

Accélérer le secteur privé pour la transformation des systèmes alimentaires en Afrique





Accélérer le secteur privé pour la transformation des systèmes alimentaires en Afrique



Copyright ©2024 par l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA).

Tous droits réservés. L'éditeur encourage l'utilisation équitable de ce matériel à condition que la citation appropriée soit faite.

ISSN: 2313-5387.

Référence exacte : AGRA. (2024). Accélérer le secteur privé pour la transformation des systèmes alimentaires en Afrique (numéro 12). Nairobi, Kenya : AGRA.

Conseiller technique :	Thomas Reardon
Rédacteur en chef :	Jane Njuguna (AGRA)
Éditeur :	Sylvia Maina
Conception et mise en page :	Conrad Mudibo, Spécialiste en communication
Concept de couverture :	Conrad Mudibo (Ecomedia)

L'AGRA reconnaît les institutions contributrices suivantes :



Dalberg



Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les politiques ou les positions de l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA) ou de ses employés. Bien que l'AGRA ait fait tout son possible pour garantir l'exactitude et l'exhaustivité des informations présentées dans cet ouvrage, nous n'assumons aucune responsabilité pour les erreurs, inexactitudes, omissions ou incohérences qu'il pourrait contenir.

La mention d'entreprises, de fabricants ou de produits spécifiques, qu'ils soient brevetés ou non, ne signifie pas que l'AGRA les approuve, les recommande ou les privilégie par rapport à d'autres produits de nature similaire qui ne sont pas mentionnés.

En outre, les descriptions, graphiques et cartes utilisés n'expriment aucune opinion de la part de l'AGRA concernant le développement ou le statut légal ou institutionnel d'un pays.

Contents

Avant-propos	6
Préface	7
Remerciements	8
Acronymes et abréviations	10
1 Accélérer le secteur privé pour la transformation des systèmes alimentaires en Afrique : Introduction Thomas Reardon	12
2 Les micro, petites et moyennes entreprises du secteur privé dans le milieu caché des chaînes de valeur agroalimentaires africaines Saweda Liverpool-Tasie, Thomas Reardon	16
3 Entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille en Afrique : déclencheurs, moteurs et stratégies d'investissement définissant les stratégies de croissance tirées par le secteur privé Tinashe Kapuya, Wandile Sihlobo, Zena Mpenda, Tim Njagi, Julius Mukarati	27
4 Les parcs agro-industriels comme outil de politique industrielle pour l'agro-industrialisation Chema Triki	47
5 Catalyser le financement des PME agricoles Sunru Yong, Chimdindu Onwudiegwu, Mukhtar Amin, Charlie Habershon, Naoko Koyama	57
6 Coordination des gouvernements en fonction des besoins liés aux opportunités de croissance portées par le secteur privé Jonathan Said	71
7 Résumé des résultats et des implications politiques Thomas Reardon, Jonathan Said, Sunru Yong, Chimdindu Onwudiegwu, Mukhtar Amin, Charlie Habershon, Naoko Koyama	77

Avant-propos

Le secteur privé de l'agroalimentaire en Afrique est une composante dynamique et multiforme de l'économie du continent, qui joue un rôle essentiel dans le façonnement des systèmes alimentaires, de l'emploi et de la croissance économique. Cependant, ce rôle est souvent mal compris ou trop simplifié, ce qui conduit à des idées fausses qui peuvent entraver l'élaboration de politiques et de stratégies commerciales efficaces.

Le Rapport sur l'état de l'agriculture en Afrique (AASR) de cette année vise à clarifier et à approfondir notre compréhension du secteur privé en Afrique, en particulier dans l'industrie agroalimentaire, en présentant une analyse nuancée de ses différentes composantes.

Le rapport commence par définir le secteur privé, qui englobe à la fois les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) et les moyennes et grandes entreprises de taille supérieure. Ces entreprises opèrent dans divers segments de la chaîne de valeur, de l'approvisionnement en intrants à la vente au détail, et varient en termes d'échelle, de propriété et d'orientation du marché.

Bien que souvent informelles, les MPME sont l'épine dorsale de l'économie alimentaire nationale de l'Afrique et gèrent une part substantielle de la consommation alimentaire rurale et urbaine. En revanche, les grandes entreprises, qu'elles soient nationales ou étrangères, sont généralement présentes sur les marchés intérieurs et régionaux, certaines atteignant également des marchés extra-africains.

Le secteur privé en Afrique est par ailleurs confronté à de nombreux défis et opportunités, dont beaucoup sont classés dans le présent rapport. Du côté de la demande,

les marchés urbains intérieurs sont les principaux moteurs, les marchés ruraux et les marchés internationaux émergents présentant également un potentiel important. Du côté de l'offre, des défis tels que l'insuffisance des infrastructures, les pratiques informelles et le mauvais fonctionnement des marchés des facteurs constituent des obstacles importants à la croissance.

Une analyse de l'interaction entre le secteur privé non agricole et les entreprises agricoles souligne la nécessité de modèles commerciaux qui soutiennent les petits exploitants agricoles et améliorent l'emploi rural, en particulier pour les femmes et les jeunes. Une compréhension plus approfondie de ces interactions est nécessaire pour élaborer des politiques solides et fondées sur des données probantes qui favorisent des partenariats productifs et une croissance durable.

Le Rapport sur l'état de l'agriculture en Afrique (AASR) 2024 propose un programme complet pour explorer les voies de développement du secteur privé africain en mettant l'accent sur les politiques et les modèles commerciaux qui peuvent favoriser une croissance inclusive, réduire les coûts de transaction et améliorer la contribution du secteur à la sécurité alimentaire et au développement économique.

Alors que l'Afrique poursuit son chemin vers la transformation économique, il sera essentiel de comprendre et de soutenir les diverses composantes du secteur privé agroalimentaire pour parvenir à une croissance durable et inclusive. Le rapport contient des informations utiles qui peuvent guider la formulation et la mise en œuvre des politiques au profit de nos populations.

Frank K. Tumwebaze

Ministre de l'agriculture, de l'industrie animale et de la pêche de l'Ouganda
et Président du Comité technique spécialisé de l'Union africaine sur l'agriculture,
le développement rural, l'eau et l'environnement (CTS-ARDWE).

Préface

Cela fait trois ans que les pays africains et le monde se sont réunis avec pour mission de transformer les systèmes alimentaires dans lesquels le secteur agricole joue un rôle majeur. Bien que des progrès considérables aient été réalisés dans de nombreux domaines, le rôle du secteur privé n'a pas encore été pleinement développé dans le parcours de transformation des systèmes alimentaires.

Le secteur privé agroalimentaire africain joue un rôle essentiel dans le façonnement de l'économie alimentaire du continent. Pourtant, la véritable portée et la nature du secteur sont souvent mal comprises et considérées de manière étroite à travers le prisme des grandes entreprises formelles.

Il s'agit d'une occasion manquée. Le présent Rapport 2024 sur l'état de l'agriculture en Afrique (AASR24) cherche à redéfinir le secteur privé africain en reconnaissant le vaste éventail de micro, petites et moyennes entreprises (MPME) qui dominent le paysage aux côtés des grandes et moyennes entreprises africaines en pleine croissance (et des entreprises étrangères de taille moyenne supérieure) qui jouent un rôle essentiel dans le façonnement des marchés.

La transformation des systèmes alimentaires et le rôle du secteur privé dans celle-ci nécessitent une bonne compréhension des relations au sein du secteur, allant des fournisseurs d'intrants aux fournisseurs de services de vente au détail et de restauration, et de leurs contributions significatives aux marchés nationaux, régionaux et mondiaux. Les considérations spatiales sont également cruciales, soulignant comment l'urbanisation, la proximité des villes et le regroupement spontané d'entreprises sont essentiels à la croissance et au dynamisme du secteur.

Cette exploration est fondamentale pour relever les principaux défis du développement de l'Afrique. Elle a

des implications pratiques pour relever les défis et saisir les opportunités auxquelles le secteur est confronté.

L'AASR24 catégorise ces opportunités et défis en mettant l'accent sur la manière dont ils diffèrent selon les marchés et les politiques qui peuvent soit favoriser, soit entraver la croissance.

Une attention particulière est accordée à l'interaction entre le secteur privé agricole et non agricole, notamment en ce qui concerne la manière dont ces interactions affectent les petits exploitants agricoles et l'emploi rural, avec un accent particulier sur les femmes et les jeunes.

L'AASR24 met en évidence les voies et les facteurs déterminants qui stimulent le développement du secteur privé en Afrique et les liens entre les acteurs agricoles et non agricoles. Il propose des politiques et des modèles commerciaux pertinents qui peuvent favoriser un secteur agroalimentaire plus inclusif et plus productif sur le continent.

Si les bonnes politiques fondées sur des données probantes pour débloquer une croissance plus rapide tirée par le secteur privé sont cruciales pour cette transformation, les changements souhaités nécessitent également un dialogue éclairé et une coordination efficace entre le gouvernement et les acteurs du secteur privé axés sur la croissance.

L'AASR de cette année s'interroge également sur les déficits de financement qui freinent la croissance plus rapide du secteur privé agroalimentaire africain et propose un modèle pour y remédier. Nous espérons que l'AASR24 servira de guide pratique aux décideurs politiques, aux praticiens du développement et aux dirigeants du secteur privé pour améliorer les performances du secteur et favoriser la transformation économique potentielle du continent.



Dr. Agnes Kalibata
Présidente, AGRA

Remerciements

Nous adressons notre plus profonde gratitude à tous ceux qui ont contribué à l'élaboration du Rapport sur l'état de l'agriculture en Afrique 2024 (AASR24), qui met l'accent sur le rôle crucial du secteur privé dans les systèmes agroalimentaires africains.

Les connaissances et l'expertise fournies par chaque contributeur ont été inestimables dans l'élaboration et la publication de cette ressource complète. Au nom de l'AGRA, je suis particulièrement redevable au Professeur Thomas Reardon, Conseiller technique de l'AASR24, pour son soutien technique et ses conseils tout au long de l'élaboration du contenu de ce rapport.

Nous exprimons également notre profonde gratitude à la Présidente de l'AGRA, le Dr Agnes Kalibata, dont le leadership et les conseils ont permis à l'AGRA et au continent d'adopter, de déployer et d'investir dans la réflexion sur les systèmes alimentaires.

Nous sommes reconnaissants à toutes les personnes et institutions qui ont fourni diverses formes de soutien à la préparation et à la production de ce rapport. Nous remercions tout particulièrement les auteurs et les contributeurs des chapitres suivants :

Chapitre 1 : Aperçu

- Prof. Thomas Reardon, (Michigan State University & International Food Policy Research Institute, IFPRI)

Chapitre 2 : Les micro, petites et moyennes entreprises du secteur privé dans le milieu caché des chaînes de valeur agroalimentaires africaines.

