



La diversité des formes de vente au détail en Afrique de l'Ouest exige un ensemble de politiques diversifiées. Alors que les supermarchés sont en expansion en Afrique de l'Ouest, les marchés traditionnels et les petits commerces resteront les formes dominantes pour les années à venir.



Les agroindustriels ouest-africains font face à de graves problèmes d'approvisionnement en quantités fiables de matières premières à un niveau de qualité constante de la part de leurs fournisseurs, obligeant un grand nombre d'entre eux à l'importer.



Les parties prenantes en Afrique de l'Ouest sont en train de réinventer la façon dont diverses chaînes de valeur sont organisées, allant du cacao, où la région est le fournisseur mondial dominant, à l'industrie de la volaille, où la région fait face à une forte concurrence des importations.

Partie III

Comment les systèmes agroalimentaires en l'Afrique de l'ouest réagissent-ils aux tendances actuelles du marché

La présente partie analyse la façon dont les systèmes de distribution au détail des produits alimentaires⁶⁷, les industries agroalimentaires et les chaînes de valeur agricoles au sein de la zone CEDEAO réagissent face aux forces de changement structurel régissant le système agroalimentaire décrit dans la Partie I et la demande sans cesse croissante de produits agricoles dont il est question dans la Partie II. La Partie III s'intéresse au système alimentaire, « de l'exploitation agricole à la table du consommateur ». Toutefois, suite à l'importance que l'étude AGWA a accordée au rôle de la demande comme moteur du changement des systèmes alimentaires, la Partie III commence par la table du consommateur avant de tourner vers l'exploitation. Une revue exhaustive du système agroalimentaire, notamment le stockage, la logistique, le regroupement et les marchés de gros et de détail dépasserait le cadre du présent rapport et serait par ailleurs contrariée par l'absence de données.

Par conséquent, l'analyse des deux premiers chapitres de la Partie III sera plutôt axée sur les rôles actuel et potentiel du commerce de détail moderne (Chapitre 8) et de l'industrie agroalimentaire (Chapitre 9) dans la transformation de l'Agriculture ouest-africaine. Au cours des dernières années, ces deux segments ont attiré l'attention constante des décideurs politiques en tant que vecteurs potentiels d'un changement fondamental au niveau de l'organisation du système agroalimentaire et de ses résultats. Le Chapitre 10 étudie ensuite la façon dont des chaînes de valeur spécifiques s'adaptent aux diverses forces du changement structurel et de la demande et détermine de quelle manière les caractéristiques des différentes chaînes de valeur influent sur leur compétitivité avec d'autres dans le nouvel environnement mondial auquel l'Agriculture ouest-africaine est confrontée. Le chapitre étudie en profondeur six chaînes de valeur qui illustrent les nombreux défis et opportunités de l'Agriculture ouest-africaine, suivie d'une discussion brève de plusieurs autres pour lesquelles les perspectives en matière de demande sont promet-

teuses. Les chaînes de valeur ci-après sont analysées en détail :

- » *Riz et manioc*: considérés par la CEDEAO comme des produits « stratégiques ». Suite aux innovations technologiques et institutionnelles enregistrées, ces chaînes de valeur ont connu des augmentations phénoménales de leur production dans certains pays de la CEDEAO. Toutefois, elles continuent de faire face à des difficultés pour saisir ou développer de nouvelles opportunités commerciales qui requièrent un contrôle qualité plus rigoureux.
- » *Volaille et produits laitiers*: si la demande augmente considérablement, ces chaînes de valeur sont confrontées à la très vive concurrence de fournisseurs étrangers sur le marché régional.
- » *Cacao et coton* : ce sont deux chaînes de valeur qui ont toujours été des fers de lance de l'exportation ouest-africaine. Toutefois, aujourd'hui, elles sont à la recherche de nouveaux modèles institutionnels pour faire face aux difficultés actuelles.

⁶⁷ Dans cette Partie, les termes suivants sont utilisés de façon interchangeable: distribution au détail de produits alimentaires, commerce de détail des produits alimentaires et vente au détail des produits alimentaires

» Les autres chaînes de valeur à fort potentiel de croissance dont traite brièvement le Chapitre 10 comprennent, entre autres, l'huile végétale, les petits ruminants, le maïs, le niébé, les fruits destinés à la transformation et les noix de cajou.

En réponse à l'évolution de la demande, des règles du marché et des technologies, le système de distribution au détail, la transformation agroalimentaire et les chaînes de valeur au sens large font face à plusieurs difficultés communes, notamment les suivantes :

» La nécessité de fournir des produits alimentaires fiables, pratiques, sûrs et à faible coût pour le marché des produits de grande consommation composé essentiellement de consommateurs à faible revenu dont la principale préoccupation est de s'assurer un accès à des protéines et des calories bon marché. Cependant, ces consommateurs sont aussi souvent pressés par le temps et veulent par conséquent s'alimenter de façon plus pratique. Pour satisfaire cette demande combinée pour des produits alimentaires à faibles coûts et commodes, il faudra baisser les coûts unitaires de production sur l'ensemble de la chaîne de valeur en captant les économies d'échelle disponibles, en adoptant des technologies qui réduisent les coûts unitaires et en baissant les coûts de transaction le long de la chaîne de valeur. Des normes en matière d'assurance de la qualité et de la sécurité sanitaire des aliments devront également être appliquées.

» La satisfaction de la demande en plein essor d'une classe moyenne de plus en plus importante en produits alimentaires plus diversifiés, avec notamment une hausse de la demande d'aliments périssables tels que les fruits, les légumes et les produits d'origine animale et davantage d'aliments transformés et préparés. Pour ce faire, il convient de renforcer les liens entre fournisseurs d'intrants, agriculteurs et entreprises agroalimentaires de façon à garantir la qualité et la régularité des produits. Les entreprises doivent également s'efforcer de rendre l'expérience des consommateurs vis-à-vis de leurs produits plus facile et plus agréable que celles des produits concurrents.

» La gestion de l'incertitude entourant ces marchés, notamment l'incertitude concernant la disponibilité et la qualité des approvisionnements, l'évolution de la demande et l'environnement politique.

» La réalisation de tout cela dans les limites imposées par les infrastructures et les politiques en place.

Les chapitres de la Partie III étudient les moyens par lesquels les différents segments du système alimentaire ouest-africain abordent ces défis et préconisent des solutions politiques susceptibles d'améliorer leur réponse.



Chapitre 8

Commerce de détail moderne des produits alimentaires en Afrique de l'Ouest : nouvelles tendances et perspectives

Une des questions clés à laquelle se sont heurtés les organisateurs de l'étude AGWA dès le départ était de savoir si la « révolution des supermarchés », bien documentée en Asie, en Amérique latine et en Afrique du Sud, allait bientôt déferler sur l'Afrique de l'Ouest pour transformer le commerce de détail des produits alimentaires et exclure les petits exploitants de l'approvisionnement de ce marché du détail en plein essor. Le présent chapitre se penche sur cette question. Il étudie les tendances et voies éventuelles de croissance future pour les types de distribution tels que les supermarchés et les restaurants à service rapide (RSR) et les place dans le cadre plus général du système du commerce de détail des produits alimentaires.

Nous disposons d'informations très parcellaires sur le commerce de détail moderne en Afrique de l'Ouest. Afin de comprendre les trajectoires futures éventuelles en matière de modernisation du commerce de détail des produits alimentaires dans la région, ce chapitre passe d'abord brièvement en revue les expériences menées dans d'autres parties du monde, particulièrement en Afrique australe et de l'Est, ainsi que leurs conséquences sur le développement de l'ensemble du système alimentaire. La Section 8.2 explore ensuite les expériences avec les supermarchés en Afrique subsaharienne, en insistant sur les précurseurs que sont le Kenya et l'Afrique du Sud. Ces deux pays offrent un éclairage sur les voies possibles et les conséquences du développement des supermarchés dans le reste de l'Afrique. Le reste du chapitre étudie les secteurs de distribution moderne en alimentation⁶⁸ et les services d'alimentation en Afrique de l'Ouest, particulièrement au Ghana et au Nigeria. Le chapitre aborde enfin les perspectives d'avenir de la distribution moderne des produits alimentaires en Afrique de l'Ouest et les incidences sur les politiques.

8.1 Contexte : évidence de la « révolution des supermarchés » dans le monde

Depuis le début des années 2000 (*Weatherspoon et Reardon, 2003 ; Reardon et Timmer, 2007, 2012 ; Tschirley et al., 2010*), la recherche sur la transformation des systèmes alimentaires s'est particulièrement intéressée à la rapide croissance du commerce de détail moderne des produits alimentaires dans les pays en développement et à son impact sur le système alimentaire général. L'essentiel de ces travaux a porté sur les supermarchés, terme utilisé pour aussi signifier les distributeurs modernes en alimentation, notamment les magasins d'alimentation générale tels que les supermarchés, les hypermarchés, les boutiques de quartier et autres commerces de proximité (Reardon et al., 2008). Aucune distinction nette n'apparaît dans la documentation spécialisée entre distribution moderne et traditionnelle de produits alimentaires, dans la mesure où cette différence dépend du contexte. Toutefois, les distributeurs modernes en alimentation se caractérisent généralement par (1) des systèmes de libre-service, (2) une meilleure ambiance en magasin en termes d'espace, d'hygiène, de climatisation, etc., et (3) un approvisionnement régulier d'une vaste gamme de produits alimentaires de différentes marques et qualités. Les services modernes de l'alimentation sont un autre segment important de la distribution et comprennent les hôtels, les restaurants et les services de traiteur. Parmi les services modernes

⁶⁸ Dans ce chapitre, les termes suivants sont utilisés de façon interchangeable : distribution en alimentation et commerce de détail en alimentation

de l'alimentation, on peut notamment citer les restaurants à service rapide (RSR) de différentes formes. Les services de restauration modernes, ainsi que les distributeurs modernes en alimentation, se caractérisent généralement par des chaînes de magasins opérant sous des marques différentes. La franchise est un instrument courant qui permet le développement rapide de la distribution moderne de produits alimentaires sans les investissements lourds en capital que le propriétaire de la franchise aurait eu à consentir.

La soi-disant « révolution des supermarchés » renvoie à l'expansion rapide de différents types de commerces de détail modernes en alimentation dans les pays en développement depuis le début des années 1990. Alors qu'il a fallu plus d'un siècle pour que la distribution alimentaire moderne devienne la force dominante aux États-Unis et en Europe occidentale, son expansion dans les économies émergentes et en développement s'est produite beaucoup plus vite. En Amérique latine, en Europe centrale et orientale, en Asie et dans certains pays d'Afrique australe, les supermarchés se sont particulièrement développés, passant du statut d'acteurs de marché spécialisés à une position de forces dominantes dans le commerce de détail des produits alimentaires pendant une période d'une à deux décennies, provoquant ainsi des changements profonds dans l'ensemble du système alimentaire. Tout porte à croire que dans les économies émergentes et en développement, l'expansion des supermarchés s'est jusqu'ici faite en trois vagues : la première vague a démarré au début des années 1990 en Amérique du Sud, en Europe centrale et orientale, en Asie de l'Est (hors Chine) et en Afrique du Sud. La part des supermarchés dans les ventes totales au détail de ces régions est passée d'environ 10 % en 1990 à près de 50 à 60 % au milieu des années 2000. La deuxième vague a suivi entre le milieu et la fin des années 1990 au Mexique, en Amérique centrale et dans la plupart des pays du Sud-Est asiatique ; la part des supermarchés y a augmenté, passant de 30 à 50 % du milieu à la fin des années 1990. L'on observe une troisième vague de la fin des années 1990 au début des années 2000 dans des pays tels que la Chine, l'Inde et le Vietnam (Reardon et Timmer, 2007). Quant à l'expansion dans d'autres parties du

monde en développement, notamment l'Afrique de l'Ouest, elle a été irrégulière et généralement plus lente que l'on s'y attendait une décennie auparavant (Tschirley, *et al.*, 2010).

Les facteurs structurels responsables de l'expansion du commerce de détail moderne des produits alimentaires comprennent l'urbanisation et la hausse des revenus, la libéralisation du commerce, les classes moyennes en augmentation et la participation accrue des femmes à la main-d'œuvre urbaine. Le commerce de détail moderne des produits alimentaires répond aux exigences émergentes des consommateurs pour une variété de produits alimentaires disponibles sous un même toit et dans un environnement sûr et confortable. Les grandes marques nationales et internationales suscitent la confiance des consommateurs en termes de sécurité sanitaire et la qualité des produits alimentaires, en particulier dans des environnements où les normes publiques de sécurité sanitaire des aliments sont mal appliquées. Outre ces facteurs structurels, la rapide croissance des supermarchés au cours des deux dernières décennies a été stimulée par un accroissement massif des investissements directs étrangers (IDE) dans la transformation et la distribution des produits alimentaires, et, finalement, la logistique des produits alimentaires. Cet afflux d'investissements tient à l'ouverture de diverses régions en développement au commerce et aux investisseurs étrangers depuis les années 1980 (Reardon et Timmer, 2012). Depuis lors, les chaînes de supermarchés se sont étendues, passant des marchés saturés de l'OCDE aux marchés émergents qui offraient des bénéfices initiaux plus élevés et des avantages liés au statut de précurseur.

Les données recueillies en Amérique latine, en Asie de l'Est et dans certains pays africains (Afrique du Sud, Kenya) montrent que les pays en développement présentent des caractéristiques communes dans l'expansion des supermarchés. Généralement, les supermarchés commencent par desservir une petite clientèle haut de gamme et d'expatriés dans les grandes villes. Avec une classe moyenne en plein essor et une meilleure efficacité au niveau de l'approvisionnement et des chaînes d'approvisionnement nationales, les supermarchés

entrent en compétition pour capter des clients appartenant aux segments de la classe moyenne inférieure et au-delà. La diversification de la clientèle s'accompagne d'une expansion géographique vers les villes secondaires et finit même par concerner des localités rurales. Quant aux produits, les supermarchés ont tendance à se concentrer d'abord sur les aliments transformés, conditionnés et séchés avant de pénétrer les marchés de produits frais. Les aliments frais « précurseurs » achetés dans les supermarchés étaient constitués de denrées alimentaires de base, stockables ou, plus rarement, de fruits et légumes frais (FLF) importés et d'aliments faisant l'objet d'une consolidation au premier stade de la chaîne de production (volaille, bœuf et porc) (Weatherspoon et Reardon, 2003 ; Neven et Reardon, 2004). L'approvisionnement en fruits et légumes frais sur le marché intérieur se développe progressivement, en fonction de la maturité et de la réponse de la chaîne d'approvisionnement nationale. Généralement, les fruits et légumes frais constituent quelque 10 à 15 % des ventes en produits alimentaires des supermarchés dans les pays en développement ; quant aux parts des supermarchés dans les marchés de produits alimentaires frais, elles sont restées limitées.

L'expansion rapide des supermarchés dans plusieurs régions en développement a stimulé l'intérêt des chercheurs, des décideurs politiques et des bailleurs de fonds quant aux effets de cet élargissement sur le système agro-alimentaire en général et sur les petits exploitants et les détaillants en particulier. Les supermarchés se modernisent et constituent des forces novatrices pour l'ensemble du système alimentaire en développant un approvisionnement régulier de produits de qualité différenciée et en augmentant l'efficacité des chaînes d'approvisionnement et de la logistique. Les consommateurs jouissent d'un plus grand choix de produits, généralement de qualité supérieure et, à terme, de prix abordables. Les normes privées mises en place par les supermarchés offrent aux consommateurs une certaine assurance de la qualité et sécurité sanitaire dans des environnements caractérisés par l'absence ou la mauvaise application de normes officielles. Les pratiques d'approvisionnement des supermarchés encouragent les producteurs nationaux, à l'aide de

mesures incitatives, à accroître la qualité et la régularité de leurs produits et à améliorer la gestion de la logistique de la chaîne d'approvisionnement. Enfin, une fois que les supermarchés ont dépassé les niches haut de gamme et approvisionnent un plus grand nombre de clients à revenu moyen et faible, les circuits de commercialisation traditionnels devront suivre en améliorant la qualité et la sécurité sanitaire des produits, ainsi que la présentation des produits et l'hygiène à l'intérieur et autour des marchés.

Malgré ces effets positifs des supermarchés pour les consommateurs et le système agroalimentaire en général, des préoccupations demeurent quant à la capacité des fournisseurs nationaux, en particulier les petits exploitants agricoles et les PME, à s'adapter afin de répondre aux exigences des supermarchés. Les PME nationales intervenant dans la transformation des produits alimentaires et le commerce peuvent-elles satisfaire les exigences relatives à la qualité, à la régularité et aux volumes ? Les petits exploitants peuvent-ils accéder aux listes de fournisseurs préférentiels pour les fruits et légumes frais et s'y maintenir ? D'autres problèmes se posent, notamment le déplacement éventuel des points de vente au détail traditionnels tels que les marchés en plein air, les échoppes et autres commerces de proximité, ainsi que les effets connexes sur l'emploi et les prix des produits alimentaires. Enfin, des préoccupations existent quant à la puissance commerciale qu'exercent les grandes chaînes de supermarché, particulièrement dans les pays où elles dominent le commerce de détail des produits alimentaires.

Malgré la part limitée des supermarchés dans les marchés intérieurs de fruits et légumes frais, l'essentiel de la recherche et des politiques s'est concentré sur ce segment et sur les pratiques d'approvisionnement connexes des supermarchés. Cet intérêt se justifiait par l'importance des fruits et légumes frais dans la garantie d'une alimentation équilibrée des populations rurales et urbaines, d'une part, et comme moyen pour les petits producteurs de diversifier en s'éloignant des produits alimentaires de base à faible valeur pour s'engager dans des produits et marchés à forte valeur ajoutée, d'autre part. L'on considère les fruits et légumes comme étant « favorables aux petits exploitants »

en raison de la forte intensité en main-d'œuvre et de la absence présumée d'économies d'échelle au niveau de la production. Quant aux supermarchés, ils étaient considérés comme un nouveau circuit de commercialisation à croissance rapide et à fort potentiel pour les petits exploitants, dans la mesure où ils offrent des possibilités de revenus plus élevés, surtout lorsque les supermarchés se passaient des intermédiaires pour établir des relations directes avec les fournisseurs. De même, l'on craignait de voir les petits producteurs se faire progressivement remplacer par des exploitations plus importantes comme cela s'est produit souvent dans les chaînes de valeur des produits frais à l'exportation. D'autres catégories de produits à transformer ont bénéficié de nettement moins d'attention. Par conséquent, peu d'informations existent sur la capacité des produits alimentaires transformés et conditionnés localement à pénétrer le circuit des supermarchés et sur celle des PME nationales de transformation à devenir des fournisseurs réguliers des détaillants modernes de produits alimentaires. En outre, très peu d'attention a été accordée à la croissance du segment des services d'alimentation modernes et de ses pratiques d'approvisionnement.

8.2 Evidence en Afrique subsaharienne

8.2.1 Pénétration du marché

L'Afrique du Sud et le Kenya ont été les précurseurs de l'expansion des supermarchés en Afrique. Dans ces deux pays, le nombre de points de vente des supermarchés et leurs parts dans la distribution des produits alimentaires se sont développés rapidement entre le milieu des années 1990 et le milieu des années 2000. En Afrique du Sud, les supermarchés représentaient 50 à 60 % du total du commerce de détail des produits alimentaires en 2002. Au Kenya, les enquêtes menées par la Michigan State University en 2003 estimaient à 20 % la part des supermarchés dans le total du commerce de détail des produits alimentaires en zones urbaines (Neven et Reardon, 2004). Conformément aux expériences relevées ailleurs, la part des supermarchés dans les marchés urbains des fruits et légumes frais était nettement

plus faible, soit entre 2 % (Tschirley et al., 2010) et 4 % (Neven et Reardon, 2004). Toutefois, le volume commercialisé par le biais des supermarchés représentait déjà la moitié des volumes de fruits et légumes exportés par le pays à l'époque.

Compte tenu de cette expansion rapide et précoce, l'essentiel de la documentation spécialisée sur les supermarchés en Afrique s'est concentré sur le Kenya et, dans une moindre mesure, sur l'Afrique du Sud. Les chaînes de supermarchés de ces deux pays ont aussi étendu leurs activités à toute l'Afrique australe et orientale et, plus récemment, au Ghana et au Nigeria. Par conséquent, les expériences de ces pays pionniers peuvent aider à mieux comprendre les possibles développements futurs en Afrique de l'Ouest, ainsi que leurs impacts éventuels sur le système alimentaire et leurs conséquences sur les politiques connexes. Cela s'applique tout particulièrement au Kenya qui a des indicateurs socio-économiques et démographiques comparables à ceux des grands pays ouest-africains.

L'importance des acteurs locaux plutôt qu'internationaux tant au Kenya qu'en Afrique du Sud est une frappante caractéristique de l'expansion des supermarchés en Afrique. Ici, la rivalité entre deux leaders du marché a stimulé l'expansion initiale, suivie par d'autres chaînes plus petites. En Afrique du Sud, ce sont ShopRite et Pick n Pay qui ont été les moteurs de l'expansion initiale, chacun contrôlant environ 40 % du segment de marché du commerce de détail moderne des produits alimentaires en 2002. Le reste de ce segment de marché était constitué de quelques chaînes plus petites, notamment SPAR, Woolworth et un grand nombre de supermarchés indépendants. Ces chaînes utilisent différents formats, notamment les hypermarchés, les supermarchés, supérettes et magasins de proximité afin de cibler différents segments du marché. En 2010, SPAR, le troisième acteur le plus important, a augmenté ses parts de marché jusqu'à 20 %. La pression concurrentielle a entraîné une rapide expansion dans les communes, les petites villes et les zones rurales. En 2011, Wal-Mart, le géant américain de la grande distribution, a acheté le distributeur sud-africain Massmart, ce qui va encourager davantage la pression concurrentielle.

Au Kenya, la part des supermarchés dans le commerce de détail des produits alimentaires a progressé de 18 % par an entre 1995 et 2003, même s'ils partaient d'un niveau très bas (Neven et Reardon, 2004). Outre les facteurs à long terme tels que le développement de l'urbanisation et des classes moyennes, l'expansion des supermarchés a été propulsée par la libéralisation des importations et des marchés intérieurs, augmentant ainsi l'accessibilité d'une large gamme de produits à des prix plus compétitifs. Uchumi et Nakumatt ont été les deux moteurs principaux de la rapide expansion initiale.⁶⁹ Alors que Nakumatt s'est concentré sur le marché des populations à revenus élevés, Uchumi a ciblé une clientèle plus élargie, de niveaux de revenus variables. Quant aux chaînes plus petites telles que Tusker, Nainivas et Ukwala, elles ont installé leurs points de vente près des principaux arrêts de bus et plaques tournantes de transport pour cibler les ménages urbains à revenus moyens et moyens inférieurs. Les cinq principaux supermarchés représentaient au total quelque deux tiers des ventes modernes au détail de produits alimentaires. Le reste était constitué de supermarchés indépendants et plus petits et de magasins de proximité dont certains se situaient dans des villes moins importantes et d'autres dans des quartiers plus nantis, satisfaisant les demandes spécifiques d'expatriés et d'autres groupes à revenus plus élevés. En 2003, près de 60 % des magasins étaient situés hors de Nairobi, et pratiquement chaque capitale de province disposait d'au moins un supermarché (Neven et Reardon, 2004). Les petits magasins indépendants ouvraient de nouveaux marchés suivis par les cinq chaînes les plus importantes.

Malgré la croissance rapide initiale des supermarchés dans les deux pays et leur position dominante en Afrique du Sud, les circuits de distribution traditionnelle de produits alimentaires ont gardé toute leur importance. Même en Afrique du Sud, on estime que seuls 47 % des fruits et légumes frais se vendent dans les supermarchés, les 53 % restants utilisant d'autres circuits, notamment les marchés en plein air et

autres petits détaillants (USDA, 2011). Cela s'explique partiellement par l'existence de marchés de gros modernisés permettant à d'autres canaux de distribution d'entrer en concurrence avec les supermarchés de ce segment. Pour les denrées alimentaires de base et les aliments conditionnés, les petits commerces de proximité (spazas), échoppes et colporteurs (vendeurs ambulants) restent importants, particulièrement dans les communes et dans les zones rurales. Les fabricants et les transporteurs ont de plus en plus conscience de l'importance des spazas comme circuits de distribution. On estime qu'environ 20 % des 100 000 spazas ont déclaré avoir leur approvisionnement livrés directement par les fabricants en boissons non alcoolisées, produits laitiers et de boulangerie-pâtisserie (USDA, 2011).

Au Kenya, les taux de croissance des supermarchés ont baissé au cours de la dernière moitié de la décennie passée, en partie du fait des difficultés économiques de la plus grande chaîne (Uchumi), mais aussi en raison de la persistance d'une répartition totalement inégale des revenus, ce qui se traduit par une classe moyenne toujours limitée et une grande part de ménages à revenus faibles. Le système traditionnel de distribution, composé de marchés en plein air, de grossistes traditionnels, de petits magasins et d'un secteur informel important continue de dominer la distribution des produits alimentaires (Dihel, 2011). D'après certaines estimations, la part des canaux traditionnels dans la distribution totale (urbaine et rurale) de produits alimentaires se situe entre 80 % (USDA, 2012b) et 90 % (Deloitte et Planet Retail, 2011).

Au Kenya, l'enquête de 2003 menée par la MSU à Nairobi a révélé que la pénétration du marché par les supermarchés⁷⁰ était plus élevée au niveau des denrées alimentaires de base (32 % des dépenses alimentaires totales des ménages ayant participé à l'enquête), suivie des produits laitiers (15 %), de la viande (4,5 %) et des fruits et légumes frais (4,5 %). Cette pénétration inégale s'explique par le fait que les denrées de base et les produits séchés sont plus faciles à stocker

69 Ce sont deux entreprises locales. Uchumi est née de la privatisation d'une entreprise d'Etat ; elle est cotée en bourse. Quant à Makumatt, elle appartient à une famille indo-kenyane.

70 Notamment les chaînes de supermarché et les petits supermarchés indépendants.

et à gérer que les produits frais. En outre, du fait de leurs volumes plus importants, les supermarchés arrivent à négocier de meilleurs prix avec les fabricants ou les importateurs de produits conditionnés et font bénéficier leurs clients de ces prix. Par ailleurs, ils attirent des clients avec une gamme plus large de produits comparativement aux magasins traditionnels.

S'agissant de la profondeur de la pénétration du marché, l'enquête de 2003 a trouvé que 80 % de tous les ménages interrogés à Nairobi faisaient une partie de leurs courses au supermarché au moins une fois par mois. Même dans le quintile des revenus les plus faibles, l'on signale que 60 % des ménages effectuaient de petits achats dans des supermarchés de proximité, quoiqu'à une fréquence moindre, une fois par mois en général et pour de petits montants à la fois. Les deux principales raisons qui incitent à acheter dans les supermarchés sont la gamme plus élargie et les prix modiques des denrées essentielles telles que le sucre, la farine de maïs, l'huile, le blé et le pain. Toutefois, les ménages pauvres n'achetaient presque pas de fruits et légumes dans les supermarchés en raison de leurs prix plus élevés par rapport à d'autres points de vente. En Zambie, une enquête menée dans les quatre plus grandes villes du pays a révélé une part plus importante des clients à revenus moyens et élevés dans les ventes de produits alimentaires des supermarchés. Deux tiers du total des ventes de produits alimentaires ont concerné les premiers 20 % de la répartition des revenus, tandis que les derniers 60 % ne représentaient que 12 % des ventes. En outre, les trois quarts de l'ensemble des fruits et légumes frais vendus par le biais des supermarchés ont été achetés par le premier quintile des revenus (Tschirley, et al., 2010).

Le revenu, l'accès aux réfrigérateurs, la possession d'un véhicule et la proximité sont les principaux facteurs qui déterminent la probabilité de s'approvisionner dans des supermarchés. Ils permettent aux ménages de se déplacer moins souvent et de stocker de plus grandes quantités à la maison, surtout des produits frais. Cela compense les problèmes de distance et de congestion des zones urbaines. Par ailleurs, les personnes

plus jeunes et plus instruites fréquentent généralement plus les supermarchés que d'autres profils démographiques.

Les données recueillies dans différents pays montrent l'adoption sélective des supermarchés de la part des consommateurs qui continuent d'acheter différents produits dans différents points de vente au détail et à des fréquences différentes. Même les ménages nantis de Zambie continuent de s'approvisionner dans divers points de vente traditionnels. Au Kenya et en Zambie, les 20 % les mieux rémunérés des ménages interrogés dépensaient entre deux et trois fois plus dans les magasins, marchés et points de vente au détail informels traditionnels que dans les chaînes de supermarchés (Tschirley, et al., 2010). Cela confirme l'importance de la proximité et de la congestion des zones urbaines dans les comportements d'achat même pour les ménages dans lesquels le revenu ne pose pas problème.

8.2.2 Approvisionnement

Pour approvisionner les supermarchés, les producteurs doivent satisfaire des exigences rigoureuses de volumes, de régularité, de qualité, de sécurité sanitaire, de conditionnement et de planification des livraisons. Seuls les producteurs capables de satisfaire ces exigences accéderont aux listes de fournisseurs préférentiels et s'y maintiendront. Tant en Afrique du Sud qu'au Kenya, les producteurs et entreprises agroalimentaires locales ont réussi à satisfaire les exigences d'approvisionnement des supermarchés. Les produits alimentaires conditionnés localement font concurrence aux importations et les producteurs kenyans occupent une place particulièrement importante au niveau des produits laitiers et des casse-croûte. Selon l'USDA, 55 à 85 % des ventes d'alimentation générale des supermarchés du Kenya sont achetées sur le marché intérieur. Comme indiqué précédemment, la recherche empirique se concentre essentiellement sur les pratiques d'approvisionnement en fruits et légumes frais et sur leurs conséquences sur la chaîne d'approvisionnement intérieure. Les principaux résultats de cette recherche sont brièvement résumés ci-dessous.

Globalement, il s'est avéré que les principaux détaillants africains introduisent progressivement des pratiques d'achat similaires à celles de leurs pairs du reste du monde. Il s'agit notamment d'un glissement progressif vers l'installation de grossistes spécialisés et l'approvisionnement direct auprès des fournisseurs préférentiels. Par exemple, Shoprite dispose de ses propres centres régionaux de distribution de produits frais que gère une filiale sous le nom de Freshmark. Les producteurs et les emballeurs qui vendent à Freshmark sont responsables de toutes les activités post-récolte, notamment le nettoyage, le conditionnement, l'étiquetage et les codes-barres. Les paiements se font dans un délai de 20 à 30 jours. Il revient aux producteurs d'effectuer des livraisons quotidiennes dans leurs propres camions frigorifiques de location et d'apporter leurs produits à ces centres de distribution à partir desquels l'approvisionnement des différents magasins des régions respectives est assuré. Freshmark s'approvisionne de préférence auprès des grands exploitants qui sont aussi en mesure de fournir les marchés d'exportation et de satisfaire les exigences de qualité et de régularité de l'approvisionnement. Il n'a recours aux importations qu'en l'absence de fournisseurs locaux appropriés. Ses centres de distribution approvisionnent aussi d'autres petits détaillants (Weatherspoon et Reardon, 2003). En 2003, 90 % de l'approvisionnement en fruits et légumes frais de l'Afrique du Sud était acheté directement auprès des cultivateurs sous-traitants, gérés par le centre de distribution, et 10 % seulement par le biais des marchés de gros. En Afrique du Sud, Freshmark a travaillé avec 300 cultivateurs sous-traitants essentiellement des exploitants de plus grande envergure, dont l'essentiel approvisionne aussi les marchés d'exportation.

Dans d'autres pays africains, Freshmark s'approvisionne aussi auprès de petits exploitants, parfois par le biais d'opérations au comptant et d'autres fois à travers des mécanismes de sous-traitance avec les petits planteurs facilités par les ONG, à l'instar de la Zambie (Haantuba et de Graaf, 2008). Pour son expansion dans la région, la chaîne s'approvisionnait initialement en Afrique du Sud jusqu'à la mise en place d'un nombre suffisant de magasins (souvent trois au moins) pour rentabiliser un centre de distribution (Weatherspoon et Reardon, 2003).

Au Kenya, Uchumi a utilisé un système d'approvisionnement décentralisé fondé sur un programme de fournisseur privilégié. Au fil du temps, l'entreprise s'est progressivement éloignée des intermédiaires et grossistes pour adopter les achats directs auprès des agriculteurs, ce qui lui permet d'avoir un meilleur contrôle sur la qualité, la fiabilité de l'approvisionnement et la stabilité des prix. Dans le même temps, elle s'est considérablement appuyé sur de plus grands exploitants disposant de bonnes infrastructures d'irrigation et capables de l'approvisionner toute l'année. Le paiement s'effectue deux à quatre semaines après la livraison. Celle-ci doit être fréquente et journalière pour certains légumes périssables tels que les tomates. En revanche, Naku-matt dépendait des grossistes spécialisés pour ses achats en fruits et légumes. Ces grossistes s'approvisionnaient auprès d'une base de fournisseurs plus large et plus diversifiée, notamment de nombreux petits agriculteurs, et menaient des activités à valeur ajoutée telles que le triage, le conditionnement et la coupe in situ. Des clients institutionnels (écoles, hôtels, et organismes du gouvernement) faisaient partie de la diversité de leur clientèle ; les préférences divergentes en matière de qualité de la clientèle des grossistes leur ont permis d'être moins restrictifs quant aux critères d'achat.

Dans l'ensemble, les systèmes d'approvisionnement ont progressivement opté pour la centralisation et un éloignement des intermédiaires traditionnels au profit des grossistes spécialisés/dédiés, et des marchés au comptant au profit des systèmes de fournisseur privilégié, puis enfin à des normes privées de qualité. Ces tendances semblent favoriser les exploitants de moyenne à grande taille qui sont mieux placés pour satisfaire les exigences de volumes, de qualité et de régularité. Selon des preuves de plus en plus nombreuses, les petits exploitants, seuls ou en groupes, connaissent des difficultés considérables pour accéder aux listes de fournisseurs privilégiés des supermarchés et s'y maintenir (Tschirley, et al., 2010). Au Kenya, Neven et al. (2009) ont trouvé que la majorité des petits producteurs se heurte à de rigoureuses barrières à l'entrée du fait d'exigences initiales relatives aux capitaux d'investissement (infrastructure physique et transport par exemple), au fonds de roulement (intrants), et au capital social (organisation rurale

efficace permettant d'atteindre les volumes et la régularité dans l'approvisionnement et partager les coûts fixes). D'après les résultats d'une autre étude basée sur une enquête menée dans la partie centrale du Kenya en 2008, le revenu non-agricole, le niveau d'éducation et la possession ou l'accès à un véhicule sont des facteurs déterminants permettant aux agriculteurs de participer ou non aux chaînes de supermarchés. De nombreux petits exploitants fournisseurs ont reçu le soutien d'une ONG qui relie les exploitants aux supermarchés et leur procure des services d'escompte de factures pour combler le déficit de paiement. Toujours selon la même étude, les revenus nets étaient supérieurs de presque 50 % pour les agriculteurs qui vendent aux supermarchés comparativement aux circuits traditionnels. L'approvisionnement des supermarchés a généré une hausse de revenu encore plus élevée, de 67 % en moyenne (Rao et Qaim, 2010) pour les petites exploitations.

Alors que les grands exploitants dominent la production de fruits et légumes frais destinés à l'exportation, les exploitants de taille moyenne dominent la production destinée aux supermarchés. Toutefois, les exploitations, grandes et moyennes, sont essentiellement tributaires de la main-d'œuvre salariée, en moyenne mieux rémunérée que d'autres travailleurs agricoles et employée toute l'année. Au vu des expériences internationales, le développement futur du secteur pourrait conduire à l'inclusion ou l'exclusion des petits exploitants. Dans certains cas où les salaires ruraux étaient en hausse, les grandes exploitations pourraient régulièrement substituer le capital à la main-d'œuvre salariée. Dans d'autres cas, les grands exploitants se sont engagés dans des mécanismes de sous-traitance avec des petits planteurs appelés à participer à l'expansion des petits producteurs.

8.2.3 Expansion des supermarchés au-delà du Kenya et de l'Afrique du Sud

Les chaînes de distribution sud-africaines et kenyanes ne cessent d'étendre leurs opérations dans d'autres pays africains, notamment en Afrique australe et de l'Est, concurrençant ainsi les petits acteurs locaux. Shoprite a ouvert son premier magasin en Zambie en 1995 et s'est développé

considérablement par la suite. En 2003, l'entreprise comptait des opérations dans 13 pays et ce nombre est passé à 16 en 2012, y compris le Ghana et le Nigeria. D'autres distributeurs sud-africains tels que Pick n Pay, Massmart et Woolworth ont aussi étendu leurs opérations dans les pays voisins. SPAR opère dans neuf pays africains, notamment au Nigeria tout dernièrement. Nakumatt, leader sur le marché kenyan, a ouvert son premier magasin au Rwanda en 2008 ; aujourd'hui, il en dispose en Ouganda, au Rwanda et en Tanzanie. Uchumi a ouvert son premier magasin en dehors du Kenya à Dar-es-Salaam et envisage d'en ouvrir sept en Ouganda (Jacobs, 2012). L'octroi de franchises a servi de stratégie de développement en direction d'autres marchés, dans la mesure où la franchise requiert moins d'investissement initial en capital. Toutefois, les premiers magasins piliers sont souvent détenus et gérés par la maison mère.

En général, la pénétration des supermarchés en Afrique a été plus lente que prévu au début des années 2000, suite à la rapide croissance au Kenya et en Afrique du Sud et à la première vague d'investissements dans d'autres pays. Des indices récents indiquent toutefois une certaine accélération. À ce jour, ce sont essentiellement des acteurs nationaux et régionaux qui investissaient dans le secteur, à l'exception de la timide entrée de chaînes françaises dans certains pays francophones (Casino est présente au Cameroun, au Gabon, à Madagascar et au Sénégal par le biais des franchises) (Bra, 2012). Toutefois, l'entrée de Wal-Mart en Afrique du Sud par l'acquisition de 51 % des actions de Massmart, distributeur sud-africain, devrait accélérer la croissance et la pression concurrentielle dans le secteur africain des supermarchés.⁷¹ Il a adopté une féroce stratégie de concurrence sur les prix en 2012, mettant ses concurrents sous pression (Jacobs, 2012 ; Deloitte et Planet Retail, 2011). Wal-Mart vise à augmenter la part de Massmart dans le marché de l'alimentation générale en Afrique du Sud et dans d'autres pays africains. Outre la

71 Massmart est un portefeuille géré composé de dix grossistes et chaînes de distribution, chacun axé sur de grands volumes, de petites marges, la distribution à faible coût de biens de consommation de marque essentiellement, à travers 228 points de vente, ainsi que d'un groupement d'achat desservant 478 détaillants indépendants et grossistes dans 12 pays d'Afrique subsaharienne. Cependant, ses opérations à l'extérieur de l'Afrique du Sud sont principalement de petite envergure, ne représentant qu'environ 10 % des ventes totales. Bien que Massmart soit le deuxième plus grand distributeur d'Afrique du Sud, il ne détient que 5 % de part du marché de l'alimentation générale (Deloitte et Planet Retail, 2011).

croissance économique soutenue, l'urbanisation et le développement des classes moyennes, l'intégration régionale améliore les possibilités d'approvisionnement transfrontalier, particulièrement pour les produits frais.

8.3 Commerce de détail moderne de produits alimentaires en Afrique de l'Ouest

Nous disposons d'informations très limitées sur la situation du commerce de détail moderne de produits alimentaires en Afrique de l'Ouest. Il n'existe aucune étude disponible dans le domaine public concernant les supermarchés ou services d'alimentation, leurs modèles commerciaux et pratiques d'approvisionnement. Les informations les plus élémentaires sur la taille et la structure de la distribution de produits alimentaires en Afrique de l'Ouest sont rares. Il est particulièrement difficile de cerner la taille et la structure de la distribution de produits alimentaires vu sa diversité et l'importance de l'économie informelle. Les volumes ou chiffres d'affaires de la distribution des produits alimentaires ne sont pas pris en compte dans les statistiques publiques, et les cabinets privés d'études de marché et d'informations commerciales limitent l'essentiel de leurs activités au Nigeria. Même ces cabinets privés d'études de marché se reposent souvent sur des sources de l'industrie et extrapolent à partir d'informations obtenues auprès de certaines personnes interrogées, principalement du secteur formel, et de la presse spécialisée.

La présente section est basée sur les informations publiées par le Foreign Agricultural Service (FAS) du Département de l'Agriculture des Etats-Unis (USDA) sur le Ghana, le Nigeria et le Sénégal, mais également d'Euromonitor International sur le Nigeria.⁷² Outre les données secondaires disponibles, cette partie s'appuie sur des entretiens menés à Accra et à Lagos dans le cadre de l'étude AGWA afin de mieux comprendre les perceptions

et points de vue des détaillants de produits alimentaires et des consommateurs sur les problématiques, défis et orientations futures des différents circuits de distribution. Même si l'étude s'est focalisée sur la distribution moderne des produits alimentaires, les opérateurs et consommateurs des marchés traditionnels ont également été interrogés.

8.3.1 Structure du secteur de la distribution en alimentation

Dans l'ensemble, le secteur de l'alimentation générale en est encore à un stade précoce de transformation dans les trois pays, tandis que la distribution moderne de produits alimentaires émerge à peine. La distribution en alimentation est dominée par des circuits traditionnels et un important secteur informel à un niveau encore plus important qu'en Afrique australe et de l'Est. Les marchés traditionnels en plein air sont les principaux circuits de distribution des produits alimentaires, représentant la moitié de l'ensemble de la distribution en alimentation au Sénégal et deux-tiers de celle-ci au Ghana et au Nigeria (USDA, 2010 ; USDA, 2007 ; USDA, 2012a). Il s'agit généralement de marchés constitués de petits étals de 5 à 10 m² regroupés dans de grands espaces ouverts. La plupart des grossistes en produits d'épicerie sont aussi présents dans ces marchés en plein air ou non loin (entre 60 et 70 % au Ghana et au Nigeria, respectivement). Ces types de marchés jouissent non seulement d'une position dominante au niveau des denrées alimentaires de base (céréales, racines et tubercules) mais aussi au niveau des fruits et légumes, de la viande, des œufs et du poisson. Ils constituent aussi d'importants points de vente pour les produits alimentaires conditionnés et la viande et le poisson surgelés, tant d'origine nationale qu'importés. Au Ghana, les poulets surgelés importés sont essentiellement distribués par le biais d'entrepôts frigorifiques dont un bon nombre se trouve dans les marchés en plein air. La plupart des importateurs mènent également des activités de grossiste et de détaillant. Au Ghana et au Sénégal, les importateurs sont propriétaires de nombreux supermarchés. La plupart des importateurs disposent de points de vente satellites ou de représentants dans les principaux marchés en plein air. Au fil du temps, il s'est opéré une certaine consolidation et réduction

⁷² Toutefois, les estimations publiées concernant l'ampleur des marchés de distribution varient de manière considérable selon les sources et les années ; par ailleurs, elles ne sont pas toujours claires quant au degré d'inclusion des secteurs traditionnel et informel dans lesdites estimations. Par conséquent, les estimations au sujet de la taille des marchés de la distribution et des parts des principaux circuits de distribution cités dans cette section devraient être considérées comme des données approximatives d'ordres de grandeur.

des chaînes d'importation de produits alimentaires. Par exemple, au Ghana, l'on estime que les détaillants achètent 40 % des produits alimentaires importés directement auprès des importateurs qui disposent d'entrepôts et de points de vente dans plusieurs endroits (USDA, 2012a).

D'après les résultats des entretiens de groupe menés à Accra et à Lagos, les marchés en plein air sont plus attractifs en raison de la vaste gamme de produits proposés et de la modicité de leurs prix comparativement à d'autres points de vente au détail de produits alimentaires. Généralement, les clients marchandent, sauf pour les produits importés à haute valeur ajoutée et les marques internationales de produits alimentaires conditionnés. Certains clients préfèrent aussi la fraîcheur des produits des marchés en plein air et la possibilité de goûter et d'inspecter des aliments de base non conditionnés tels que le gari. Parallèlement, les clients se plaignent de l'encombrement, des mauvaises conditions d'hygiène, de la présentation des produits et de l'environnement d'achat stressant. En outre, on peut perdre beaucoup de temps à se rendre dans ces marchés, surtout dans les grandes agglomérations. C'est pourquoi la plupart des clients des grandes villes achètent généralement les aliments de base et les produits conditionnés en grandes quantités.

Les marchés en plein air servent aussi de sources principales d'approvisionnement aux petits détaillants indépendants qui s'approvisionnent souvent chez les grossistes ou demi-grossistes dans ces marchés ou leurs alentours. Les petits magasins indépendants disposent de points de vente de différents genres, allant des supérettes aux boutiques en passant par les petites épiceries de proximité. Normalement, ils vendent des aliments de base, des produits alimentaires conditionnés et des boissons en plus petite quantité et taille, ainsi que des articles non alimentaires. Dans le cadre de leurs stratégies de promotion et de distribution, les importateurs fournissent directement certains grands magasins. Seul un petit nombre de boutiques d'alimentation de quartier propose des produits surgelés en raison de l'accès limité et médiocre à l'électricité. Bien que les prix soient légèrement plus élevés que dans les marchés en plein air, leur proximité

en fait le premier choix de nombreux ménages, en particulier ceux de la tranche des revenus modestes qui ont un accès restreint aux réfrigérateurs et à des moyens de transport. Comme pour le cas des supermarchés, la capacité des ménages à acheter et à stocker des produits frais dépend de leur accès aux réfrigérateurs et d'une fourniture d'électricité fiable. Par ailleurs, de nombreux petits commerces de proximité vendent à crédit aux clients réguliers et solvables et jouent ainsi un rôle important dans la sécurité alimentaire des ménages urbains pauvres dont les revenus en espèces sont irréguliers. À l'extrémité inférieure de l'éventail de la distribution de produits alimentaire se retrouvent des marchands ambulants, des colporteurs et des étals en bordure de route proposant aux passants des aliments de base, des fruits et légumes, ainsi que des aliments conditionnés.

8.3.2 Les distributeurs modernes de produits alimentaires

Selon les estimations du secteur, la part des points de vente au détail modernes de produits alimentaires, y compris les supermarchés, hypermarchés, boutiques des stations-services et magasins de proximité n'atteint que 1 à 2 % de la distribution totale de ces produits au Ghana, au Nigeria et au Sénégal. En 2012, la plupart des distributeurs modernes ne comptaient pas plus de cinq points de vente. Pourtant, le segment de la distribution moderne est devenu plus dynamique au cours des cinq à dix dernières années, marqué par l'arrivée de franchises et de chaînes de supermarchés internationales. Vu les récents taux de croissance soutenue du revenu par habitant et les attentes similaires pour l'avenir, les investisseurs prévoient un potentiel de croissance considérable dans les grands pays d'Afrique de l'Ouest, particulièrement au Nigeria, deuxième marché le plus important d'Afrique subsaharienne. Le Ghana et le Nigeria soutiennent bien la comparaison avec le Kenya au tableau des indicateurs économiques et commerciaux clés tels que le revenu par habitant, la taille de leur population, la facilité de la pratique des affaires et la répartition des revenus ; ils sont cependant loin derrière dans le domaine de la distribution de produits alimentaires et du développement du marché de détail. Les paragraphes

ci-après présentent un bref aperçu du commerce de détail moderne des produits d'épicerie dans les trois pays.

Nigeria. Si les supermarchés, notamment les marques internationales, constituent un phénomène plus récent au Ghana, ils ont une présence beaucoup plus ancienne au Nigeria. Le boom pétrolier des années 1970 et le développement des classes à revenus moyen et supérieur qui s'en est suivi ont poussé plusieurs entreprises nationales et internationales à investir dans le marché nigérian de la distribution. Des marques telles que Leventis Stores, UAC Stores, UTC Stores, Bhojsons, SCOA et Kingsway se sont implantées dans les principales villes du Nigeria que sont Lagos, Ibadan, Port Harcourt et Kano. La chaîne d'approvisionnement intérieure étant peu développée, ces distributeurs s'en remettaient beaucoup aux importations pour satisfaire la demande des consommateurs en termes de diversité des produits, de qualité, et de fiabilité de l'approvisionnement. Les mauvaises performances socio-économiques des années 1980 et du début des années 1990, ainsi que les mesures économiques prises pour y remédier, se sont traduites par un environnement commercial défavorable aux supermarchés. D'une part, les coupes dans les dépenses publiques et la compression des salariés du secteur public ont conduit à un déclin de la classe moyenne et à une détérioration de la répartition des revenus, ce qui a poussé de grandes franges de la population à retourner aux marchés en plein air et aux commerces de proximité. D'autre part, les interdictions d'importation et les restrictions de plus en plus nombreuses sur les importations liées au coût et à la disponibilité de devises ont rendu de plus en plus difficile la sécurisation d'approvisionnements réguliers en produits alimentaires. Ainsi, vers la fin des années 1990, la plupart des chaînes de distribution mentionnées ci-dessus avaient mis la clé sous la porte. Seuls quelques petits acteurs locaux ont survécu à ce bouleversement.

Depuis le début des années 2000, la distribution moderne de produits alimentaires a repris des forces au Nigeria grâce à l'amélioration de la stabilité macroéconomique et à une forte croissance. En septembre 2008, le gouvernement a

considérablement revu à la baisse le nombre d'articles interdits à l'importation et les droits de douane sur d'autres produits. C'est ainsi qu'a été assoupli un obstacle majeur à l'expansion de la distribution moderne, particulièrement à ses débuts. Les chaînes multinationales de distribution et de services de restauration sont donc arrivées dans le pays, parallèlement à des investissements accrus d'entrepreneurs locaux dans les secteurs de la distribution et des services de restauration. Malgré toutes les difficultés que pose l'économie du Nigeria, le secteur privé juge le marché de la distribution alimentaire beaucoup trop important et dynamique pour être ignoré.

Les promoteurs immobiliers développent également leurs activités au Nigeria, souvent en coopération avec de grandes marques de la distribution. L'ouverture de The Palms, premier centre commercial de ce genre à Lekki à Lagos, en 2006, a ouvert la voie aux géants sud-africains de la distribution que sont Shoprite et Game. Ces deux entreprises sont les principaux locataires de ce site de 40 000 m² avec 5 500 m² chacune. Alors que Game vend une vaste gamme de marchandises, de l'épicerie aux articles domestiques, en passant par l'électronique et les meubles, Shoprite s'intéresse davantage aux produits de grande consommation. Shoprite tient également trois points de vente à Lagos et un à Abuja, un dans l'état d'Enugu et un autre dans celui de Kwara. Deux points de vente devaient ouvrir à Kano et à Ibadan à la fin 2013.

L'entrée de Shoprite au Nigeria a été suivie par celle de SPAR, une marque néerlandaise exploitant un modèle de franchise dans sept pays africains. Au cours de l'année 2009, SPAR a signé un accord de franchise avec Artee Group, une chaîne créée par des immigrants indiens au Nigeria en 1988 et riche de cinq points de distribution à Lagos, à Abuja et à Port Harcourt. Le premier magasin SPAR au Nigeria a ouvert en 2010 à Lagos, et un second a suivi en 2011 à Abuja. Grâce à l'acquisition de six nouveaux sites pour des supermarchés SPAR, Artee Group prévoit de commencer la conversion de Park 'n' Shop à la marque SPAR, même si la marque Park 'n' Shop sera maintenue pour les centres commerciaux. SPAR a annoncé son intention d'ouvrir 20 autres points de vente

au cours des trois prochaines années. Parmi les autres grandes marques de supermarchés locaux figurent Cash N Carry, Goodies, Addide, Grand Square et Amigo.

L'entrée de trois chaînes internationales de distribution et leurs projets d'expansion ont favorisé la concurrence dans le secteur. Quant à Game, filiale de Massmart, distributeur basé en Afrique du Sud, il offre à Wal-Mart un accès direct au marché nigérian. Game exploite des magasins dans sept pays africains, dont le Ghana et le Nigeria.

Ghana. Au Ghana, le nombre de marques de supermarché et de points de vente est plus limité qu'au Nigeria. En 2006, un rapport de l'USDA dressait la liste de 10 marques dont 4 disposaient de trois points de vente, le reste étant constitué de simples magasins (USDA, 2007). Des Libanais résidant au Ghana détenaient la plupart de ces marques et tous les propriétaires étaient aussi des importateurs. Jusqu'au milieu des années 2000, ces magasins proposaient essentiellement des produits conditionnés importés destinés aux expatriés et à la classe aisée locale. Le marché ghanéen de la distribution des produits alimentaires s'élèverait à 1 milliard de \$EU en 2006 (USDA, 2007). Les denrées et produits alimentaires de base locaux non conditionnés, notamment les fruits et légumes frais, le poisson et la viande représentaient presque la moitié (46 %) de l'ensemble du marché, suivis des produits importés à haute valeur ajoutée (34 %) et des produits partiellement ou totalement transformés et conditionnés au Ghana (20 %).

Le développement de la classe moyenne et l'arrivée de Shoprite en 2007 ont favorisé la diversification des produits proposés par les supermarchés en direction d'un éventail plus large de clients. Shoprite avait déjà eu l'intention d'ouvrir un hypermarché au Ghana à la fin des années 1990 mais, vu le climat des affaires et les spécificités du marché, le distributeur avait finalement décidé de s'introduire sur le marché avec un modèle de supermarché moins ambitieux, en l'occurrence U-Safe. Au fur et à mesure que le marché formel de la distribution du Ghana se renforçait, Shoprite fermait l'essentiel des petits magasins USafe tout en ouvrant un hypermarché en 2007 dans le

centre commercial d'Accra. Des acteurs locaux plus importants tels que MaxMart et Koala ont remodelé et développé leurs magasins de manière considérable pour en faire des « mini-hypermarchés » avec un éventail de produits plus vaste. La récente bonne tenue de la croissance et la hausse attendue des investissements et des dépenses de consommation au Ghana, suite à l'essor du secteur pétrolier, devraient soutenir la croissance de la distribution moderne, du moins dans les zones urbaines. Par exemple, depuis le mois de mars 2013, Wal-Mart cherchait activement les moyens de pénétrer le marché ghanéen.

Sénégal. Au Sénégal, les grands supermarchés se trouvent presque exclusivement à Dakar. Au total, la capitale sénégalaise compte environ 200 supermarchés et épiceries de taille moyenne ; la ville se targue en effet d'une communauté d'expatriés et d'une classe moyenne importantes. Au cours des dix dernières années, plusieurs supermarchés modernes ont ouvert à Dakar, notamment cinq points de ventes de la chaîne française Casino et Hypermarket Exclusive détenu par des ressortissants indiens. L'on y compte aussi un nombre de plus en plus important de magasins de proximité de type boutiques de stations-services. Des expatriés libanais et français y possèdent plusieurs chaînes telles que Pridoux, Select, Filfli (USDA, 2010).

8.3.3 Services d'alimentation

Compte tenu des tendances actuelles qui consistent à manger en dehors de la maison, phénomène abordé au Chapitre 6, le secteur des services d'alimentation n'a cessé de se développer à vive allure. L'on dispose de très peu d'informations sur la structure et la taille du secteur des services d'alimentation en Afrique de l'Ouest, secteur qui comprend les hôtels, les restaurants et les services de traiteurs. Tout porte à croire que le secteur est tout aussi divers que celui de la distribution des produits alimentaires, allant des grands hôtels internationaux aux petits restaurants et vendeurs d'aliments sur la voie publique. Toutefois, les informations sont rares et parcellaires pour ce qui est du nombre d'exploitants et de points de vente des différents segments des services d'alimentation et de leur chiffre d'affaires.

D'après des sources émanant du secteur, l'industrie de la restauration au Nigeria se développe de plus en plus vite, et les restaurants à service rapide (RSR) sont loin d'être étrangers à cette croissance. Ce secteur comprend des restaurants traditionnels informels et des gargotes, des points de vente de repas sur la voie publique et des restaurants rapides modernes. Malgré l'absence de données exactes, l'essentiel du secteur de la restauration rapide reste dominé par les vendeurs d'aliments sur la voie publique et les petits restaurants informels. Ces points de vente attirent principalement les ménages à faibles revenus, mais ils desservent aussi de vastes segments de la population urbaine. Leur similarité aux petits épiciers traditionnels, leur facilité d'accès et le caractère pratique de leur emplacement sont à la base de leur popularité dans les zones urbaines congestionnées.

Outre ces points de vente traditionnels et informels, le secteur formel des RSR, y compris la restauration rapide du secteur formel, s'est aussi développé rapidement au cours de la dernière décennie. Les RSR modernes comblent le vide entre les restaurants informels traditionnels et de la cuisine de rue d'une part, et les restaurants haut de gamme classiques d'autre part. Ils répondent au besoin croissant en matière de cadre confortable, de meilleures conditions d'hygiène et de sécurité sanitaire, mais s'adaptent également aux changements modes de vie urbains. Au Nigeria, le secteur formel des RSR est plus vaste et a démarré plus tôt qu'au Ghana. Mr Biggs, pionnier dans ce secteur,⁷³ a démarré comme café dans le grand magasin Kingsway dans les années 1960 et a été la première entreprise nigériane de services de restauration à utiliser un modèle de franchise. Mr Biggs s'est développé au point de dépasser le nombre de 170 sites et s'est étendu au Ghana. Les autres acteurs importants comprennent Tetrizzini, Big Bite, Mama Cass, Tantalizers, Chicken Republic et Pizza Republic. D'après des sources de l'industrie, l'industrie de la restauration rapide moderne au Nigeria s'est accrue de 30 % par an entre 2000 et 2009. En 2009, l'on estimait à 400 millions de \$EU les recettes totales générées par les 800 points de vente (Research and Markets, 2010).

Pour ces deux pays, l'arrivée de franchises RSR internationales a réorienté les segments de marché des RSR avec l'introduction de nouveautés en termes de normes, de statut et de l'ambiance en magasin, ainsi qu'une solide culture de valorisation de la marque. Alors que Mr Biggs était au début le RSR le plus moderne sur le marché, de nouvelles chaînes telles que l'américaine KFC et la sud-africaine Barcelos ont bousculé les concurrents surtout en termes d'ambiance et de la notoriété de la marque. KFC est arrivée au Nigeria en 2009 et au Ghana en 2011. Chicken Republic et Pizza Republic ne sont pas en reste grâce à leur profil original. Ces marques ne sont pas uniquement des marques délocalisées de grandes multinationales ; elles ont été mises en place par un entrepreneur nigérian qui a vécu 16 ans à l'étranger. Bien qu'il s'agisse de marques nationales,⁷⁴ le fondateur s'est largement inspiré des concurrents internationaux, ce qui lui a valu un franc succès jusqu'ici. Depuis son lancement en 2004, la marque Chicken Republic a connu une forte croissance et compte désormais plus de 65 magasins franchisés et détenus par la société, d'une valeur de 120 millions de \$EU. Au cours d'un entretien avec les membres de l'équipe AGWA, le fondateur de la société a affirmé que ce sont les jeunes qui stimulent le marché car « ils veulent s'identifier à des marques modernes et à des modes d'alimentation modernes ».

Pour les clients, la présence de marques standard telles que KFC et Chicken Republic rime avec stabilité de la qualité et de l'ambiance. Les normes élevées de sécurité sanitaire des aliments sont toutes aussi importante. Selon un employé de KFC qui travaillait auparavant dans un point de restauration rapide local, les normes opérationnelles à KFC sont plus élevées sur l'ensemble du processus, de l'achat des aliments au service client, en passant par le stockage et la préparation. Il s'agit notamment des normes relatives aux questions opérationnelles telles que la façon de dégivrer le poulet, le moment de changer l'huile de cuisson et l'hygiène des employés. Ces points de vente s'interdisent de conserver les aliments au-delà d'une

⁷³ La chaîne de restaurants Mr Biggs est une division de la United African Company, conglomérat nigérian qui investit dans une variété de sous-secteurs économiques.

⁷⁴ Les marques Republic font maintenant partie de Food Concepts PLC, une société nigériane à responsabilité limitée qui les coiffe, qui comprend également des restaurants gastronomiques offrant un service complet, une boulangerie et disposant d'une ferme avicole. Food Concepts souhaite « révolutionner le secteur de l'alimentation en Afrique de l'Ouest et donner entièrement satisfaction à ses partenaires ».

certaine période et de les réutiliser. Le nettoyage de l'aire de restauration par les employés fait partie d'une routine qui suit un calendrier spécifique. L'application de ces normes exige une formation du personnel et des mesures incitatives.

La majorité des RSR, notamment les franchises internationales, offrent un menu relativement limité. En effet, les menus tournent autour du poulet, frit ou à la rôtisserie, avec d'autres accompagnements courants tels que le riz ou les pommes de terre frites. Certains proposent aussi des sandwichs, des tourtes à la viande et des hamburgers. Selon les représentants des points de vente, les structures de coût par article du menu sont conçues de telle sorte que le client puisse acheter au moins quelque chose. Par exemple, d'après les employés de KFC, les cornets de crème glacée sont l'article le plus prisé sur leur menu dans la mesure où un grand nombre de personnes qui ne peuvent pas s'offrir un repas complet veulent quand même commander au moins un article du menu.

Bien que KFC dispose de beaucoup de points de vente indépendants au Nigeria, nombre des RSR « haute-ambiance » se trouvent dans les zones commerciales et centres commerciaux ou à côté d'autres restaurants. Les clients les considèrent comme les choix de restauration les plus « distingués », à part les restaurants gastronomiques.

D'autres acteurs nationaux sont également présents et proposent un menu varié à base de plats traditionnels. Il s'agit entre autres de Mama Cass, Tantalizers, Tetrizzini et Big Bite, qui ciblent essentiellement les clients de la classe moyenne supérieure. Les plats sont préparés et servis sous forme de buffet. Mama Cass par exemple a démarré comme petite cafétéria au début des années 1990, proposant de la pâtisserie, des casse-croûte et du riz. La société compte maintenant huit points de vente à Lagos et à Abuja et un point de vente à Abeokuta ; elle propose une gamme de plats traditionnels, de même que des casse-croûte, des produits pâtisseries et de confiserie, ainsi que de la volaille. La société achète la volaille, le poisson et le yaourt auprès de fournisseurs préférentiels et vérifie périodiquement leur qualité dans un laboratoire. Au cours des cinq dernières années, l'activité

de traiteur de la société s'est étendue rapidement. Tetrizzini et Big Bite sont d'autres exemples de chaînes nationales proposant des sélections plus vastes de plats aussi bien traditionnels qu'occidentaux. Selon le personnel interrogé, la demande de plats africains a stagné, alors que la demande de plats occidentaux a augmenté.

Au Ghana, le secteur national des RSR est moins développé et se concentre essentiellement sur les aliments frits tels que les poulets, le riz et les poissons. Papaye est la seule chaîne nationale de RSR ; cependant, son menu reste axé sur les poulets rôtis, les frites et le riz, plutôt que les plats traditionnels. Toutefois, des franchises internationales telles que Chicken Republic, Pizza Republic, Mr Biggs, Barcelos et KFC ont aussi pénétré le marché ghanéen.

L'approvisionnement en ingrédients alimentaires s'effectue aussi bien sur le marché intérieur qu'à travers les importations, selon le pays et la catégorie de produit. Les denrées alimentaires, le pain et les gâteaux, ainsi que la plupart des fruits et légumes s'achètent principalement sur le marché intérieur, essentiellement auprès de fournisseurs préférentiels, afin de garantir la qualité et la régularité de l'approvisionnement. Parmi les produits en partie importés, il faut citer le riz, la volaille (dans le cas du Ghana), le poisson, les pommes de terre et quelques produits laitiers. Le niveau d'approvisionnement sur le marché intérieur est plus conséquent au Nigeria en raison d'une industrie de transformation locale plus importante pour les produits alimentaires conditionnés tels que les nouilles, les pâtes, les jus de fruits et la viande de volaille, mais aussi des restrictions à l'importation pour cette catégorie de produits et d'autres encore. Les chaînes de restauration rapide de Lagos comptent beaucoup sur les légumes importés déjà transformés et en conserves en raison de leur fiabilité et de leur qualité comparées à celles des fournisseurs locaux.

Un travail plus minutieux s'impose en ce qui concerne les modes d'approvisionnement du secteur des services d'alimentation, le rôle des agents spécialisés et des grossistes, ainsi que l'entente directe avec les fournisseurs. Bien que les préoccupations concernant les volumes et la régularité des

approvisionnements soient similaires à celles du secteur de la distribution moderne en alimentation, les exigences de qualité peuvent être moindres pour certains segments de ce secteur. Cela supposerait des barrières à l'entrée moins rigoureuses pour permettre aux petits exploitants d'approvisionner le secteur des services d'alimentation, à condition que leur volume d'achat puisse être cumulé.

8.3.4 Le commerce de détail moderne des produits alimentaires et ses principales contraintes

Les entretiens menés avec les responsables d'épicerie à Accra et à Lagos ont mis en lumière certaines des difficultés majeures à la base de la lente croissance du commerce de détail moderne des produits alimentaires au Ghana et au Nigeria. Elles peuvent se résumer ainsi qu'il suit :

» *Disponibilité et coût de l'immobilier.* Dans les deux pays, les personnes interrogées ont mis en exergue les difficultés rencontrées pour trouver des propriétés immobilières appropriées dans des endroits adéquats pour étendre leurs magasins. Elles ont cité les procédures longues et souvent peu transparentes d'obtention de permis. Dans le centre des grandes villes, les terrains coûtent cher et construire de nouveaux locaux requiert des mises de fonds encore plus importantes, souvent au-delà des capacités financières de nombreux acteurs nationaux. Les acteurs régionaux particulièrement importants, à l'image de Shoprite, préfèrent des emplacements dans les centres commerciaux qui attirent un plus grand nombre de clients. Cependant, ce type d'infrastructures se développe trop lentement. Ces facteurs entravent particulièrement la croissance des hypermarchés, les plus petites structures souffrant moins de ces contraintes.

» *Congestion des zones urbaines.* La congestion des zones urbaines constitue une deuxième contrainte au développement des hypermarchés, particulièrement dans les grandes villes comme Lagos et Accra. Cet état de fait est exacerbé par le manque d'accès des clients à des modes de transport pratiques (voitures ou transport public fonctionnant de manière

adéquate). Il convient de noter encore une fois que les structures plus petites et les commerces de proximité situés dans divers endroits des grandes villes et jouissant de fonctions d'approvisionnement coordonnées seraient plus adaptés aux zones urbaines congestionnées.

» *Ressources humaines.* La rareté des ressources humaines qualifiées est une entrave à l'accomplissement des fonctions clés de gestion et d'exécution et au service à la clientèle. Il est donc nécessaire d'investir dans la formation sur le lieu de travail et de souvent faire appel aux expatriés.

» *Le manque de fiabilité en fourniture d'électricité* est une entrave supplémentaire, particulièrement pour le développement des rayons de produits frais, surgelés et réfrigérés, car la dépendance vis-à-vis des groupes électrogènes fait flamber les charges de fonctionnement. Des supermarchés au Nigeria ont fait état de difficultés à faire tourner les groupes électrogènes toute la nuit. Même de petites variations de température dans les chambres froides peuvent se traduire par des pertes de produits, particulièrement pour les articles très périssables tels que le poisson. Mais le manque de fiabilité en fourniture d'électricité décourage aussi les clients à acquérir des réfrigérateurs, ce qui réduit la demande d'achats de produits périssables en grandes quantités. Les clients sans réfrigérateur sont contraints d'acheter des produits plus fréquemment et en en plus petites quantités, option plus pratique chez les petits détaillants de leurs quartiers.

Sous-développement des chaînes d'approvisionnement intérieure

Il reste particulièrement difficile d'acheter des produits locaux qui répondent aux exigences des supermarchés en matière de qualité, de conditionnement et de régularité de l'approvisionnement. La plupart des produits présents dans les supermarchés du Ghana sont jusqu'ici importés, à l'exception de quelques aliments de base, fruits et légumes. Toutefois, ces derniers s'achètent principalement de façon ponctuelle auprès de grossistes des marchés en plein air. L'achat de viande sur le marché

intérieur nécessite un contrôle qualité considérable, morceau par morceau, puisque les acheteurs ne peuvent pas compter sur la mise en application des normes publiques de sécurité sanitaire des aliments, même dans les grands abattoirs. Shoprite, à Accra, vend essentiellement de la volaille surgelée importée. Cependant, l'entreprise s'approvisionne aussi en viande de volaille fraîche auprès de deux aviculteurs non loin d'Accra. En raison du manque d'approvisionnement en viande transformée et pour garantir la qualité et la sécurité, les volailles sont achetées entières et ensuite égorgées et préparées en différents morceaux. Les consommateurs sont disposés à payer le prix fort pour obtenir de la viande locale fraîche et il existe un important potentiel de développement de nouveaux créneaux dans la distribution alimentaire moderne. Toutefois, les aviculteurs nationaux et leurs associations ont peu exploité ces opportunités.