- Saweda Liverpool-Tasie, (Michigan State University & International Institute of Tropical Agriculture, IITA)
- Prof. Thomas Reardon (Michigan State University & IFPRI)

Chapitre 3 : Les entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille en Afrique : Déclencheurs, moteurs et stratégies d'investissement définissant la croissance tirée par le secteur privé

- Tinashe Kapuya, Directeur de recherche, Réseau africain des instituts de recherche sur les politiques agricoles (ANAPRI), et Responsable du Centre de services de modélisation de l'ANAPRI
- Wandile Sihlobo, Economiste en chef, Chambre de commerce agricole (Agbiz), et Maître de conférences en économie agricole, Université de Stellenbosch.

- Zena Mpenda, Directrice adjointe, Faculté d'économie et d'études commerciales, Université d'agriculture de Sokoine (SUA)
- Tim Njagi, Spécialiste de la modélisation en équilibre partiel (PE), Centre de services de modélisation de l'ANAPRI
- Julius Mukarati, Spécialiste de la modélisation CGE en équilibre partiel calculable, Centre de services de modélisation de l'ANAPRI.

Chapitre 4 : Les parcs agro-industriels comme outil de politique industrielle pour l'agro-industrialisation

- Chema Triki, Directrice générale, Equipe de croissance

Chapitre 5 : Catalyser le financement des petites et moyennes entreprises agricoles

- Sunru Yong, Partenaire Dalberg
- Chimdindu Onwudiegwu, Partenaire associé Dalberg
- Mukhtar Amin, Partenaire associé Dalberg
- Chimdindu Onwudiegwu, Partenaire associé Dalberg
- Mukhtar Amin, Partenaire associé Dalberg
- Charlie Habershon, Partenaire associé Dalberg
- Naoko Koyama, Partenaire Dalberg

Chapitre 6 : Coordonner les gouvernements autour des besoins d'opportunités de croissance tirées par le secteur privé

- Jonathan Said, Vice-président pour l'expertise technique, AGRA

Chapitre 7 : Synthèse des résultats et implications politiques

- Prof. Thomas Reardon, Michigan State University & IFPRI

Nous apprécions le soutien et les commentaires de nos collègues et partenaires, dont les critiques constructives ont aidé à affiner ce document.

Ce rapport n'aurait pas été possible sans la coordination et la gestion expertes de Jane Njuguna (AGRA), la direction technique de Jonathan Said (AGRA) et le soutien global fourni par Betty Vata (AGRA).

Nous tenons également à remercier tout le personnel d'AGRA qui a contribué à la production de ce rapport.

L'AASR24 est une réalisation importante et, nous l'espérons, une publication opportune et pertinente. Nous exprimons notre gratitude à tous ceux qui ont

contribué à sa conceptualisation et à son achèvement et nous nous excusons pour toute omission involontaire dans ces remerciements.



Andrew Cox

Directeur - Stratégie, suivi et évaluation et apprentissage
AGRA

Acronymes et abréviations

AIAFD	Association des institutions africaines de financement du développement	HPAI	Grippe aviaire hautement pathogène
AASR24	Rapport sur l'État de l'Agriculture en Afrique 2024	PAII	Parcs agro-industriels intégrés
ACGS	Fonds de garantie du crédit agricole (Agricultural Credit Guarantee Scheme)	TIC	Technologies de l'information et de la communication
BAD	Banque africaine de développement	ZDI	Zone de développement industriel
PAI	Parcs Agro-Industriels	IFFCO	Indian Farmers Fertilizer Cooperative Limited
ANAPRI	Réseau africain des instituts de recherche sur les politiques agricoles	IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
ASD	Division des services agricoles	IISD	Institut international du développement durable
CVA	Chaînes de valeur agricoles	IT	Technologies de l'information
BOI	Bank of Industry (Nigeria)	KCCCL	Kahama Cotton Company Limited
C-TPAT	Partenariat douane-entreprises contre le terrorisme	KINFRA	Kerala Industrial Infrastructure Development Corporation
CGS	Système de garantie de crédit	MIDEPLAN	Ministère de la planification et de la politique économiques (Costa Rica)
IS	Impôt sur les sociétés	MITI	Ministère du commerce international et de l'industrie (Japon)
COFCO	China National Cereals, Oils and Foodstuffs	MLE	Entreprises de taille moyenne et grande de niveau supérieur
CORFO	Société de Développement de la Production	MOP	Muriate de potasse
COVID-19	Coronavirus 2019	MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
CSAF	Conseil de financement des petites exploitations agricoles	IFNB	Institutions financières non bancaires
DAP	Phosphate diammonique	NCPB	Office national des céréales et des produits agricoles
DDF	Fonds de développement des districts	NCPB	Office national des céréales et des produits agricoles
DDF	Fonds de développement des districts	NFSP	Programme national de subventions aux engrais
RDC	République démocratique du Congo	NFSP	Programme national de subventions aux engrais
RDC	République démocratique du Congo	ONG	Organisations non gouvernementales
CEA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique	NIOMR	Nigerian Institute for Oceanography and Marine Research
FAFIN	Fund for Agricultural Finance in Nigeria	NIRSAL	Système incitatif de prêt agricole fondé sur le partage des risques au Nigeria
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	NMAIPs	Parcs nationaux industriels agricoles modernes
FAOSTAT	FAOSTAT: Bases de données statistiques de la FAO	NMAIPs	Parcs nationaux industriels agricoles modernes
IDE	Investissement direct étranger	NPK	Azote, phosphore et potassium
FISP	Programme de subvention des intrants agricoles	BPD	Banques publiques de développement
FISP	Programme de subvention des intrants agricoles	PFI	Initiative présidentielle sur les engrais
FMD	Fièvre aphteuse	PFI	Initiative présidentielle sur les engrais
FMD	Fièvre aphteuse	PIA	Plateforme Industrielle d'Adétikopé (Togo)
FSO	Free State Oil (Pty) Ltd.	PIA	Plateforme Industrielle d'Adétikopé (Togo)
ETP	Équivalent temps plein	PPP	Partenariat public-privé
GIL	Global Industries Limited Free State Oil (Pty) Ltd.		
GIRSAL	Système incitatif de prêt agricole fondé sur le partage des risques au Ghana		
HPAI	Grippe aviaire hautement pathogène		

RAI	Outil d'investissement agricole responsable	ASS	Afrique Subsaharienne TADB Tanzania Agricultural Development Bank
RSG	Russell Stone Group	TAIDF	Projet phare de développement de l'agro-industrialisation en Tanzanie
RTC	Centres de transformation rurale	TAIDF	Projet phare de développement de l'agro-industrialisation en Tanzanie
SAGARPA	Secrétariat de l'agriculture et du développement rural	TDV	Tanzania Development Vision US United States
SAPZ	Zones spéciales de transformation agro-industrielle	USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
SCPZ	Zones de transformation des cultures de base	USD	Dollar américain
ZES	Zone économique spéciale	TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
PME	Petites et moyennes entreprises		

1 Accélérer le secteur privé pour la transformation des systèmes alimentaires en Afrique : Introduction

Thomas Reardon¹

Les enjeux et les axes du Rapport sur l'état de l'agriculture en Afrique 2024

En 2014, le Dr Ousmane Badiane² a prononcé un discours dans lequel il a déclaré : « Le système alimentaire africain est comme un énorme avion qui a déjà décollé et vole à 10 000 pieds ; mais en surmontant ses défis, il pourrait grimper jusqu'à atteindre l'altitude maximale de 35 000 pieds. »

Aujourd'hui, en 2024, nous sommes une décennie plus tard, et le système alimentaire africain est énorme et a continué à voler haut et à grimper — bien qu'il soit toujours confronté à des défis.

Le Rapport sur l'état de l'agriculture en Afrique 2024 (AASR24) se focalise sur le rôle du secteur privé dans les systèmes alimentaires africains, notamment en comprenant :

- 1) comment le secteur privé se développe dans le but d'exploiter au mieux ses forces et son potentiel et de l'aider à le concrétiser ;
- 2) comment le secteur privé a un impact sur les petits agriculteurs et la sécurité alimentaire ;
- 3) comment le développement du secteur privé est stimulé (ou freiné) par des facteurs politiques et non politiques ;
- 4) quels modèles commerciaux et organisationnels innovants, pratiques et créatifs le secteur privé propose dans le contexte africain.
- 5) comment le secteur privé est toujours contraint et mis au défi ;
- 6) quelles politiques et stratégies peuvent être mises en œuvre pour aider le secteur privé à « voler plus haut et plus vite » et à jouer un rôle encore plus important

dans la transformation des systèmes alimentaires africains pour qu'ils soient plus dynamiques, inclusifs, résilients et durables.

Le système alimentaire africain est considéré ici comme l'ensemble des chaînes de valeur agroalimentaires (CVA) qui produisent des aliments et des intrants agricoles et les fournissent aux consommateurs et aux agriculteurs africains. L'AASR24 se concentre sur les secteurs non agricoles du système alimentaire, en particulier les entreprises privées non agricoles dans les CVA :

- 1) en amont des exploitations agricoles dans les chaînes de valeur des intrants agricoles et des services agricoles ;
- 2) en aval des exploitations agricoles dans les chaînes de valeur des extrants, en particulier dans les segments intermédiaires de la vente en gros et de la transformation, et en aval dans la vente au détail ;
- 3) les chaînes de valeur « latérales » telles que l'importante logistique tierce partie (3PLS) qui approvisionne tous les segments du système alimentaire.

L'AASR24 ne se concentre pas directement sur le secteur agricole, mais inclut un traitement de la manière dont les segments non agricoles affectent les petites exploitations. Si de nombreuses personnes ont tendance à penser uniquement aux grandes entreprises lorsqu'elles entendent le terme « secteur privé »,

l'AASR24 applique le terme à deux groupes d'entreprises : (1) les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) (de niveau inférieur), qui représentent environ 85% du volume d'activité du secteur privé agroalimentaire africain ; et (2) les moyennes et grandes entreprises (MLE) (de niveau supérieur) qui représentent environ 15% du secteur privé en volume en Afrique.

Dans ce contexte, les MPME ont tendance à se concentrer sur le marché intérieur (qui représente entre 85% et 90% de la consommation alimentaire africaine en tonnage selon les données de la FAO) tandis que les MLE opèrent à la fois sur les marchés intérieurs et d'exportation ;

Notez que les marchés d'exportation sont la destination d'environ 5% de la production alimentaire africaine.

¹ Michigan State University et the International Food Policy Research Institute (IFPRI)

² Le Dr Ousmane Badiane est membre de l'Association africaine des économistes agricoles, lauréat du Prix de l'alimentation en Afrique 2015 et membre de l'Académie mondiale des sciences. Il est actuellement Président exécutif d'AKADEMIYA2063, qui soutient les efforts des États membres de l'Union africaine (UA) dans la création des capacités techniques de pointe en vue de l'objectif de l'Agenda 2063 de l'Afrique visant à transformer les économies nationales pour stimuler la croissance et la prospérité.

L'importance et le dynamisme du secteur privé agroalimentaire en Afrique

Les entreprises privées non agricoles des CVA sont extrêmement importantes pour la sécurité alimentaire et la compétitivité de l'Afrique de plusieurs manières :

- 1) Les MPME en particulier sont essentielles aux revenus, à la rentabilité et à la productivité des petits exploitants agricoles, car elles leur fournissent la grande majorité des intrants et des services agricoles et commercialisent la production des petits exploitants. Elles sont également essentielles à la résilience climatique des petits exploitants, car ces entreprises fournissent aux agriculteurs leur équipement d'irrigation, leur bétail et leur résilience aux maladies des cultures, car elles fournissent aux agriculteurs des antibiotiques et des pesticides, entre autres intrants. Les MPME et les MLE fournissent parfois d'autres services tels que la formation et l'information, le crédit et le soutien logistique.
- 2) Les MPME revêtent également une importance particulière dans les milieux ruraux en ce qui concerne l'emploi rural en général et celui des jeunes et des femmes en particulier. L'emploi rural en équivalents temps plein (ETP) et les activités hors exploitation dans les CVA représentent entre 20 et 25% de l'emploi rural total en Afrique (contre 4% pour l'emploi salarié agricole et 39% pour l'emploi agricole propre) et environ 25% de l'emploi urbain africain (Dolislager et al. 2021).
- 3) Les MLE sont particulièrement importantes pour les volumes et la compétitivité des exportations africaines ainsi que pour les chiffres. On pense souvent à tort que les chaînes d'approvisionnement alimentaire africaines sont traditionnelles et stagnantes, « enlisées dans la boue », brisées, « le chaînon manquant », en échec, comme on l'entend souvent dire à propos des chaînes d'approvisionnement alimentaire africaines et du secteur privé qui les gère. Cependant, comme le démontre amplement ce rapport, le secteur privé des chaînes d'approvisionnement alimentaire africaines est extrêmement dynamique et, dans de nombreux cas, croît aussi vite que ses homologues asiatiques, souvent présentés comme des réussites. Le nombre et le volume total des MPME et des MLE en Afrique ont connu une croissance rapide au cours des dernières décennies en réponse à l'énorme croissance de la demande alimentaire, tant en céréales de base (y compris les céréales transformées) qu'en fruits, légumes et produits d'origine animale.

Il existe un exercice numérique graphique et surprenant qui montre à quel point le secteur privé agroalimentaire africain est dynamique et énorme et à quel point il est loin de l'échec et de l'échec.

- 1) Selon la Banque mondiale, la population de l'Afrique subsaharienne (ASS) a plus que doublé (multiplication par 2,4), passant de 516 millions en 1990 à 1,24 milliard en 2022. Les données de FAOSTAT montrent que la population totale de l'Afrique (c'est-à-dire l'ASS plus l'Afrique du Nord) est passée de 580 millions en 1990 à 1,42 milliard en 2022.
- 2) Les données de FAOSTAT indiquent également qu'en 1990, la production alimentaire africaine était de 414 millions de tonnes, tandis que les exportations étaient de 15 millions de tonnes et les importations de 42 millions de tonnes. En 2022, la production alimentaire avait grimpé à 1,18 milliard de tonnes, les exportations atteignant 62 millions de tonnes et les importations, 198 millions de tonnes. La consommation par disparition³ était de 441 millions de tonnes en 1990 et de 1,3 milliard de tonnes en 2022, soit une multiplication par trois de la nourriture consommée par rapport à une multiplication par 2,4 de la population. Même la production alimentaire nationale a triplé (une multiplication par 2,85), augmentant ainsi plus vite que la population.
- 3) Au-delà de cette croissance stupéfiante, il y a l'énorme volume de nourriture que le secteur privé déplace chaque année dans les CVA en Afrique. Les données de FAOSTAT montrent que 1,3 milliard de tonnes de nourriture sont consommées chaque année en Afrique. Liverpool-Tasie et al. (2021) montrent qu'un surprenant 85 pour cent⁴ de ce total, soit l'équivalent de 1,1 milliard de tonnes, sont achetés et représentent donc des aliments gérés/exploités par les CVA du secteur privé africain.

Outre la demande alimentaire globale tirée par la croissance démographique et des revenus, le secteur privé des CVA en Afrique a connu une croissance rapide pour deux autres raisons.

Tout d'abord, l'urbanisation rapide a favorisé le développement de chaînes d'approvisionnement rurales-urbaines. Des chaînes d'approvisionnement plus longues et plus grandes ont favorisé la prolifération de MPME de vente en gros et de logistique dans les zones rurales et urbaines.

³ Production moins exportations plus importations.

⁴ 85 pour cent sont dérivés de la somme des parts urbaines et rurales des achats : 100% de la consommation alimentaire urbaine (environ 60% de la consommation alimentaire totale) et 60% de la consommation alimentaire rurale (soit environ 40% de la consommation alimentaire totale).

Ce phénomène est tiré par le puissant moteur de l'essor des villes africaines, qui sera un facteur majeur du développement des CVA pendant au moins les dix ou vingt prochaines années.

Aujourd'hui, le plus grand marché alimentaire auquel sont confrontés le secteur privé et les agriculteurs africains est de loin le marché urbain africain, qui est bien plus vaste que le marché d'exportation. Le marché urbain a connu une croissance aussi rapide que le marché d'exportation ; de 1990 à 2023, la population urbaine a plus que triplé (3,5 fois plus) passant de 145 millions en 1990 à 508 millions en 2023.

De plus, la part de la consommation alimentaire⁵ des marchés urbains dans la production alimentaire en Afrique est passée de 28% en 1990 à 43% en 2023 (en tonnes), alors que les exportations sont passées de 3,5% en 1990 à 5% en 2023. Ainsi, le marché urbain africain était huit fois plus grand que le marché d'exportation en 1990 et neuf fois plus grand en 2023 et connaissait une croissance à peu près aussi rapide que les exportations⁶.

Deuxièmement, une augmentation considérable de la consommation d'aliments transformés et de produits non céréaliers (fruits, légumes et produits animaux) en Afrique au cours des dernières décennies a été un autre facteur important qui a propulsé la croissance des MPME et des MLE dans la transformation alimentaire, la vente en gros et la logistique, les intrants agricoles et l'alimentation animale (avec une demande dérivée de services MLE dans le broyage du soja, la transformation des tourteaux d'arachide et d'autres, comme indiqué dans ce rapport).

Le dynamisme de ces secteurs est étonnant : par exemple, la demande et l'offre intérieures de ces produits horticoles et animaux pour le marché africain ont augmenté plus rapidement qu'en Asie ou en Amérique latine au cours des deux dernières décennies (Reardon et al. 2024) ; ensemble, elles dépassent désormais la consommation de céréales de base.

5 La part urbaine dans la consommation alimentaire est ici une approximation de la limite inférieure de la part urbaine dans la population. Ce chapitre fait référence à la « limite inférieure » car les données empiriques montrent que, généralement, la part des zones urbaines dans la consommation alimentaire nationale est au moins 25% supérieure à leur part dans la population, car les zones urbaines ont des revenus plus élevés que les revenus ruraux et des dépenses totales en alimentation plus importantes. Voir Liverpool-Tasie et al. (2021).

6 The rural food market is also large, as around 60 percent of rural food consumption is purchased (Dzanku et al. 2024). En outre, la demande d'intrants agricoles, tels que les engrais (Liverpool-Tasie et al. 2019) et les herbicides (Haggblade et al., 2017), a connu une croissance rapide. Ces marchés sont approvisionnés par des CVA ruraux-ruraux et urbains-ruraux gérés par le secteur privé.

Les défis du secteur privé agroalimentaire en Afrique

Malgré le dynamisme des secteurs des MPME et des MLE en Afrique, de sérieux défis et contraintes demeurent.

Ces défis sont de différents types selon le secteur, en raison de la taille des entreprises et des types de marchés sur lesquels elles ont tendance, jusqu'à présent, à se concentrer ; mais certains d'entre eux sont communs aux secteurs des MPME et des MLE.

Tout d'abord, les MPME et les MLE dépendent de manière critique des infrastructures matérielles et immatérielles, ce que ce rapport appelle le « sang et les os du système alimentaire » (Reardon and Vos, 2022). Il s'agit notamment des routes, des marchés de gros, de l'électricité, de l'eau, des infrastructures informatiques et de la gouvernance de base comme le contrôle de la criminalité et des conflits.

L'AASR24 montre que lorsque ces infrastructures sont en place, le secteur privé, qu'il soit petit ou grand, a tendance à croître rapidement. Lorsque ces infrastructures matérielles et immatérielles sont absentes ou médiocres, les coûts de transaction, les difficultés commerciales, les risques, les maux de tête et les chagrins abondent et les entreprises échouent complètement, se développent lentement ou ne parviennent pas à effectuer les mises à niveau nécessaires pour gravir l'échelle de valeur des marchés.

Ces infrastructures matérielles et immatérielles sont fondamentales, elles sont avant tout des investissements publics nécessaires.

Deuxièmement, dans les endroits et les gammes de produits confrontés à des contraintes en termes d'infrastructures et de coûts commerciaux associés tels que le transport et l'électricité, les MPME sont confrontées à divers risques tels que le banditisme sur les autoroutes, les conflits violents et les chocs climatiques dans leurs zones d'approvisionnement, de transit et de vente.

En outre, bien qu'elles s'autofinancent souvent ou dépendent de mécanismes informels, elles déclarent également se sentir limitées par le manque d'accès au financement formel tel que le crédit bancaire.

Troisièmement, les MPME sont confrontées à des défis liés à la médiocrité des infrastructures ainsi qu'à divers risques liés aux changements de politique et aux contraintes qui les empêchent de produire et de vendre sur des marchés particuliers. Ces défis peuvent être le manque de services publics phytosanitaires adéquats, des réglementations changeantes et instables, des subventions et une assistance qui vont et viennent ou ne sont pas correctement mises en œuvre et, surtout, la persistance des contraintes d'accès au marché entre les pays africains (où les programmes de facilitation des échanges ne sont pas pleinement mis en œuvre).

Approche et structure

L'AASR de cette année est court et met en évidence les points et messages pertinents tout en approfondissant les arguments et les faits rigoureux qui soutiennent ces points pour une lecture succincte mais complète. L'AASR24 vise à répondre aux six questions énoncées au début de ce chapitre, les chapitres étant structurés pour aborder d'abord les six questions en ce qui concerne les deux parties du « gâteau » du secteur privé, à savoir les MPME et les MLE, dans les chapitres 2 et 3.

Trois chapitres se concentrent sur des défis particuliers, des approches pratiques et des cadres politiques ; ces chapitres complètent les chapitres 2 et 3 sur les MPME et les MLE. Le chapitre 4 se concentre sur les parcs

agro-industriels (PAI) car ils suscitent actuellement un intérêt considérable en tant que moyen de soutenir le secteur privé, en particulier les MLE, pour accroître la compétitivité sur des marchés avancés particuliers.

Le chapitre 5 se concentre sur les options et les défis financiers en explorant en profondeur le sujet très actuel du financement mixte comme moyen de relever les défis financiers, en particulier des MPME.