Au Nigeria, le niveau d'approvisionnement sur le marché intérieur est plus important grâce à la disponibilité de grands producteurs et acteurs de la transformation des aliments et au maintien des interdictions d'importer certains produits de première nécessité. Certains de ces achats ne se limitent pas uniquement au niveau local, mais concernent aussi des cargaisons à travers tout le Nigeria. Les supermarchés s'approvisionnent en viande de volaille auprès de grandes fermes intégrées qui procèdent aussi à la transformation et au conditionnement de la viande. Le supermarché Amigo d'Abuja, par exemple, achète des poulets (certains passent par les intermédiaires) auprès de Zartec, le plus grand aviculteur basé à Ibadan et s'approvisionne en fruits et légumes depuis Jos, dans les hauts plateaux du centre du pays. Exclusive Stores d'Abuja s'approvisionne pour partie en fruits et légumes auprès d'un fournisseur préférentiel à Jos, le complément étant acheté auprès d'intermédiaires et dans les marchés en plein air. Ce supermarché fournit aussi des fruits et légumes importés que préfèrent ses clients expatriés et les consommateurs aisés. Les prix des fruits et légumes importés sont presque deux fois plus élevés que ceux produits dans le pays. Les principaux problèmes que présentent les approvisionnements en produits frais et conditionnés sur le marché intérieur sont relatifs à la qualité, à

la présentation, au conditionnement et à la régularité. Quant aux produits importés, ils souffrent surtout des retards des embarquements et des problèmes de dédouanement.

Bien que les distributeurs nigériens de produits alimentaires aient un meilleur accès aux produits frais et conditionnés du marché intérieur que leurs homologues ghanéens, les prix sont généralement plus élevés dans leur pays que chez les voisins en raison des restrictions à l'importation et d'un climat défavorable aux affaires. Ces écarts de prix encouragent une vaste contrebande de biens à partir des pays limitrophes, biens qui sont distribués à travers un vaste réseau de petits magasins et marchés informels. Vu leur exposition au contrôle du public, les distributeurs modernes en alimentation et les RSR ne peuvent acheter que des biens produits sur le marché intérieur ou importés de manière légale. C'est là un inconvénient supplémentaire en matière de prix que connaissent les distributeurs du secteur formel par rapport aux circuits de distribution concurrents.

8.4 Perspectives

Globalement, la distribution alimentaire urbaine reste dominée par les circuits traditionnels, notamment les marchés en plein air, les grossistes et les détaillants traditionnels. Toutefois, certains signes semblent indiquer que l'essor des détaillants modernes pourrait s'accélérer considérablement dans les années à venir en raison de la dynamique du secteur et de l'entrée récente d'acteurs régionaux et internationaux, tant dans l'épicerie moderne que dans les services d'alimentation rapide. Le commerce de détail moderne des produits alimentaires au Ghana et au Nigeria reste sous-développé comparativement à la dimension de leur marché, à leurs niveaux d'urbanisation et à leur dynamisme économique. Les acteurs nationaux, régionaux et internationaux sont de plus en plus conscients des opportunités, et un grand nombre d'entre eux caressent des projets d'expansion ambitieux. L'expérience d'autres pays africains, particulièrement le Kenya, montre que l'expansion de la distribution moderne peut se réaliser très rapidement. Cependant, des défis extraordinaires

restent à relever au niveau du climat des affaires et du cadre opérationnel, mais également de la congestion des zones urbaines. C'est donc avec une certaine prudence qu'il faut considérer les objectifs de croissance déclarés des principaux acteurs nationaux et internationaux.

Ainsi, la croissance est certaine, mais il est difficile d'en prédire le rythme. De plus nombreuses multinationales de distribution moderne de produits alimentaires vont arriver sur le marché, mais les marques locales accroîtront aussi leur participation. Le rythme de cette expansion et son impact dépendront du climat général des affaires, de la poursuite de la croissance économique et de ses schémas (qui affecteront la taille de la classe moyenne), des tendances des infrastructures urbaines (particulièrement l'approvisionnement en électricité et les transports publics) et de la vitesse de résolution des entraves à la chaîne d'approvisionnement. Même si sa croissance est modeste, la distribution moderne de produits alimentaires aura des retombées sur l'ensemble des systèmes alimentaires du pays et offrira de plus en plus de créneaux aux fournisseurs nationaux et régionaux. Les distributeurs modernes introduisent de nouveaux points de référence en matière de qualité, de sécurité sanitaire, de présentation et de conditionnement du produit, d'ambiance et de service à la clientèle. Au fur et à mesure que se développent les circuits modernes de distribution alimentaire (tant au niveau des segments de commerce de détail en alimentation que des services d'alimentation), la pression de la concurrence va probablement les contraindre à réduire les coûts en élaborant des stratégies d'achat au niveau local. Cette situation pourrait favoriser le développement de grossistes spécialisés qui serviraient de ponts essentiels avec les fournisseurs du marché intérieur. Au fur et à mesure que les chaînes d'approvisionnement se resserrent et que la logistique s'améliore, les opportunités augmenteront également en faveur d'un approvisionnement direct des épiciers et des RSR modernes auprès d'entreprises agroalimentaires et de producteurs locaux. Les opportunités de promotion et de positionnement des marques nationales comme fournisseurs de produits locaux de haute qualité, frais comme conditionnés,

seront plus nombreuses. Ces produits concernent, entre autres, la viande, les produits laitiers et les jus de fruits, mais aussi le riz et les préparations instantanées d'aliments de base traditionnels (gari et manioc instantané par exemple), si l'on arrive à en améliorer la présentation, le conditionnement, la qualité et la régularité.

Indépendamment du rythme de croissance du segment des supermarchés modernes, il est peu probable que la distribution moderne en alimentation occupe une place dominante dans un avenir proche. Ainsi, les circuits traditionnels restent importants pour la grande majorité des clients, tant en zones rurales qu'urbaines. Cependant, pour que ces autres segments soient en mesure de réagir efficacement aux pressions de la concurrence émanant des distributeurs modernes, la vente en gros des produits alimentaires devra s'améliorer en Afrique de l'Ouest. Les améliorations apportées à la vente en gros des produits alimentaires ont joué un rôle capital en permettant à un large éventail de magasins de distribution en Amérique latine et en Asie d'améliorer leurs performances. Quant aux chaînes de supermarché, elles ont souvent joué un rôle clé dans la stimulation de la croissance au niveau des grossistes modernes (Seidler, 2001, Reardon, et al., 2012). Les grandes chaînes de supermarché exécutent souvent certaines des fonctions de vente en gros pour elles-mêmes mais aussi pour d'autres distributeurs et RSR, achetant les produits dans le cadre des mécanismes de fournisseur préférentiel. Mais généralement, pour certains de leurs produits, ces chaînes continuent d'acheter auprès d'intermédiaires et autres grossistes. Les grossistes indépendants jouent un rôle majeur dans l'approvisionnement d'autres catégories de détaillants, particulièrement chaînes de moindre envergure et certains distributeurs indépendants. Les marchés de gros, en regroupant des volumes considérables de produits en un seul endroit, servent de plateformes où les acteurs de la chaîne de valeur découvrent en toute transparence les prix et recueillent d'importantes informations relatives à la situation de la demande et de l'offre sur le marché. Le regroupement des produits permet également de les trier et de les classer en diverses qualités permettant de cibler différents segments du marché.

Cependant, partout en Afrique subsaharienne, la vente en gros a pris un retard de plusieurs années sur la rapide croissance des villes (Tollens, 1997). Les problèmes les plus courants des marchés de gros urbains sont, entre autres, la congestion des zones urbaines autour d'installations obsolètes situées au cœur des villes, les infrastructures physiques dégradées (chaînes du froid par exemple) avec de mauvaises conditions d'hygiène et une mauvaise gestion des installations. Depuis toujours, c'est aux autorités municipales à qui revenait souvent la gestion des marchés. En général, elles considéraient ces derniers plutôt comme des sources de recettes grâce aux taxes, et non comme un outil permettant de satisfaire les besoins croissants des grossistes et des détaillants. Étant donné que les marchés de gros sont d'une certaine utilité publique grâce aux informations pertinentes qu'ils fournissent à l'ensemble des acteurs des chaînes de valeur, ils méritent un soutien financier public. De plus, en raison des incidences de leur emplacement physique sur les infrastructures publiques, la circulation et la santé publique, les autorités municipales doivent s'impliquer dans leur planification (Argenti, 2000). Mais si elles doivent répondre aux besoins du secteur privé de manière efficace, ce dernier doit avoir son mot à dire dans la gestion de ces marchés, ce qui ne se produira certainement pas si les opérateurs privés n'investissent pas des fonds dans ces installations. Aussi, ce genre d'installations doit-il se faire dans le cadre de partenariats publics-privés.

Ce n'est pas toute l'activité de gros qui se passera dans des marchés physiques de vente en gros ; outre les grandes chaînes de supermarché, les distributeurs indépendants peuvent mettre sur pied diverses formes d'organisations collectives (comme par exemple la création de chaînes volontaires et des coopératives de détaillants) incluant une centrale d'achats au profit de l'ensemble des membres du groupe. Il est toutefois frappant de constater que les politiques agroalimentaires en Afrique de l'Ouest n'ont généralement accordé que peu d'attention à l'activité de vente en gros, privilégiant les exploitations agricoles ou la vente au détail.

8.5 Principales conclusions et implications politiques

La croissance rapide des supermarchés dans les pays en développement et ses conséquences sur le système général de l'alimentation ont fait l'objet d'une grande attention au cours de la dernière décennie. Les supermarchés et restaurants à service rapide modernes introduisent de nouvelles normes de distribution alimentaire en termes de gamme d'offres, de qualité, de sécurité sanitaire et de présentation des produits, mais également en termes d'ambiance en magasin et au restaurant et, finalement, de prix. Par ailleurs, leurs pratiques d'achat contribuent à la modernisation des chaînes d'approvisionnement national, par exemple en améliorant l'efficacité de la logistique et en introduisant la traçabilité des produits. Ils offrent aux producteurs nationaux (agriculteurs et entreprises agroalimentaires) un accès fiable aux marchés intérieurs en plein essor. Toutefois, il est souvent difficile pour les petits exploitants et entreprises agroalimentaires d'approvisionner les supermarchés et de satisfaire leurs exigences en matière de qualité, de volumes et de calendriers de livraison.

L'Afrique du Sud et le Kenya ont été les leaders de l'expansion des supermarchés en Afrique. Tous deux ont connu une rapide expansion de leurs supermarchés entre le milieu des années 1990 et le début des années 2000. Alors que le développement des supermarchés dans d'autres pays africains a progressé à un rythme beaucoup plus lent, l'on note une certaine accélération vu la récente arrivée de chaînes de supermarché internationales et les perspectives d'une croissance économique soutenue. Par conséquent, les expériences vécues dans ces deux pays peuvent fournir des enseignements utiles pour d'autres pays, notamment ceux d'Afrique de l'Ouest. Conformément aux pratiques internationales, les supermarchés kenyans et sud-africains ont augmenté leurs parts de marché pour les produits alimentaires conditionnés beaucoup plus rapidement que pour d'autres produits frais, étant donné les difficultés liées à la mise en place de chaînes d'approvisionnement fiables pour ces derniers. Contrairement à d'autres régions du monde, cette croissance a été impulsée par des acteurs nationaux qui ont fini par étendre leurs

activités à d'autres pays. Ces deux pays disposant de puissantes industries de transformation alimentaire, ces dernières ont pu fournir l'essentiel de l'offre en produits aux supermarchés en termes de produits alimentaires transformés et conditionnés. Toutefois, malgré la rapide expansion initiale des supermarchés, d'autres circuits de commercialisation de produits alimentaires restent importants, particulièrement pour les produits frais. La congestion des zones urbaines, ainsi que les contraintes de temps et de revenu ne poussent que partiellement les consommateurs, même des classes moyennes urbaines, à faire leurs courses au supermarché. Les boutiques d'alimentation générale de quartier, les commerces de proximité et les marchés en plein air gardent leur importance. Dans le cas des fruits et légumes, les supermarchés ont suivi une tendance bien connue d'utilisation des systèmes d'approvisionnement centralisés, d'abord par le biais de grossistes spécialisés et ensuite à travers des centrales d'achat auxiliaires. Quant aux petits exploitants, ils peinent à figurer et à se maintenir sur les listes de fournisseurs préférentiels des supermarchés.

En Afrique de l'Ouest, les détaillants modernes de produits alimentaires émergent à peine et la distribution alimentaire urbaine reste dominée par les circuits traditionnels, notamment les marchés en plein air, les grossistes traditionnels, les boutiques d'alimentation générale de quartier et les vendeurs du secteur informel. Toutefois certains signes semblent indiquer que l'essor de ce secteur d'activité pourrait s'accélérer considérablement en raison de sa dynamique accrue au cours des cinq dernières années et de l'entrée récente d'acteurs régionaux et internationaux dans l'épicerie moderne et dans l'alimentation rapide. Malgré l'expansion récente des supermarchés, des chaînes de restauration rapide et des centres commerciaux dans des pays tels que le Nigeria et le Ghana, la distribution de produits alimentaires reste terriblement sous-développée par rapport à l'ampleur du marché, au niveau d'urbanisation et au dynamisme économique de ces pays. Les acteurs nationaux, régionaux et internationaux sont de plus en plus conscients des opportunités offertes par ces marchés et nombre d'entre eux caressent des projets d'expansion ambitieux. Pourtant, d'importants défis subsistent du côté de l'offre concernant le climat

des affaires et leur cadre opérationnel, l'accès au financement et à l'immobilier, un réseau électrique non fiable et la congestion des zones urbaines. Par conséquent, si l'expansion de la distribution moderne de produits alimentaires est certaine, il reste difficile d'en prédire le rythme. Elle dépendra essentiellement de la poursuite d'une croissance économique élargie et du degré d'atténuation des contraintes susmentionnées.

Même si sa croissance est modeste, la distribution alimentaire moderne aura des retombées sur l'ensemble du système alimentaire du pays en stimulant le développement de grossistes spécialisés et de systèmes nationaux d'approvisionnement directs, et en offrant des créneaux aux fournisseurs nationaux et régionaux. Pourtant, il est peu probable que la distribution moderne de produits alimentaires occupe une place dominante dans un avenir proche. Les politiques doivent donc adopter une position neutre à l'égard de ce secteur. Les améliorations générales du climat des affaires et du cadre opérationnel (s'agissant par exemple des services publics, de la facilité de la pratique des affaires, du respect des contrats et d'un meilleur accès au financement) profiteront à l'ensemble des acteurs du système alimentaire. Les principales priorités en matière de politique et d'investissement devraient porter sur la modernisation des systèmes traditionnels de détail et de gros qui restent les principaux canaux de distribution des produits alimentaires locaux. L'amélioration de l'efficacité, l'hygiène et l'ambiance dans le système traditionnel de commercialisation, particulièrement des marchés en plein air, profiteraient largement tant aux consommateurs qu'aux fournisseurs. Au chapitre des actions nécessaires figurent les mesures visant à renforcer l'efficacité logistique pour la circulation et le chargement/déchargement des biens, en association avec l'amélioration des services d'hygiène, de collecte des ordures et des eaux usées. Ces mesures rendraient de tels marchés plus sûrs et plus attractifs pour les clients.

La distribution moderne en alimentation augmente les choix en matière de produits alimentaires, particulièrement pour les produits transformés et conditionnés. Ces produits satisfont les exigences des consommateurs urbains en termes de

commodité et de modes de vie modernes. Par ailleurs, les produits de marque de plus grande valeur sont généralement plus sûrs. Toutefois, les produits alimentaires hautement transformés et de longue durée de conservation ont souvent une valeur nutritionnelle inférieure à celle des aliments peu transformés. Par conséquent, du point de vue de la sécurité nutritionnelle, il est primordial d'améliorer la disponibilité, la qualité et la sécurité sanitaire

des produits frais et denrées sèches à haute valeur nutritionnelle telles que les légumineuses. De même, vu la propension à consommer davantage d'aliments conditionnés et de mets frits, il sera important de fournir une éducation à la santé et à la nutrition, ainsi qu'un meilleur étiquetage des aliments afin d'aider les consommateurs à opérer des choix alimentaires éclairés.



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 agroalimentaires 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 Sente-nac) 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'acquérir 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'égards. 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.



Chapitre 10

Réponse de quelques chaînes de valeur

Ce chapitre examine la réponse de quelques chaînes de valeur en Afrique de l'Ouest à l'évolution de l'offre et de la demande sur les marchés régional et international décrits dans les Parties I et II. Faute d'espace, ce chapitre ne prétend pas être un compte-rendu exhaustif de la manière dont toutes les principales chaînes de valeur de la région ont réagi à ces changements.⁸⁷ À la place, le chapitre présente un aperçu de six chaînes de valeur : il analyse leur capacité à s'adapter à un marché en mutation, les enseignements tirés de cette réponse, les difficultés qui demeurent et les opportunités qui s'offrent à elles. Ce chapitre examine : (1) deux chaînes de valeur ayant enregistré de fortes hausses de production grâce à des innovations technologiques et institutionnelles, mais qui ont actuellement du mal à capter ou à développer de nouveaux segments de marché qui exigent un contrôle plus rigoureux de la qualité (riz et manioc) ; (2) deux chaînes de valeur confrontées à une très forte concurrence des fournisseurs étrangers sur le marché régional et dont les perspectives, en l'absence d'une forte protection, se limitent essentiellement au développement de niches (volaille et produits laitiers) ; (3) deux chaînes de valeur de cultures d'exportation ayant connu un grand succès par le passé (cacao et coton), mais qui sont aujourd'hui à la recherche de nouveaux modèles institutionnels pour résoudre les difficultés actuelles. En outre, ce chapitre aborde brièvement plusieurs autres chaînes de valeur dans lesquelles la demande est très prometteuse, ce qui crée des possibilités d'accroissement de la production, à condition de pouvoir garantir des produits fiables de qualité constante. La dernière section du chapitre aborde des questions transversales, les obstacles au développement et à la modernisation des chaînes de valeur, ainsi que leurs incidences sur les politiques et les investissements.

Dans cette étude, une chaîne de valeur est définie comme étant « l'ensemble des activités nécessaires pour amener un produit de sa conception à son utilisation finale. Il s'agit de l'élaboration, de la production, de la commercialisation, de la distribution et de l'appui nécessaire pour faire parvenir le produit au consommateur final » (Dunn, 2005). La chaîne de valeur comprend ainsi l'ensemble du réseau des acteurs impliqués dans la fourniture d'intrants, la production, la transformation, la commercialisation et la consommation du produit. Elle se compose habituellement de plusieurs chaînes d'approvisionnement parfois concurrentes qui ciblent des segments de marché spécifiques. La discussion ci-dessous le démontre clairement dans le cas du riz qui comporte plusieurs sous-filières de production et de commercialisation dont chacune compte différents acteurs et dessert différents

consommateurs. Ce chapitre examine la performance davantage du point de vue de la chaîne de valeur dans son ensemble que de celui des sous-filières individuelles. Néanmoins, tout en analysant les difficultés et les opportunités des différentes chaînes de valeur, il traite de l'importance de différents segments de marché ainsi que du rôle des petites, moyennes et grandes entreprises dans ces segments. Faute d'espace, ce chapitre n'analyse pas l'efficacité, la durabilité et l'impact des politiques et des programmes mis en œuvre sur les sous-filières et les entreprises individuelles.

Ce chapitre s'appuie largement sur des informations secondaires, y compris la « littérature grise », notamment des documents non publiés des bailleurs de fonds et des documents d'information rédigés par des consultants nationaux dans le cadre de l'étude AGWA. Ces informations sont complétées par des données obtenues lors d'entretiens avec des acteurs clés des chaînes de valeur, en

⁸⁷ La littérature sur les chaînes de valeur en Afrique de l'Ouest est immense. Elbehri, 2013 fournit une analyse détaillée de plusieurs principales chaînes de valeur agricole en Afrique de l'Ouest, pour les cultures vivrières ainsi que les cultures d'exportation. Pour des examens d'autres études, voir Drechsler, 2011 et Lambert, 2012.

particulier ceux du secteur de la volaille au Ghana et diverses entreprises agroalimentaires de Lagos et de ses environs.

10.1 Chaînes de valeur axées sur les consommateurs ouest-africains

10.1.1 Riz⁸⁸

Le riz est un produit de grande consommation dans toute l'Afrique de l'Ouest, et environ 46 % de cette consommation est importée. Comme nous l'avons montré dans la Partie II, la demande augmente rapidement aussi bien en milieu rural qu'en milieu urbain, portée par le désir d'un aliment de base commode et facile à préparer. Parce que la production locale de la région n'a pas suivi l'évolution de la demande, les importations ont explosé (Chapitre 4).

La production de paddy dans la zone CEDEAO était en moyenne de 10,6 millions de tonnes entre 2008 et 2010. Bien que toute la région contribue à la production (Figure 10.1), trois pays en représentaient les deux-tiers au cours de cette période : le Nigeria (34 %), le Mali (19 %) et la Guinée (14 %) (FAOSTAT). Le riz est produit dans une grande variété de systèmes à travers la région. Il s'agit, entre autres, de systèmes irrigués en maîtrise totale de l'eau dans les grandes zones rizicoles du Mali, du Sénégal et du Nigeria ; d'irrigation en maîtrise partielle de l'eau dans toute la région, y compris dans les bas-fonds inondés de façon saisonnière ; de production de mangrove dans des pays côtiers tels que la Sierra Léone, le Liberia et la Guinée ; et de production de plateau, qui s'est accrue récemment avec l'introduction de variétés de Nerica (New Rice for Africa/Nouveau riz pour l'Afrique).

Les niveaux de production et de productivité varient largement d'un système à l'autre. Par exemple, les rendements classiques des bas-fonds pluviaux non améliorés et des systèmes de submersion non contrôlée au Mali sont estimés à 800 kg/ha environ, alors que ceux des systèmes irrigués gravitaires à grande échelle et mieux maîtrisés, utilisant des

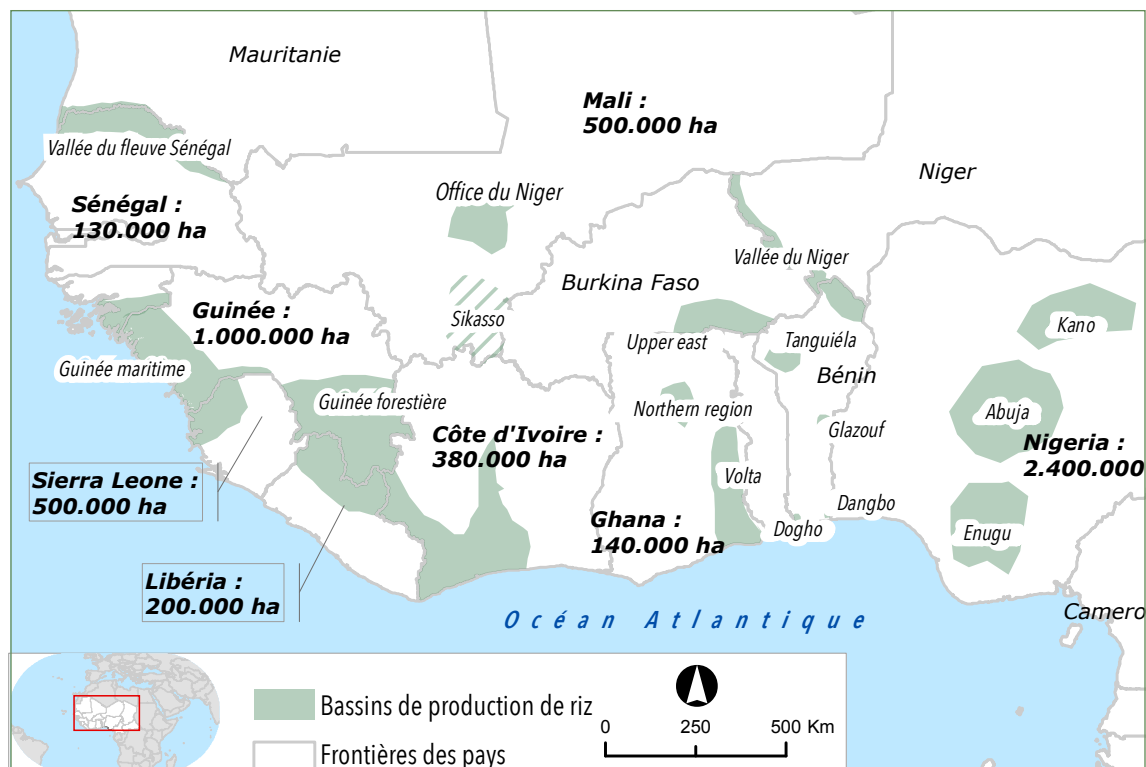
technologies améliorées, peuvent dépasser 6 t/ha (USAID, 2009a). La plupart des riziculteurs de la région sont des petits producteurs (essentiellement des femmes) qui cultivent du riz pour la consommation familiale à l'aide de systèmes au bas de l'échelle de productivité. S'ils enregistrent de petits excédents par rapport aux besoins de la famille, ils les vendent généralement sur les marchés locaux ou les échangent avec des voisins. Pour tous ces exploitants agricoles, la production de riz n'est pas vraiment une entreprise commerciale. Dans la mesure où le riz issu de ces systèmes entre dans les circuits commerciaux, la faible quantité des excédents produits par exploitation génère des frais d'assemblage à l'unité élevés, ce qui n'incite pas les négociants à acheter auprès de ces exploitants. Néanmoins, de récentes initiatives nationales sur le riz lancées suite à la crise des prix des denrées alimentaires de 2008 visent à accroître la productivité de ces systèmes, ce qui implique la nécessité de moderniser les circuits de commercialisation afin de donner à ces systèmes une vocation plus commerciale.

À l'inverse, dans les zones à meilleure maîtrise de l'eau des grands systèmes d'irrigation telles que la vallée du fleuve Sénégal et l'Office du Niger au Mali, la production de riz, bien que s'effectuant encore essentiellement sur de petites exploitations (moins de 10 ha), est davantage tournée vers le commerce et intéresse surtout les hommes. Régulièrement, 40 % de la production, voire plus, est vendue et est généralement usinée localement, achetée par des négociants locaux et expédiée vers les marchés urbains et ruraux. Quelques exploitations rizicoles à plus grande échelle ont également vu le jour récemment dans la région, parfois reliées à des mécanismes de sous-traitance avec des petits planteurs associés à une rizerie, car des investisseurs ouest-africains et étrangers commencent à considérer la production locale de riz à des fins commerciales comme une alternative aux importations pour approvisionner les grands marchés urbains.

Parallèlement aux circuits d'approvisionnement susmentionnés, il existe un très grand circuit d'importation, essentiellement au départ de l'Asie et desservant les grands marchés urbains de la côte et de l'intérieur de la région. De plus en plus, ce riz

⁸⁸ Cette section s'inspire énormément de USAID, 2009b ; del Villar et al., 2011 et Lambert, 2012.

Figure 10.1 Bassins de production du riz en Afrique de l'Ouest



Source: del Villar, et al., 2011.

s'écoule également sur les marchés ruraux, à mesure que la consommation de riz dans les zones rurales augmente (voir Chapitre 6). Les principaux acteurs de ce circuit d'approvisionnement sont généralement basés dans les capitales. Dans la plupart des pays, en particulier les moins peuplés, l'on compte un petit nombre de grossistes importants qui dominent le commerce, compte tenu des économies d'échelle et de la nécessité d'accéder à des financements substantiels pour exercer dans le commerce international du riz. Ces grossistes revendent ensuite à des demi-grossistes et à toute une série de détaillants (parfois à crédit), qui revendent à leur tour aux consommateurs. La plupart des consommateurs achètent leur riz au kilo ou par grands sacs dans des magasins ou sur le marché en plein air. Le riz importé destiné au marché haut de gamme est souvent vendu en petits sacs prêts à consommer dans des magasins et des supermarchés. Dans certains cas (en particulier au Nigeria) des transformateurs locaux ont commencé à produire du riz soigneusement nettoyé, conditionné et étiqueté pour les consommateurs de la classe moyenne.

Le marché d'importation est aussi différencié, sa plus grande part étant consacrée au commerce de masse et le riz de meilleure qualité ciblant les consommateurs les plus nantis. Au Nigeria, afin de stimuler l'usinage du riz au niveau national, le gouvernement a interdit l'importation de riz non étuvé (blanchi), la limitant au riz non usiné et riz décortiqué.

Les préférences en matière de riz diffèrent grandement à travers la région. Ces différences se reflètent dans les procédés agroalimentaires et les modes d'importation. Par exemple, les consommateurs sénégalais préfèrent dans leur grande majorité le riz brisé à 100 %, considéré comme étant de qualité médiocre sur le marché international ; les consommateurs guinéens et nigériens préfèrent quant à eux le riz étuvé. En outre, le Nigeria possède le plus important marché de riz entier, de meilleure qualité (y compris le riz étuvé, importé en grande quantité). Au sein de chaque pays, les consommateurs se distinguent davantage entre eux suivant des considérations de coût et de

qualité. Par exemple, au Mali, le système d'information sur les marchés agricoles distingue quatre principaux segments de marché. Le riz brisé à 35-40 %, de qualité médiocre et issu à la fois de la production nationale et des importations, domine largement le marché (80 à 85 %). Les 10 % suivants concernent le riz brisé à 10-15 %, d'une qualité légèrement meilleure. Le reste du marché (5 à 10 %) se répartit entre le riz long grain (sans brisures), principalement issu de la production locale et les riz parfumés importés qui sont surtout consommés lors d'occasions spéciales (Diarra et al., 2011). Les préférences entre le riz importé et celui produit localement varient également selon le pays et le niveau de revenus, mais la perception générale est que le riz importé est d'une qualité plus constante, avec moins d'impuretés.

Pour faire face à ces divers systèmes de production et préférences des consommateurs, la transformation du riz prend aussi différentes formes à travers la région, notamment l'étuvage et l'usinage. L'usinage s'effectue essentiellement à petite échelle, à l'aide de décortiqueuses de type Engelberg souvent vieux de 30 ans, généralement importés et qui produisent un riz blanchi de qualité variable (USAID, 2009b).⁸⁹ Néanmoins, ces machines ont l'avantage d'être relativement peu coûteuses et d'être situées près du producteur (beaucoup d'entre elles sont mobiles), ce qui réduit les coûts d'assemblage du paddy et permet aux producteurs de récupérer les balles de riz pour nourrir le bétail. Dans certains pays, l'on a noté un accroissement du nombre de mini-rizeries et de rizeries moyennes, qui produisent une qualité plus constante et ont un taux de conversion plus élevé de paddy en riz blanchi ainsi que des capacités plus importantes, ce qui permet aux opérateurs de cibler la demande croissante de la classe moyenne en produit de qualité supérieure. À cause du coût initial et des frais d'entretien plus élevés de ces rize-

ries, ainsi que de la nécessité d'un volume de paddy plus important pour tourner à pleine capacité, elles sont plus adaptées aux situations de production concentrée (telles que dans les zones irriguées en maîtrise totale de l'eau) qu'aux zones de production plus dispersée et moins tournée vers le commerce comme les plateaux et les bas-fonds.

D'une façon générale, l'expérience des grandes rizeries industrielles a jusqu'ici été peu concluante. Lorsqu'elles ont été confrontées à la concurrence des petites rizeries, elles ont souvent eu du mal à assembler suffisamment de paddy pour tourner à pleine capacité (USAID, 2009b ; Diarra, et al., 2000 ; Lambert, 2012). La meilleure capacité des petites rizeries à se fournir en paddy suggère probablement des coûts d'assemblage plus bas (leur petite taille leur permettant de s'approvisionner en paddy sur de plus petites distances) et/ou un taux de récupération de riz blanchi plus élevé pour une quantité donnée de paddy.⁹⁰ L'avantage potentiel de meilleures rizeries en termes de rendement de meilleure qualité (avec moins de brisures) peut être perdu si le paddy n'est pas soigneusement séché. Par conséquent, une étroite coordination avec les producteurs est nécessaire pour assurer une qualité constante du paddy. L'incapacité à obtenir une telle qualité a conduit de grands transformateurs de riz à s'impliquer dans la riziculture afin de produire leur propre paddy. En effet, assurer la quantité et la constance de la qualité a été le talon d'Achille de la compétitivité des transformateurs de riz en Afrique de l'Ouest pendant de nombreuses années. Au Nigeria, la difficulté à assembler suffisamment de paddy d'une qualité constante a poussé de grands transformateurs à faire pression, avec succès, pour l'interdiction des importations de riz blanc poli, ce qui a conduit au remplacement des importations de riz non usiné et riz décortiqué (en grande partie des États-Unis), qui est usiné localement.

La flambée des cours mondiaux du riz en 2008 et les restrictions sur les exportations de riz provenant d'exportateurs majeurs tels que l'Inde et

89 Les décortiqueuses de type Engelberg enlèvent la pellicule et usinent le riz en le passant entre deux lamineuses d'acier. Les avantages de ces machines sont leur coût initial relativement bas, leur conception simple et leur entretien facile. En général, ils sont capables de traiter entre 200 et 1 000 kg de paddy par heure. Leurs inconvénients sont qu'ils produisent un nombre relativement élevé de brisures de riz et ont souvent un taux de conversion du paddy en riz blanchi plus faible que d'autres types de rizeries. Les mini-rizeries mentionnées ci-dessous ont habituellement des rouleaux de caoutchouc plutôt que des lamineuses d'acier, qui génèrent un produit d'une qualité plus constante avec moins de brisures. Elles produisent également un volume horaire plus élevé. Leur coût initial plus élevé, la nécessité de remplacer fréquemment les rouleaux ainsi que celle d'un approvisionnement plus important en paddy (qui peut être coûteux à assembler lorsque les routes sont en mauvais état) n'ont pas favorisé leur adoption jusqu'à récemment en Afrique de l'Ouest. Pour plus d'informations sur la technologie de l'usinage, voir Barker et al., 1985.

90 Par exemple, au début des années 1990, les petites décortiqueuses de type Engelberg de l'Office du Niger au Mali avaient un taux de récupération plus élevé que les grandes rizeries de l'état (Diarra, et al., 2000). Ces dernières étaient néanmoins âgées et mal entretenues. Normalement, l'on s'attendrait à ce qu'une grande rizerie ait un rendement plus élevé et de meilleure qualité, mais si elle ne peut assembler suffisamment de paddy pour fonctionner quasiment en pleine capacité, son coût à l'unité d'usinage peut facilement dépasser celui des petites rizeries.

le Vietnam ont attiré l'attention des responsables gouvernementaux et du secteur privé sur les possibilités d'accroissement de la production de riz en Afrique de l'Ouest. De nombreux gouvernements de la région ont lancé des programmes visant à accroître la production nationale de riz, s'inspirant en partie d'expériences réussies telles que celles de l'Office du Niger au Mali (Encadré 10.1). Les acteurs du secteur privé, y compris les opérateurs nationaux et les multinationales, ont aussi commencé à investir dans la production et l'usinage au niveau national, pariant sur la compétitivité de l'Afrique de l'Ouest vis-à-vis des importations d'Asie dans un contexte marqué par la hausse des cours mondiaux du riz. Des études récentes (del Villar, et al., 2011 ; Adjao, 2011 ; Diallo, 2012 par exemple) confirment cette évolution, suggérant que les coûts de production en Afrique de l'Ouest (tout au moins au niveau des exploitations) sont comparables à ceux de l'Asie dans les conditions du marché de 2008 à 2010.

Certains investissements récents du secteur privé incluent des tentatives de passer des contrats avec des petits et moyens producteurs en vue de fournir du paddy à des rizeries nouvelles et plus importantes dans le but d'obtenir un produit d'une qualité plus constante et de concurrencer ainsi les importations. Il s'agit d'initiatives en cours, aussi n'est-il pas encore possible de tirer des conclusions définitives à propos de leur succès. Mais déjà, certaines indications montrent que des problèmes dans l'exécution des contrats et la coordination verticale empêchent le regroupement de volumes suffisants de paddy pour permettre aux grandes rizeries de tourner à pleine capacité. Par exemple, la multinationale Olam a commencé par mettre en place un mécanisme de sous-traitance avec des petits planteurs au Nigeria afin d'approvisionner ces rizeries (USAID, 2009b). Encouragée par le succès initial et la pression politique croissante, l'entreprise a rapidement augmenté le nombre de ses petits planteurs sous-traitants, mais a connu de plus en plus de problèmes de gestion tels que les ventes de riz hors contrat par des planteurs ayant reçu des intrants à crédit de l'entreprise. D'après les propos d'un représentant d'Olam au cours de la mission de terrain de l'équipe AGWA en mars 2012 au Nigeria, l'entreprise loue désormais une plantation

de 3 000 ha afin de s'intégrer verticalement dans la production à cause de ses difficultés d'approvisionnement en paddy auprès des petits planteurs. De la même façon, au Mali, la société Grand Distributeur Céréalière au Mali, qui retransformait le riz acheté auprès des petites rizeries afin d'obtenir un produit de meilleure qualité pour le marché haut de gamme, a obtenu en 2010 un bail pour 7 400 ha de terres pour y produire directement du paddy et d'autres produits pour ses opérations de transformation et de commercialisation (Michigan State University Food Security Team, 2011). Ces exemples indiquent que les problèmes de regroupement des approvisionnements et d'exécution des contrats au niveau des producteurs demeurent sérieux. Les organisations de producteurs peuvent jouer un rôle important dans ce processus de regroupement, comme elles l'ont fait pour l'Office du Niger au Mali. Toutefois, une analyse régionale de la chaîne de valeur menée par l'USAID en 2009 montre que les efforts de renforcement des organisations de riziculteurs ont trop mis l'accent sur le renforcement des liens horizontaux entre les planteurs et pas suffisamment sur la manière dont les organisations doivent coordonner verticalement leurs actions avec les autres acteurs de la chaîne de valeur, par exemple à travers des organisations interprofessionnelles (USAID, 2009b).

En se projetant vers l'avenir, l'on constate que deux dangers potentiels guettent le développement de la production de riz en Afrique de l'Ouest. Premièrement, les projections de l'OCDE/FAO sur les cours mondiaux jusqu'en 2021 prévoient une chute des prix réels du riz du fait de la baisse de la consommation de riz par habitant en Asie (due à la hausse des revenus par habitant, qui occasionne une diversification du régime alimentaire), ainsi que de l'arrivée du Cambodge et du Myanmar sur le marché en tant que grands exportateurs à bas coût. Les projections de l'OCDE/FAO prévoient une baisse du ratio du cours mondial du riz / céréales sèches de 2,5 au cours des dernières années à 1,8 d'ici 2021 et de celui du riz / blé de 1,8 à 1,6 (OCDE/FAO, 2012). Toutefois, même avec la longue période de tendance baissière des prix, l'instabilité d'une année à l'autre restera un risque majeur. Deuxièmement, les changements climatiques peuvent générer des conditions de production moins favorables et

réduire la disponibilité de l'eau (en particulier dans les régions sahéliennes), augmentant ainsi les coûts de production. Le faible prix du riz par rapport aux autres céréales pourrait stimuler davantage la consommation de riz en Afrique de l'Ouest, alors que la faiblesse des cours mondiaux réels et les effets du changement climatique pourraient réduire la rentabilité de la production dans la région.⁹¹

Une des implications de ces facteurs, c'est que les initiatives visant à augmenter la production de riz dans la région doivent porter une attention particulière au maintien de coûts unitaires bas sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Au niveau des exploitations, l'amélioration de la disponibilité des intrants sera essentielle dans cet effort (voir section thématique C de la Partie IV). Toutefois, il est important que ces économies de coût au niveau des exploitations représentent une épargne pour l'ensemble de l'économie (grâce à des semences plus productives et à une meilleure maîtrise de l'eau par exemple) et pas simplement des transferts de ressources (par le biais de subventions) aux producteurs à partir d'autres secteurs de l'économie. Les économies dans les segments post-récolte de

91. Une inconnue majeure reste la manière dont les systèmes de production de riz asiatiques s'adapteront eux aussi aux changements de tendances de la demande en Asie et aux changements climatiques. Ces dernières années, l'on enregistre un ralentissement des hausses de production du riz en Asie et certains producteurs asiatiques (par exemple le Vietnam) font déjà de la diversification en adoptant des produits à plus forte valeur ajoutée.

la chaîne de valeur sont aussi d'une importance capitale. Il faudra, entre autres, une transmission des incitations financières aux producteurs pour un séchage et un stockage minutieux du paddy afin d'assurer de meilleurs résultats de la transformation, de meilleurs systèmes de regroupement du paddy et un approvisionnement garanti aux transformateurs, ainsi que des améliorations dans la vente de gros, le conditionnement et la commercialisation du riz blanchi. De récentes évaluations de la chaîne de valeur du riz (ex. : USAID, 2009b) montrent que l'absence de qualité constante du riz blanchi est un obstacle majeur à la captation par les producteurs ouest-africains d'une plus grande part du marché actuellement couvert par les importations.

Cependant, les politiques et programmes de développement du riz devront également reconnaître le caractère fortement différencié du marché du riz dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest. Il reste en particulier une très grande part de la population dont les revenus sont faibles et qui désire trouver un compromis entre le coût de son riz et un certain niveau de qualité du produit. Les grandes rizeries produisent un riz plus propre et plus homogène que les petites rizeries locales, mais la capacité bien connue à ce jour de ces dernières à concurrencer les premières dans l'accès au paddy laisse penser que les petites rizeries ont un coût à

Encadré 10.1 – L'histoire du riz à l'Office du Niger au Mali

L'on a appelé l'Office du Niger (ON) au Mali « un grand programme d'irrigation qui marche » (Aw and Diemer, 2005). Couvrant actuellement plus de 120 000 ha de superficie irriguée principalement cultivée par des petits exploitants, l'ON a été créé en 1930 par les autorités coloniales françaises pour une production de coton irriguée. Ce projet s'étant révélé irréalisable, l'ON a vite été converti en une grande zone de production rizicole. Après l'indépendance du pays en 1960, le gouvernement du Mali a adopté une approche étatique de la production du riz dans la zone, en promouvant initialement une production collectivisée. L'administration

de l'ON a décidé que l'on ne pouvait produire que du riz dans les champs irrigués de cette zone, a fourni aux planteurs des intrants et des instructions de vulgarisation et s'est octroyé le monopole sur tous les achats de paddy et l'usinage (avec cinq grandes rizeries étatiques). Il vendait ensuite le riz blanchi par le biais de l'OPAM, l'office céréalier public, qui le commercialisait à son tour par contrat avec quatre grands grossistes qui dominaient également le marché de l'importation du riz. Tous les prix dans l'ensemble du système étaient fixés par le gouvernement. La productivité du système était faible et vers la fin des années 1970, l'ON avait

accumulé beaucoup de dettes et son infrastructure d'irrigation était dégradée. Avec l'appui de la Banque mondiale, de l'Union européenne, de la France et des Pays-Bas, l'ON a entrepris une série de réformes de 1982 au début des années 2000 qui ont abouti à une transformation remarquable de la zone, marquée par une rapide augmentation de la production, de la productivité et des revenus des producteurs. Les rendements du riz en saison des pluies ont presque quintuplé de 1982-1983 à 2002-2003, passant de 1,6 t/ha à 6,1 t/ha et permettant de réduire la dépendance du Mali vis-à-vis des importations de riz de 50 % à moins de 20 % (Aw et Diemer, 2005 ; Diarra, et al., 2000).

Les clés du succès de l'ON au cours de cette période sont les suivantes :

- » Réhabilitation de l'infrastructure d'irrigation en conjonction avec l'autonomisation des organisations de producteurs afin de leur permettre de jouer un rôle accru dans la gestion des périmètres irrigués.
- » Recherche visant l'amélioration des variétés de riz et des techniques de production, y compris l'encouragement du passage du semis à la volée à la transplantation.
- » Développement d'un contrat de gestion entre l'état et l'ON qui liait le financement aux performances sur un certain nombre de critères précis et qui encourageait le retrait progressif de l'ON de la commercialisation et de la transformation pour se concentrer sur la fourniture d'eau.
- » La libéralisation de l'usinage du paddy et de la commercialisation du riz. En 1987, l'état a supprimé le monopole de l'ON sur l'usinage et la commercialisation du riz sur le territoire national.
- » Avec l'appui des Pays-Bas, de petites rizeries mobiles ont été introduites dans l'ON. Elles étaient tenues par des associations villageoises, des particuliers et des groupements

féminins. Leur nombre a augmenté rapidement, passant de 1 en 1987 à 383 en 1992. Du fait de leur taux de conversion plus élevé du paddy en riz blanchi et de leur faible coût d'assemblage du paddy, les petites rizeries étaient capables de faire de la surenchère sur le paddy au détriment des grandes rizeries et, avant 1995, les grandes rizeries étaient éliminées du marché.

- » La multiplication rapide des petites rizeries a créé une nouvelle source d'approvisionnement en riz pour les demi-grossistes de Bamako et d'autres zones urbaines. Par le passé, ces commerçants dépendaient pour leurs approvisionnements des quatre grands grossistes de Bamako qui dominaient le marché des importations et des anciennes ventes de riz de l'ON. La chaîne de valeur du riz est par conséquent devenue plus concurrentielle, tirant les marges commerciales vers le bas.
- » La dévaluation du Franc CFA en 1994 a fortement dynamisé les prix du riz libellés en monnaie locale, motivant encore davantage les riziculteurs à augmenter leur production.

La chronologie des réformes a été essentielle à leur succès. Les investissements initiaux dans la réhabilitation des infrastructures et une meilleure technologie de production ont créé le potentiel pour une forte réponse en terme d'offre, une fois améliorées les mesures incitatives au bénéfice des producteurs grâce à la libéralisation de l'usinage et de la commercialisation du riz. Cette situation contrastait avec l'expérience malienne de libéralisation du marché des céréales sèches, dans laquelle la réponse de la production fut tiède, particulièrement en ce qui concerne le mil et le sorgho pour lesquels la technologie de production améliorée était plus limitée. Également important, les réformes de la commercialisation ont précédé la dévaluation de la monnaie. Si la dévaluation était intervenue avant que la libéralisation du commerce n'ait rendu le marché du riz local beaucoup plus concurrentiel, il est probable

que l'essentiel de la hausse du prix au consommateur résultant de la dévaluation aurait été capté par le petit oligopole des grossistes en riz de Bamako qui contrôlaient précédemment le commerce intérieur et les importations. Telle qu'elle s'est produite, la forte demande de riz de l'ON de la part des demi-grossistes de Bamako suivant ladite dévaluation (pour pouvoir faire concurrence au désormais beaucoup plus coûteux riz importé) a généré un transfert rapide de la hausse des prix aux producteurs de l'Office. Deux semaines après la dévaluation, la part des prix au consommateur de Bamako reçue par les producteurs de l'ON avait bondi de 67 à 82 %, alors que la part des grossistes n'avait augmenté que de 2 à 3 % (Diarra et al., 2000).

Depuis le milieu des années 2000, deux facteurs ont davantage ralenti la croissance de la productivité dans l'ON. Le premier résidait dans la difficulté à développer un commerce d'intrants fiable dans la zone après le retrait de l'Office de ses activités commerciales. Les organisations de producteurs ont pris les devants en organisant la fourniture d'intrants

à crédit à leurs membres, mais il a fallu du temps pour développer un système fiable. Le deuxième facteur est que l'accroissement de la population a conduit à la fragmentation des parcelles. En l'absence d'un marché officiel de location ou de vente de terrains, il s'est avéré difficile, dans de nombreuses parties de l'ON, de consolider les propriétés en exploitations agricoles de dimension susceptible de soutenir une famille, ce qui a pu empêcher certains petits producteurs de payer leurs redevances pour prélèvement d'eau à l'ON, les exposant ainsi à l'expulsion (Michigan State University Food Security Team). D'autre part, au cours des dix dernières années, le gouvernement malien a aussi loué d'immenses superficies de l'ON non mises en valeur en échange d'une extension du système d'irrigation à ces domaines. Les conditions de ces baux n'étaient pas toujours transparentes, suscitant d'autres débats sur le régime de propriété foncière dans cette zone. L'amélioration du régime foncier de cette zone pourrait constituer la prochaine grande difficulté en matière de réforme pour l'Office du Niger.

l'unité de transformation plus faible que les grandes installations. Il existe un danger cependant. En effet, en cherchant à améliorer la qualité du riz produit localement, les politiques risquent de subventionner les rizeries industrielles (par exemple, par le biais d'exonérations de taxes sur le matériel importé), faisant ainsi pencher la balance en faveur d'une transformation plus coûteuse et privant les consommateurs à faibles revenus d'accès à un riz moins cher. Il ne s'agit pas ici de décourager les initiatives visant à introduire des moyennes et grandes rizeries et à améliorer les systèmes d'usinage à petite échelle (l'utilisation d'épierreuses pour le paddy avant son usinage et l'utilisation accrue de rizeries à rouleaux de caoutchouc par exemple). Il existe certainement un marché croissant au sein de la classe moyenne pour le riz local de qualité supérieure et même les consommateurs à faibles revenus se plaignent fréquemment de la présence d'impuretés dans leur riz. Cependant, le passage à de nouveaux systèmes d'usinage doit être mû par le marché. Si les grandes rizeries réussissent à

venir à bout de leur problème d'approvisionnement en paddy local, elles pourront aussi réaliser des économies d'échelle qui les amèneront à terme à remplacer les petites rizeries.

À cause du caractère différencié des systèmes de production de riz et des préférences des consommateurs de riz en Afrique de l'Ouest, il est peu probable qu'une stratégie unique parvienne à mettre à niveau tous les circuits d'approvisionnement de la chaîne de valeur. D'une part, les améliorations de la productivité au niveau des exploitations dans les systèmes à faible rendement des plateaux et des bas-fonds pourraient contribuer à accroître la sécurité alimentaire des familles de riziculteurs et commencer à répondre à la demande croissante de riz dans les zones rurales. Des preuves attestent, au Mali tout au moins, que le coût marginal de l'augmentation de la production dans ces systèmes serait inférieur à celui des systèmes à forte utilisation d'intrants et à maîtrise totale de l'eau (Adjao, 2011). Pourtant, les systèmes de plateaux et de bas-fonds sont plus

risqués que ceux à maîtrise totale de l'eau, particulièrement dans les pays du Sahel. Alors, la prise en compte du risque peut diriger les investissements vers les systèmes de production à forte intensité de capital. Toutefois, pour gagner une plus grande part des marchés urbains du riz en plein essor, il faudra améliorer la productivité de ces systèmes irrigués et lier cette production à des améliorations dans l'usinage et la commercialisation (USAID, 2009b). Ces changements exigeront en conséquence une meilleure coordination entre les producteurs et les transformateurs de riz, par exemple par le biais d'organisations interprofessionnelles, afin d'améliorer la gestion post-récolte du paddy et d'assurer de meilleurs revenus de l'usinage.

Enfin, compte tenu du caractère politiquement sensible des prix du riz, des pressions s'exercent fréquemment en faveur d'exonérations fiscales des importations qui n'encouragent pas la production locale. Par exemple, cette sensibilité politique des prix du riz a généré des distorsions autodestructrices du marché au Nigeria, telles que l'exonération partielle des droits à l'importation sur le riz non blanchi, ce qui a suscité des investissements dans une capacité d'usinage à proximité du port et éloignée des zones rizicoles du pays (Lambert, 2012).⁹²

10.1.2 Manioc

Le Nigeria est le premier producteur mondial de manioc et cette denrée est abondamment cultivée dans la région, en particulier dans les États côtiers. Comme nous l'avons vu dans les Partie I et II de ce rapport, la production et la disponibilité du manioc par habitant ont augmenté rapidement dans de nombreux pays de la côte ouest-africaine depuis les années 1980 et la consommation par habitant a aussi visiblement augmenté dans plusieurs États sahéliens. Quatre phénomènes ont motivé la hausse de la consommation humaine. Tout d'abord, en raison de sa forte teneur en glucides par hectare, le manioc représente une source de calories peu coûteuse, ce qui le rend attrayant pour la nom-

breuse population à revenus faibles d'Afrique de l'Ouest. Ensuite, au cours de la période 2007-2008, les prix des céréales ont augmenté plus vite que ceux du manioc, poussant les consommateurs à remplacer les céréales par les produits dérivés du manioc.⁹³ Puis, la préparation de certains desdits produits, tels que le gari, est rapide et peu coûteuse, ce qui en fait un substitut bien pratique au riz.⁹⁴ Enfin, dans les pays sahéliens, la diversification des régimes alimentaires au sein de la classe moyenne a conduit ses membres à inclure des produits dérivés du manioc, tels que le gari et l'attiéké, dans leurs repas à la place d'autres denrées alimentaires.⁹⁵ Comme nous l'expliquons ci-dessous, l'utilisation industrielle du manioc et son inclusion dans l'alimentation animale sont également en hausse. Bien que la région soit la plus grande zone de production de manioc dans le monde, les exportations de manioc transformé en dehors de la région restent faibles.⁹⁶ Contrairement au riz, les producteurs de manioc en Afrique de l'Ouest ne subissent pas la concurrence des importations de produits dérivés du manioc ou de racines crues, qui sont très volumineuses et périssables, et ne font par conséquent pas l'objet d'échanges internationaux.

Du côté de l'offre, les recherches menées à l'Institut international d'agriculture tropicale (IITA) d'Ibadan, au Nigeria, au milieu des années 1970 a conduit à la mise au point de variétés dont la résistance aux virus et à la cochenille a été renforcée. Ces variétés ont permis d'obtenir des rendements de 40 % supérieurs à ceux des variétés traditionnelles, même en l'absence d'engrais (Nweke et al., 2002). Les recherches de l'IITA se sont focalisées non seulement sur la sélection variétale, mais également sur le développement de meilleures technolo-

93 Entre juin 2007 et juin 2008, les prix des céréales au Mali, au Sénégal, au Ghana et au Cameroun ont augmenté de 40 à 80 %, alors que ceux du manioc, du plantain et du haricot ont augmenté d'environ 15 % (Minot, 2011).

94 Le gari est une forme granulée, partiellement gélifiée de farine de manioc, grillée ou frite (souvent dans de l'huile de palme), qui donne un produit qui peut se conserver jusqu'à 8 mois sans réfrigération. Parce qu'il est en partie pré-cuit, sa préparation pour la consommation nécessite moins de combustible que pour la plupart des autres denrées, ce qui accroît son attractivité pour les consommateurs pressés par le temps et à faibles revenus.

95 L'attiéké est produit à partir de la pulpe de manioc fermentée et a presque la même consistance que le riz. Il est très consommé en Côte d'Ivoire. L'attiéké frais est hautement périssable, mais ces dernières années, l'attiéké « instantané » séché est devenu de plus en plus disponible et est vendu sous une forme conditionnée dans plusieurs pays de la région.

96 En 1997, le Ghana a exporté 51 000 tonnes de manioc (FAOSTAT), dont 20 000 tonnes sous forme de cossettes vers l'Union européenne pour l'alimentation du bétail (Nweke et Haggblade, 2010). Depuis lors, les exportations du Ghana sont tombées à 12 000 après avoir atteint 18 000 tonnes. Il y aurait aussi des exportations non enregistrées de gari du Bénin vers l'Afrique centrale via le Togo (Soulé et al., 2013).

92 Pour plus d'informations sur les politiques de fixation des prix du riz et leurs impacts sur les mesures incitatives à l'endroit des producteurs au Nigeria, au Ghana, au Burkina Faso et au Mali, voir l'ensemble des études sur le secteur du riz produites par le projet Suivi et analyse des politiques agricoles et alimentaires en Afrique (SAPAA) de la FAO, disponible à l'adresse <http://www.fao.org/mafap/resultats-et-publications-du-sapaa/rapports-nationaux-et-notes-techniques/fr/>.

gies de transformation à petite échelle, notamment des éplucheuses, déchiqueteuses et râpes mécanisées. Les retombées économiques obtenues grâce à l'utilisation des nouvelles variétés, conjuguée aux nouveaux équipements de transformation, ont été plus élevées que celles obtenues avec l'utilisation de toute autre combinaison de variétés traditionnelles ou améliorées et des technologies de transformation. (Camara, 2000). Ainsi, le programme IITA s'est révélé attrayant pour les agriculteurs et a commencé à se vulgariser rapidement au Nigeria à partir de 1997. Il s'est répandu plus lentement dans d'autres pays, notamment au Ghana où il a commencé à être adopté en 1993 et plus tard en Côte d'Ivoire.⁹⁷

Le manioc est une culture polyvalente aux nombreuses utilisations possibles. Il peut par exemple servir à la consommation humaine et animale et entrer également dans la fabrication de produits industriels tels que l'amidon, les sirops, l'alcool et la production de polymère (Figure 10.2). Les racines des variétés de « manioc doux » peuvent être consommées directement après épluchage, mais celles de la plupart des variétés contiennent de l'acide cyanhydrique, ce qui nécessite une transformation avant consommation (épluchage, lixiviation de l'acide, broyage ou râpage et séchage). En Afrique de l'Ouest, le secteur de la transformation opère à deux niveaux : d'un côté, il y a la micro-industrie (domaine de prédilection des femmes) pour la production d'aliments tels que le gari, l'attiéké et la farine et, de l'autre, la transformation industrielle en amidon, en sirops, en farine, en aliments destinés aux animaux et (bientôt) en bière. D'après le FIDA (cité dans Soulé, et al., 2013), 30 millions de personnes en Afrique de l'Ouest et du Centre, principalement des femmes, tirent leurs revenus de la transformation du manioc, la plupart du temps à petite échelle.

Avant l'indépendance, les autorités coloniales

⁹⁷ L'adoption au Ghana a peut-être été retardée par le taux de change surévalué de la monnaie du pays à la fin des années 1970 et au début des années 1980. Cette surévaluation a donné aux denrées importées telles que le riz un avantage en termes de prix sur les autres denrées produites localement comme le manioc. En Côte d'Ivoire, le gouvernement a poursuivi des politiques de baisse du prix du riz par rapport à d'autres denrées, favorisant ainsi la consommation de riz au détriment du manioc. En outre, d'après les petites entreprises ivoiriennes de transformation du manioc, les râpes mécaniques de l'IITA, conçues au départ principalement pour la production de gari, n'étaient pas aussi bien adaptées que les râpes manuelles pour la production de l'attiéké, principal produit du manioc transformé consommé en Côte d'Ivoire (Camara, 2000).

ont encouragé le manioc comme culture de réserve contre la famine, car il n'a pas de date de maturité précise et peut donc être conservé dans le sol jusqu'à ce que l'on en ait besoin. Nweke, et al. (2002) avancent que la transformation de la chaîne de valeur du manioc passe par quatre étapes :

1. À l'origine, le manioc est cultivé principalement comme culture de réserve contre la famine.
2. Ensuite, il devient plus largement utilisé comme aliment de base en milieu rural.
3. Au fur et à mesure que la production et la transformation se développent, le manioc devient une culture de rente importante pour la consommation en milieu urbain.
4. Enfin, il devient également une composante importante de l'alimentation du bétail et une matière première pour les procédés industriels.

Les trente dernières années ont vu le manioc en Afrique de l'Ouest passer de l'étape 2 à l'étape 3 dans la plupart des pays, mais l'évolution vers l'étape 4 s'est faite de façon plutôt timide. Selon les estimations de Kormawa et Akoroda en 2003 pour le Nigeria (rapportées dans Lambert, 2012), l'utilisation industrielle a représenté 16 % de la production totale (10 % pour les cossettes, 5 % pour produire un concentré de sirop pour les boissons gazeuses et moins de 1 % pour l'amidon). Les petites entreprises de transformation se concentrent sur la fabrication de produits alimentaires tels que le gari, l'attiéké, les cossettes pour l'alimentation animale et la farine de manioc, souvent à une qualité variable. Les entreprises de transformation à l'échelle industrielle peuvent non seulement fabriquer des produits alimentaires et des aliments de bétail, mais également des produits que les petites entreprises de transformation ne sont pas en mesure de produire, par exemple l'amidon, les sirops et l'éthanol. Néanmoins, les petites et grandes entreprises de transformation peuvent entrer en concurrence pour les mêmes racines à transformer, ce qui peut nuire aux grandes entreprises de transformation à fonctionner à pleine capacité.

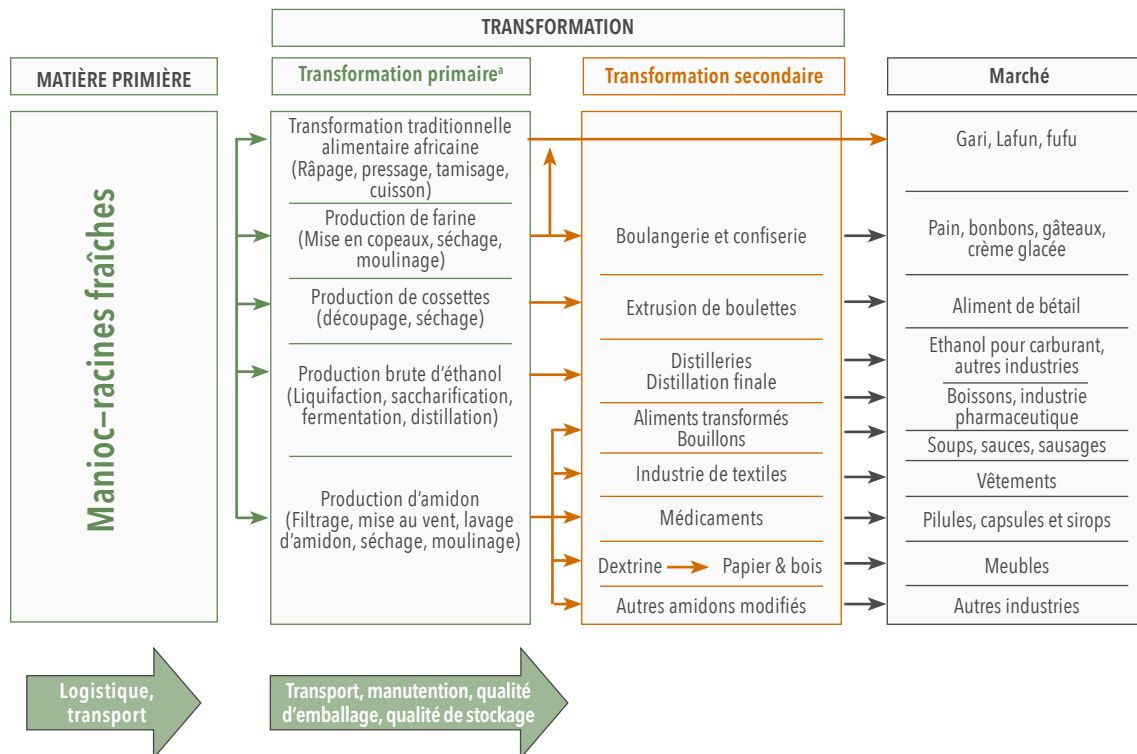
Même si le manioc peut rester dans le sol non récolté jusqu'à ce que l'on décide de l'utiliser, il doit, une fois récolté, être traité dans les 24 à 48 heures pour éviter toute détérioration. Ainsi, le traitement à grande échelle nécessite une coordination minutieuse et précise entre les agriculteurs et les entreprises de transformation pour garantir que les usines de transformation peuvent fonctionner à pleine capacité tout en évitant les engorgements. Les deux tiers du poids des racines sont constitués d'eau, d'où les coûts de transport élevés. D'après Lambert (2012), une usine de transformation industrielle efficace doit s'approvisionner en racines dans un rayon ne dépassant pas 30 km. En d'autres termes, l'entreprise de transformation doit avoir en place des contrats de livraison fiables avec de nombreux agriculteurs à proximité de l'usine, utiliser du matériel de transformation mobile pour procéder aux opérations d'épluchage/séchage initiales à proximité des exploitations, ou encore être intégrée verticalement dans la production au niveau de l'exploitation elle-même. En revanche, la tâche

d'approvisionnement en produits bruts des petites et moyennes entreprises de transformation est bien plus simple, car ces dernières achètent les racines auprès des marchés au comptant ou directement auprès des agriculteurs en fonction de leurs besoins.

Les tentatives de passage de la petite transformation à la grande transformation (principalement au Nigeria encore une fois), avec comme avantage potentiel un contrôle qualité plus constant, se sont également heurtées aux problèmes de regroupement et de coordination de l'approvisionnement en racines à des fins de transformation. Souvent, les usines fonctionnent à 40 % de leur capacité, voire moins, en raison de l'offre insuffisante de racines. Au moins trois raisons expliquent ce problème. Premièrement, parce que la culture du manioc est pluviale, la plupart des agriculteurs plantent et récoltent leurs cultures en même temps, d'où des périodes de surabondance et de pénurie de racines.⁹⁸ Deuxièmement, même si elles signaient

⁹⁸ Parce que le manioc peut être récolté à des périodes différentes, il est possible

Figure 10.2 Structure de la chaîne de valeur du manioc au Nigeria



^aTous les processus ci-dessus comprennent épluchage et le lavage
Source: Federal Government of Nigeria, 2006

des contrats de livraison de racines avec les usines, les agriculteurs vendraient fréquemment à d'autres clients si des offres plus intéressantes se présentaient à eux. Cette situation laisse penser que les entreprises de transformation de moindre envergure, comme dans le cas du riz, ont peut-être été en mesure de faire de la surenchère sur les produits bruts au détriment des grandes entreprises de transformation en raison de leurs coûts d'assemblage de produits bruts plus bas et/ou d'une plus grande efficacité économique dans la transformation. Troisièmement, au Nigeria, les grandes entreprises de transformation sont confrontées au problème omniprésent de fiabilité du service électrique, ce qui les oblige soit à arrêter la production en cas de coupure d'électricité (et à perdre la valeur de tous les produits de la ligne de production), soit à fonctionner avec des groupes électrogènes, ce qui augmente considérablement leurs coûts de production.

Les tentatives de résolution du problème de regroupement de l'offre ont donné des résultats mitigés. À partir de 2009, le projet USAID MARKETS et l'IITA ont noué un partenariat avec l'entreprise Ekha Agro Processing, Ltd., le plus grand producteur de sirop de glucose du Nigeria, pour aider l'entreprise à élaborer un système d'approvisionnement plus fiable pour ses racines. Auparavant, elle comptait sur les approvisionnements auprès de coopératives agricoles, mais l'absence d'engagements de livraison fermes de la part de ces groupements a conduit l'usine à fonctionner seulement à 10 % de sa capacité. Le partenariat avec le projet de l'USAID et l'IITA a permis de signer des contrats avec plus de 20 000 petits planteurs et de groupements de cultivateurs de manioc pour livrer 400 tonnes de racines par jour à l'usine de la société dans l'état d'Ogun, près de Lagos. Malgré l'établissement de ces contrats et la gestion de 3 000 ha de terres par la société pour assurer sa propre production de racines afin de compléter les approvisionnements achetés aux agriculteurs, l'usine n'a augmenté ses capacités d'utilisation qu'à 50 % (travail de terrain de l'équipe AGWA).

Les problèmes liés à la coordination verticale

de résoudre ce problème en introduisant une tarification différente de la racine en fonction de la date de livraison à l'usine. On ne sait pas exactement pourquoi les entreprises de transformation n'ont pas adopté une telle stratégie de prix.

le long de la chaîne de valeur sont illustrés par l'expérience du Nigeria avec la Presidential Initiative on Cassava Production and Export (Initiative présidentielle pour la production et l'exportation du manioc) lancée par le gouvernement d'Obasanjo en 2005 (Lambert, 2012 ; travail de terrain de l'équipe AGWA). L'initiative s'est fixé comme objectif d'augmenter la production de 35 millions de tonnes en 2005 à 150 millions de tonnes vers la fin de 2010. Dans l'initiative figurait une condition initiale pour inclure dans le pain 10 % de la farine de manioc de haute qualité (FMHQ), une mesure visant à réduire la dépendance du pays vis-à-vis du blé importé. L'initiative a encouragé les agriculteurs à développer la production de manioc par la distribution de boutures de variétés améliorées et la promesse d'une demande considérablement accrue de la part du secteur de la boulangerie. Les perspectives de ce marché plus vaste pour la farine de manioc ont également favorisé un afflux d'investissements de la part des petites entreprises de transformation. Avec l'aide de divers projets de développement, 120 nouvelles petites unités de transformation du manioc d'une valeur de plus d'un milliard de nairas (6,4 millions de dollars US) ont été créées à travers le pays. Toutefois, les boulangers étaient réticents à remplacer la farine de blé par la FMHQ, invoquant le manque de contrôle qualité de la farine de manioc produite par les petites unités de transformation. Les agriculteurs avaient entre temps accru leur production et s'étaient retrouvés sans débouché pour l'écouler. Même si l'objectif d'incorporation de la FMHQ dans le pain a été réduit à 5 % après 2007, l'initiative a été considérée comme un échec en 2010. D'après les résultats d'une enquête auprès des consommateurs à Lagos réalisée en 2011, aucune des personnes interrogées n'a affirmé avoir goûté ne serait-ce qu'une fois le pain de manioc (travail de terrain de l'équipe AGWA).