Le chapitre 6 fait un pas en arrière et un pas en avant en affirmant, avec des illustrations telles que celles de l'Asie, qu'il est nécessaire que les politiques agro-industrielles coordonnées agissent comme des cadres stratégiques intégrés pour les différentes politiques spécifiques. Le chapitre 7 conclut par une synthèse des résultats et des principaux messages politiques.

Références

Dolislager, M., Reardon, T., Arslan, A., Fox, L., Liverpool-Tasie, S., Sauer, C., Tschirley, D., 2021. Youth and adult agrifood system employment in developing regions: Rural (Peri-urban to hinterland) vs. urban. *Journal of Development Studies*. 57(4): 571-593. <https://doi.org/10.1080/00220388.2020.1808198>

Dzanku, F.M., L.S.O. Liverpool-Tasie, T. Reardon. 2024. The Importance and determinants of purchases in rural food consumption in Africa: Implications for food security strategies. *Global Food Security* 40: 100739. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2024.100739>

Hagblade, S., B. Minten, C. Pray, T. Reardon, D. Zilberman. 2017. The Herbicide Revolution in Developing Countries: Patterns, Causes and Implications. *European Journal of Development Research*. 29(3), June: 1-27. <http://dx.doi.org/10.1057/s41287-017-0090-7>

Liverpool-Tasie, L.S.O, T. Reardon, B. Belton. 2021. "Essential non-essentials": COVID-19 policy missteps in Nigeria rooted in persistent myths about African food value chains. *Applied Economic Perspectives and Policy*. 43(1), March: 205-224. <https://doi.org/10.1002/aepp.13139>

Liverpool-Tasie, S., Okuku, I., Harawa, R., Reardon, T., & Wallace, S. (2019). Africa's Changing Fertilizer Sector and the Role of the Private Sector. *Africa Agriculture Status Report: The Hidden Middle: A Quiet Revolution in the Private Sector Driving Agricultural Transformation*. AGRA Reardon, T., L.S.O. Liverpool-Tasie, B. Belton, M. Dolislager, B. Minten, B. Popkin, R. Vos. 2024. African domestic supply booms in value chains of fruits, vegetables, and animal products fueled by spontaneous clusters of SMEs. *Applied Economic Perspectives and Policy*. Published "early view" April. <http://doi.org/10.1002/aepp.13436>

Reardon, T, R. Vos. 2023. How resilience innovations in food supply chains are revolutionizing logistics, wholesale trade, and farm services in developing countries. *International Food and Agribusiness Management Review*. Published online Feb15 2023. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2022.0138>

2 Les micro, petites et moyennes entreprises du secteur privé dans le milieu caché des chaînes de valeur agroalimentaires africaines

Saweda Liverpool-Tasie¹, Thomas Reardon²

MESSAGES CLÉS

- 1 Les MPME sont importantes en Afrique et constituent de loin la majorité du secteur privé dans les chaînes de valeur agroalimentaires (CVA) sur le continent. Le volume de nourriture qu'elles traitent est énorme, avec un milliard de consommateurs africains et des centaines de millions d'agriculteurs africains qui dépendent d'elles.
- 2 En tant que secteur, les MPME intermédiaires sont dynamiques, en croissance rapide et alimentées par l'investissement avide de millions d'entrepreneurs ; elles sont souvent considérées comme un « milieu manquant », mais c'est profondément faux, elles ne manquent pas ; elles sont présentes, énormes et dynamiques, mais largement cachées des débats politiques et des partenaires. On les appelle ainsi le « milieu caché » (Reardon, 2015 ; Reardon et al., 2019).
- 3 Les investissements publics dans les infrastructures matérielles et immatérielles ont toujours été le principal facteur politique de l'essor rapide des MPME à travers le monde. Cela s'applique également à l'Afrique.
- 4 Les MPME intermédiaires sont importantes et il a été démontré qu'elles ont des impacts positifs sur l'emploi des petits agriculteurs et la sécurité alimentaire. Leurs pratiques conditionnent la sécurité alimentaire. Les MPME intermédiaires servent de marché pour les intrants et les extrants des agriculteurs, ce qui affecte directement les incitations des agriculteurs à investir dans l'entreprise agricole et à adopter de bonnes pratiques agronomiques tout en contribuant à la rentabilité de l'agriculture via de meilleurs rendements et des opportunités de commercialisation des produits.
- 5 Si les MPME africaines ont globalement été une réussite en termes de croissance et de présence, elles sont toujours confrontées à des défis importants qui nécessitent une attention politique et des investissements publics ; ces derniers permettront au secteur des MPME de se développer encore plus rapidement et de manière plus inclusive.

Introduction

Les MPME dans les CVA africaines ont proliféré rapidement au cours des trois dernières décennies dans trois groupes de segments des CVA :

- (1) **En amont des agriculteurs** : grossistes et détaillants d'intrants agricoles (commerçants agricoles) (Liverpool-Tasie et al., 2019) ; et les MPME émergentes de services agricoles externalisés (par exemple, en Éthiopie, Minten et al. (2020)) ;
- (2) **En aval des agriculteurs** : segments intermédiaires de la chaîne de valeur de la production agricole (grossistes et transformateurs) et segments en aval (détaillants et services alimentaires/restaurants) ;
3. **Chaînes de valeur latérales (Meyer et al., 2021 ; Reardon et al., 2019b)** fournissant des services et des intrants à tous les segments et liens inter-segments

dans les chaînes de valeur des intrants et des extrants. Les exemples incluent les services de logistique, d'emballage et de réparation d'équipements des MPME.

Comme le chapitre est bref, il se concentre particulièrement sur les MPME des segments intermédiaires des chaînes de valeur de production, y compris les grossistes et les transformateurs, et dans les chaînes de valeur latérales, en particulier la logistique tierce partie (3PLS). Ces trois groupes de MPME sont importants pour le fonctionnement des chaînes de valeur de production en Afrique et, par extension, pour la sécurité alimentaire en Afrique. De plus, le secteur intermédiaire est important car il constitue l'interface immédiate avec les petits agriculteurs et constitue la majorité des chaînes de valeur agroalimentaires qui livrent les aliments aux consommateurs.

¹ Université d'État du Michigan et Institut international d'agriculture tropicale (IITA)

² Université d'État du Michigan et Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI)

Les MPME dominent les chaînes de valeur agroalimentaires africaines et le secteur privé agroalimentaire africain

Les MPME sont importantes pour la sécurité alimentaire africaine et constituent de loin la majorité du secteur privé agroalimentaire africain. Cette affirmation forte repose sur les éléments suivants : Un énorme volume de nourriture transite chaque année par les chaînes de valeur agroalimentaires africaines.

Une analyse des données du budget alimentaire de la FAOSTAT montre qu'en 2021, l'Afrique a consommé environ 1,3 milliard de tonnes de nourriture. Les calculs montrent qu'environ 85% de ce total, soit 1,1 milliard de tonnes de nourriture, ont été achetés.

L'approximation de 85% est basée sur le fait que : (a) environ 60% de la consommation alimentaire africaine est urbaine, d'après les calculs des auteurs à partir des données de l'étude sur la mesure des niveaux de vie (LSMS) (Liverpool-Tasie et al., 2021) ; (b) sur les 40% de la consommation alimentaire africaine des consommateurs ruraux, on estime que 60% sont achetés (par opposition à la production à domicile dans les propres fermes), sur la base des données LSMS d'un large éventail de pays africains (Dzanku et al., 2024).

Deuxièmement, les MPME ont traité environ 85% des aliments dans les chaînes de valeur agroalimentaires en Afrique dans le sens de la vente en gros, de la logistique, de la transformation et de la vente au détail. Les grandes entreprises représentaient les 15% restants (Reardon et al., 2019).

La montée rapide des micro, petites et moyennes entreprises dans les segments non agricoles des chaînes de valeur agroalimentaires en Afrique : facteurs et illustrations politiques et non politiques

Les facteurs du côté de la demande et de l'offre ont propulsé la montée rapide des MPME dans les chaînes de valeur agroalimentaires africaines. Il est important de les comprendre pour identifier correctement les bonnes politiques et programmes qui peuvent réduire les contraintes et aider les MPME à se développer davantage et à tirer parti de la dynamique rapide inhérente à leur développement.

Côté demande ; les changements de consommation alimentaire en termes de volume, de localisation et de types ont stimulé et continueront de favoriser le développement des MPME

a) La forte augmentation du marché alimentaire africain global est un moteur clé de la croissance des MPME

Il y a eu une énorme augmentation de la consommation alimentaire et une augmentation légèrement plus faible de la population en Afrique au cours des trois dernières décennies ; entre 1990 et 2022, il y a eu une croissance de 300% de la consommation alimentaire contre une augmentation de 230% de la population.³ Le quadruplement de la consommation alimentaire implique une forte augmentation de la production agricole et des MPME sur trois décennies juste pour faire face à cette énorme augmentation de la nourriture.

b) La croissance des MPME a été stimulée en partie par l'essor considérable du marché alimentaire urbain.

Il est également important pour le développement des MPME que l'augmentation de la consommation alimentaire et de la population ait eu lieu en même temps que la consommation et la population devenaient beaucoup plus urbanisées en Afrique.

La part de la population urbaine dans la population totale en Afrique subsaharienne (ASS) au cours de cette période est passée de 28% à 42% entre 1990 et 2022.

Comme nous l'avons montré ailleurs (par exemple, Liverpool-Tasie et al., 2021), la part de la consommation alimentaire nationale dans les villes est supérieure à la part de la population dans les villes ; par exemple, au Nigeria, en 2019, la part de la population urbaine était de 51% et la part urbaine des dépenses alimentaires nationales totales était de 58%, avec des résultats similaires pour la Tanzanie à 32% et 46% respectivement.

L'une des principales raisons pour lesquelles la part de la consommation urbaine est supérieure à la part de la population urbaine est que les revenus urbains sont en moyenne supérieurs aux revenus ruraux. Le fait est donc que le marché urbain s'est considérablement développé du seul point de vue de la population de consommateurs (de 145 millions à 508 millions en 30 ans) avec une expansion encore plus grande du marché de la consommation alimentaire urbaine, car l'augmentation des revenus urbains a dépassé la croissance des revenus ruraux.

3 Plus précisément, la consommation alimentaire totale en Afrique (Afrique subsaharienne et Afrique du Nord) en termes de tonnes par an (selon les données FAOSTAT) est passée de 15 millions de tonnes exportées, 41 millions de tonnes importées et 414 millions de tonnes produites en 1990 à 62 millions de tonnes exportées, 198 millions de tonnes importées et 1 182 millions de tonnes produites en 2022. Si l'on définit la consommation par disparition comme la production moins les exportations plus les importations, la consommation est passée de 440 millions en 1990 à 1 318 millions en 2022. La population de l'ASS est passée de 517 millions à 1,21 milliard, soit une augmentation de 230%.

L'expansion des marchés urbains en soi est importante pour notre discussion sur les MPME de plusieurs points de vue. Tout d'abord, comme indiqué ci-dessus, 85% du volume des CVA est géré par les MPME ; les zones urbaines dépendent presque entièrement (100%) des CVA pour leur approvisionnement alimentaire.