Le lancement du nouvel Agricultural Transformation Agenda (nouveau programme de transformation agricole) du Nigeria en 2011 (voir Chapitre 11) a impulsé un nouvel élan aux objectifs de l'ancienne initiative présidentielle pour le manioc tout en lui en adjoignant de nouveaux, par exemple la production accrue d'alcool à base de manioc (à mélanger avec de l'essence). La nouvelle politique

milite en faveur du retour de l'exigence des 10 % de FMHQ à mélanger avec la farine de blé pour produire le pain, exigence en vigueur en 2012 et dont le pourcentage passera à 40 % d'ici 2015. En 2012, le Nigeria a imposé une taxe ad valorem supplémentaire de 65 % sur le blé importé, ce qui porte le total des droits de douane du blé à 100 %, afin d'encourager le passage à la farine de manioc haute qualité dans les produits de boulangerie et de faciliter le financement de la nouvelle initiative manioc. Le gouvernement a pris un certain nombre d'autres mesures, notamment la création d'un comité multipartite pour gérer le Conseil de promotion du pain de manioc nouvellement créé, la suppression des droits d'importation sur les enzymes utilisées dans la production de la farine de manioc haute qualité (FMHQ) et la promotion de la grande transformation avec un contrôle plus strict de la qualité pour éviter les travers de l'ancienne initiative manioc. Le gouvernement prévoit la construction prochaine de 18 grandes usines industrielles de farine de manioc haute qualité pour générer la quantité de 1,2 million de tonnes de FMHQ requise en vertu de l'objectif très ambitieux du gouvernement fédéral, à savoir un taux d'inclusion de 40 % de la FMHQ dans le pain de blé (Lambert, 2012). Mais les défis organisationnels pour la coordination de l'approvisionnement des usines en racines risquent d'être très élevés dans un contexte où le respect des contrats est jugé facultatif par de nombreux agriculteurs et où les ventes hors contrat sont omniprésentes. Ces défis peuvent forcer un grand nombre d'usines à s'intégrer verticalement elles-mêmes dans l'agriculture à grande échelle.

Ainsi, la chaîne de valeur du manioc en Afrique de l'Ouest a obtenu des succès majeurs en devenant une culture de plus en plus commerciale, transformée principalement par les petits exploitants, et en générant des millions d'emplois. L'augmentation de la consommation de gari et d'attiéké démontre la réaction des petites entreprises de transformation et autres acteurs connexes de la chaîne de valeur du secteur informel aux exigences des consommateurs pour un aliment de base abordable comme alternative au riz. Toutefois, la capacité de cette chaîne de valeur à franchir un cap pour devenir une culture véritablement commerciale intégrée dans une in-

dustrie de transformation moderne et attirant les marchés intérieurs, régionaux et internationaux des produits allant des aliments de bétail aux produits pharmaceutiques en passant par l'amidon s'est heurtée au manque de coordination entre agriculteurs et transformateurs. Le producteur de bière SAB-Miller envisage de lancer la production d'une bière à base de manioc au Nigeria en 2013. Ce sera un test majeur de la capacité à concevoir de meilleures clauses contractuelles.

Outre l'amélioration de la coordination pour promouvoir la grande transformation, les petites et moyennes entreprises de transformation disposent d'un grand potentiel d'accroissement de leurs revenus et de valeur ajoutée par l'amélioration de la qualité, de la sécurité sanitaire, du conditionnement et de l'image de marque des produits. Cela leur permet de répondre à la demande croissante en milieu urbain à travers des systèmes de distribution modernes, mais également de desservir les marchés de la diaspora en produits traditionnels perçus comme sains et bien présentés. La modernisation du secteur de la petite transformation de produits alimentaires passera par la modernisation méthodique des procédés industriels, du fonctionnement des installations, de l'hygiène alimentaire et de la gestion des entreprises. Elle nécessitera aussi une étroite collaboration entre les secteurs public et privé, par exemple à travers les conseils des acteurs de la chaîne de valeur.

10.1.3 Volaille

La consommation d'œufs et de viande de volaille a sensiblement augmenté en Afrique de l'Ouest au cours des trente dernières années (voir Partie II). Les aviculteurs ouest-africains ont été en mesure de satisfaire la quasi-totalité du marché croissant des œufs dans la région. En revanche, pour les pays restés ouverts au commerce international des produits de volaille, l'augmentation de la consommation de viande de volaille (principalement du poulet) a été pour l'essentiel capturée par les importations. La perte de parts de marché dans la viande de volaille témoigne non seulement de la capacité des exportateurs du Brésil, des Etats-Unis et de l'Europe à livrer des produits à base de volaille à bas coûts aux ports ouest-africains (pour les

raisons expliquées ci-dessous), mais aussi des difficultés des pays ouest-africains à adopter les dispositions institutionnelles nécessaires pour garantir la coordination étroite des intrants tels que les aliments, les produits vétérinaires et les poussins d'un jour, coordination indispensable pour la production industrielle moderne de volaille.

La production avicole en Afrique de l'Ouest comprend trois systèmes distincts : les systèmes traditionnels à petite échelle, les systèmes semi-commerciaux légèrement plus importants et les systèmes commerciaux à grande échelle.⁹⁹ Les systèmes traditionnels représentent environ 70 % des volailles dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest. Dans ces systèmes, les producteurs élèvent un petit nombre de volailles pour la consommation familiale, tandis que les excédents sont destinés au marché. Les volailles recherchent leur propre nourriture et reçoivent peu ou pas d'aliments achetés, ni aucun soin vétérinaire ou vaccin. Aucune distinction n'est faite entre les poules pondeuses et les poulets de chair. Dans un tel système, la productivité est faible en raison de la mortalité élevée et de la croissance relativement lente des volailles. Le système a toutefois l'avantage de nécessiter très peu d'investissements, ce qui le rend très prisé pour la production de protéines animales destinées à la famille et pour la génération de revenu et de liquidités supplémentaires, notamment pour les femmes. Les volailles, qui sont de races locales, sont adaptées aux conditions locales de production. Étant donné qu'une grande partie de la consommation est concentrée dans les zones où les chaînes du froid sont peu développées, la production issue de ce système ne souffre pas trop de la concurrence des importations. La production semi-commerciale, courante dans les zones péri-urbaines et urbaines, constitue généralement

la principale source de la production commerciale de viande et d'œufs dans les pays sahéliens intérieurs. La production repose sur les races locales améliorées ou les races croisées, même si la différenciation entre pondeuses et poulets de chair reste quasi inexistante. Les producteurs fournissent un habitat modeste pour les volailles, achètent au moins une partie des aliments et fournissent des services vétérinaires lorsqu'ils sont disponibles. La production est à vocation plus commerciale et cible les marchés urbains. Toutefois, les contrats de commercialisation formels sont rares et la plupart de la production est vendue par le biais de contrats verbaux avec les détaillants (par exemple pour les œufs) ou sur les marchés au comptant. Les contrats de commercialisation formels en place exercent peu d'influence sur le choix de la technologie, l'approvisionnement en intrants ou la qualité de la production. Cette production est en partie saisonnière car elle cible les grandes fêtes comme Noël ou le Nouvel An, périodes où la consommation de volaille augmente.

La grande production commerciale suppose généralement des unités de production mécanisées dans lesquelles les coûts des aliments représentent généralement 70 % à 75 % du coût de production. Pour cette raison, le succès de ces opérations dépend essentiellement du développement de fourniture régulière d'aliments à faible coût. La production est basée sur du matériel génétiquement amélioré, spécialisé soit pour la production d'œufs, soit pour la production de viande. Les mesures de lutte contre les maladies (vaccins, pratiques de biosécurité) sont également essentielles dans le maintien de la productivité, d'autant que l'Afrique de l'Ouest se situe sur les grands itinéraires aériens d'oiseaux migrateurs susceptibles de propager la grippe aviaire et d'autres maladies. Les taux de transformation des aliments sont élevés dans un environnement de production contrôlé dans des poulaillers spécialisés, et les poulets atteignent le poids de marché dès six semaines. Les pondeuses en fin de cycle sont vendues à des fins de transformation, par exemple en soupes, ou encore sur les marchés au comptant. Le succès de ce système dépend non seulement de l'adoption des technologies améliorées, mais également d'un ensemble de dispositions contractuelles et institutionnelles

⁹⁹ Cette catégorisation diffère de la classification à 4 secteurs des systèmes d'aviculture de la FAO utilisée à l'échelle mondiale (http://www.fao.org/docs/eims/upload/224897/factsheet_productionsectors_en.pdf). La FAO classe la production de volaille en 4 secteurs : (1) Systèmes industriels et intégrés avec un niveau de biosécurité élevé et des volailles/produits vendus d'une manière commerciale, (2) systèmes commerciaux avec un niveau de biosécurité modéré à élevé et des volailles/produits vendus généralement d'une manière commerciale, (3) systèmes d'aviculture avec un niveau de biosécurité minimal à faible et des volailles/produits vendus sur les marchés des volailles vivantes et (4) élevage villageois et de basse-cour avec un niveau minimal de biosécurité et des volailles/produits consommés localement. Étant donné que très peu de producteurs ouest-africains tombent dans le secteur 1 de la FAO, dans l'analyse qui suit, les secteurs 1 et 2 sont combinés et désignés sous l'expression « systèmes commerciaux ». La description suivante sur les trois systèmes de production est tirée en grande partie de Farrelly, 1996 et d'une série d'études de cas des marchés de volailles en Afrique de l'Ouest menée par des chercheurs de l'Université de Washington et résumées par Schneider et al., 2010.

pour gérer les risques inhérents à ces opérations à forte intensité de capital. Dans les pays industriels, les entreprises généralement engagées dans la vente de poulets ou d'œufs établissent avec les producteurs des contrats dans le cadre desquels elles leur fournissent des poussins d'un jour, des aliments, des intrants ou des services vétérinaires, ainsi que des conseils techniques sur les pratiques d'élevage à suivre, tandis que les agriculteurs fournissent la main-d'œuvre, les poulaillers et s'occupent de l'élimination des déchets. En Afrique de l'Ouest, du fait des problèmes liés au respect des contrats, il est plus courant de voir toutes ces activités être intégrées dans une seule entreprise.

Le Tableau 10.1 présente la répartition des nombres de volailles en Afrique de l'Ouest. Le Nigeria arrive largement en tête avec 39,2 % du total, suivi par le Ghana (9,3 %), la Côte d'Ivoire (9,1 %), le Sénégal et le Burkina Faso (7,9 % chacun). Même si le Nigeria compte le plus grand nombre de volailles, il se classe quatrième à partir

du bas sur les 15 pays de la CEDEAO si l'on prend le nombre de volailles par habitant. Sur ce registre, le Togo, le Sénégal, le Burkina Faso et le Mali disposent du plus grand nombre de volailles par habitant. Les taux de croissance des troupeaux de volailles ont considérablement varié au fil du temps et selon les pays pour les raisons exposées ci-dessous. La flambée de la grippe aviaire de 2006 a porté un coup particulièrement dur au secteur. Compte tenu de la faiblesse des pratiques de bio-sécurité de la plupart des producteurs, notamment les producteurs traditionnels où aucun effort n'est fourni pour isoler les volailles de tout contact avec des oiseaux sauvages, le risque de dégâts importants était considérable. Le Nigeria était le foyer de la flambée initiale, avec plus d'un million d'oiseaux éliminés ou morts. Si ce chiffre représente une petite proportion du troupeau total, la réaction des consommateurs nigériens a, quant à elle, été plus grave. Craignant la maladie, les consommateurs ont commencé par boycotter le poulet, ce qui a conduit à une baisse des prix de la volaille de plus de 80 %

Tableau 10.1 Nombre de volailles en Afrique de l'Ouest

Moyennes 2008-2010 ; le taux de croissance composé annuel (TCCA) utilise une moyenne de trois ans pour 1981-2010

Pays	Nombre de volailles total (en millions)	Total part CEDEAO	Volailles par habitant (2010)	Taux de croissance composé annuel		
				1981-83-1988-90	1991-93-1998-2000	2001-03-2008-10
Bénin	15.9	3.4%	1.9	-2.3%	3.1%	3.0%
Burkina Faso	37.1	7.9%	2.4	4.2%	2.4%	5.7%
Cap-Vert	0.6	0.1%	1.3	6.3%	-0.8%	3.5%
Côte d'Ivoire	42.4	9.1%	2.3	3.3%	2.0%	4.2%
Ghana	43.6	9.3%	2.0	-0.5%	6.6%	7.6%
Guinée	20.5	4.4%	2.3	2.6%	4.0%	5.5%
Guinée Bissau	1.5	0.3%	1.1	6.3%	5.1%	0.1%
Liberia	6.8	1.5%	1.8	4.0%	0.4%	4.6%
Mali	35.5	7.6%	2.4	5.3%	1.4%	3.6%
Niger	15.1	3.2%	1.1	1.1%	1.1%	3.2%
Nigeria	183.3	39.2%	1.2	4.1%	0.2%	4.3%
Sénégal	37.1	7.9%	3.3	4.2%	5.1%	4.8%
Sierra Leone	8.9	1.9%	1.7	3.4%	0.7%	21.3%
Gambie	0.8	0.2%	0.5	6.7%	-2.0%	3.7%
Togo	18.9	4.0%	3.6	14.4%	4.7%	7.4%
TOTAL CEDEAO	468.1	100.0%	1.7	3.5%	1.7%	4.9%

Source: Calculée à partir des données FAOSTAT

(Schneider et al., 2010). En réponse à l'épidémie, la plupart des pays de la région ont interdit les importations de produits avicoles de tout pays frappé par l'infection.¹⁰⁰ Comme indiqué ci-dessous, certains pays, comme le Sénégal et le Burkina Faso, ont maintenu les interdictions d'importation jusqu'à maintenant et ont recours aux contrôles phytosanitaires comme barrière non tarifaire pour protéger les producteurs nationaux.

Chaînes de valeur avicoles

Chaîne de valeur des œufs. Les producteurs ouest-africains semblent être devenus de plus en plus compétitifs dans la production d'œufs. Le ratio prix nationaux/prix mondiaux des œufs a chuté depuis 2000. Vers 2007, les prix nationaux dans la plupart des pays étaient égaux ou inférieurs aux prix mondiaux (Schneider et al., 2010). La plupart des pays de la région sont auto-suffisants en œufs et, comme indiqué dans la Partie II, les consommateurs se tournent de plus en plus vers les œufs, car ces derniers constituent une source peu coûteuse de protéines de haute qualité. À titre d'exemple, dans une enquête auprès des consommateurs réalisée à Accra à la fin de 2011 dans le cadre du travail de terrain d'AGWA, 62 % des personnes interrogées ont déclaré manger des œufs au moins une fois par semaine, par rapport à 35 % qui ont affirmé consommer du poulet congelé (le type de poulet le plus fréquemment consommé), tandis que 82 % ont déclaré consommer du poisson séché (la forme de protéines animales la plus fréquemment consommée). La consommation généralisée d'œufs s'explique par le caractère bon marché de ces derniers, leur disponibilité en petites quantités, leurs vertus perçues en matière de santé et de propreté.

Toutefois, la production commerciale d'œufs souffre de la volatilité des prix des aliments de volaille, notamment du maïs et des sources de protéine telles que la nourriture à base d'arachide et de soja. L'absence notoire de contrats entre les exploitants agricoles de ces aliments et les producteurs de volaille locaux réduit la capacité de ces derniers à prévoir leurs coûts et, dans certains cas, les pousse à s'adonner eux-mêmes en amont à la

production agricole. À la lumière d'entretiens avec des producteurs d'aliments de volaille sénégalais, la qualité du maïs malien, que ces derniers jugent peu fiable, les pousse souvent à se tourner vers le maïs importé. En outre, lorsque la production de céréales baisse en Afrique de l'Ouest, la concurrence entre l'utilisation des graines pour l'alimentation animale et la consommation humaine devient plus âpre, ce qui fait monter les prix si les politiques commerciales ne sont pas suffisamment souples pour permettre les importations et stabiliser les prix. Ce problème est courant dans les pays où l'essentiel de la production de céréales sèches va encore directement à la consommation humaine, contrairement aux pays à revenu intermédiaire et à revenu élevé (y compris les principaux exportateurs de volaille comme le Brésil et les États-Unis) où la plupart des céréales sèches est consommée par le bétail. Au Nigeria, des changements radicaux dans les politiques gouvernementales, notamment l'imposition d'interdictions d'importer des céréales et oléagineux dont la production fait l'objet d'initiatives gouvernementales spéciales, ont créé des difficultés majeures pour les producteurs d'œufs. Les effets néfastes de ces restrictions commerciales sur les producteurs avicoles ont été exacerbés par une concurrence accrue sur le marché des céréales des entreprises agroalimentaires (brasseries et fabricants de céréales de petit déjeuner) qui ont fait monter les prix de ces intrants (travail de terrain de l'équipe AGWA). Dans certains plus petits pays de la région, notamment ceux tributaires des systèmes de production plus semi-commerciaux, l'accès irrégulier à d'autres intrants essentiels, tels que les produits vétérinaires et les poussins d'un jour, posent également problème.

Ainsi, même si la dans la plupart des pays, la chaîne de valeur des œufs n'a pas trop souffert des importations venues de l'extérieur du continent africain, sa croissance, à l'image de la transformation du riz et du manioc, est assujettie à des mesures visant à améliorer la fiabilité, la qualité et le coût des matières premières agricoles clés.

Chaîne de valeur de la viande de volaille (poulets de chair). Contrairement aux producteurs d'œufs, les producteurs de poulets de chair en Afrique de l'Ouest ont rencontré une forte concurrence

¹⁰⁰ Comme expliqué ci-dessous, en 2002 le Nigeria avait déjà interdit les importations de volailles surgelées et d'œufs pour protéger les producteurs nationaux contre la concurrence étrangère.

internationale au cours des vingt dernières années. Bien que la consommation de volaille ait fortement augmenté dans de nombreux pays, la plupart de cette augmentation a été satisfaite par les importations. Pour comprendre les forces en action, il est utile de commencer par aborder la nature de la demande de viande de volaille en Afrique de l'Ouest et de passer en revue les événements qui ont fortement marqué le commerce de la volaille dans la région, puis d'examiner les expériences de trois pays différents (Ghana, Nigeria et Burkina Faso) dont les politiques mises en œuvre pour faire face à la situation sont très différentes.

Demande de viande de volaille en Afrique de l'Ouest

En Afrique de l'Ouest, la consommation de volaille (du poulet pour une bonne part, mais aussi des pintades, des dindes et des canards) était généralement réservée aux événements spéciaux, comme cela a été le cas dans une grande partie du reste du monde avant que l'industrialisation de la production ne fasse baisser considérablement les prix. Les consommateurs ouest-africains ont préféré les volailles élevées en plein air, achetées vivantes et égorgées à la maison. Etant donné que la volaille entrait souvent dans la préparation des ragoûts, les consommateurs ont également préféré la volaille à la viande plus dure qui permettait de maintenir l'intégrité de la viande en cas de cuisson longue. L'introduction de produits à base de poulet, à la fois locaux et importés, fabriqués dans des unités commerciales à grande échelle a conduit à la segmentation du marché. Même si les volailles produites dans les unités traditionnelles et semi-commerciales sont toujours réservées aux occasions spéciales, les volailles dites « industrielles »

à plus bas prix offrent aux consommateurs un produit moins cher, disponible, déjà propre, souvent découpé en pièces, plus facile à préparer et plus adapté à la vie urbaine sujette à des contraintes de temps. Ainsi, les deux produits coexistent sur le marché, mais avec des écarts de prix substantiels. Les consommateurs font leurs choix en fonction des prix et des goûts (Tableau 10.2). Voir aussi les chapitres 5-7 sur la demande croissante de volaille dans le contexte des budgets alimentaires globaux ouest-africains, des parts de la consommation alimentaire et de l'évolution des modes de consommation.

Au Ghana, le marché de la viande de volaille est devenu différencié avec d'un côté la viande de volaille congelée importée et, de l'autre, la volaille produite localement. Cette dernière est de deux types : les pondeuses en fin de cycle, vendues généralement après environ 72 semaines, lorsque leur taux de ponte par jour tombe au-dessous d'environ 55 %, et les poulets de chair. Les poules de réforme sont vendues vivantes sur les marchés locaux et sont généralement destinées aux ragoûts. Les poulets de chair sont vendus sous différentes formes, allant des poulets vivants aux découpes de poulet en passant par les poulets entiers déjà préparés pour la cuisson. Les consommateurs interrogés à Accra en 2011 dans le cadre de l'étude AGWA ont manifesté une préférence, toutes choses étant égales par ailleurs, pour la volaille locale. Cette préférence présente quand même des inconvénients dans la mesure où la volaille locale est le plus souvent vendue soit vivante, soit comme volaille entière prête à la cuisson, ce qui nécessite davantage de dépenses et de temps de préparation. Ainsi, la volaille ghanéenne est plus réservée aux occasions spéciales, tandis que la volaille importée s'invite plus souvent dans le régime alimentaire, à la fois à la maison et dans les restaurants à service rapide.

Poussées et interdictions des importations

Impact du TEC de l'UEMOA sur le commerce de la volaille en Afrique de l'Ouest. Les importations de poulets congelés ont commencé à arriver sur les marchés ouest-africains suite à leur première introduction au milieu des années 1980 et leur rapide accélération à la fin des années 1990. Par exemple, entre 1996 et 2003, les importations

Tableau 10.2 Prix du poulet à Accra au début de 2012

Type de produit à base de poulet	Prix moyen du produit (cedis/kg)	
	Moderne Marché	Marché traditionnel
Poulet vivant	-	9.07
Poulet congelé	8.60	4.61
Poulet réfrigéré	9.56	-
Prêt à la consommation	8.75	-

Source: Etudes de terrain de l'équipe AGWA.

annuelles de poulets de l'Union européenne vers les pays de la CEDEAO ont augmenté, passant de 12 500 tonnes à 86 000 tonnes (Schneider et al., 2010). L'adoption du tarif extérieur commun (TEC) de l'UEMOA, d'abord dans les pays de l'UEMOA uniquement, puis élargie à tous les pays de la CEDEAO, a fixé le taux de droit de douane ad valorem pour la volaille à 20 %, bien en deçà du taux précédent pratiqué dans de nombreux pays. Cette situation a déclenché une nouvelle hausse des importations, non seulement en provenance de l'UE, mais également de l'Amérique du Nord et plus récemment, du Brésil, qui a émergé comme un producteur à faible coût sur le marché mondial.

Différences politiques en réaction à la poussée des importations : Ghana, Nigeria et Burkina Faso. Les expériences du Ghana, du Nigeria et du Burkina Faso illustrent les différentes politiques adoptées pour réagir à la poussée des importations de produits de volaille à bas prix en provenance de l'étranger et quelques-unes des conséquences de ces décisions. Après avoir essayé au départ de protéger ses producteurs nationaux à l'aide de droits de douane plus élevés, le Ghana a cédé à la poussée des importations. Le Nigeria a interdit les importations de volailles congelées à partir de 2002 afin de protéger les producteurs nationaux, notamment les producteurs commerciaux de plus grande envergure. Le Burkina Faso, qui a moins subi la vague d'importations, en raison de la protection naturelle dont il bénéficie par son enclavement, a fait appel à la réglementation phytosanitaire pour limiter les importations afin de protéger les exploitants avicoles familiaux semi-commerciaux.

*Ghana.*¹⁰¹ La production avicole moderne s'est rapidement développée au Ghana à partir des années 1960. Cependant, vers le milieu des années 1980, la viande de poulet congelé à bas prix en provenance d'Europe et d'Amérique du Nord et du Sud a commencé à entrer sur le marché ghanéen, entraînant une sous-cotation des prix reçus par les producteurs de poulets de chair locaux. La forte concurrence des importations sur les prix a conduit à une première tentative du gouvernement ghanéen

de protection des producteurs nationaux à travers l'imposition d'un tarif d'importation de 40 % en 2003, réduit néanmoins à 20 % (le niveau du tarif extérieur commun de l'UEMOA) sous la pression du FMI et de la Banque mondiale, en plus d'une TVA à 12,5 % et de divers autres prélèvements équivalant à 4,9 % (pour un taux de protection totale de 37,4 %). En dépit de ce niveau de protection, la plupart des plus grands producteurs de poulets de chair ont cessé leurs activités ou sont passés exclusivement à la production d'œufs. Le nombre d'usines d'aliments de volaille a chuté de 30 en 1988 à 12 en 2010, tandis que sur les 16 couvoirs qui produisaient des poussins d'un jour au début des années 2000, seulement 7 sont restés en activité en 2011.

La croissance des importations de viande de poulet congelée vers le Ghana a été phénoménale au cours des vingt dernières années, passant de zéro dans la période 1980-1985 à une moyenne de 70 000 tonnes par an sur la période 2005-2009. Pendant cette période, la disponibilité par habitant de la viande de volaille a septuplé, passant de 0,7 kg/an à 4,8 kg/an, 69 % de cette augmentation provenant des importations (FAOSTAT). La compétitivité des importations s'explique par plusieurs facteurs :

- » Faibles coûts de production des pays exportateurs grâce aux économies d'échelle rendues possibles en partie par des marchés d'intrants performants et bien coordonnés tels que la farine de maïs et de soja et des modalités contractuelles entre intégrateurs et producteurs qui ont fortement favorisé la réduction des coûts.
- » Capacité des exportateurs à expédier en Afrique de l'Ouest des morceaux de poulet congelés plutôt que des volailles entières. Cette situation a conféré aux importations un double avantage :
 - Elle a permis aux exportateurs vers le Ghana (et d'autres pays en Afrique de l'Ouest) de segmenter leurs exportations entre différents marchés, commercialisant les parties de grande valeur telles que les poitrines dans les marchés à revenu élevé du Nord qui les achètent plus cher et les produits de valeur moindre (tels que les ailes et les dos) dans les

¹⁰¹ Cette section s'inspire considérablement des données recueillies lors des études sur le terrain menées par AGWA et de Killebrew et al., 2010a.

marchés ouest-africains. Par exemple, sur les 51 cargaisons de volaille importée enregistrées par la Direction des services vétérinaires du Ghana en juillet 2011 (pesant un peu plus de 2 000 tonnes), 41 % des cargaisons et 44 % du poids étaient des dos de poulet. Le reste des cargaisons était composé en grande partie d'ailes et de cuisses de poulet (calcul à partir des données recueillies au cours des études de terrain de l'équipe AGWA). En revanche, les producteurs de poulets de chair ghanéens ont dû vendre la totalité de leurs volailles sur le marché local et n'ont pas eu la possibilité d'envoyer les parties de plus grande valeur aux marchés à revenu élevé du Nord.

- Pour de nombreux consommateurs, la disponibilité de parties congelées a été un facteur pratique, car ils pouvaient (1) acheter quelques morceaux de poulet et non un poulet entier et (2) le poulet était déjà préparé, tandis que de nombreuses volailles produites localement étaient vendues vivantes et devaient être égorgées et préparées (voir Chapitre 7 pour plus de détails). Même si les producteurs commerciaux ghanéens commercialisent de la volaille préparée, c'est en entier qu'ils les proposent pour la plupart, car ils sont très peu nombreux à pouvoir les vendre en découpes (Killebrew, et al., 2010a). S'ils développaient cette capacité, ils pourraient commencer à exploiter un créneau pour les poulets locaux réfrigérés, mais une telle activité nécessiterait une modernisation profonde de leurs chaînes de froid, de leur contrôle qualité et de leur image de marque.

» Les subventions aux exportations en provenance d'Europe ont sans doute facilité l'entrée du poulet congelé sur le marché ghanéen.¹⁰² Les importations en provenance de l'UE restent

importantes, mais le Brésil est le plus grand exportateur et ses exportations sont non subventionnées.

» Les découpes congelées sont largement disponibles, car n'importe quel magasin ou point de vente doté d'un congélateur peut conserver et vendre du poulet importé, contrairement aux poulets réfrigérés ou vivants, qui ne sont généralement disponibles que dans les marchés en plein air ou les établissements modernes de vente au détail.

Au Ghana, la capacité de la filière commerciale des poulets de chair à rivaliser avec les importations a encore été mise à mal par la qualité relative des médicaments vétérinaires et des poussins d'un jour produits dans le pays et le prix élevé de leurs équivalents importés, la forte volatilité des coûts des aliments en raison de la concurrence entre alimentation humaine et alimentation animale en céréales mentionnée plus tôt, ainsi que les défis liés à l'exploitation tels que le mauvais état des routes et un réseau électrique peu fiable qui augmentent les coûts et entravent la capacité à traiter et à distribuer la volaille aux principaux centres de consommateurs (en particulier Accra).

Ainsi, la réaction du gouvernement ghanéen à ce jour a été de permettre aux consommateurs de bénéficier des prix internationaux bas de la volaille afin de développer leur consommation, même si l'essentiel de l'augmentation est captée par les importations. Néanmoins, étant donné que la consommation de volaille et d'œufs par habitant dans le pays augmente en raison non seulement des prix plus bas de la volaille mais aussi des revenus de plus en plus élevés, le nombre de volailles au Ghana s'est accru à un rythme plus rapide au cours de la période 2001-2003 à 2008-2010 que tout autre pays dans la région à l'exception de la Sierra Leone où la croissance correspond au redressement après la guerre civile (Tableau 10.1).

Comme indiqué au Chapitre 12, le TEC de la CEDEAO nouvellement révisé propose d'imposer un droit d'importation sur la viande de volaille de 35 % au lieu de 20 % actuellement. Toutefois, compte tenu des différences de coûts entre les

¹⁰² À partir de la fin de 2012, les subventions aux exportations de volailles de l'UE ont représenté 325 euros/t (<http://www.bloomberg.com/news/2012-04-19/eu-to-cut-beef-export-subsidies-by-33-on-elevated-prices-1-.htm>). Ces subventions sont devenues un point de désaccord entre l'UE et le Brésil. Même si les États-Unis ne subventionnent pas leurs exportations de façon explicite, certains pays (comme la Chine) s'indignent du fait que les subventions agricoles américaines à l'industrie céréalière font baisser les coûts des aliments américains, donnant au secteur avicole américain un avantage déloyal sur les marchés internationaux (<http://www.nationalchicken-council.org/statement-on-ustr-announcement-by-usa-poultry-egg-export-council-and-national-chicken-council-on-china-anti-dumping-case-on-chicken/>).

producteurs ghanéens et brésiliens, il semble peu probable que cette augmentation modeste dans la protection des frontières soit suffisante pour permettre aux aviculteurs ghanéens de reconquérir l'essentiel du marché intérieur (en supposant que la TVA et autres taxes sur les volailles importées restent inchangées). L'une des solutions les plus réalistes à court et à moyen terme consiste à se concentrer sur l'élaboration de stratégies de marché de niche tout en s'attaquant aux contraintes structurelles de base auxquelles fait face la chaîne de valeur à moyen et à long terme.

*Nigeria.*¹⁰³ L'industrie du poulet de chair commercial du Nigeria est beaucoup plus vaste que celle de n'importe quel autre pays de la région et se concentre dans les états du sud autour de Lagos. Depuis les années 1980, le gouvernement nigérian favorise également la production semi-commerciale (connu au Nigeria sous le nom de « backyard production » ou production de « basse-cour ») comme une mesure de réduction de la pauvreté dans les régions du centre et du nord du pays. Face à la concurrence internationale accrue, le Nigeria a adopté une approche protectionniste pour défendre ces investissements en interdisant les importations de poulets congelés et d'œufs à partir de 2002.

Toutefois, l'impact de l'interdiction d'importer a été mitigé pour deux raisons. Tout d'abord, les interdictions d'importer sur le maïs, la farine de soja et l'arachide dans le cadre des initiatives spéciales de production de ces denrées ont entraîné une hausse des coûts des intrants pour les producteurs avicoles, diluant en partie les avantages de l'interdiction d'importer de la volaille. Deuxièmement, l'interdiction a favorisé la contrebande généralisée de poulets importés des pays voisins, notamment le Bénin, vers le Nigeria. Le Bénin est devenu le deuxième plus grand importateur de viande de poulet dans la zone CEDEAO (après le Ghana), avec des importations dépassant 112 000 tonnes en 2009 (bilans alimentaires FAOSTAT). D'après les estimations, 90 % du total est réexporté clandestinement au Nigeria, souvent sans réfrigération, ce qui soulève des graves risques de santé publique (Killebrew, et al., 2010b). Selon les allégations de

l'association des producteurs avicoles du Nigeria (comme indiqué dans les études de terrain de l'équipe AGWA), afin de préserver les poulets en l'absence d'une chaîne de froid, les contrebandiers ont recours à des produits chimiques, dont certains sont cancérigènes.

Même si la protection a permis à l'industrie du poulet de chair nigérian de se développer, l'accès des consommateurs aux produits de volaille bon marché a été beaucoup plus limité au Nigeria qu'au Ghana. Alors que la consommation apparente de volaille par habitant a septuplé au Ghana entre 1980-1984 et 2005-2009, elle a en revanche baissé au Nigeria, passant de 1,7 kg/an à 1,6 kg/an (voir Chapitre 5). L'expérience du Nigeria démontre ainsi certains compromis que doivent faire les décideurs pour garantir un juste équilibre entre les intérêts des consommateurs et ceux des producteurs lors de la conception des politiques alimentaires.

Burkina Faso. À la différence du Ghana et du Nigeria, le Burkina Faso ne mène pas d'activités d'exploitation commerciale à grande échelle du poulet de chair, car la production d'œufs et de poulets de chair se déroule dans des systèmes traditionnels et villageois améliorés et dans des unités semi-industrielles (avec un maximum de 30 000 volailles, mais beaucoup avec moins de 1 000 volailles) situées dans la périphérie de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso, les deux plus grandes villes. Les unités semi-industrielles sont orientées principalement vers la production d'œufs, tandis que la production améliorée en provenance des villages approvisionne une bonne partie du marché urbain en poulets et en œufs de pintade (ROPPA, 2012a ; Schneider et Plotnick, 2010).

Contrairement aux États côtiers, les importations de produits de volaille représentent moins de 1 % du marché au Burkina Faso. Le faible niveau des importations s'explique par les raisons suivantes :

- » Protection naturelle du pays grâce à son enclavement. Ouagadougou est à plus de 750 km des ports de Lomé, d'Abidjan, de Cotonou et de Tema, et la chaîne de froid entre ces villes et le Burkina Faso sont de piètre qualité.

¹⁰³ Cette section s'inspire principalement des données Killebrew et al., 2010b et des études de terrain menées par AGWA.

Les coûts de transport élevés depuis la côte renforcent considérablement la compétitivité de la production locale par rapport aux importations.

- » Le Burkina applique des règles phytosanitaires très strictes concernant les maladies aviaires, ce qui limite les importations en provenance de plusieurs pays.
- » Fortes préférences des consommateurs pour le poulet « du pays » produit localement en raison de sa saveur.¹⁰⁴

Le Tableau 5.4 du Chapitre 5 montre que la disponibilité de volaille par habitant dans le pays est de 2,2 kg/personne/an, soit environ la moitié de celle du Ghana, mais au-dessus du niveau du Nigeria. Il semble peu probable que les importations de l'étranger perturbent outre mesure la production locale. Toutefois, d'après le ROPPA, la production villageoise et semi-industrielle est menacée par l'installation potentielle de plus grandes unités de production commerciale, mues par les pressions exercées par les consommateurs, le gouvernement et les grands employeurs tels que les entreprises minières pour réduire le prix des produits alimentaires dans le pays (ROPPA, 2012a). Cependant, pour réussir, ces unités devront maîtriser les problèmes liés à l'obtention d'approvisionnements réguliers en aliments volaille et autres intrants de qualité, problèmes dont souffrent les producteurs actuels au Burkina Faso et les producteurs commerciaux le long de la côte.

Perspectives d'avenir pour la chaîne de valeur avicole en Afrique de l'Ouest

D'après les projections de l'OCDE/FAO, les prix réels de la viande de volaille resteront stables de 2012 à 2021, la viande de volaille demeurant la source de viande la moins chère sur les marchés mondiaux. En Afrique de l'Ouest, la demande de volaille est susceptible d'être encore plus forte en raison de la hausse prévue des prix mondiaux du poisson sur la période 2012-2021 (OCDE/

FAO, 2012), ce qui poussera les consommateurs de poisson à se tourner vers des sources de protéine animale bon marché. La croissance du commerce international des produits de volaille devrait ralentir, partant d'un taux annuel de 5,5 % au cours de la dernière décennie à moins de 2 % d'ici 2021. Cependant de l'augmentation des exportations à bas coûts seront l'œuvre des producteurs du Brésil et des Etats-Unis jusqu'à une hauteur de 89%. Ces pays sont des producteurs à bas coûts, non seulement en raison de leur technologie de production, mais également des mécanismes institutionnels en place pour garantir une disponibilité fiable en intrants et le respect des obligations contractuelles, essentielles à la réussite de la production avicole commerciale à grande échelle. Ces mécanismes institutionnels font cruellement défaut en Afrique de l'Ouest.

Il apparaît donc que, même si la production d'œufs devrait rester compétitive en Afrique de l'Ouest, il sera difficile pour les producteurs de poulets de chair des Etats côtiers de capter une grande partie du marché de masse au détriment des importations au cours des cinq prochaines années sans mesures de protection fortes (tarifs élevés ou interdictions fermes d'importer). Même dans une situation où la volaille passe à la « cinquième bande » supérieure de la protection tarifaire (35 %) dans le cadre de la proposition du TEC de la CEDEAO (voir Chapitre 12), les producteurs ouest-africains auront du mal à rivaliser sur le marché de masse avec les importations tant que les problèmes structurels sous-jacents dont souffre la chaîne de valeur ne sont pas résolus, ce qui prendra du temps. Le marché restera segmenté et sera donc caractérisé par une demande continue en volaille de plein air locale pour les occasions spéciales et en découpes de poulet et de dinde moins chères importées (notamment les dos, les cous et les cuisses peu coûteux) pour répondre à une demande de viande bon marché facile à préparer. Il existe des possibilités d'élargir le marché de niche chez les consommateurs haut de gamme pour inclure le poulet réfrigéré produit localement, bien emballé et traçable, mais cela nécessitera une modernisation en profondeur du traitement, du conditionnement, de la distribution et de l'image de marque. Il est également

¹⁰⁴ Ces poulets sont communément appelées au Burkina Faso « Poulets bicyclette » parce qu'ils sont souvent mis sur le marché par des fournisseurs à bord de bicyclettes ou de motos. La tradition dans de nombreuses classes de revenu consistant à consommer du poulet grillé auprès de vendeurs en bordure de route et dans de petits restaurants renforce encore la demande de poulets locaux.

important de continuer à encourager la production de volaille de « basse-cour » comme moyen d'améliorer les régimes alimentaires et les revenus en milieu rural.

Le contraste entre l'expérience des chaînes de valeur avicoles du Ghana et du Nigeria illustrent les choix difficiles auxquels sont confrontés les décideurs politiques. Le Ghana, en autorisant les importations bon marché, a offert à ses consommateurs une source supplémentaire de protéines bon marché et la consommation a septuplé, mais de nombreux producteurs de poulets de chair ghanéens, notamment les exploitations commerciales, n'ont pas été en mesure de rivaliser et ont fait faillite ou se sont reconvertis entièrement dans la production d'œufs. En revanche, le Nigeria a protégé ses producteurs commerciaux nationaux, mais au prix d'une stagnation de la disponibilité de viande de volaille par habitant dans le pays et en exposant les consommateurs nigériens aux produits importés potentiellement dangereux introduits clandestinement dans le pays dans de mauvaises conditions d'hygiène.

Les pays enclavés, comme le Burkina Faso (le Niger et le Mali aussi), resteront probablement compétitifs face aux importations en raison de leur protection naturelle et s'appuieront principalement sur les exploitations semi-commerciales et villageoises améliorées pour satisfaire l'essentiel de la demande de viande de volaille en milieu urbain, certaines exploitations à plus grande échelle s'adonnant à la production d'œufs. Pourtant, dans ces pays aussi, l'amélioration des mécanismes contractuels pour garantir une plus grande stabilité dans l'approvisionnement en intrants essentiels (surtout les aliments et les produits vétérinaires) sera vitale pour leur succès à long terme, notamment au fur et à mesure que le transport et les chaînes de froid qui lient ces pays aux principaux ports s'améliorent et permettent donc de réduire le coût de livraison des produits de volaille congelés importés vers les marchés intérieurs.

10.1.4 Produits laitiers

Situation actuelle

Bien plus que la chaîne de valeur de la viande de volaille, celle des produits laitiers est dominée par

les importations, notamment de lait en poudre, dont une proportion importante est reconstituée en lait liquide ou transformé en produits tels que le yaourt dans les usines de transformation ouest-africaines. Le Nigeria est le plus grand importateur de produits laitiers en Afrique, représentant près de la moitié des importations de la zone CEDEAO. Le Nigeria est suivi par le Sénégal, le Ghana et la Côte d'Ivoire. Ces quatre pays absorbent environ 80 % de la totalité des importations de produits laitiers dans la région (Lambert, 2012 ; travail de terrain de l'équipe AGWA). Même dans un pays enclavé comme le Mali, 80 % des produits laitiers consommés dans la région de Bamako sont dérivés du lait en poudre importé. Toutefois, la production laitière pastorale demeure une source importante de nourriture et de revenus (notamment pour les femmes) dans les zones rurales plus au nord du Mali et dans les pays voisins (Michigan State University Food Security Team, 2011).

À l'instar des producteurs avicoles, les producteurs laitiers en Afrique de l'Ouest opèrent dans trois types de systèmes de production différents. Dans les parties nord de la région, les éleveurs (Peulhs principalement) produisent du lait dans le cadre d'un système de production basé sur la transhumance. La production laitière est consommée, vendue ou troquée localement, souvent contre des céréales. Cette activité est principalement féminine. Les troupeaux, basés sur les races zébu (*Bos p. indicus*), sont gérés à la fois pour la production bouchère et laitière. La production de lait par vache est faible, dépassant rarement quelques litres par jour. Elle est en plus très saisonnière, car tributaire des conditions de pâturage. Au cours des vingt dernières années, à mesure que les agriculteurs des zones soudano-guinéennes intégraient le bétail dans leurs systèmes agricoles, ils ont souvent recruté des Peulhs pour gérer leur bétail, et la production de lait de ces animaux est similaire au système décrit un peu plus haut. Un deuxième système concerne la production à moyenne échelle (d'une poignée à quelques dizaines de vaches) dans les zones péri-urbaines des pays sahéliens et les parties nord des pays côtiers. Ce système comprend à la fois des races de zébu pures et des croisements avec des races européennes. Les producteurs, généra-

lement organisés en coopératives, vendent aux petits transformateurs laitiers locaux qui vendent à leur tour du lait frais et des produits transformés (par exemple, le lait caillé) aux consommateurs urbains. La production est également saisonnière et dépend de la disponibilité des ressources fourragères, mais ces producteurs donnent à leurs animaux davantage d'intrants achetés, notamment des aliments de bétail concentrés, des soins vétérinaires et parfois l'insémination artificielle. Un troisième système, et de loin le plus petit, concerne la production commerciale à l'aide de races importées (*Bos p. taurus*). Cette production se concentre largement dans les quelques zones montagneuses où ces animaux peuvent survivre sans habitat spécial ou traitements vétérinaires intensifs contre la trypanosomiase et les maladies transmises par les tiques qui sont très répandues dans les pays côtiers.

Comme indiqué dans la Partie II, la consommation de produits laitiers, notamment les produits transformés tels que les yaourts, connaît un essor rapide dans la région et devrait continuer à progresser rapidement dans les pays à forte croissance économique. Aux importations de lait en poudre s'ajoute l'importation de lait UHT (ultra-haute température) ainsi que sa production locale à partir du lait en poudre importé. Certains produits transformés tels que les yaourts comptent également dans leurs rangs des importations considérables, car les consommateurs ouest-africains se méfient souvent de la qualité des produits fabriqués localement, même s'ils sont produits à partir du lait en poudre importé.

Le recours aux importations s'explique par le faible coût et la disponibilité toute l'année des produits importés, contrairement à la production locale qui varie considérablement entre les saisons sèches et les saisons des pluies. Le faible coût est, à son tour, dû en partie à la productivité plus élevée des troupeaux laitiers issus principalement des races *Bos p. taurus* dans les pays à climat tempéré par rapport aux races de zébu qui prédominent en Afrique de l'Ouest. Quelques régions de l'Afrique de l'Ouest, comme le plateau de Jos au Nigeria, conviennent aux races des climats tempérés plus productives. Les efforts visant à les introduire

dans d'autres zones ont entraîné la nécessité d'environnements contrôlés coûteux, rendant la production non rentable, même si dans certaines zones les croisements entre bovins locaux et importés ont connu un certain succès. Dans les zones côtières (où la demande est la plus forte en raison des grandes villes), la production à l'aide de races locales se heurte souvent aux maladies telles que la trypanosomiase et les maladies transmises par les tiques.¹⁰⁵ Outre les avantages de productivité intrinsèques que présente la production laitière dans les zones plus tempérées, les importantes subventions des pays de l'OCDE en faveur de leurs industries laitières (y compris les subventions à l'exportation dans le passé) ont placé les producteurs ouest-africains dans une situation très désavantageuse.¹⁰⁶

Ces dernières années, les cours mondiaux du lait en poudre ont fortement augmenté, atteignant un niveau record de plus de 4 000 \$EU/tonne en 2007/08 (OCDE/FAO, 2012). Cette situation, conjuguée à la hausse du revenu par habitant, a conduit au développement de la production commerciale laitière dans les zones péri-urbaines de certains pays sahéliens enclavés, grâce aux petites usines de transformation approvisionnées principalement par les petits producteurs. En outre, la production commerciale s'est quelque peu accrue dans le plateau de Jos au Nigeria. Cette production est tirée par une forte préférence des consommateurs de ces zones pour le lait frais (permettant aux laiteries de fixer un prix plus élevé pour leurs produits) et une certaine protection naturelle en raison de leur position enclavée. Les coopératives ont joué un rôle clé dans nombre de ces initiatives, aussi bien en termes d'approvisionnement en intrants que d'organisation de la collecte et de la transformation du lait. Toutefois, des difficultés subsistent pour garantir l'accès à des aliments de

105 Même si l'Inde a été en mesure de développer le plus grand secteur laitier au monde grâce à ses zébus, trois facteurs de taille marquent la différence entre l'expérience de l'Inde et la situation actuelle en Afrique de l'Ouest : (1) les producteurs indiens n'ont pas connu les problèmes de la maladie du sommeil bovine (trypanosomiase) qui a sérieusement entravé la production dans les zones plus humides de l'Afrique de l'Ouest ; (2) la densité de la population humaine beaucoup plus élevée en Inde a réduit les coûts de commercialisation à l'unité du lait, un produit hautement périssable ; et (3) la stratégie de développement des produits laitiers de l'Inde dans les années 1960 et 1970 reposait sur de lourdes restrictions quantitatives sur les importations, ce qui serait difficile à mettre en œuvre en Afrique de l'Ouest en vertu des règles de l'OMC.

106 Les subventions à l'exportation de produits laitiers de l'UE, très importantes à partir des années 1980 jusqu'au milieu des années 2000, sont tombées à zéro en 2012, avec la flambée des cours mondiaux des produits laitiers.

qualité sur toute l'année (ce qui entraîne une forte saisonnalité de la production) et pour écouler le lait (Michigan State University Food Security Team, 2011).

Perspectives d'avenir pour la chaîne de valeur du lait en Afrique de l'Ouest

D'après les projections de l'OCDE/FAO, les prix réels du lait en poudre sur le marché mondial devraient légèrement baisser par rapport aux niveaux de 2011 tout en restant néanmoins à un plateau d'environ 3 000 \$EU/tonne jusqu'en 2021, soit bien au-dessus des niveaux de 1 500-2 000 \$EU des années 1990 et du début des années 2000.¹⁰⁷ Même si la hausse des prix des importations et la forte croissance de la demande potentielle associée à l'augmentation des revenus en Afrique de l'Ouest peuvent offrir une certaine marge pour le développement de la production laitière locale, ce développement va probablement se limiter aux zones péri-urbaines des pays enclavés et à quelques zones montagneuses isolées telles que le plateau de Jos, où les maladies sont moins fréquentes que sur le long de la côte et où les coûts de transport offrent un certain degré de protection naturelle. Dans d'autres régions, il est peu probable que les producteurs ouest-africains, qu'ils exploitent la race zébu ou des bovins de race croisée, soient en mesure de rivaliser avec les produits importés qui proviennent des systèmes laitiers intensifs (et souvent subventionnés) des pays du Nord.

Si les transformateurs laitiers ouest-africains peuvent garantir aux consommateurs locaux des produits de qualité, la transformation, basée en grande partie, mais pas exclusivement, sur les intrants importés offre un fort potentiel de création de valeur ajoutée.

10.2 Chaînes de valeur axées sur l'exportation

Contrairement au riz, au manioc, à la volaille et aux produits laitiers qui, en Afrique de l'Ouest, sont majoritairement orientés vers la consommation au sein de la région, le cacao et le coton sont des produits d'exportation, une très petite proportion de

la production totale étant consommée en Afrique de l'Ouest. Suite à la longue période de baisse des cours internationaux des exportations agricoles ouest-africaines traditionnelles telles que le cacao et le coton et aux difficultés de maintien de la qualité et de la quantité de la production suite à la libéralisation (décrite ci-dessous), les décideurs politiques et les bailleurs de fonds se sont de plus en plus tournés, dans les années 1990, vers les exportations non traditionnelles, telles que les fruits et légumes et les noix. Malgré quelques succès notables, l'importance globale des exportations non traditionnelles est restée limitée. Cependant, avec la hausse des cours mondiaux des denrées, les perspectives relatives aux cultures d'exportation ouest-africaines traditionnelles se sont améliorées. Ces sous-secteurs comptent un grand nombre de petits exploitants agricoles et disposent d'un fort potentiel de contribution à la croissance globale et à la réduction de la pauvreté. Les marchés d'exportation pour ces produits sont généralement plus vastes, d'où une augmentation de la production moins susceptible de faire baisser les prix.

Pour que ces cultures d'exportation puissent soutenir la concurrence sur les marchés mondiaux, elles doivent exploiter plusieurs types d'économies d'échelle, notamment :

- » Economies d'échelle dans le transport maritime et satisfaction des commandes minimales des acheteurs d'outre-mer.
- » Mise en œuvre de systèmes d'assurance qualité pour répondre aux exigences de qualité de plus en plus élevées des marchés d'exportation en matière de traçabilité et de garantie de conformité aux diverses normes de production, concernant les conditions de travail et la protection de l'environnement par exemple.
- » Mise en œuvre de mesures de lutte contre les maladies pour l'ensemble de l'industrie dans les situations où le respect des normes par tous les producteurs est nécessaire pour prévenir les épidémies susceptibles de menacer la productivité du pays et sa réputation d'exportateur fiable (par exemple, les programmes de pulvérisation dans l'industrie du cacao).

¹⁰⁷ Tous les prix sont en dollars constant de 2005.

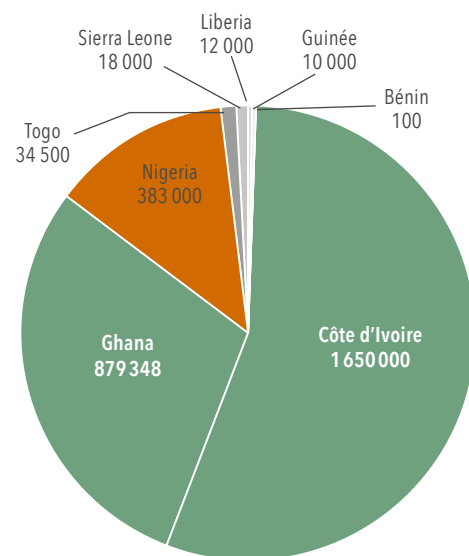
Dans la mesure où les produits bruts sont transformés au niveau local avant d'être exportés, les entreprises de transformation sont confrontées aux mêmes problèmes, à savoir garantir un approvisionnement fiable en matières premières et autres intrants, comme décrit plus haut pour la transformation à grande échelle du manioc et du riz. Par ailleurs, l'élaboration de systèmes pour capter ces économies d'échelle et garantir la coordination verticale peut s'avérer plus aisée dans les chaînes de valeur des cultures d'exportation que dans les chaînes de valeur tournées principalement vers la consommation locale. Les produits d'exportation passent généralement par quelques ports seulement, rendant les circuits de commercialisation moins complexes que ceux des aliments consommés au pays, qui sont vendus dans des centaines de milliers d'endroits à travers la région. En outre, les produits d'exportation comptent fréquemment moins d'acheteurs, ce qui réduit les problèmes de non-respect des engagements de livraison (vente hors contrat) de la part des agriculteurs mais favorise en même temps une situation où les agriculteurs ne reçoivent pas de prix compétitifs pour leur production. L'existence de goulots d'étranglement dans les chaînes de valeur axées sur l'exportation facilite le recours à un mécanisme de recouvrement indirect des coûts pour le financement des chaînes de valeur, à travers des prélèvements à la commercialisation ou des taxes à l'exportation par exemple. Malheureusement, ces systèmes sont sujets à une utilisation inappropriée, comme le montre l'analyse suivante. Néanmoins, les mécanismes de financement dans les cultures d'exportation peuvent avoir d'importantes répercussions, telles que l'utilisation sur les cultures vivrières d'engrais obtenus par le biais de la chaîne de valeur des cultures d'exportation ou l'articulation des agriculteurs avec les mutuelles de financement spécialisées dans les cultures d'exportation mais répondant aux besoins de financement plus grands des ménages agricoles.

10.2.1 Cocoa

Comme indiqué dans le Chapitre 4, le cacao est de loin la première culture d'exportation en Afrique de l'Ouest et la région est la force dominante sur les marchés mondiaux. Trois pays ouest-africains (Côte d'Ivoire, Ghana et Nigeria) ont représenté,

avec le Cameroun, 58 % de la production mondiale en 2009/10, la Côte d'Ivoire (premier producteur mondial) représentant, à elle seule, plus d'un tiers (FAOSTAT).¹⁰⁸ Les autres producteurs ouest-africains comprennent le Togo, la Sierra Leone, la Guinée, le Liberia et le Bénin (Figure 10.3). Parmi ces pays, certains disposent d'importantes plantations de cacao abandonnées pendant les conflits civils mais qui, aujourd'hui, sont en cours de revi-

Figure 10.3 Production de fèves de cacao en Afrique de l'Ouest, 2012 (en tonnes)



Source: données FAOSTAT.

talisation. En Afrique de l'Ouest, 90 % à 95 % de la totalité du cacao est produite par de petits exploitants dont les exploitations ont une superficie de deux à cinq hectares. La production est fortement tributaire de la main-d'œuvre, avec un faible niveau de mécanisation (Traoré, 2009). De nombreux pays producteurs souffrent d'un problème commun : le vieillissement des arbustes qui entraîne la baisse de la productivité. Cependant, le potentiel d'augmentation considérable de la productivité, même chez les arbustes vieillissants, par l'application d'intrants et de pratiques agricoles améliorées a été démontré au Ghana et, plus récemment, au Liberia.

Bien que la plupart de la production de cacao continue d'être exportée sous forme de fèves, le

¹⁰⁸ Les autres producteurs mondiaux, par ordre d'importance, sont l'Indonésie (le troisième plus gros producteur après la Côte d'Ivoire et le Ghana), le Brésil, l'équateur et la Malaisie.

broyage de ces dernières in-situ pour produire de la poudre de cacao et du beurre de cacao pour l'exportation et les marchés intérieurs s'est de plus en plus développé au cours des trente dernières années. Les gouvernements ouest-africains ont encouragé les investissements dans les capacités de broyage des entreprises internationales et locales. Par exemple, la Côte d'Ivoire a réduit les taxes à l'exportation pour les exportateurs qui transforment une partie de leurs fèves dans le pays, afin de capturer une plus grande part de la valeur ajoutée de la chaîne de valeur. Dans le monde, le broyage des fèves de cacao dans les pays producteurs représentait 37 % du total mondial en 2005/06 et, vers 2011, la Côte d'Ivoire avait dépassé les Pays-Bas pour devenir le leader mondial en termes de capacité de broyage (Lambert, 2012; Agritrade, 2012).¹⁰⁹ La transformation du cacao est un processus à forte intensité de capital et l'industrie est dominée par de grandes entreprises multinationales.

Défis de la coordination verticale dans la chaîne de valeur du cacao

Plusieurs caractéristiques de la production de cacao ont des implications importantes pour les défis de coordination verticale au sein de la chaîne de valeur.

1. Le cacao est une culture pérenne. Une fois planté, le cacaoyer prend au moins trois ans avant d'entrer dans la phase de production, et les arbres restent productifs pendant 30 ans. Du fait de l'intervalle entre la plantation de nouveaux arbres et la phase de production de ces derniers, les approvisionnements ne se développent que lentement pour réagir à la hausse des prix. Cependant, dès qu'ils deviennent productifs, les arbres continuent à produire. Par conséquent, même si les agriculteurs peuvent prendre des mesures qui affectent leurs rendements, la production ne baisse généralement que lentement en réponse à la baisse des prix. Ces rigidités au niveau de la réaction de l'offre renforcent les fluctuations cycliques des prix,¹¹⁰ qui sont classiques pour les cultures pérennes et pour la production de viande.
2. Après la récolte, les agriculteurs extraient les fèves de la cabosse, les fermentent pendant plusieurs jours (pour créer la saveur du chocolat), puis les sèchent avant de les vendre. Le soin apporté à ces opérations influe largement sur la qualité des fèves. Parce que les acheteurs s'approvisionnent en fèves auprès de nombreux agriculteurs différents et que les fèves sont généralement regroupées, les agriculteurs négligents dans les opérations post-récolte peuvent faire subir d'importants coûts aux agriculteurs plus prudents en dégradant la qualité de la production regroupée. Par conséquent, pour maintenir la qualité, les acteurs de la chaîne de valeur doivent concevoir et appliquer des mesures incitatives pour un contrôle rigoureux de la qualité, notamment au niveau des exploitations.
3. Les préoccupations en termes de traçabilité sont grandissantes chez les acheteurs de cacao des pays industrialisés, notamment au sujet des pratiques de production durables et du non recours au travail des enfants. La prise en compte de ces préoccupations nécessite une coordination plus étroite entre les acteurs de la chaîne de valeur.
4. La lutte contre les maladies est essentielle dans le maintien de la productivité et de la qualité des arbustes, car une maladie dans la plantation d'un exploitant peut se propager facilement chez celle d'un voisin. Ainsi, des efforts collectifs de lutte contre les maladies s'avèrent nécessaires, généralement à travers la pulvérisation.
5. Une fois entre les mains de l'acheteur, les fèves sont triées et stockées. Les fèves séchées sont ensuite transportées vers une entreprise de transformation locale ou à l'étranger pour être écosées et torrifiées. Les fèves sont broyées pour obtenir de la liqueur (ou pâte) de cacao, puis sont raffinées pour produire du beurre de cacao et des tourteaux de cacao. Les tourteaux de cacao servent à produire de la poudre de cacao. Le chocolat est fabriqué à partir du mélange du beurre de cacao avec la liqueur de cacao, un extrait des tourteaux de cacao et d'autres ingrédients tels que le sucre et le

¹⁰⁹ Le gouvernement ivoirien s'est fixé comme objectif d'augmenter le broyage de 35 % de sa production totale en 2012 à 50 % en 2015.

¹¹⁰ La production officiellement enregistrée dans un pays donné peut baisser plus que la production réelle suite à des prix bas, car les agriculteurs vendent souvent en contrebande leur cacao aux pays voisins où les prix sont plus élevés.

lait. Si le beurre de cacao peut être remplacé par d'autres matières grasses végétales, telles que l'huile de palme ou de karité, la poudre de cacao, elle n'a pas de substitut. Ainsi, dans la réalité, les entreprises de transformation du cacao font face à deux marchés distincts : un pour le beurre de cacao dans lequel elles font face à la concurrence des autres huiles végétales, et un autre pour la poudre de cacao, qui n'a pas de substitut.

6. D'importantes économies d'échelle sont réalisables dans l'assemblage, la transformation et la vente de fèves de cacao et de produits du cacao sur les marchés internationaux par rapport à la taille optimale de la production au niveau des exploitations. Les économies d'échelle dans la commercialisation internationale illustrent à la fois les aspects techniques (par exemple les économies d'échelle dans le transport maritime) et la taille minimale des lots pour les principaux marchés aux enchères du cacao et les grandes entreprises internationales qui achètent le cacao. La mise sur pied des offices de commercialisation du cacao et des cultures similaires en Afrique de l'Ouest était motivée, entre autres, par la nécessité d'aider les petits agriculteurs à s'introduire sur ce marché international de manière efficace et de leur apporter un pouvoir de négociation compensatoire sur les marchés internationaux. En réalité, une fois créés, ces offices sont devenus des outils de taxation des producteurs de cacao, achetant souvent à bas prix et revendant sur le marché international à des prix bien plus élevés.

*Différentes approches politiques pour le cacao :
Nigeria, Ghana et Côte d'Ivoire*

À l'indépendance, les trois principaux producteurs de cacao de la région, à savoir le Nigeria, le Ghana et la Côte d'Ivoire, ont opté pour un contrôle de l'état sur la chaîne de valeur du cacao afin de résoudre certains problèmes structurels évoqués ci-dessus et aussi parce que le contrôle des exportations de cacao représentait un moyen pratique de générer des revenus considérables pour l'état. Comme indiqué dans le Chapitre 11, les trois pays ont fortement taxé leurs secteurs de cultures d'exportation. À titre d'exemple, avant la libéralisa-

tion, le cacao a généré 20 % de recettes publiques en Côte d'Ivoire (Traoré, 2009). Les modèles de contrôle de l'état ont été différents dans les trois pays. Le Nigeria et le Ghana ont choisi d'utiliser les offices de commercialisation du cacao établis sous le régime colonial britannique. Ces offices de commercialisation du cacao avaient le monopole sur tous les achats de cacao dans le pays et sur tout le commerce d'exportation. Chaque office fixait des prix pan-territoriaux pour son pays pour le cacao acheté auprès des agriculteurs et essayait de stabiliser les prix aux producteurs. Les offices pouvaient stabiliser les prix à la production, quoiqu'à un bas niveau, car ils gagnaient des marges substantielles sur leurs opérations de commercialisation. Par exemple, en 1993, les producteurs ghanéens n'ont reçu que 30 % du prix FOB de leur cacao (Ruf, 2009).¹¹¹ Les offices fournissaient également des services de vulgarisation aux producteurs, ainsi que des services de pulvérisation pour lutter contre la maladie de la pourriture brune des cabosses. Dans le cadre de leurs activités de commercialisation, les offices ont également institué des mesures de classement et de contrôle de qualité, généralement au niveau de points de collecte ruraux. Ces mesures ont valu au cacao nigérian et ghanéen une réputation de haute qualité sur les marchés internationaux dans les années 1960 et 1970.

En revanche, l'agence de commercialisation de Côte d'Ivoire, la Caisse de Stabilisation et de Soutien des Prix des Produits Agricoles (CSSPPA), a autorisé des agents acheteurs agréés des exportateurs (connus sous le nom de traitants) à acheter le cacao auprès des producteurs. La CSSPPA fixait le prix au producteur (établi chaque année en fonction des coûts de production plutôt que des prix mondiaux) et les calendriers de paiement pour les traitants afin de les rémunérer pour leurs services de commercialisation. La CSSPPA arrêta aussi un prix de référence pour l'exportation. Si l'exportateur négociait avec les acheteurs internationaux un prix supérieur au prix de référence, il versait la différence à la CSSPPA. Si le prix négocié était inférieur au prix de référence, la CSSPPA rem-

¹¹¹ Les trois pays ont également participé aux initiatives internationales visant à stabiliser le prix du cacao à travers les stocks tampons gérés par l'Organisation internationale du cacao (ICCO). Toutefois, les initiatives de l'ICCO, à l'instar de celles de la plupart des autres accords internationaux sur les denrées, n'ont pas porté leurs fruits et les derniers stocks de l'ICCO ont été liquidés en 1997 (Traoré, 2009).

boursait la différence à l'exportateur. Le contrôle de qualité relevait des traitants (Traoré, 2009).

Réformes du Nigeria. En 1961, le Nigeria représentait 18 % des exportations mondiales de cacao. En 2011, il représentait moins de 1 % (Nigeria Federal Ministry of Agriculture and Rural Development, 2011). À partir des années 1960 jusqu'au milieu des années 1980, la forte taxation des producteurs de cacao à travers le système des offices de commercialisation, les fortes baisses des cours mondiaux du cacao suite au boom des matières premières du milieu des années 1970,¹¹² la surévaluation et la non convertibilité du naira, ainsi que la sortie de ressources de l'agriculture qui a accompagné le boom pétrolier du Nigeria sont autant d'éléments qui ont contribué à une forte baisse de la production et des exportations de cacao du Nigeria. En outre, une partie de la production était clandestinement introduite dans les pays de la zone CFA voisins pour bénéficier d'une monnaie convertible. Par conséquent, les recettes du Nigerian Cocoa Board (NCB) ont fortement chuté, réduisant sa capacité à fournir des services aux agriculteurs. En 1986, alors que la crise économique généralisée frappant le Nigeria s'est aggravée, le pays a adopté un programme d'ajustement structurel (PAS). Dans le cadre du PAS, le NCB a été supprimé et la chaîne de valeur ouverte aux opérateurs privés (ibid.).

La suppression du NCB a eu des effets mitigés. D'une part, les prix, la production et les exportations ont tous augmenté. Par exemple, la production enregistrée est passée de 150 000 tonnes en 1987 à 253 000 tonnes en 1988 (FAOSTAT), même s'il est probable qu'une partie de cette augmentation de la production enregistrée prenne en compte le cacao qui, dans les années précédentes, a été sorti clandestinement du pays et est désormais exportée par le Nigeria. La part du prix FOB des agriculteurs a grimpé, passant d'environ 20 % avant la réforme, à 70 %. D'autre part, avec la suppression des activités de contrôle de qualité du NCB, la qualité du cacao nigérian a rapidement diminué, entraînant dans sa chute le prix supérieur dont le cacao nigérian jouissait auparavant sur les marchés

internationaux. Un grand nombre de nouveaux acteurs ont fait leur entrée dans le commerce. Ils étaient, pour une bonne part, plutôt intéressés par le commerce des produits libéralisés pour gagner des devises et importer d'autres denrées plutôt que par l'instauration de relations commerciales de longue durée dans la chaîne de valeur. Dès lors, la fiabilité des livraisons aux acheteurs internationaux a également chuté et les exportateurs nigériens ont donc eu de plus en plus de mal à conclure d'autres contrats de livraison, considérés désormais comme très risqués. De ce fait, les agriculteurs ont certes bénéficié d'une augmentation des prix, mais ces derniers sont devenus très volatiles par la même occasion. En outre, les entreprises nigérianes de transformation du cacao, qui avaient déjà bénéficié des prix locaux bas, ont rencontré de plus en plus de difficultés à rivaliser avec les exportateurs pour les fèves, et beaucoup ont dû réduire leur production ou déclarer faillite (Traoré, 2009).

Aujourd'hui, la chaîne de valeur du cacao nigérian, au-delà des exploitations, se caractérise par un mélange de grandes entreprises multinationales, engagées aussi bien dans l'exportation de fèves que dans la transformation locale, et de certaines petites et moyennes entreprises présentes dans la transformation du cacao pour les boissons produites localement. En 2011, le gouvernement nigérian a inclus le cacao comme l'une des principales denrées dans son nouveau programme de transformation du secteur agricole (voir Chapitre 11). L'objectif est de doubler la production de cacao en 2015 à travers le développement de plantations (ajout de 100 000 à 150 000 nouveaux hectares pour la production de cacao) et de fournir aux agriculteurs des semences améliorées et un accès élargi aux engrais. L'inclusion du cacao dans le programme de transformation du secteur agricole s'explique par la forte intensité de main d'œuvre de la production. D'après le programme, 185 000 nouveaux emplois seront créés sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre 2012 et 2015 si les objectifs de production sont atteints (Nigeria Federal Ministry of Agriculture and Rural Development, 2011). Toutefois, précise le programme, la réussite d'une telle initiative suppose qu'une structure prendra les devants pour s'occuper du contrôle de la qualité et de la vulgarisation, fonctions autrefois

¹¹² Le prix en gros du cacao à la bourse de New York a chuté de plus de 3 200 \$EU la tonne en 1977 à un peu plus de 1 500 \$EU la tonne en 1982 (Ruf, 2009).

assurées par le NCB. Le programme appelle à la création de grandes sociétés de commercialisation, « appartenant à la chaîne de valeur », qui pourraient remplir ce rôle, citant en exemple l'office de commercialisation du cacao du Ghana (voir ci-dessous) comme modèle possible.