Ainsi, l'expansion des marchés urbains implique automatiquement une vaste prolifération des MPME ; le secteur des MPME doit donc être dynamique comme il se doit et a suivi la croissance du gigantesque marché urbain. Un grand nombre de MPME approvisionnent les marchés urbains en services de gros, en première étape de transformation (par exemple, mouture du maïs), en deuxième étape de transformation (fabrication alimentaire), en toutes sortes de 3PLS (camionneurs et petits exploitants de véhicules), ainsi qu'un grand nombre de détaillants et de MPME de services alimentaires.

Sur la base de ces chiffres, nous calculons que les MPME urbaines du secteur alimentaire sont littéralement le principal groupe d'acteurs du secteur privé des CVA en Afrique. De plus, les villes africaines s'approvisionnent en nourriture à proximité de la ville, mais aussi, et de plus en plus, à l'extérieur de la ville.

Par exemple, Ibadan, au Nigeria, s'approvisionne en grande majorité pour ses tomates (le principal légume consommé) dans le nord du Nigeria, à une distance de 800 à 1 000 km ; il en va de même pour le maïs, sa principale céréale de base (Liverpool-Tasie et al., 2017 ; Liverpool et al., 2023b). Dar es Salaam s'approvisionne en grande majorité pour ses tomates (là encore, le principal légume) dans le sud et le centre de la Tanzanie, à respectivement 500 et 200 km (Ijumba et al., 2024).

Il est important de noter que cette tendance à « allonger » les CVA est à l'origine de l'importance extrême et de la croissance rapide des MPME 3PLS, par exemple dans les CVA de tomates et de poisson au Nigeria (Reardon et al., 2023 et Liverpool-Tasie et al., 2023b) et de maïs (Liverpool-Tasie et al., 2017).

c) La croissance du marché rural a également stimulé le développement des MPME rurales

La croissance du marché rural a également propulsé la prolifération des MPME dans les zones rurales et les villes de manière similaire à la croissance urbaine.

Les statistiques de la Banque mondiale montrent une augmentation de la population rurale de 295 millions en 1990 à 702 millions en 2022, soit plus du double. Pour le thème de ce chapitre sur le développement des MPME, un élément encore plus important est observé : dans les années 1980, les ménages ruraux étaient en grande partie constitués d'agriculteurs de subsistance, achetant peu.

D'ici 2024, avec quelques variations selon les pays, environ 55 à 60% de la consommation alimentaire des ménages ruraux en Afrique sera achetée. Cela signifie que l'Afrique rurale est désormais un vaste marché alimentaire,

approvisionné par des CVA rurales-rurales et urbaines-rurales.

Par exemple, une grande partie de la farine de maïs vendue dans les magasins de détail des villages en Tanzanie rurale provient de MPME rurales 3PLS provenant de MPME de mouture du maïs dans les villes voisines et les villes secondaires.

Les ménages ruraux achètent beaucoup de farine de maïs, motivés par les approvisionnements des villes et par leur propre volonté de gagner du temps dans la transformation et la préparation à domicile en raison de la participation généralisée des femmes à l'emploi rural non agricole (Sauer et al., 2021 ; 2023 ; Hazell et al., 2024).

d) Le changement de régime alimentaire a été essentiel et également facilité par la prolifération des MPME : l'augmentation de la consommation et des chaînes de valeur agroalimentaires des aliments transformés et des produits horticoles et animaux.

Les habitudes alimentaires urbaines et rurales ont rapidement changé au cours des dernières décennies en Afrique. Ce changement s'est produit non seulement parmi la classe moyenne, mais aussi parmi les pauvres (Dolislager et al., 2022). Ce changement a été crucial pour propulser (et être facilité par) le développement rapide des MPME. Trois tendances de consommation sont particulièrement importantes pour le développement des MPME.

Premièrement, il y a eu une augmentation rapide de la consommation d'aliments transformés, principalement ceux de première transformation (comme la farine moulue, mais aussi ceux de deuxième transformation), avec une propagation rapide concomitante des MPME de transformation alimentaire (Reardon et al., 2021).

Cela s'est produit à la fois dans les zones urbaines et rurales, comme indiqué ci-dessus. Elle s'est accompagnée de la propagation des MPME de services alimentaires (par exemple, les vendeurs ambulants et les restaurants), en particulier dans les zones urbaines, comme en Tanzanie (Sauer et al., 2021) et pour les plats de mil préparés au Sénégal (Gaye et al., 2003).

Deuxièmement, il y a eu une augmentation rapide de la demande et de l'offre de fruits et légumes et de produits d'origine animale en Afrique. Les CVA de ces produits sont intensivement manipulés par les MPME et ont donné lieu à une croissance rapide de la logistique, de la vente en gros et de la transformation des MPME (illustrées ci-dessous) ainsi que de l'agriculture bien sûr.

Même si la consommation africaine de fruits et légumes et de produits d'origine animale est inférieure aux besoins nutritionnels (Harris et al., (2022) et les fruits et légumes sont encore trop chers (Masters et al., 2018), il y a eu une augmentation rapide de la demande ainsi que

de l'offre de ces produits (car la part de ceux-ci importés est faible) au cours des dernières décennies.

Reardon et al. (2024) ont montré que l'offre intérieure de fruits et légumes et de produits animaux a augmenté rapidement (bien qu'à partir d'un point de départ bas) au cours de la dernière décennie, avec un bond de 36% de la production de légumes, de 43% de fruits et de 29% de produits animaux de 2010 à 2020.

Cette croissance est aussi rapide ou plus rapide qu'en Asie et beaucoup plus rapide qu'en Amérique latine. Une analyse des données de FAOSTAT a révélé que si de 2000 à 2020 la population de l'ASS a presque doublé, la production laitière a plus que doublé (2,6 fois) et la volaille et les œufs ont presque quadruplé (3,8 fois), tous deux plus rapidement que la croissance démographique.

Troisièmement, un point crucial est que le développement rapide des achats alimentaires et les changements de régime alimentaire se sont produits à la fois dans les zones rurales et urbaines et de manière similaire, de sorte que les changements de demande ont été plus ou moins répartis uniformément sur la population d'un pays donné, même si l'offre d'aliments particuliers a tendance à être regroupée dans des zones particulières (discutées dans la section suivante).

Cela a conduit à l'allongement des CVA et a favorisé (et exigé) la prolifération des marchés de gros, des grossistes et des MPME logistiques. Au Nigeria, au Sénégal et en Tanzanie, la consommation de tomates et d'oignons se situe dans des proportions similaires de régimes alimentaires dans les zones de ces pays.

Toutefois, la production agricole de ces produits est concentrée dans quelques « groupes spontanés » majeurs dans certaines zones de ces pays. Les CVA s'étendent de ces zones à tout le pays, notamment les villes et les zones rurales.

Les MPME ont mis en place et exploitent ces CVA (Faye et al., 2023 ; Parkhi et al., 2023 ; Lazaro et al., 2024). Les groupes spontanés sont examinés plus en détail ci-dessous.

Côté offre : Le rôle crucial des « regroupements spontanés » de MPME et d'exploitations agricoles dans le développement du secteur privé agroalimentaire africain et les politiques qui les ont facilités

Les changements dans les modes de consommation évoqués ci-dessus ont stimulé une réponse dynamique de l'offre qui a donné lieu à l'expansion rapide de divers sous-secteurs tels que la volaille et le poisson et des chaînes d'approvisionnement de leurs principaux ingrédients tels que le maïs et le soja (Liverpool-Tasie et al., 2021, Nuhu et al., 2021, Liverpool-Tasie et al., 2017 ; Gona et al., 2018).

Les chaînes d'approvisionnement nationales de fruits et légumes ont également connu une expansion rapide, souvent tirée par des regroupements spontanés de

MPME (Reardon et al., 2024). Les « regroupements spontanés » de MPME ont été essentiels à la fois pour le développement des MPME et pour l'établissement de liens « spontanés » avec les petits agriculteurs.

Ces liens dépassent de loin les liens liés à l'agriculture contractuelle avec les grandes entreprises en Afrique en termes de signification quantitative. Les clusters sont apparus « spontanément », c'est-à-dire sans gestion externe ou création par le gouvernement, les partenaires de développement ou les ONG et même sans « entreprises d'ancrage » telles que les grandes entreprises de transformation (Reardon et al., 2024).

Ils ont également tendance à être financés par leurs propres fonds provenant d'autres emplois non agricoles, de certains prêts informels et surtout des bénéfices générés par l'approvisionnement de marchés urbains rentables ; l'analyse de ce chapitre n'a identifié aucun cas dans lequel le financement formel ou le financement des grands acteurs de la chaîne de valeur tels que les transformateurs a joué un rôle.

Les clusters ont tendance à couvrir les différents segments des CVA ainsi que les petites et moyennes exploitations agricoles. Ces clusters jouent un rôle crucial dans le développement des MPME du côté de l'offre de l'activité du secteur privé. Ils ont également tendance à émerger puis à se développer rapidement, essentiellement en s'auto-dimensionnant, comme illustré ci-dessous.

On peut les comparer aux « clusters gérés » tels que les parcs agricoles, qui ont joué un rôle mineur dans le développement des MPME en Afrique mais qui émergent comme une option politique comme discuté au chapitre 4. De plus, la grande majorité des cas présentés dans les recherches menées en vue de l'élaboration de ce chapitre montrent que les clusters spontanés se concentrent sur le marché intérieur, principalement l'immense marché urbain, avec seulement une orientation secondaire (ou absente) vers les marchés d'exportation. Plusieurs caractéristiques clés de deux illustrations emblématiques de clusters spontanés sont décrites ci-dessous :

a) Le cluster spontané de poissons dans l'État de Kebbi, au Nigeria, qui comprend des MPME urbaines et rurales, des pisciculteurs et des pêcheurs

Ce chapitre s'appuie sur des données issues d'une étude de reconnaissance rapide de centaines d'acteurs de la chaîne d'approvisionnement (Liverpool-Tasie et al., 2024) et d'un rappel sur 10 ans des nombres par strate de taille des acteurs de la chaîne d'approvisionnement dans l'ensemble des quatre principaux clusters de pêche/pisciculture de l'État de Kebbi (Gona et al., 2018).

Les clusters de Kebbi, comme ceux des trois autres États Nigeriens analysés dans Liverpool-Tasie et al. (2024), ont plusieurs caractéristiques en commun.

Ils sont basés dans des zones dotées de bonnes ressources en eau pour la production de poisson,

sont bien reliés par des autoroutes construites par le gouvernement vers les grandes villes proches et lointaines, et sont bien desservis par des marchés de gros également développés par le gouvernement.

Ils affichent tous une transformation dynamique de la structure et de la conduite des chaînes de valeur dont les acteurs sont présents dans les clusters et sont dominés par les MPME qui ont répondu à une demande croissante et à des conditions favorables.