Réformes du Ghana. L'histoire de la chaîne de valeur du cacao du Ghana jusqu'au milieu des années 1980 ressemble à bien des égards à celle du Nigeria. L'office de commercialisation du cacao du Ghana, connu sous le nom Cocobod, détenait le monopole sur tout le commerce intérieur et les exportations du cacao. Du début des années 1960 au début des années 1980, la production officiellement enregistrée a chuté de 60 %, et la part du Ghana dans le marché mondial est tombée de 35 % à 10 %. Vers 1977, la Côte d'Ivoire a dépassé le Ghana en devenant le plus grand producteur de cacao au monde (Traoré, 2009 ; Ruf, 2009). En 1983, le Ghana a entamé son programme de relance économique, appuyé par la Banque mondiale et le FMI, qui s'est attaqué à bon nombre de problèmes macro-économiques du pays tels que la surévaluation du cedi et les déficits budgétaires récurrents du gouvernement. Le secteur du cacao a réagi à l'amélioration du climat économique qui, grâce à la réduction de la surévaluation de la monnaie, a entraîné la hausse des prix au producteur. La production a augmenté de 168 000 tonnes en 1983 à plus de 312 000 tonnes en 1992 (FAOSTAT). Cependant, la taxation du secteur est restée élevée, les producteurs ne recevant que 30 % du prix FOB en 1993 (Ruf, 2009). En 1992-1993, dans l'espoir de stimuler davantage la production de cacao, le Ghana a lancé une libéralisation partielle de la chaîne de valeur. Le Cocobod a autorisé les entreprises agréées LBC (Licensed Buying Companies) à acheter le cacao auprès des agriculteurs tant qu'ils respectent les prix minimum fixés par l'office, tout en les obligeant également à vendre au Cocobod à des prix fixes, ce qui a essentiellement fixé les marges de commercialisation. Le Cocobod a conservé son rôle de contrôle de la qualité, vérifiant de près au niveau des exploitations les qualités et les poids des fèves achetées par les LBC. Le Cocobod a également maintenu son rôle de fournisseur de services de vulgarisation et de pulvérisation.

La libéralisation partielle décidée par le Ghana a engendré la création d'une structure de commercialisation dans les zones rurales similaire à celle qui existait en Côte d'Ivoire avant la libéralisation de la filière cacao de ce pays. L'une des différences majeures était qu'au Ghana, le contrôle de la qualité est resté entre les mains de l'office de commercialisation et non des acheteurs individuels. Le Cocobod a également facilité l'organisation de grands programmes d'appel d'offres pour les engrais chaque année, entraînant une baisse des prix des intrants pour les agriculteurs.

Etant donné que le Cocobod a pour rôle essentiel de fixer les prix à la production sur l'ensemble du système, les LBC se font principalement la concurrence pour les fèves sur d'autres aspects que le prix, par exemple en payant les agriculteurs au comptant et à temps, en octroyant des crédits, en fournissant des informations de vulgarisation et en proposant des intrants à des conditions favorables. Les réformes ont été accompagnées d'une baisse du taux d'imposition sur les exportations de cacao et d'autres cultures d'exportation (voir Chapitre 11). En 2007, les producteurs ghanéens recevaient 70 % du prix FOB de leurs fèves. Au fur et à mesure que la production de cacao devenait attrayante, le nombre de LBC opérant dans les zones rurales augmentait, entraînant un marché plus concurrentiel (Anang, 2011). Dans une enquête auprès de 80 producteurs de cacao choisis au hasard à l'ouest du Ghana en 2008-2009, 93 % ont jugé les performances des LBC très élevées et ont affirmé que les réformes avaient amélioré le système de commercialisation du cacao (Anang et al., 2011). La participation continue du Cocobod dans le contrôle de la qualité et la lutte contre les maladies s'est avérée déterminante. Il convient de rappeler que le Cocobod offre des services gratuits de pulvérisation de masse depuis 2001. Le cacao ghanéen continue de bénéficier d'une prime à la qualité sur les marchés internationaux bien supérieure à celle dont bénéficie le cacao ivoirien et nigérian.¹¹³ Le Ghana s'est également évertué à augmenter la

¹¹³ Le Cocobod est également en charge de la commercialisation des noix de karité et du beurre de karité du Ghana. Ce marché dispose de normes de qualité très strictes, car un traitement inadéquat peut conduire à la présence de substances cancérigènes qui excluent le produit des marchés d'exportation étrangers lucratifs. En Afrique de l'Ouest, le Ghana s'est construit une réputation de leader en matière de collaboration avec les organisations de producteurs afin de s'assurer que ses produits du karité respectent ces normes (Perakis, 2009).

proportion de la culture qui subit une transformation initiale dans le pays. Après l'indépendance, le pays a nationalisé toutes les usines de broyage. Toutefois, avec la libéralisation, il a ouvert la porte à l'investissement privé. En 2009, le pays a broyé environ 150 000 tonnes, soit 21 % de sa production totale de fèves de cacao, tandis que l'entreprise privée Cargill a construit une nouvelle usine à Tema avec une capacité supplémentaire de 65 000 tonnes (Traoré, 2009).

Réformes de la Côte d'Ivoire. La baisse des prix mondiaux du cacao du milieu des années 1980 au début des années 1990, conjuguée à une tentative mal avisée de la part du gouvernement ivoirien de retenir le cacao sur le marché mondial afin de faire monter les prix, a précipité le pays dans un malaise économique profond. En réponse, le gouvernement a d'abord autorisé une libéralisation partielle du secteur en 1995-1996, en permettant aux entreprises privées d'exporter du cacao et en limitant la part de la CSSPPA à 15 % du marché d'exportation. En 1999, la CSSPPA s'est entièrement retirée de la commercialisation du cacao. Son rôle s'est limité à celui d'un organisme consultatif et réglementaire avant d'être finalement dissout. Le retrait de la CSSPPA du marché a mis fin à tous les efforts de stabilisation des prix du gouvernement, et les prix au producteur se sont alignés sur les prix mondiaux, entraînant une forte volatilité de ces premiers. Dans le même temps, les taxes à l'exportation sont restées élevées, maintenant les prix au producteur à un bas niveau. Le marché a été de plus en plus dominé par les sociétés multinationales. Toutefois, dans les premières années après les réformes, la coordination verticale a diminué, car ces sociétés n'ont pas réussi à définir les mécanismes d'approvisionnement de longue durée avec les producteurs, qui étaient plutôt soucieux de vendre au mieux offrant sur le court terme. Cette situation a fini par entraîner la baisse de la qualité moyenne du cacao produit (Losch, 2002). Au cours des dernières années, les sociétés telles que Nestlé ont intensifié leurs efforts pour lancer des programmes de vulgarisation auprès des producteurs dans le cadre d'initiatives visant à mieux sécuriser leurs approvisionnements et à améliorer la qualité face à la demande mondiale croissante de cacao (Lucas, 2012).

Etonnamment, malgré la crise et la guerre civile en Côte d'Ivoire de 1999 à 2010, la production de cacao s'est poursuivie sans relâche (variant entre 1,2 et 1,4 millions tonne/an), tandis que les investissements dans les capacités de broyage du pays ont augmenté. Toutefois, les infrastructures rurales se sont dégradées et de nombreux arbustes vieillissants n'ont pas été remplacés. Comme condition préalable à l'allègement de la dette du FMI, en novembre 2011, le gouvernement Ouattara a lancé une nouvelle réforme du secteur du cacao ivoirien dans le but de restaurer une partie de la stabilité des prix perdue avec la suppression de la CSSPPA et de renforcer la coordination verticale de la chaîne de valeur.¹¹⁴ Les réformes tournent autour de trois piliers :

- » Création, en 2012, d'un organe central, en l'occurrence le Conseil du café et du cacao (CCC), composé de représentants de tous les acteurs de la chaîne de valeur, chargés de la gestion, de la réglementation, du développement et de la stabilisation des prix du cacao.
- » Elaboration d'un nouvel accord de commercialisation dans lequel tous les exportateurs sont tenus de s'engager à la vente à terme de 70 à 80 % de la récolte de l'année suivante à travers des ventes aux enchères deux fois par jour. L'objectif des ventes à terme est d'établir un prix de référence pour les producteurs et d'assurer aux agriculteurs une part minimum garantie de 60 % du prix CAF.¹¹⁵
- » Mise en place d'un fonds de réserve à la Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour couvrir les risques au-delà des transactions normales d'un régime de garantie des prix (visant principalement à permettre un ajustement ordonné en cas de baisse importante des prix mondiaux).

En outre, les réformes ont supprimé un allègement fiscal important dont bénéficiaient les exportateurs qui broient une partie de leurs fèves in-situ. Les exportateurs qui envoient la totalité de leurs fèves à l'étranger à des fins de transformation avaient

¹¹⁴ L'analyse suivante est tirée d'AgriTrade, 2012.

¹¹⁵ CAF = coût, assurance, fret.

fait valoir que cet allègement fiscal les pénalisait sérieusement dans l'approvisionnement en fèves en Côte d'Ivoire. Sa suppression peut ralentir la récente expansion rapide des capacités de broyage du pays.

Défis et perspectives de la chaîne de valeur du cacao

L'Afrique de l'Ouest reste un producteur dominant sur le marché mondial du cacao et représente également une part croissante des activités de broyage du cacao à l'échelle mondiale. La demande de produits de cacao est en progression, notamment en Europe de l'Est et en Amérique latine. Par ailleurs, un marché pour les produits de chocolat de haute qualité dont la production dans des conditions respectueuses de l'environnement a été certifiée est en plein essor dans les pays à revenu élevé. Le Ghana a été en mesure d'exploiter une partie de cette demande haut de gamme grâce à la création de son label « Qualité Ghana » pour ses fèves et sa poudre de cacao. Il existe également des possibilités de valeur ajoutée supplémentaire grâce à la production accrue de boissons à base de cacao dans les pays comme le Nigeria et le Ghana où la demande est en hausse. Toutefois, la poursuite de cette expansion pour inclure les confiseries est peu probable vu la domination des entreprises européennes et nord-américaines dans cette partie du secteur.¹¹⁶ En Côte d'Ivoire et au Nigeria, l'industrie du broyage et l'exportation de fèves sont dominées par des sociétés multinationales. Ainsi, les possibilités de développement des entreprises de transformation locales, tout au moins dans le secteur du broyage initial à forte intensité de capital, sont faibles.

Les expériences du Nigeria, du Ghana et de la Côte d'Ivoire mettent en lumière les obstacles liés à la création de mécanismes institutionnels pour prendre en charge les économies d'échelle, la vulnérabilité structurelle des producteurs à la volatilité des prix (étant donné la nature de leur investissement dans les arbustes qui s'étend dans la durée) et la coordination verticale de la chaîne de valeur. Les trois pays ont créé différentes formes d'orga-

nismes publics de commercialisation pour tenter de répondre à ces défis, mais en l'absence de mesures efficaces permettant aux producteurs de discipliner le comportement de ces organismes dans les années qui ont suivi l'indépendance, les offices sont devenus essentiellement des outils d'exploitation des ressources du secteur et ont été souvent plombés par leur manque d'efficacité. Les expériences de la Côte d'Ivoire et du Nigeria relatives à la suppression de leurs offices ont cependant montré qu'en l'absence de nouvelles dispositions pour remédier à ces problèmes structurels, la simple libéralisation du secteur ne conduit pas nécessairement à de bonnes performances. Le Nigeria (à travers la proposition de créer des sociétés de commercialisation) et la Côte d'Ivoire (à travers la création du CCC) sont maintenant en train de revenir vers une plus grande implication de l'état dans la gestion de la chaîne de valeur, suivant ainsi en partie l'exemple de la réforme du Cocobod au Ghana.

Les multinationales de transformation intensifient également leurs efforts pour développer des relations de longue durée avec les producteurs afin d'accroître la productivité, la qualité et la traçabilité, y compris la certification de la conformité aux pratiques de production durables et le non-recours au travail des enfants.¹¹⁷ Par exemple, le Sustainable Tree Crop Programme (Programme d'arboriculture durable) est un partenariat public-privé géré par l'IITA avec l'appui de l'USAID et de la Fondation mondiale du cacao, qui est financée par l'industrie du chocolat. Le programme vise à « maintenir la productivité accrue de produits de cultures pérennes de haute qualité, sur le long terme, en mettant l'accent sur la revitalisation des exploitations agricoles et la valorisation des terres déboisées ; à améliorer l'efficacité de la chaîne de commercialisation afin qu'elle puisse offrir des prix équitables aux agriculteurs et des produits de quali-

¹¹⁶ Pour les fabricants de chocolat internationaux, la tendance des dernières années a consisté à externaliser davantage le broyage de leur cacao vers les pays producteurs, tout en se concentrant sur la fabrication de confiserie, le développement de nouveaux produits et le marketing (Traoré, 2009). La fabrication de confiseries au chocolat s'avère plus difficile dans les climats chauds, étant donné le faible point de fusion des chocolats, qui nécessitent alors un espace d'entreposage réfrigéré pour conserver leur intégrité.

¹¹⁷ Les préoccupations au sujet du recours à des formes d'exploitation du travail des enfants dans la production de cacao, notamment en Côte d'Ivoire, sont devenues un problème majeur en Amérique du Nord et en Europe au début des années 2000. En réponse à ces pressions, les grands fabricants de chocolat internationaux ont signé un protocole volontaire (le protocole Harkin-Engel) visant à éliminer toute forme d'esclavage des enfants de la production de cacao à partir de 2005 et à l'élimination des « pires formes de travail des enfants » de l'industrie. Les grandes compagnies de chocolat, par le biais de la Fondation mondiale du cacao, ont élaboré des systèmes de certification avec les producteurs afin de se conformer au protocole. Au cours des dernières années, les préoccupations concernant le travail des enfants ont refait surface. En novembre 2012, le fabricant de chocolat Hershey a été poursuivi en justice par un groupe d'actionnaires qui a accusé l'entreprise de s'être approvisionnée sciemment en fèves auprès d'agriculteurs en Afrique de l'Ouest qui ne respectaient pas le protocole (Hsu, 2012).

té aux utilisateurs finaux ; à fabriquer des produits de cultures pérennes africaines compétitifs sur les marchés internationaux ; à améliorer la situation socio-économique des agriculteurs et à conserver les ressources naturelles et la biodiversité ». ¹¹⁸ Le défi sera d'élaborer de tels mécanismes qui permettent de partager équitablement les risques et les rentabilités entre les différents acteurs de la chaîne de valeur.

Compte tenu de l'importance des recettes fiscales provenant de l'exportation du cacao pour les principaux pays producteurs, il y a eu très peu de débats en Afrique de l'Ouest pour autoriser les acheteurs de cacao à s'approvisionner en fèves auprès de n'importe quel pays de l'espace CEDEAO, en dépit du principe de la libre circulation des marchandises au sein de la zone. Toutefois, au fur et à mesure que les capacités de broyage augmentent en Afrique de l'Ouest, les sociétés de broyage auront de plus en plus intérêt à s'approvisionner en fèves au niveau régional et pas seulement au niveau national. Dans les faits, des approvisionnements à l'échelle régionale ont toujours eu lieu, car les agriculteurs et les commerçants pratiquent souvent la contrebande de fèves aux frontières en raison des différences de prix. Ainsi, l'une des questions de politique les plus importantes est de savoir si un tel approvisionnement régional sera légalisé, ce qui exigerait alors l'harmonisation de tous les programmes de stabilisation des prix chez l'ensemble des pays producteurs.

10.2.2 Le coton en Afrique de l'Ouest francophone¹¹⁹

Dans les pays francophones, le coton a été l'une des premières « révolutions vertes » de l'Afrique de l'Ouest. Les rendements ont en effet quadruplé

¹¹⁸ <http://www.cocoafederation.com/issues/stcp/index.jsp>

¹¹⁹ Du point de vue historique, le Nigeria a également été un important producteur de coton en Afrique de l'Ouest. Au cours de la période 2001-2010, il a été le deuxième plus grand producteur de la région derrière le Burkina Faso, suivi de près par le Mali (FAOSTAT). Toutefois, la chaîne de valeur coton au Nigeria a été caractérisée par de faibles rendements et une baisse de l'emploi au fil du temps. Bien que le Nigeria ait toujours traité un pourcentage beaucoup plus élevé de sa production de coton dans le pays en comparaison aux pays francophones, des 175 entreprises textiles qui existaient en 1980, il n'en est resté que 25 en 2012 (Lambert, 2012). Le gouvernement nigérian en a déduit que la performance passée de la chaîne de valeur du coton a été médiocre et a donc ciblé cette chaîne de valeur pour y apporter des changements majeurs dans le cadre du nouveau programme de transformation agricole (Nigeria Federal Ministry of Agriculture and Rural Development 2011). Etant donné que le but de cette section est de se focaliser sur une chaîne de valeur qui a été considérée, au moins pendant une partie de la période post-indépendance, comme un grand succès, nous nous concentrons sur l'expérience du coton dans les pays francophones.

au cours d'une période de 40 ans et la production s'est développée encore plus rapidement. En 1960, les pays de la zone Franc CFA de l'Afrique de l'Ouest et du Centre ne représentaient que 1 % de la production mondiale de fibres de coton et 11 % de la production en Afrique subsaharienne. Au cours des quarante années suivantes, la production a augmenté à un taux de croissance cumulé de 9 % par an et, en 2000, ces pays représentaient 4,4 % de la production mondiale totale et 69 % de la production de l'Afrique subsaharienne (Tefft, 2010). Vers 2010, la zone Franc CFA de l'Afrique de l'Ouest et du Centre est devenue le deuxième plus grand exportateur de coton au monde après les Etats-Unis, tandis que le coton est devenu une source majeure de revenus pour plus de 2 millions d'Ouest-africains (Lambert, 2012).

Depuis le début des années 2000, le secteur a connu une série de crises pour plusieurs raisons, provoquant une restructuration de la chaîne de valeur dans la plupart des pays. La compréhension des raisons à la base des succès initiaux du coton et les difficultés qui ont suivi permettent de cerner les problèmes de coordination économique plus vastes auxquels est confrontée l'Agriculture en Afrique de l'Ouest.

Eléments clés du modèle francophone ¹²⁰

Les Français ont introduit la culture du coton comme activité commerciale en Afrique de l'Ouest et du Centre au cours des dernières décennies de la période coloniale dans le cadre d'une stratégie visant à approvisionner en coton l'industrie textile française. Dans le cadre de cette stratégie, le gouvernement français a créé une société parapublique d'Etat, la CFDT (Compagnie Française pour le Développement des Fibres Textiles), pour développer la filière coton en tant que chaîne d'approvisionnement intégrée, allant de la fourniture des intrants aux agriculteurs à la vente du coton fibre aux sociétés textiles. Le modèle de base de la CFDT est resté en place dans la plupart des pays francophones jusqu'au début des années 2000. La CFDT elle-même est restée le principal acteur des chaînes de valeur du coton des pays jusqu'au début des années 1970, date à laquelle ses activi-

¹²⁰ Les paragraphes suivants s'inspirent beaucoup de Gergely et Poulton, 2009 et de Tefft, 2010.

tés ont été nationalisées. Toutefois, elle est restée un acteur majeur dans les entreprises nationales nées de ce processus, tel que la CMDT au Mali (Compagnie Malienne pour le Développement des Fibres Textiles).

Les éléments clés du modèle intégré de production cotonnière dans ces pays étaient les suivants :

- » La culture du coton a été encouragée chez les petits exploitants qui cultivaient généralement le coton en rotation avec les céréales secondaires (mil, sorgho et maïs). Le coton ne dépassait pas en général un tiers de leur surface sur une année donnée. Les sociétés cotonnières ont formulé des recommandations en matière de vulgarisation qui ont tenu compte de ce type de système d'exploitation et ont déployé des initiatives explicites, telles que le programme de maïs financé par la CMDT au milieu des années 1980, pour accroître la productivité de l'ensemble du système agricole et non seulement le coton.
- » La CFDT et, plus tard, les sociétés nationales ont détenu un monopole légal sur tous les achats de coton et l'activité d'égrenage du pays. La quasi-totalité du coton fibre était exporté via une filiale de commercialisation et le coton-graine était transformé par d'autres filiales appartenant à la société pour produire de l'huile (pour la consommation humaine et la fabrication de savons) et des tourteaux de coton pour l'alimentation du bétail.
- » La société cotonnière annonçait un prix d'achat garanti avant la période de semis et fournissait à crédit des intrants (semences, engrais et pesticides) aux agriculteurs, accompagnés de conseils de vulgarisation. Ainsi, contrairement à presque toutes les autres cultures, les agriculteurs bénéficiaient à la fois d'un marché et d'un prix garanti.
- » Grâce au monopsonne de la société sur les achats, la société déduisait, à la période de la récolte, le crédit intrants que les agriculteurs lui devait à l'heure de procéder au paiement du coton acheté, résolvant ainsi un problème très répandu du recouvrement du crédit dans d'autres chaînes de valeur agricoles.
- » Dans les années 1990, les prix agricoles étaient fixés sans être trop alignés sur les prix mondiaux, permettant aux entreprises d'offrir un certain degré de stabilisation des prix. Dans les années de hausse des cours mondiaux, les entreprises accumulaient les excédents réalisés pour soutenir (parfois aussi grâce à des fonds supplémentaires de l'état) les prix agricoles lorsque le prix mondial du coton baissait.
- » Le système des entreprises nationales affilié à la CFDT s'inscrivait dans le cadre d'une initiative internationale de recherche sur le coton soutenue par le gouvernement français. En 1946, les Français ont créé l'IRCT (Institut de Recherche Cotonnière et des Fibres Textiles Exotiques), qui a ensuite fusionné avec le Centre International de Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD). Dans le cadre du système de recherche IRCT/CIRAD, lié plus tard aux systèmes nationaux de recherche agricole, des études ont été menées sur la sélection variétale et les systèmes de production à travers l'Afrique de l'Ouest et du Centre, ce qui a permis de réaliser des économies d'échelle régionales dans un effort de recherche qui a fortement contribué à la croissance rapide des rendements. Par exemple, sur les six principales variétés cultivées par les agriculteurs maliens au début des années 2000, à une époque où le Mali était le plus grand producteur de coton en Afrique subsaharienne, une seule a été développée au Mali, tandis que les cinq autres étaient le fruit des efforts de recherche des pays voisins.
- » Nées dans les années 1970 au Mali avant de s'étendre à d'autres pays, les sociétés cotonnières ont commencé à encourager la croissance des associations/coopératives villageoises et les ont engagées pour gérer une bonne partie de la collecte initiale du coton auprès des agriculteurs, mais également de l'octroi et du recouvrement

du crédit.¹²¹ Les associations ont investi une partie des revenus tirés de ces activités dans la construction d'écoles, de centres de santé et de puits dans leurs villages. En outre, pour améliorer la gestion des associations, les entreprises (notamment au Mali) ont proposé des programmes d'alphabétisation fonctionnelle pour adultes dans les zones cotonnières.

» Dans certains pays, notamment au Mali, les sociétés cotonnières se sont vu confier des missions de développement rural plus larges dans les zones où elles se sont implantées. Certaines activités ont contribué directement à l'essor de la production du coton, comme l'élaboration de programmes de formation pour les forgerons locaux afin de fabriquer et de réparer le matériel de traction animale et certaines actions engagées telles que la construction de routes de desserte qui ont non seulement favorisé la croissance de la production de coton, mais ont également eu des impacts sur le développement d'une manière générale.

Les revenus du coton ont joué un rôle majeur dans la capitalisation des exploitations dans les zones cotonnières à travers le financement des équipements agricoles (notamment l'équipement de traction animale), des engrais (dont certains ont été utilisés sur d'autres cultures), des intrants et autres services vétérinaires. Par conséquent, les cotonculteurs ont également développé la production d'autres cultures ainsi que l'élevage de bétail. Par exemple, les agriculteurs les plus impliqués dans la production de coton dans la zone CMDT au Mali ont également produit la majeure partie de l'excédent commercialisé de céréales pluviales dans cette zone à la fin des années 1980 (Dioné, 2000).

Difficultés croissantes : le système a-t-il été victime de son propre succès ?

Étant donné que la production de coton augmentait rapidement dans la zone Franc CFA, les sociétés cotonnières ont commencé à connaître des difficultés croissantes. La croissance des sociétés est allée de pair avec leurs problèmes de gestion.

121 Le développement initial des associations d'agriculteurs dans la zone cotonnière au Mali est né du mécontentement des agriculteurs vis-à-vis du pesage et du classement du coton brut en qualités au niveau des villages qu'ils ont jugé malhonnête de la part des agents de la CMDT. Pour plus de détails, voir Tefft, 2010.

Ces derniers se sont aggravés à partir du milieu des années 1980 lorsque le cours mondial du coton a commencé à chuter, en partie à cause des politiques nationales de subvention du coton aux États-Unis et au nouveau statut de la Chine qui est passé de pays importateur net à pays exportateur net de coton. La surévaluation croissante du franc CFA a davantage érodé la compétitivité du coton ouest-africain. Étant donné le grand nombre d'agriculteurs maintenant impliqués dans la culture du coton, les entreprises éprouvent de plus en plus de difficultés à soutenir le prix à la production sans encourir de pertes substantielles, et elles se sont de plus en plus tournées vers les gouvernements nationaux pour bénéficier d'un appui. Les pouvoirs publics ont réagi en établissant des contrats de performance, appelés contrats plans, pour les sociétés. Toutefois, ces contrats n'ont pas totalement réussi à améliorer les performances à cause de l'opacité des systèmes comptables des sociétés cotonnières, ce qui a posé des difficultés pour estimer avec fiabilité leurs coûts (Tefft, 2010).

La dévaluation du franc CFA de 50 % en 1994 a offert un répit temporaire face à ces problèmes, car elle a amené une hausse immédiate du cours international du coton libellé en francs CFA. Les agriculteurs ont réagi en augmentant les surfaces emblavées, mais les rendements ont stagné, en partie parce que le prix des intrants importés a également augmenté suite à la dévaluation. Toutefois, la reprise a été de courte durée, car les cours mondiaux ont commencé à baisser à nouveau en 1995. En outre, étant donné la taille et les ressources sous leur contrôle, les entreprises sont devenues de plus en plus soumises à des pressions et à des manipulations politiques dans les pays, pressions accrues sous l'ère de la démocratisation de ces pays. Cette situation est parfaitement illustrée par la « disparition » en 2000 du fonds de stabilisation de 36 millions de \$EU de la société malienne à un moment où les prix dans le pays ont connu une chute vertigineuse. Nombre d'acteurs de la presse malienne ont imputé la disparition, qui n'a jamais été entièrement expliquée par la société ou le gouvernement, au fait que la société servait à financer les campagnes électorales des dirigeants politiques. Pour répondre en partie à ces problèmes, les organisations d'agriculteurs de plus en plus autonomes

ont commencé à exiger une plus grande participation à la fixation des prix et à d'autres décisions de gestion dans la chaîne de valeur.

La chute des cours mondiaux, due en partie à la poursuite des subventions dont bénéficiaient les producteurs de coton aux États-Unis et aux problèmes de gestion accrus des sociétés cotonnières au début des années 2000, a durement frappé la chaîne de valeur. La production de coton fibre dans les pays ouest-africains de la zone CFA a baissé de 200 000 tonnes entre les périodes 1998-2000 et 2001-2003, la moitié de cette baisse étant attribuable à un boycott de la production de coton par les agriculteurs maliens en 2001 qui résultait d'une réduction du prix à la production, elle-même provoquée en partie par la disparition du fonds de stabilisation. La production malienne a chuté de 50 % en 2001/2002 (FAOSTAT; Tefft, 2010). Ces problèmes ont exercé de fortes pressions en faveur de la restructuration du système, la Banque mondiale appelant à la libéralisation du secteur car, selon elle, la concurrence entre les acheteurs conduirait à une hausse des prix au producteur et à de meilleures performances des entreprises. De nombreux hauts responsables publics et d'exploitations agricoles ont résisté à ces pressions, craignant, entre autres, un effondrement du système d'approvisionnement/crédit des intrants si le système de commercialisation à canal unique venait à être rompu.¹²²

Les réformes proposées étaient notamment les suivantes : (1) renforcement des associations d'agriculteurs et de leur participation dans la fourniture des services essentiels, (2) ouverture des activités d'égrenage et de fourniture d'intrants aux opérateurs privés, (3) retrait progressif du gouvernement de la gestion de la chaîne de valeur du coton et autonomisation parallèle des « interprofessionnels du coton » (IPC) et (4) introduction de mécanismes de fixation des prix qui tentent d'assurer une meilleure coordination entre les prix à la production et les prix mondiaux (Gergely et Poulton, 2009). Dans le cadre de ses réformes, le Burkina Faso a également proposé de lier ses mécanismes de fixation des prix

à un « fonds de lissage » à gérer non pas au niveau national, mais à la BCEAO, avec pour objectif d'éviter les changements brusques d'année en année du prix au producteur. Cette proposition ressemble à l'outil de stabilisation des prix proposé dans la réforme la plus récente de la chaîne de valeur du cacao ivoirien mentionnée plus haut.

Ce processus de réforme a abouti à des résultats variés selon les pays. Dans la plupart des pays, les usines de transformation du coton-graine appartenant autrefois aux filiales des sociétés cotonnières nationales ont été vendues à des opérateurs privés. Le Bénin et le Burkina Faso ont tous deux ouvert l'activité d'égrenage et la fourniture d'intrants aux entreprises privées, mais n'ont pas encore ouvert la concurrence entre les sociétés d'égrenage pour l'approvisionnement en coton-graine.¹²³ Le Bénin semble se diriger vers la transition du monopole public au monopole privé. Au Mali, le plan a consisté à libéraliser la CMDT par la création de quatre sociétés distinctes, chacune détenant le monopole dans sa zone d'exploitation, mais à ce jour le processus de cession de la CMDT n'a pas progressé. Dans la plupart des pays, l'on a tenté de mettre en place les IPC. Toutefois, à ce jour, leur capacité à fournir le type de coordination verticale qu'offrait le système intégré demeure incertaine. Les gouvernements nationaux semblent également réticents à abandonner le contrôle du secteur, compte tenu de son importance économique et politique pour les pays. Par exemple, si le Burkina Faso a ouvert la porte aux entreprises d'égrenage privées, à partir de 2009, ces dernières n'ont traité que 15 % de la production totale, tandis que la SOFITEX, dont l'état détient 35 % du capital, est restée de loin la plus grande entreprise d'égrenage du pays (Gergely et Poulton 2009).

Défis et perspectives de la chaîne de valeur du coton

Les parties prenantes en Afrique de l'Ouest francophone sont à la recherche d'un nouveau modèle d'organisation de la chaîne de valeur du coton qui s'appuie sur les succès du système intégré précédent tout en étant compétitif et fiable au niveau mondial pour

122 Comme le prouve l'expérience dans d'autres pays africains qui ont libéralisé leur secteur cotonnier, le recouvrement du crédit est souvent devenu un problème dès la suppression de ces canaux de commercialisation uniques. Voir Tschirley et al., 2009 pour davantage de détails.

123 Au Burkina, chaque entreprise d'égrenage fonctionne dans sa propre zone exclusive, tandis qu'au Bénin, le coton-graine est attribué aux entreprises d'égrenage suivant une logique administrative.

les agriculteurs et les contribuables. Les principaux facteurs du succès passé sont notamment les suivants :

- » engagement soutenu du gouvernement, pendant 40 ans, dans le développement de la chaîne de valeur, notamment des investissements dans la recherche, les infrastructures locales et les services d'appui ;
- » étroite coordination verticale le long du système qui reliait l'approvisionnement en intrants, la vulgarisation, un système régional de recherche et la commercialisation de la production ;
- » orientation commerciale de la CFDT, ce qui a favorisé le coton comme activité commerciale chez les agriculteurs et pas seulement comme projet de développement rural ;
- » importance croissante au fil du temps accordée au renforcement des organisations paysannes et à leur autonomisation pour jouer un rôle clé dans le cadre d'un système coordonné verticalement.

Le dilemme auquel se heurtent les parties prenantes est de savoir comment concevoir des mécanismes institutionnels financièrement viables à même de récupérer la coordination verticale et les économies d'échelle du précédent système intégré, tout en faisant face à la discipline interne et externe pour contenir les coûts, proposer des prix et services connexes attractifs aux parties prenantes et promouvoir le progrès technique. À bien des égards, le dilemme est similaire à celui auquel est confrontée la chaîne de valeur du cacao abordée plus haut. Le remplacement des monopoles nationaux des sociétés cotonnières publiques par des monopoles privés, soit au niveau national ou infranational ne garantit pas forcément de meilleures performances. Le maintien des monopoles, même dans les zones infranationales, est lié à la nécessité de garantir le recouvrement du crédit. Une autre solution consisterait à faire passer tous les prêts pour intrants et paiements du coton aux agriculteurs pour leur coton par une chambre de compensation bancaire unique à travers laquelle toutes les sociétés cotonnières fonctionneraient. Une telle disposition permettrait de garantir le recouvrement du

crédit tout en permettant aux entreprises d'entrer en concurrence pour le coton-graine. Il faudrait, cependant, la participation obligatoire de toutes les sociétés cotonnières. À ce jour, cette proposition ne fait pas partie des programmes de réforme.