En outre, ils approvisionnent tous principalement les marchés intérieurs en général et les marchés urbains en particulier. Les grandes entreprises ne figurent pas dans ces cas en tant qu'acheteurs ou producteurs aquacoles. Pour démontrer la taille et la croissance des producteurs primaires dans ces clusters, ce chapitre se concentre sur les résultats des clusters de l'État de Kebbi (un grand cluster à Yauri et quelques plus petits) qui, en 2018, comptaient environ 21 000 pêcheurs et pisciculteurs (environ deux tiers de petite taille et un tiers de taille moyenne).

Au cours de la décennie précédente, il y a eu une augmentation de 182% du nombre de pêcheurs et de 200% du nombre de pisciculteurs (Gona et al., 2018), une augmentation aussi rapide que dans les « success stories » de l'aquaculture asiatique comme celle du Bangladesh (Hernández et al., 2018).

L'aquaculture s'est intensifiée dans les clusters de Kebbi, avec notamment la diffusion de l'utilisation d'antibiotiques et d'aliments commerciaux (Liverpool-Tasie et al., 2024).

Cette intensification des technologies agricoles a été accompagnée d'une croissance rapide des chaînes de valeur des intrants des fermes piscicoles, avec notamment l'émergence d'un commerce longue distance (entre États) de semences de poisson provenant de clusters d'écloseries de MPME dans des zones où les conditions environnementales et le transport sont bons.

En 2018, on comptait près de 9 000 acteurs intermédiaires de la chaîne d'approvisionnement de sortie (grossistes, transformateurs et logistique de transport des MPME) dans les clusters de Kebbi, avec une croissance dynamique dans ces segments.

Par exemple, le nombre de grossistes MPME ruraux et urbains dans les clusters a été multiplié par 1,3 au cours de la décennie (les producteurs de poisson ont presque doublé, multiplié par 1,9, ce qui implique une augmentation de l'échelle des commerçants au cours de la décennie). Les détaillants urbains de poisson de l'État ont été multipliés par 2,5.

Ces intermédiaires intermédiaires se trouvaient sur les marchés de détail urbains et ruraux, les marchés de gros ruraux et urbains, les marchés à la ferme et les points de collecte des commerçants, soit environ 255 au cours de la période (Gona et al., 2018).

Les technologies et l'organisation de la chaîne d'approvisionnement des acteurs intermédiaires ont été transformées dans les clusters de Kebbi ainsi que d'Oyo et d'Ebony (Liverpool-Tasie et al., 2024). Un exemple comprend le développement rapide des MPME 3PLS dans les transports privés et publics.

Les clusters spontanés centrés sur la pisciculture au Nigeria n'ont pas été directement développés par le gouvernement, mais celui-ci a joué plusieurs rôles essentiels.

Premièrement, il a investi dans les infrastructures routières et hydrauliques, deux éléments qui se sont révélés cruciaux, par exemple, pour le groupe Yauri dans l'État de Kebbi (Gona et al., 2018 ; Gona et Sunday, 2023).

Le gouvernement a construit l'autoroute A1, qui traverse en diagonale la zone du sud-est de l'État de Kebbi arrosée par le fleuve Niger (le plus grand fleuve de l'Ouest et le troisième plus long d'Afrique après le Nil et le Congo) et le lac Kainji (un grand réservoir sur le fleuve Niger construit par le gouvernement entre 1964 et 1968, et un barrage qui fournit aujourd'hui de l'électricité à une grande partie du Nigeria).

Cette confluence d'autoroute, de rivière et de réservoir est le centre d'eau et de transport du grand groupe Yauri. Deuxièmement, le gouvernement a construit des marchés de gros et des points de collecte de poissons dans les zones de pisciculture et le long des rivières et a également récemment construit des chambres froides dans ces marchés de gros.

Troisièmement, le gouvernement a investi dans des centres de multiplication de semences de poisson. Par exemple, dans l'État d'Oyo, le gouvernement, par l'intermédiaire des centres de multiplication des semences de poisson du Département fédéral des pêches et de l'Institut Nigerian d'océanographie et de recherche marine (NIOMR), a réalisé l'investissement initial dans la multiplication des semences de poisson.

Cela a conduit à l'émergence de MPME de multiplication des semences du secteur privé. Le gouvernement de l'État de Kebbi a fourni diverses races d'alevins aux agriculteurs et a également empoissonné les rivières.

b) Les grappes spontanées de légumes en Tanzanie se sont concentrées sur le marché intérieur.

Il y a eu une diffusion rapide de l'horticulture en Tanzanie au cours des 15 dernières années (Bureau national des statistiques, 2021). En 2008, 9,5% des exploitations tanzaniennes cultivaient des fruits et légumes ; à peine 12 ans plus tard (2020), la part a doublé pour atteindre 21%.

Le changement le plus rapide a été enregistré parmi les petits exploitants, passant de 8% des exploitations à 20%. Pour les exploitations de taille moyenne, le changement est passé de 24% à 38%, et pour les grandes exploitations, de 16% à 26%. Dans l'ensemble, la superficie consacrée

aux fruits et légumes a augmenté de 130%, ajoutant 240 000 hectares au cours de cette décennie. La moitié de cette augmentation de superficie est due à une augmentation de la superficie consacrée aux tomates.

En revanche, la superficie consacrée aux céréales n'a augmenté que de 27%. Alors que les légumes à feuilles vertes sont cultivés dans toute la Tanzanie sur de petites parcelles dans les zones rurales ou à proximité des villes, la plupart des autres principaux légumes comme les tomates et les oignons sont cultivés dans des fermes regroupées dans des zones spécifiques au climat, aux sols et à l'eau favorables et à proximité des autoroutes.

Les groupes de fermes de tomates irriguées et de MPME du centre du pays (Morogoro-Dodoma), des hautes terres du sud (comme Iringa) et de la région orientale de Dar es Salaam, qui envoient des tomates dans les villes et les zones rurales de tout le pays, en sont un exemple (Ijumba et al., 2024).

Les CVA de légumes fonctionnent par le biais de marchés de gros urbains et par ville à la juste valeur (FV) disséminés dans tout le pays.

Ces marchés se sont rapidement répandus en peu de temps, suivant le rythme de l'urbanisation rapide et de l'augmentation des revenus. La première enquête multi-villes sur ces marchés a été entreprise en 2023 (Ijumba et al., 2024) et a identifié 55 marchés de gros de fruits et légumes dans huit villes de Tanzanie, dont 31 vendaient des tomates en gros.

Presque tous avaient démarré au cours des trois dernières décennies et les deux tiers d'entre eux au cours des 20 dernières années seulement, ce qui signifie qu'environ 10 de ces marchés ont été lancés au cours de chacune des trois dernières décennies.

Les gouvernements municipaux/de district ont lancé 84% des marchés et représentent des investissements publics importants dans l'environnement favorable au fil du temps. De plus, le nombre de grossistes sur ces 31 marchés a presque doublé au cours des 10 dernières années seulement.

Le gouvernement n'a pas joué de rôle direct dans la création de fermes de tomates, la commercialisation de légumes ou même la distribution d'intrants. Toutes ces fonctions ont été assurées par des MPME du secteur privé et des exploitations agricoles de petite et moyenne taille. Cependant, le gouvernement a joué un rôle de facilitateur clé dans la construction de routes et la création (ou le soutien au secteur privé dans la création) de marchés de gros de légumes.

Impacts des MPME sur les petites exploitations agricoles, l'emploi et une alimentation saine et nutritive

1) *Les MPME sont une source importante d'emplois dans les zones rurales et urbaines, y compris pour les femmes et les jeunes*

Alors que de nombreuses exploitations agricoles africaines sont commercialisées (c'est-à-dire qu'elles achètent des intrants et/ou commercialisent des produits agricoles), un nombre croissant d'emplois le long de la chaîne d'approvisionnement alimentaire africaine se situent en milieu et en aval, comme la transformation agroalimentaire, la logistique, la vente en gros, la vente au détail et la restauration (Liverpool-Tasie et al., 2021 ; Reardon et al., 2021 ; Dolislager et al., 2020).

Ces opportunités s'étendent à la fois aux zones rurales et urbaines. En utilisant des données représentatives au niveau national de six pays africains (Éthiopie, Malawi, Niger, Nigeria, Tanzanie et Ouganda), Dolislager et al. (2020) documentent que l'emploi dans les MPME hors exploitation (en tant qu'emploi indépendant ou salarié) représentait environ 25% et 31% d'équivalents temps plein (ETP) en milieu rural et urbain en ASS respectivement.

Cela se compare à environ 40 pour cent des ETP dans les exploitations agricoles et seulement 3 pour cent dans le travail salarié dans les exploitations agricoles. (Dolislager et al., 2020). De plus, le développement des CVA (et des clusters) de transformation du maïs et d'horticulture et de produits animaux mentionnés ci-dessus est porté par les MPME, qui ont généralement des ratios travail/production plus élevés que les grandes entreprises, créant ainsi davantage d'opportunités d'emploi (Reardon et al., 2021 ; Snyder et al., 2015).

L'utilisation de la main-d'œuvre signalée dans les nœuds de la chaîne de valeur de la volaille et du maïs au Nigeria a révélé que le sous-secteur engage directement plus d'un million de personnes (Sauer et al. 2020). Une étude sur les clusters de légumes spontanés dans la vallée du Rift en Éthiopie (approvisionnant le marché d'Addis-Abeba) a montré qu'un seul cluster fournissait des emplois à environ 4 300 travailleurs (Minten et al., 2020).

Parallèlement à l'emploi direct (autonome et salarié), la croissance des chaînes d'approvisionnement alimentaire et des regroupements spontanés de MPME a des effets multiplicateurs qui créent des opportunités d'emploi supplémentaires.

Par exemple, il existe de nombreuses opportunités d'emploi et d'entrepreneuriat dans le secteur de la logistique, une chaîne d'approvisionnement latérale cruciale pour tous les segments de la chaîne d'approvisionnement alimentaire (c'est-à-

dire les fournisseurs d'intrants, les producteurs, les transformateurs, les grossistes, les détaillants et les entreprises de restauration). De nombreux agriculteurs et négociants en matières premières dépendent fortement de la logistique tierce pour le transport et le stockage.

Bien que 40% des éleveurs de poulets participant à une étude au Nigeria aient livré des poulets au marché, moins de 15% possédaient un véhicule et dépendaient donc de transports loués (Liverpool-Tasie et al., 2021 ; Liverpool-Tasie et al., 2017).

Liverpool-Tasie et al. (2017) notent également que 80% et 70% des négociants de maïs ruraux et urbains utilisent respectivement des services de transport loués pour déplacer leurs produits, tandis que 20% et 50% des négociants et des usines d'aliments pour animaux louent des entrepôts à des entreprises 3PLS.

2) Les MPME comme facilitateurs importants pour l'adoption par les petits exploitants de technologies améliorées et d'un meilleur bien-être

Alors que la littérature sur les systèmes alimentaires s'est concentrée sur l'amélioration des opportunités de marché pour les agriculteurs via des accords d'agriculture contractuelle (offrant aux agriculteurs un accès aux marchés d'intrants et de produits), la plupart des petits exploitants agricoles ne s'engagent pas dans des accords d'agriculture contractuelle formels et leur capacité à en bénéficier est souvent limitée (Nuhu et al., 2021 ; Ton et al., 2017).