Il reste à voir si les IPC seront en mesure de promouvoir le même degré de coordination que les entreprises nationales ont apporté. Les IPC sont encore jeunes, et l'autorité dont elles disposeront pour agir de manière autonome vis-à-vis du gouvernement reste à déterminer. À ce stade, il semble très peu probable qu'ils soient en mesure d'organiser le type de programme de recherche régional mené par le système précédent.¹²⁴

En plus de ces problèmes d'organisation au niveau national, trois autres problèmes occuperont une place de plus en plus importante au niveau régional. Le premier est lié à la question de savoir si les entreprises d'égrenage privées de la chaîne de valeur nouvellement configurée seront en mesure de s'approvisionner en coton au-delà des frontières nationales. Ces approvisionnements permettraient de réduire les coûts d'assemblage et d'accroître la concurrence pour le coton-graine des agriculteurs, mais il exigerait une coordination entre les pays en ce qui concerne les recettes fiscales à l'exportation et le recouvrement du crédit. Deuxièmement, environ 5 % seulement du coton actuellement produit dans la zone Franc CFA sont transformés en textiles dans la région. Ce faible niveau est en partie lié aux coûts élevés de l'énergie électrique dans la région qui plombent la compétitivité de l'industrie textile à l'échelle internationale (CEDEAO, 2010). Les efforts de la CEDEAO pour élargir et interconnecter le réseau électrique ouest-africain seront cruciaux pour le développement des activités de transformation au niveau local. Troisièmement, les pays de la région ont suivi des voies très différentes en ce qui concerne l'adoption du coton génétiquement modifié (BT).¹²⁵ Actuellement, seul le Burkina

¹²⁴ Depuis 1990, le Sénégal a eu plus d'expérience que n'importe quel autre pays de la région dans la promotion des IPC pour un large éventail de chaînes de valeur agricoles. Leurs performances ont varié considérablement, car elles dépendaient du point auquel les parties prenantes estimaient que, contrairement au gouvernement, elles étaient particulièrement responsables des tâches de coordination clés dans la chaîne de valeur (Duteurtre et Dieye, 2008).

¹²⁵ Le coton BT réfère à des variétés de coton dans lesquelles les gènes provenant de bactéries du *Bacillus thuringiensis* ont été insérés. Les gènes produisent une protéine qui est toxique pour certaines larves d'insectes qui sont très nuisibles au coton. Ceci réduit considérablement la nécessité pour les agriculteurs de traiter leur coton avec des insecticides.

Faso a autorisé son utilisation, même si le Nigeria s'est fixé comme objectif d'autoriser rapidement son utilisation dans le cadre de son programme de transformation agricole. Compte tenu de la porosité des frontières, les graines passeront inévitablement vers les pays voisins. L'absence de protocoles dans ces autres pays pour régir les cultures transgéniques et d'accords avec les acheteurs quant à l'acceptation ou non du coton BT et à la prolifération incontrôlée des technologies pourraient s'avérer perturbateurs. Il s'agit d'un domaine où la coordination régionale est clairement la bienvenue.

10.3 Autres chaînes de valeur à fort potentiel de croissance

Les études de référence AGWA ont permis d'identifier d'autres chaînes de valeur à fort potentiel de croissance. Faute d'espace, nous ne pouvons pas effectuer ici une analyse complète de ces chaînes de valeur, mais nous présentons ci-après un résumé de leurs principales caractéristiques.¹²⁶

10.3.1 Huile végétale

L'Afrique de l'Ouest accuse un important déficit structurel en ce qui concerne l'huile végétale, un accroissement rapide de la demande (voir Partie II) et une forte dépendance vis-à-vis des importations, notamment l'huile de palme bon marché en provenance d'Indonésie et de la Malaisie. Cette forte dépendance vis-à-vis de l'huile de palme importée est ironique, dans la mesure où l'Afrique de l'Ouest a dominé l'industrie mondiale de l'huile de palme dans les années 1960, le Nigeria à lui seul représentant 27 % des exportations mondiales en 1961 (Nigeria Federal Ministry of Agriculture and Rural Development, 2011). Les autres oléagineux importants de la région sont le coton-graine, les arachides et, dans une moindre mesure, le soja, le sésame et (récemment) le tournesol. Par ailleurs, la demande d'huile végétale à l'échelle mondiale s'avère importante, notamment l'huile de palme avec ses applications dans les bio-carburants et, d'après les projections de l'OCDE/FAO (OECD/FAO, 2012), la demande inter-

nationale devrait rester forte jusqu'en 2021. La région dispose d'un fort potentiel agronomique et d'une longue expérience en matière de production de matières premières de base telles que le coton-graine, les fruits et grains de palmier à huile, les arachides et le sésame. La forte demande d'huile de palme à l'échelle internationale a également entraîné une augmentation des investissements directs étrangers dans les plantations de palmiers à huile en Afrique de l'Ouest. À l'instar de nombreuses autres chaînes de valeur dans la région, la transformation existe à la fois à l'échelle artisanale et industrielle.

Les défis pour les différentes chaînes de valeur d'oléagineux en Afrique de l'Ouest sont notamment les suivants :

- » Nécessité de mettre à niveau la qualité de la plupart des petites entreprises de transformation pour que celles-ci répondent aux normes de qualité et de santé et adoptent des technologies améliorées et de meilleures pratiques professionnelles. Les préoccupations en matière de santé sont particulièrement profondes en ce qui concerne l'huile d'arachide et de coton. Pour les arachides, la préoccupation majeure concerne la contamination très élevée en aflatoxine, une substance cancérigène impliquée notamment dans le cancer du foie. Pour le coton-graine, la libéralisation du marché dans les pays comme le Mali a entraîné la croissance des petites presses à coton qui vendent l'huile de coton non raffinée pour la consommation humaine, qui est dangereuse en raison de la teneur en gossypol, phénol naturel toxique pour les globules rouges humains.
- » Elaboration de meilleurs modèles pour relier les petits exploitants aux entreprises de transformation industrielles afin de garantir un approvisionnement fiable et de haute qualité en matières premières (problèmes similaires aux défis évoqués ci-dessus pour le manioc). À la différence de l'Asie du Sud-Est, l'huile de palme est originaire d'Afrique de l'Ouest et, en tant que telle, est bien intégrée dans le régime alimentaire local. Par conséquent, les huileries et presses sont nombreuses à se

¹²⁶ Pour plus de détails sur ces chaînes de valeur, voir Lambert, 2012 et Elbehri, 2013.

faire la concurrence pour les fruits du palmier à huile, ce qui augmente le risque de ventes hors contrat de la part des petits exploitants qui ont passé des contrats de production avec les entreprises de transformation industrielle. En Asie du Sud-Est où l'huile de palme non raffinée ne constitue pas un élément central du régime alimentaire, le risque de vente hors contrat est beaucoup moins élevé. Pour cette raison, la Malaisie, l'Indonésie et d'autres pays ont utilisé avec succès des mécanismes de sous-traitance avec les petits planteurs de palmier à huile afin de promouvoir le développement rural et de réduire la pauvreté.

- » Dans les cas où les plantations de palmiers à huile sont envisagées, les conditions d'accès des investisseurs aux grandes étendues de terres doivent s'effectuer de façon plus transparente afin que les droits des occupants actuels des terres soient respectés.
- » Les gouvernements et les CER (Communautés économiques régionales) de la sous-région doivent étudier et adopter les meilleures pratiques tirées du reste du monde, y compris l'Asie du Sud-Est, afin de garantir l'intégration des mesures de sauvegarde sociales et environnementales dans les concessions ou baux pour le développement à grande échelle.

10.3.2 Bétail ruminant¹²⁷

Les zones côtières de l'Afrique de l'Ouest, où la demande de protéines animales augmente rapidement, sont structurellement déficitaires en bovins, ovins et caprins. La production pâtit notamment de la trypanosomiase et des maladies à tiques. Historiquement, ces zones sont tributaires des importations d'animaux vivants des zones sahéliennes, le Mali, le Burkina Faso, le Niger et le Nigeria étant les principaux exportateurs.

Les perspectives de la demande semblent fortes pour ces chaînes de valeur, comme le montrent les fortes élasticités-revenu de la demande de viande dont il est question dans la Partie II. Toutefois,

ces chaînes de valeur doivent veiller à contenir la production et les coûts de commercialisation compte tenu de la concurrence potentielle d'autres sources de protéines animales, notamment la volaille importée peu onéreuse, sur les marchés côtiers. Trois facteurs risquent de peser sur la capacité de la chaîne de valeur des ruminants à réagir à la demande croissante de viande des pays côtiers :

- » demande de produits d'origine animale en hausse dans les pays exportateurs eux-mêmes, ce qui augmente les prix des animaux de qualité destinés à l'exportation ;
- » faible productivité des troupeaux, principalement en raison de la mauvaise nutrition due à la variation saisonnière des ressources pastorales et à la faiblesse de l'industrie des aliments de bétail ;
- » changement climatique, qui exercera des pressions sur les ressources pastorales classiques et est susceptible d'augmenter la fréquence des conflits entre éleveurs et agriculteurs. Certains de ces conflits ont également fait surface, dans la mesure où les projets d'irrigation ont de plus en plus empiété sur les zones de pâturage de saison sèche. Il sera essentiel d'établir de meilleures règles d'utilisation des terres à même d'accueillir des systèmes de production animale dans ces conditions changeantes et d'élaborer des modèles de production plus intensifs dans les zones où l'approvisionnement en aliments de bétail (par exemple, les produits dérivés de l'industrie agroalimentaire) est disponible.

Les tentatives par les pays enclavés d'exploiter la valeur ajoutée en passant des exportations d'animaux vivants aux exportations de viande se heurteront au mauvais état du transport frigorifique entre les marchés de l'intérieur et côtiers, aux prix plus élevés appliqués aux abats et autres sous-produits (le « cinquième quartier ») dans les Etats côtiers et à la politique de certains d'entre eux (le Nigeria par exemple) consistant à favoriser la construction d'abattoirs à proximité de leurs frontières septentrionales afin de capter la valeur ajoutée issue des animaux importés.

¹²⁷ Cette section est tirée de Borlaug Institute for International Agriculture, 2012 et de Michigan State University Food Security Team, 2011.

Le commerce régional du bétail, qui a presque toujours été l'affaire du secteur privé, a fait preuve d'une résilience remarquable dans l'adaptation, au cours des dernières années, aux perturbations causées par la guerre civile sur les principaux marchés d'importation tels que la Côte d'Ivoire. Toutefois, de nombreux obstacles se dressent en travers de l'activité commerciale de la région, allant de la recherche de profit des fonctionnaires au niveau des barrages routiers le long des principaux itinéraires commerciaux à l'imposition de taxes sur le bétail par les pays importateurs (par exemple, les taxes sur la valeur ajoutée au Sénégal) en violation des accords de la CEDEAO et de l'UEMOA. C'est pour s'attaquer à ces problèmes que les programmes régionaux du PDDAA de la CEDEAO, abordés dans les Chapitres 11 et 12, ont été mis en place.

10.3.3 Maïs

Comme illustré dans le Chapitre 3, la production de maïs s'est rapidement accrue dans de nombreux pays de la région au cours des vingt dernières années. La croissance est attribuable à l'existence de technologies et d'intrants améliorés (notamment les semences améliorés et engrais) et à la forte augmentation de la demande, à la fois pour la consommation humaine (étant donné que le maïs se substitue au mil et au sorgho dans plusieurs pays) et pour l'alimentation du bétail. La demande d'aliments de bétail est dynamisée notamment par l'industrie croissante des œufs et la demande en hausse des pisciculteurs ; les fabricants d'aliments de bétail s'approvisionnent aussi de plus en plus en maïs aux niveaux régional et national. L'émergence de la petite transformation du maïs en semoule, farine et autres produits prêts à la consommation a également contribué à doper la consommation. Les perspectives de la demande mondiale de maïs (dynamisées en partie par les politiques en matière de biocarburants aux États-Unis) sont satisfaisantes, l'OCDE/FAO tablant sur des prix réels plus élevés jusqu'en 2021 et des prix du maïs plus élevés par rapport au blé et au riz (OECD/FAO, 2012).

À l'instar du riz et du manioc, la transformation du maïs pour la consommation humaine et animale a lieu à la fois dans les PME et les grandes industries. Le Nigeria dispose du plus grand volume

d'activités de transformation industrielle grâce à la production d'amidon, d'aliments de bétail, de sirop de maïs à haute teneur en fructose, de dextrose et d'huile de maïs. Les petites et moyennes entreprises de transformation se concentrent principalement sur la semoule, la farine, le gruau et les aliments de bétail. Même si la mouture à petite échelle dans les villages et les ménages semble fonctionner de manière satisfaisante dans l'approvisionnement d'une bonne partie du marché de masse, la transformation industrielle et l'industrie des aliments pour animaux ont souffert de la fluctuation des volumes, des prix et de la qualité du maïs disponible en Afrique de l'Ouest, notamment auprès des petits producteurs. Les entreprises agroalimentaires, grandes et petites, agissent généralement comme des acheteurs de maïs passifs auprès des commerçants ou agriculteurs, sans trop s'impliquer en amont, au détriment de la qualité et de la disponibilité des matières premières. La contamination par l'aflatoxine constitue un problème particulièrement grave. D'après les estimations de l'IITA, elle touche plus de 60 % du maïs récolté au Nigeria (Lambert, 2012). L'aflatoxine est dangereuse pour les humains et les animaux et peut sérieusement compromettre l'indice de transformation chez les animaux. La résolution de ce problème passe par l'amélioration des activités sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de la promotion d'utilisation de variétés résistantes à l'amélioration des procédures de récolte, de séchage et de stockage.

Les marchés ouest-africains du maïs ont toujours été pratiquement isolés des marchés internationaux. Néanmoins, l'intégration s'est développée ces dernières années, notamment dans les États côtiers où les producteurs d'œufs (par exemple au Sénégal) comptent de plus en plus sur le maïs importé en raison de la disponibilité, des prix et de la qualité plus fiables que les approvisionnements locaux. Ainsi, la mise à profit du fort potentiel de cette culture pour stimuler la croissance passera, comme pour beaucoup d'autres chaînes de valeur examinées ici, par des initiatives visant à organiser le regroupement des approvisionnements depuis les exploitations, une meilleure coordination de la production avec les besoins des entreprises agroalimentaires et le renforcement du contrôle de la qualité le long de la chaîne de valeur pour pouvoir

faire concurrence aux importations. La réduction des obstacles au commerce régional permettra également aux entreprises de transformation de s'approvisionner plus facilement en maïs au-delà des frontières nationales.

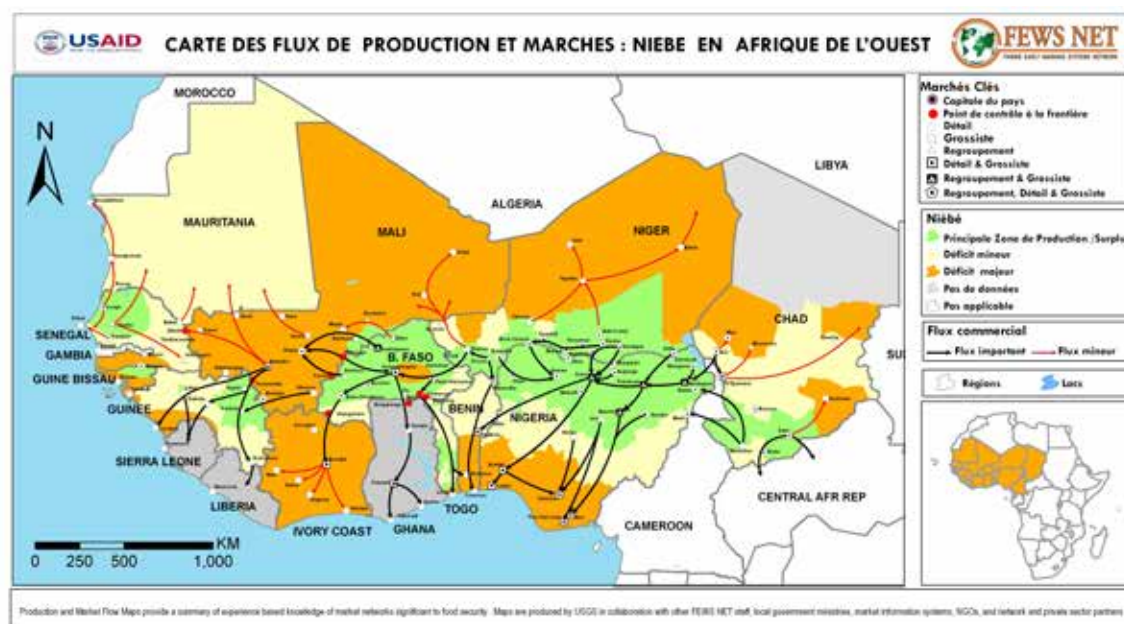
10.3.4 Niébé

La Partie II a souligné le niveau élevé et la forte croissance de la consommation de légumineuses dans plusieurs pays de la région, notamment le Nigeria, le Niger, le Mali, le Burkina Faso et le Bénin. Parmi ces légumineuses, le niébé arrive de loin en tête par ordre d'importance. L'Afrique de l'Ouest et du Centre représente environ 80 % de la superficie récoltée de niébé dans le monde, le Nigeria étant le plus grand producteur de niébé dans le monde mais également le plus grand importateur. Le Niger est le deuxième plus grand producteur au monde. Les autres producteurs de l'espace CEDEAO sont, par ordre d'importance, le Burkina Faso, le Mali, le Bénin, le Ghana, le Togo, le Sénégal et la Côte d'Ivoire (Langyintuoa et al., 2003). Le niébé est produit principalement dans les régions intérieures arides de l'Afrique de l'Ouest en raison de sa tolérance à la sécheresse et de la pression moins forte des insectes

dans ces zones, et le commerce bien développé le mène au Sud, vers les principaux marchés côtiers (Figure 10.3).

Les producteurs de niébé pourraient faire face à une demande croissante de leur récolte pour trois raisons : (1) le niébé offre une source riche en protéines relativement bon marché (« viande des pauvres ») pour la majorité des consommateurs ouest-africains à faible revenu qui tentent, avec leurs maigres revenus, d'améliorer leur régime alimentaire ; (2) la haute teneur en protéines du foin de niébé constitue un aliment précieux pour le bétail et, à cet égard, la demande ne cesse de croître car les marchés fourragers se développent suite à l'augmentation de la rentabilité de la production de bétail, surtout dans les zones péri-urbaines et (3) les produits de niébé transformés, notamment les beignets de niébé et les gâteaux cuits à la vapeur constituent des casse-croûte très populaires vendus dans les rues des zones urbaines comme Accra et Lagos et attirent la population urbaine croissante pressée par le temps (Nagai, 2008). En tant que culture résistante à la sécheresse, le niébé a également toutes les chances d'occuper une place importante dans les systèmes de production

Figure 10.4 Production et flux commerciaux du niébé en Afrique de l'Ouest



Source: FEWSNet

des agriculteurs devant s'adapter au changement climatique dans les zones sahéliennes et de savane guinéenne de l'Afrique de l'Ouest.

Une fois écosé (à la main ou dans de petits moulins), le niébé peut être consommé sans transformation supplémentaire, tandis que la transformation pour la préparation de produits tels que les beignets ou les galettes se fait actuellement à la maison ou dans les petits moulins de quartier. À ce jour, il existe peu d'évidences indiquant que la transformation industrielle à grande échelle soit compétitive vis à vis les petits moulins, vu les modes de consommation actuels (Nagai, 2008). Contrairement aux autres chaînes de valeur abordées dans la présente étude, les principales contraintes ne semblent pas être le regroupement de la production pour une transformation à grande échelle, mais plutôt l'augmentation de la production des exploitations en réponse à la demande croissante et l'amélioration des systèmes de stockage pour faire face à l'infestation par le bruche du niébé, qui peut faire des ravages au niveau des graines. Les programmes de recherche et de vulgarisation de l'IITA, du Programme de recherche collaborative sur les légumineuses financé par l'USAID, et de l'Université de Purdue, en collaboration avec des partenaires à travers toute la région, se penchent actuellement sur ces problèmes.¹²⁸

10.3.5 Fruits destinés à la transformation

La demande de jus de fruits est en forte augmentation dans la région (Partie II), notamment au Nigeria, au Ghana et en Côte d'Ivoire. Euromonitor (cité dans Lambert, 2012) prévoit à l'avenir une croissance de la demande de 8 % par an au Nigeria. Selon des enquêtes menées, les consommateurs considèrent les jus de fruits (consommés directement ou incorporés dans les boissons aromatisées à base de yaourt) comme une alternative plus saine aux boissons gazeuses, même si ces dernières sont

plus largement consommées en raison de leur caractère bon marché. Afin de stimuler la croissance de l'industrie locale de transformation des jus de fruits, le Nigeria a interdit l'importation de jus de fruits dans des contenants prêts à la consommation. Cette mesure a ensuite poussé les importateurs à se tourner vers les concentrés de jus de fruits, qui sont reconstitués dans le pays. Actuellement, la région importe environ 50 millions de \$EU de jus de fruits et concentrés par an. Outre le Nigeria, le Ghana, la Côte d'Ivoire et la Sierra Leone disposent tous d'unités de transformation de jus de fruits.

Etant donné que le secteur de la transformation des jus de fruits est en plein essor et que le capital régional privé est bien en place, le principal défi pour l'industrie est de renforcer les capacités de production nationale de matières premières, fraîches et transformées, en concentrés et pulpes. Au Nigeria, quelques entreprises se sont intégrées en amont dans la production ou ont mis en place des mécanismes de sous-traitance avec les petits planteurs, mais les problèmes liés à l'approvisionnement régulier en matières premières de qualité et à la mise en place de systèmes équitables de partage des risques et d'avantages entre les agriculteurs et les entreprises de transformation subsistent dans cette chaîne de valeur comme dans d'autres évoquées plus haut dans ce chapitre. Etant donné les décalages constatés dans l'établissement des vergers, la question de l'élaboration de mécanismes de financement pour développer une nouvelle production mérite également d'être abordée.

10.3.6 Noix de cajou

Comme indiqué dans le Chapitre 4, malgré de très faibles rendements, l'Afrique de l'Ouest est devenue un important exportateur de noix de cajou brutes et la part de marché mondial de la région croît de plus en plus. Le Nigeria, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau et le Bénin sont tous de grands producteurs. En plus de la forte demande mondiale, un marché intérieur pour l'utilisation des noix de cajou comme casse-croûte prend de l'importance, notamment au Nigeria. Le défi consiste maintenant à accroître les rendements et à augmenter considérablement la capacité de transformation en noix de haute qualité destinées à l'exportation

¹²⁸ L'infestation par les bruches (1) oblige les agriculteurs à vendre rapidement après la récolte pour éviter les attaques d'insectes. Par conséquent, le prix qu'ils reçoivent pour leur production est inférieur à celui qu'ils auraient pu obtenir s'ils avaient retenu leur production pour la vendre plus tard et (2) pousse agriculteurs et commerçants à appliquer souvent des insecticides sur les graines stockées, ce qui pose de graves problèmes de santé en cas d'application incorrecte. Un projet conjoint de l'Université de Purdue-IITA, avec l'appui de la Fondation Bill et Melinda Gates, encourage la promotion du triple ensachage des graines de niébé stockées dans des sacs en polyéthylène comme une alternative sûre. En les privant d'oxygène, les insectes meurent avant de causer des dégâts importants. Pour davantage de détails, voir Sanon et al., 2011.

vers les marchés mondiaux. L'Afrique australe et de l'Est compte de nombreux exemples d'entreprises de transformation (par exemple Condor à Maputo, au Mozambique) exportant des produits de la plus haute qualité, certifiés HACCP, vers les marchés internationaux. Etant donné que l'Inde s'industrialise et que la demande intérieure de noix de cajou réduit sa capacité d'exportation, l'Afrique de l'Ouest peut jouer un rôle de premier plan dans la transformation de ces noix pourvu que l'offre soit stimulée et que la qualité soit renforcée et devienne certifiée par des organismes indépendants. Le développement d'une grande industrie de transformation exige toutefois d'importants investissements privés dans de nouvelles installations et l'organisation des producteurs pour garantir un approvisionnement fiable en noix de qualité afin que les usines puissent fonctionner à pleine capacité.

10.4 Synthèse des points clés et conclusions

Ce chapitre a passé en revue les opportunités et les contraintes auxquelles sont confrontées plusieurs chaînes de valeur pour répondre aux demandes fluctuantes auxquelles l'agriculture ouest-africaine fait face. Sur les six chaînes de valeur examinées en détail, le riz est la plus diversifiée en termes de répartition géographique, de gamme de production, de systèmes de transformation et de préférences des consommateurs, mais également en termes de nombre de sous-circuits de commercialisation qui répondent à la demande variée. Globalement, la production rizicole ouest-africaine, au moins au niveau de l'exploitation, se révèle de plus en plus compétitive face au riz asiatique étant donné les cours mondiaux élevés en vigueur depuis 2008. Pourtant, les contraintes semblent répandues au niveau de la transformation, notamment pour assurer une qualité constante des produits. Toutefois, une transition généralisée vers les grandes rizeries ne semble pas être la solution, car les petites rizeries proposent souvent de meilleurs prix que les grandes en ce qui concerne le paddy, vu les coûts moins élevés des premiers pour le regroupement de la récolte lorsque la production est faible et que les infrastructures de transport sont médiocres. L'amélioration des performances de cette chaîne

de valeur nécessitera des approches différenciées axées sur les différents sous-circuits plutôt qu'une approche passe-partout.

La chaîne de valeur du manioc a connu un dynamisme remarquable ces dernières années, avec une expansion considérable de la production au niveau des exploitations agricoles et de la transformation à petite échelle en produits tels que le gari grâce à de nouveaux cultivars et aux technologies de transformation améliorées. La chaîne de valeur emploie des millions de personnes dans la région, en majorité des femmes, et les produits à base de manioc comme le gari tiennent la dragée haute au riz importé en tant que produit alimentaire de restauration rapide version ouest-africaine. Le manioc peut aussi potentiellement servir d'intrant dans un large éventail de produits industriels, allant de l'amidon aux produits pharmaceutiques. Toutefois, les problèmes pour garantir aux usines de transformation industrielle du manioc un approvisionnement constant en produits bruts restent un problème récurrent. La plupart des grandes usines de transformation (principalement situées au Nigeria) fonctionnent bien en deçà de leur capacité, et les initiatives gouvernementales de stimulation de la consommation intérieure de manioc dans le pays en imposant l'intégration de la farine de manioc dans le pain se sont heurtées à de graves problèmes de disponibilité et de qualité du produit. La résolution des problèmes de coordination verticale du regroupement des produits bruts sera essentielle si le manioc doit devenir un intrant industriel majeur ainsi qu'un produit brut clé pour les petites entreprises de transformation.

La volaille et les produits laitiers constituent deux chaînes de valeur ouest-africaines en proie à la concurrence féroce des importations à bas prix. Dans le cas de la viande de volaille, les importations en provenance de producteurs à faible coût comme le Brésil, qui bénéficie de son système de production bien organisé et de l'abondance de céréales fourragères, ont capté une part importante du marché dans les pays côtiers comme le Ghana qui sont restés ouverts aux importations. D'autres pays, tels que le Nigeria et le Sénégal, ont protégé leurs producteurs nationaux par des interdictions d'importer, mais au détriment de leurs consomma-

teurs privés d'une source peu coûteuse de protéines de haute qualité. Les pays de l'intérieur, tels que le Burkina Faso, ont bénéficié d'une certaine protection naturelle contre ces importations. Le marché de la volaille dans les pays tels que le Ghana est devenu segmenté avec d'un côté les importations de produits congelés moins chers et, de l'autre, les volailles produites localement, plus chères mais plus prisées. Même si les possibilités de développement de marchés de niche existent pour la volaille locale, il semble peu probable que les producteurs ouest-africains puissent, dans un proche avenir, soutenir la concurrence avec les importations pour le marché à bas coûts. La chaîne de valeur des produits laitiers vit une situation similaire dans la mesure où elle est dominée par les importations de lait en poudre. La production locale de lait dans les États côtiers est sérieusement handicapée dans la plupart des régions par les maladies endémiques du bétail et la baisse de productivité des races autochtones par rapport aux races laitières des climats tempérés qui ne peuvent être élevés que dans quelques zones d'Afrique de l'Ouest. La production peut toujours être accrue dans les États de l'intérieur où les consommateurs sont prêts à payer davantage pour le lait frais. Toutefois, même dans ces pays, l'objectif principal de l'industrie laitière commerciale dans les zones urbaines consistera à fabriquer des produits transformés à partir du lait en poudre importé.

Ce chapitre a également analysé deux chaînes de valeur qui, historiquement, ont été les piliers des recettes d'exportation de l'Afrique de l'Ouest : le cacao et le coton. Le cacao reste le principal produit agricole d'exportation de l'Afrique de l'Ouest et sa transformation locale s'est considérablement développée au cours des dernières années. Toutefois, les principaux pays producteurs ont eu du mal à trouver une structure de gouvernance pour leur filière cacao qui puisse capter les économies d'échelle et faire face à la nécessité d'une action collective tout en étant transparente et responsable devant les agriculteurs et d'autres parties prenantes. L'examen des réformes en cours menées par le Ghana, le Nigeria et la Côte d'Ivoire sur leurs filières cacao illustre à quel point un tel équilibre peut s'avérer difficile à atteindre. Une situation similaire se dégage de l'analyse des chaînes de valeur du

coton dans les pays francophones de l'Afrique de l'Ouest. Le système de coton intégré dans ces pays a déclenché l'une des premières révolutions vertes de l'Afrique de l'Ouest à partir des années 1950. Cependant, depuis les années 2000, la chaîne de valeur est en proie à la volatilité des prix sur le marché mondial, aux pressions politiques qui ont parfois compromis sa gestion et aux exigences accrues de responsabilité imposées aux agriculteurs. Les différentes réformes actuellement en cours dans toutes les filières coton francophones illustrent la nécessité pour les institutions régissant les filières de suivre le rythme du changement imposé par les technologies de production, les marchés et les institutions sociales en général.

Le chapitre aborde aussi brièvement un certain nombre d'autres chaînes de valeur en Afrique de l'Ouest qui semblent présenter des perspectives intéressantes en termes de demande, notamment l'huile végétale, l'élevage de ruminants, le maïs, le niébé, les fruits destinés à la transformation (surtout en jus) et les noix de cajou.

Outre les obstacles propres à chaque chaîne de valeur évoqués ci-dessus, trois conclusions générales se dégagent de l'analyse des chaînes de valeur examinées dans ce chapitre. Premièrement, une bonne partie des chaînes de valeur, notamment des cultures vivrières, font intervenir à la fois la transformation à petite et à grande échelle. Même si les petites entreprises de transformation ont souvent intérêt à servir les consommateurs à faible revenu, elles doivent opérer une profonde modernisation pour garantir davantage la régularité et la sécurité sanitaire des produits. Cette modernisation passe en partie par l'amélioration de l'accès aux technologies et pratiques simples, par exemple pour l'épierrage du paddy avant transformation par les petites rizeries. D'autres solutions de modernisation passent par des efforts plus importants sur l'ensemble du système, par exemple la nécessité d'améliorer les processus de stockage et de manutention sur toute la chaîne de valeur pour réduire la contamination des arachides et du maïs par l'aflatoxine. Cependant, étant donné l'importance de ces petites et moyennes entreprises de transformation qui approvisionnent à faible coût une bonne partie du marché de masse tout en générant

de nombreux emplois, des efforts d'amélioration de leurs performances seraient justifiés.

Deuxièmement, les grandes entreprises de transformation pourraient réaliser des économies d'échelle et fournir un plus large éventail de produits essentiels à la conquête de nouveaux marchés, tels que les produits industriels dérivés du manioc. Toutefois, dans la plupart de ces chaînes de valeur, le problème du regroupement et de la coordination des approvisionnements de ces industries en matières premières constitue un problème récurrent. Ces chaînes de valeur qui ont été couronnées de succès dans le développement du secteur de la grande transformation, notamment en produits de plus haute valeur, ont souvent compté sur un acteur ou groupe d'acteurs décisif(s) (surnommé « capitaine de filière » dans une partie de la documentation spécialisée sur les chaînes de valeur) pour assurer la coordination verticale dans la chaîne, y compris les tâches critiques de contrôle de qualité et d'ouverture aux technologies améliorées. Ces capitaines de filière se présentent sous différentes formes, allant des entreprises dominantes (par exemple les sociétés cotonnières nationales dans les pays francophones) aux organismes quasi-publics (comme le Cocobod au Ghana). Pourtant, dans de nombreux cas, il a été difficile de concevoir ces organisations afin qu'elles réussissent à assurer cette coordination tout en restant attentives aux parties prenantes et transparentes dans leur gestion. Les efforts actuellement déployés dans la plupart des pays francophones pour la mise en place et le renforcement des comités interprofessionnels mais aussi le plan du Nigeria pour la création de sociétés de commercialisation publiques-privées, s'inscrivent tous dans les initiatives visant à parvenir à un tel équilibre.

Troisièmement, les études de cas montrent que les difficultés rencontrées par les chaînes de valeur évoluent au fur et à mesure que celles-ci se développent et que les marchés dans lesquels elles opèrent changent. Ainsi, il n'existe pas de recommandations passe-partout pour le développement des chaînes de valeur. Au contraire, il est nécessaire de mettre en place des mécanismes institutionnels par lesquels les parties prenantes des chaînes de valeur peuvent élaborer des stratégies en constante

évolution pour répondre aux défis et saisir les opportunités qui se présentent à elles.

Pour relever ces défis, au moins deux approches méritent une attention particulière. La première correspond au rôle que les comités interprofessionnels (parfois appelés « organisations de filières » ou « conseils des acteurs de la chaîne de valeur ») peuvent jouer pour une meilleure coordination au sein des chaînes de valeur, notamment entre agriculteurs et transformateurs, afin de saisir de nouvelles opportunités commerciales. Le recours à ces types d'organisations, principalement dirigées par le secteur privé, a connu un succès mitigé autant dans les pays à revenu élevé que les pays en développement, notamment en Afrique de l'Ouest, dans la résolution des problèmes sur l'ensemble du système. Ces organisations se sont engagées dans la conception et la mise en œuvre des normes et standards, le développement de nouveaux produits et l'élaboration d'outils pour adapter l'offre à la demande escomptée au fil du temps (Berger et al., 2009). Les enseignements tirés de ces expériences permettent d'identifier au moins trois éléments de conception clés pour la réussite de ces efforts (Staatz et Ricks, 2010) :

» *Identification d'une entité organisationnelle impartiale.* Il est essentiel qu'une personne ou un noyau du comité interprofessionnel soit perçu(e) et accepté(e) par les acteurs comme une entité organisationnelle objective, impartiale et utile. Le rôle de cette entité consiste à encadrer les débats sur la nature des défis et opportunités sur l'ensemble de la chaîne de valeur et, dans l'idéal, à faciliter la mise à disposition d'informations objectives pour éclairer les discussions, les problèmes et d'autres solutions d'amélioration des performances. Ce rôle pourrait être confié, par exemple, à un institut national de recherche agricole ou à un groupe de réflexion indépendant. Il convient maintenant de déterminer le rôle que les organismes gouvernementaux devraient jouer dans les comités et de savoir s'ils seraient perçus comme une entité organisationnelle impartiale.

» *Composition des membres.* Il s'agit de décider des organisations et personnes qui doivent être