Une récente étude de la littérature sur l'interaction entre les petits exploitants agricoles et les canaux d'intrants et de produits du marché de 2000 à 2020 a révélé que les petits exploitants agricoles des régions en développement s'engagent avec de nombreuses MPME et SSP en l'absence de contrats formels. Cet engagement se fait en grande partie par le biais d'interactions répétées reposant sur leur proximité physique et sociale (Liverpool-Tasie et al., 2020).

L'étude de la portée a révélé que ces petites et moyennes entreprises fournissent souvent de multiples services aux producteurs ; Par exemple, un négociant agricole vend des semences ou des engrais à un agriculteur, mais lui fournit également des services complémentaires tels que des formations et/ou des crédits.

Sur les 202 publications examinées, 43% des études impliquant des négociants ont constaté qu'ils fournissaient des crédits aux agriculteurs, tandis qu'environ 31%, 25% et 25% des études impliquant des négociants ont noté qu'ils fournissaient des intrants, organisaient le transport ou dispensaient des formations aux agriculteurs respectivement.

La fourniture de ces services complémentaires s'est avérée être un facteur important dans le fait que les agriculteurs rapportent un résultat positif de leur interaction avec les MPME. Les trois exemples ci-dessous illustrent cela :

Dans une étude en Zambie, Nuhu et al. (2021) ont constaté que les petits exploitants vendant du soja aux MPME au milieu de la chaîne de valeur du soja zambien étaient associés à des revenus agricoles 34% plus élevés.

L'expansion récente du sous-secteur de l'élevage en Zambie a créé de nouvelles opportunités de marché pour les producteurs de soja (en raison de la croissance rapide des négociants et des transformateurs de soja), où même les petits agriculteurs peuvent obtenir une prime de 15% en vendant à ces acteurs intermédiaires.

Dans un autre exemple, Reardon et al. (à paraître) ont constaté que de nombreuses entreprises de services agricoles externalisés ont vu le jour dans toute l'Afrique, qui aident également les agriculteurs à combler les déficits d'informations, de compétences, de main-d'œuvre et d'équipements qui peuvent grandement améliorer leur productivité.

Ces entreprises comprennent des entreprises autonomes, comme les grossistes qui tentent de réduire les coûts et les risques de recherche, ou des négociants agricoles qui fournissent des services aux clients et/ou des entreprises agroalimentaires qui soutiennent leurs producteurs extérieurs, ou des agriculteurs de taille moyenne ou grande disposant d'une capacité excédentaire pour certains de leurs équipements (par exemple, une moissonneuse-batteuse).

Enfin, Liverpool-Tasie et al. (2023) ont constaté une association positive entre la vente de la production à des exploitations agricoles de taille moyenne (qui servent souvent de PME engagées dans l'agrégation de cultures pour les entreprises d'alimentation humaine et animale) et le bien-être des agriculteurs.

Ils ont trouvé des preuves que les petits producteurs bénéficient de la formation ou de l'achat d'intrants auprès de leurs voisins agriculteurs de taille moyenne, ce qui augmente leur productivité et améliore leur bien-être mesuré par des revenus familiaux plus élevés et une moindre expérience de la pauvreté.

Bien que davantage de preuves empiriques soient nécessaires sur la nature et l'efficacité des différents mécanismes par lesquels les MPME s'engagent auprès des agriculteurs, ces études démontrent qu'il est possible que la transformation des systèmes alimentaires menée par les MPME en cours en Afrique profite aux petits producteurs.

3) Les MPME comme déterminants importants d'une alimentation nutritive et sûre

Les MPME sont une source importante d'aliments nutritifs pour beaucoup. Par exemple, les PME sont le pilier du sous-secteur laitier moderne ougandais engagé dans la transformation, la logistique et la vente en gros de lait pour les consommateurs (van Campenhout et al., 2021).

En outre, les vendeurs de fruits et légumes sur les marchés traditionnels sont la principale source de produits

horticoles pour les consommateurs africains. Cependant, les PME tout au long des chaînes d'approvisionnement alimentaire en Afrique peuvent également affecter de manière significative les prix pour les producteurs (en amont) et/ou le coût et la qualité des aliments disponibles pour les consommateurs.

Les coûts d'exploitation élevés se traduisent par des prix plus bas pour les agriculteurs ou des prix plus élevés pour les consommateurs (Emana et Nigussie, 2011 ; Liverpool-Tasie et al., 2017 ; Parkhi et Liverpool-Tasie, 2020).

Le rôle des MPME dans l'augmentation de la disponibilité d'aliments sains dépend de facteurs importants liés à l'offre et à la demande. D'une part, l'approvisionnement des MPME en aliments sûrs est déterminé par l'existence d'une demande effective de produits sûrs, mais aussi par l'existence de normes de sécurité alimentaire et leur application.

Une étude de Sanou et al. (2021) a montré que les négociants en maïs répondent à la demande et aux préférences des consommateurs sous la forme d'une plus grande volonté de payer pour la sécurité du maïs, des attributs pour lesquels leurs clients manifestent une préférence.

Cependant, dans toute l'Afrique subsaharienne, les réglementations en matière de sécurité alimentaire et d'hygiène sont soit inexistantes, soit non appliquées. Les marchés alimentaires traditionnels restent la principale source de nourriture pour les consommateurs africains, mais posent de graves problèmes de sécurité alimentaire en raison de mauvaises pratiques d'hygiène et de manipulation des aliments résultant d'une mauvaise infrastructure et d'une capacité limitée de gestion de la sécurité alimentaire (Jaffee et al., 2018 ; DeWaal et al., 2022 ; Mensah et al., 2002).

Dans une étude sur les commerçants de légumes Nigériens, il a été constaté que de bonnes pratiques d'hygiène réduisent l'exposition des consommateurs aux contaminants microbiens tels que E.coli, mais que des toilettes inadéquates et des frais d'utilisation élevés découragent l'adoption de bonnes pratiques d'hygiène chez les commerçants de légumes (Martins et al., 2024).

La faible demande effective ainsi que la mauvaise application des normes alimentaires font des PME ayant des pratiques dangereuses en raison de l'ignorance et d'environnements non propices avec des réglementations mal appliquées un danger pour les consommateurs.

Quelques-uns des principaux défis auxquels sont confrontées les MPME africaines et les implications politiques

Alors que les MPME ont proliféré rapidement au cours des dernières décennies pour vendre en gros, transformer et livrer une grande quantité de nourriture aux consommateurs africains ainsi que des intrants et des services agricoles à des millions d'agriculteurs africains, elles continuent de faire face à plusieurs défis clés qui entravent leur croissance et leur productivité ou créent des freins à leur adoption de bonnes pratiques de manutention.

Premièrement, aux niveaux macro et méso (zone) plus larges, comme indiqué ci-dessus, les investissements publics dans les infrastructures matérielles et immatérielles, en particulier les routes et les marchés de gros, l'eau et l'électricité, la sécurité et la bonne gouvernance (faible exigence de corruption) ont été les principaux facilitateurs politiques des groupes spontanés de MPME (et d'agriculteurs) évoqués ci-dessus.

Ces éléments, en particulier les infrastructures matérielles, ont été cruciaux et devront être centraux pour faciliter encore davantage le développement du secteur privé des MPME à l'avenir. Ces éléments ont été qualifiés ici de « sang et os » du système alimentaire (Reardon and Vos, 2023).

À l'inverse, et le principal défi et donc les implications politiques, est que lorsque l'infrastructure routière est médiocre, les marchés de gros sont inexistantes ou en mauvais état et lorsque l'électricité fait défaut, le développement des MPME est limité.

Deuxièmement, le poids accordé à la contrainte ou au défi diffère quelque peu selon le segment CVA des MPME et selon le type de chocs ou de défis auxquels les MPME sont confrontées.

Par exemple, les résultats de l'enquête montrent que les grossistes et les transporteurs sont particulièrement sensibles aux infrastructures routières et aux marchés de gros, ainsi qu'aux mesures de sécurité telles que l'éclairage nocturne, le maintien de l'ordre et la protection sur les autoroutes contre les bandits et la nécessité de corrompre les agents.

Ces points ont été soulignés au Nigeria par Kwon et al. (2024). Ils ont mené une enquête de « classement des meilleures et des pires options politiques » auprès de 300 grossistes en maïs au Nigeria, en étudiant les types de chocs auxquels les commerçants sont confrontés, tels que les chocs climatiques et les chocs liés aux conflits.

En ce qui concerne les chocs liés aux conflits, les commerçants ont fortement exprimé leur intérêt pour l'amélioration de la sécurité des routes et des marchés, suivie par les infrastructures matérielles (comme

l'éclairage des entrepôts). Face aux chocs climatiques, ils ont jugé le besoin d'améliorer la protection des routes et des marchés contre les inondations le plus élevé.

Dans les deux cas, les prêts sont arrivés en troisième position, les subventions étant généralement classées au dernier rang. L'hypothèse des auteurs est que cela est dû au fait qu'il est courant que les MPME ne fassent pas confiance aux subventions et aux prêts même si un programme est déclaré.

Un exemple de la validation de cette crainte s'est produit lors de la pandémie de COVID-19 au Nigeria, lorsque des programmes de prêts et de subventions ont été annoncés et vantés publiquement, mais que seule une faible proportion de MPME interrogées ont déclaré les avoir reçus (Liverpool-Tasie et al., 2021).

Il ne suffit donc pas d'avoir des programmes de financement et des efforts de secours bien conçus ; la mise en œuvre est un défi et une nécessité majeurs. De plus, dans une analyse des données de la Banque mondiale sur les MPME liées aux entreprises agroalimentaires au Nigeria, Mather et al.

(2022) ont constaté que 66% des entreprises de fabrication de produits alimentaires classaient les pannes d'électricité comme le défi le plus grave, suivies de 45% déclarant que la corruption était un problème grave, 33% déclarant que le financement était leur problème le plus grave, 27% citant l'instabilité politique et 18% citant la fiscalité.

Ce qui précède souligne que pour un sous-ensemble d'entreprises, l'accès au financement est un problème auquel on peut ajouter l'accès aux capacités techniques des dirigeants/propriétaires (Liverpool-Tasie et al., 2020).

L'analyse des données recueillies en Afrique dans ce chapitre montre que les infrastructures sont un catalyseur de transformation structurelle et que la mise à disposition de bonnes infrastructures telles que l'eau, l'électricité, les routes et les voies ferrées, lorsqu'elles sont disponibles, est moins sujette à l'accaparement par les élites et à une mauvaise mise en œuvre et donc plus susceptible d'avoir l'impact souhaité/positif que les programmes qui ne sont pas correctement mis en œuvre ou les politiques/règles qui ne sont pas appliquées.

Enfin, lorsque le sujet des MPME est évoqué dans les débats, on dit souvent qu'elles devraient être formalisées car la grande majorité d'entre elles relèvent du secteur informel. Cela fait partie, par exemple, des objectifs politiques du Nigeria (Omonona et al., 2023).

Cependant, l'examen par les auteurs de ce chapitre de la littérature limitée sur cette question en Afrique montre que les exigences d'enregistrement (par exemple, des transformateurs de MPME) sont faiblement appliquées, principalement parce qu'il est administrativement difficile de le faire.

Les MPME sont également confrontées à des défis macroéconomiques en matière de politiques (comme la multiplicité des processus fiscaux et bureaucratiques qui rendent difficile la formalisation ou le décollage des PME) et à la faiblesse des systèmes réglementaires qui supervisent la majorité des systèmes alimentaires africains (Liverpool-Tasie et al., 2020 ; Liverpool-Tasie et al., 2021).

Les MPME africaines contribuent déjà activement à la transformation en cours du système alimentaire africain. Les gouvernements et les partenaires de développement devraient donc faciliter leur réussite en investissant dans les infrastructures (à la fois matérielles et immatérielles) pour réduire leurs coûts d'exploitation et élargir leur accès aux ressources et aux marchés nécessaires.

Les gouvernements devraient concevoir et mettre en œuvre des politiques qui contribuent à atténuer les coûts de transaction élevés auxquels sont confrontées de nombreuses MPME africaines. Ces coûts sont élevés tant pour la création que pour le fonctionnement des entreprises. Les gouvernements et les partenaires de développement devraient également concevoir des programmes et des politiques pour inciter les MPME à continuer de fournir des services essentiels aux agriculteurs et des aliments sûrs aux consommateurs.

Le chapitre 6 défend une stratégie de « politique agro-industrielle » de coordination entre entités politiques telles que les ministères afin de maximiser l'efficacité de la conception et de la mise en œuvre des types de politiques recommandées ici.

Références

- DeWaal, C. S., Okoruwa, A., Yalch, T., & McClafferty, B. (2022). Regional Codex guidelines and their potential to impact food safety in traditional food markets. *Journal of Food Protection*, 85(8), 1148-1156.
- Dolislager, M., LSO Liverpool-Tasie, N.M. Mason, T. Reardon, D. Tschirley. (2022). Consumption of healthy and unhealthy foods by the African poor: evidence from Nigeria, Tanzania, and Uganda. *Agricultural Economics*. August. <https://doi.org/10.1111/agec.12738>.
- Dolislager, M., Reardon, T., Arslan, A., Fox, L., Liverpool-Tasie, S., Sauer, C., Tschirley, D., (2021). Youth and adult agrifood system employment in developing regions: Rural (Peri-urban to hinterland) vs. urban. *Journal of Development Studies*. 57(4): 571-593. <https://doi.org/10.1080/00220388.2020.1808198>
- Dzanku, F.M., L.S.O. Liverpool-Tasie, T. Reardon. (2024). The Importance and determinants of purchases in rural food consumption in Africa: Implications for food security strategies. *Global Food Security* 40: 100739. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2024.100739>
- Emana, B., & Nigussie, M. (2011). Potato value chain analysis and development in Ethiopia. International Potato Center (CIP-Ethiopia), Addis Ababa, Ethiopia. <https://www.sweetpotatoknowledge.org/wp-content/uploads/2016/01/Potato-Value-Chain-Analysis-and-Development-in-Ethiopia.pdf>
- Faye, N.F., T. Fall, T. Reardon, V. Theriault, Y. Ngom, M.B. Barry, M.R. Sy. (2023). Consumption of fruits and vegetables by types and sources across urban and rural Senegal. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. Published online March 11. <https://doi.org/10.1108/JADEE-05-2022-0090>
- Gaye, I., Thiam, A., Sall, N. (2003). Etude de marché des produits transformés du mil et du sorgho: Initiative pour le développement des mils et sorghos en Afrique de l'Ouest et du Centre, Un pilotage par l'aval. Dakar: Comité National de Concertation du Sénégal.
- Gona, A., and N. Sunday. (2023). Challenges and Opportunities for MSMEs in the Fish Value Chain in Kebbi State, Nigeria: Results from a Rapid Reconnaissance Survey. East Lansing, Michigan State University: RSM2SNF Project Working Paper, November. https://www.canr.msu.edu/fsg/projects/Kebbi-Fish_RR%20Report.pdf
- Gona, A., G. Woji, S. Norbert, H. Muhammad, L.S.O. Liverpool-Tasie, T. Reardon, and B. Belton. (2018). The Rapid Transformation of the Fish Value Chain in Nigeria: Evidence from Kebbi State. September 16. Feed the Future Innovation Lab for Food Security Policy Research Paper 115. East Lansing: Michigan State University. <https://www.canr.msu.edu/resources/the-rapid-transformation-of-the-fish-value-chain-in-nigeria-evidence-from-kebbi-state>
- Harris, J., W. Tan, J.E. Raneri, P. Schreinemachers, A. Herforth. (2022). "Vegetables for Healthy Diets in Low- and Middle-Income Countries: A Scoping Review of the Food Systems Literature." *Food and Nutrition Bulletin* 43(2): 232-248. <https://doi.org/10.1177/03795721211068652>
- Hazell, P., S. Haggblade, T. Reardon. (2024). Transformation of the Rural Nonfarm Economy during Rapid Urbanization and Structural Transformation in Developing Regions. *Annual Review of Resource Economics*.
- Hernández, R.A., B. Belton, T. Reardon, C. Hu, X. Zhang, A. Ahmed. (2018). The 'quiet revolution' in the aquaculture value chain in Bangladesh. *Aquaculture*. 493: 456-468. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aquaculture.2017.06.006>
- Ijumba, C., E. Domonko, E. Lazaro, S. Ahmad, T. Reardon, A. Wineman, M. Maredia, D. Nyange, L.S.O. Liverpool-Tasie, and D. Tschirley. (2024). Tomato wholesale markets across Tanzania: survey findings & policy implications. Staff Paper, Department of Agricultural, Food, and Resource Economics, Michigan State University.
- Jaffee, S., Henson, S., Unnevehr, L., Grace, D., & Cassou, E. (2018). The safe food imperative: Accelerating progress in low- and middle-income countries. World Bank Publications.
- Kwon, D., Liverpool-Tasie, S., Reardon, T. A., Mason Wardell, N. M., & Tasie, O. (2024). Addressing Conflict and Weather Shocks in Agrifood Value Chains: Policy Preferences of Nigerian Maize Traders.
- Liverpool-Tasie, S., Reardon, T., Sanou, A., Ogunleye, W., Ogunbayo, I., & Omonona, B. T. (2017). The transformation of value chains in Africa: Evidence from the first large survey of maize traders in Nigeria. Research Paper 91; Feed the Future Innovation Lab for Food Security Policy, Nigeria Agricultural Policy Project. December.
- Liverpool-Tasie, S., Okuku, I., Harawa, R., Reardon, T., & Wallace, S. (2019). Africa's Changing Fertilizer Sector and the Role of the Private Sector. Africa Agriculture Status Report: The Hidden Middle: A Quiet Revolution in the Private Sector Driving Agricultural Transformation. AGRA
- Liverpool-Tasie, L.S.O., T. Reardon, B. Belton. (2021). "Essential non-essentials": COVID-19 policy missteps in Nigeria rooted in persistent myths about African food value chains. *Applied Economic Perspectives and Policy*. 43(1), March: 205-224. <https://doi.org/10.1002/aep.13139>
- Liverpool-Tasie, L.S.O., A.S. Nuhu, T. Awokuse, T.S. Jayne, M. Muyanga, A. Aromolaran, A. Adelaja. (2023a). Can medium-scale farms support smallholder commercialization and improve welfare? Evidence from Nigeria. *Journal of Agricultural Economics*. 74: 48-74. <https://doi.org/10.1111/1477-9552.1248>
- Liverpool-Tasie, L.S.O., R.I. Yau, A. Ibrahim, A.Y. Bashir, V. Olunmogun, O. Oyediji, I.E. Martins, R. Onyeneke, M. Amadi, C. Emenekwe, A. Wineman, O. Tasie, and T. Reardon. (2023b). Transformation in vegetable value chains in Nigeria: rapid reconnaissance. East Lansing, Michigan State University: RSM2SNF Project Working Paper, November.
- Liverpool-Tasie, L.S.O., A. Wineman, S. Young, J. Tambo, C. Vargas, T. Reardon, G.S. Adjognon, J. Porciello, N. Gathoni, L. Bizikova, A. Galiè, A. Celestin. (2020). A scoping review of market links between value chain actors and small-scale producers in developing regions. *Nature Sustainability*. October. <https://doi.org/10.1038/s41893-020-00621-2>
- Liverpool-Tasie, LSO, A. Wineman; M.U. Amadi, A. Gona, C.C. Emenekwe, M. Fang, S. Norbert, O. Olunuga, R.O. Onyeneke, N. Sunday, M.A. Taiwo, T. Reardon, B. Belton. (2024). Rapid transformation in aquatic food value chains in three Nigerian states. *Frontiers in Aquaculture*. 3:1302100. April. <http://doi.org/10.3389/faq.2024.1302100>

- Martins, I.E. (2024). Tomato wholesalers in Nigeria: handling Practices and Food Safety Outcomes. Presentation at the International Conference of Agricultural Economists, New Delhi, India, August 7, PowerPoint.
- Masters, W. A., Y. Bai, A. Herforth, D.B. Sarpong, F. Mishili, J. Kinabo, and J.C. Coates. (2018). "Measuring the affordability of nutritious diets in Africa: Price indexes for diet diversity and the cost of nutrient adequacy." *American Journal of Agricultural Economics* 100(5): 1281–1301. <https://doi.org/10.1093/ajae/aay059>
- Mather, D.L., C. Vargas, L.S.O. Liverpool-Tasie, A. Haruna, N.J. Suleiman, T. Reardon. (2022). Business environment constraints, power outages, and firm performance in Nigeria. Michigan State University, Nigeria Agricultural Policy Activity, NAPA Research Paper 2, May.
- Mensah, P., Yeboah-Manu, D., Owusu-Darko, K., & Ablordey, A. (2002). Street foods in Accra, Ghana: how safe are they?. *Bulletin of the World Health Organization*, 80(7), 546-554.
- Meyer, F., T. Reardon, T., M. van der Merwe, D. Jordaan, M. Delpont, G. van der Burgh. (2021). Hotspots of vulnerability: Analysis of food value chain disruptions by COVID-19 policies in South Africa. *Agrekon*, 60(4), December. <https://doi.org/10.1080/03031853.2021.2007779>
- Minten, B., B. Mohammed, and S. Tamru. (2020a). "Emerging Medium-Scale Tenant Farming, Gig Economies, and the COVID-19 Disruption: The Case of Commercial Vegetable Clusters in Ethiopia." *The European Journal of Development Research* 32: 1402- 1429.
- National Bureau of Statistics. (2021). National Sample Census of Agriculture 2019/2020. Tanzanian National Bureau of Statistics. <https://www.nbs.go.tz/index.php/en/census-surveys/agriculture-statistics/661-2019-20-national-sample-census-of-agriculture-main-report>.
- Nuhu, S.D., LSO Liverpool-Tasie, T Awokuse, S Kabwe. (2021). Do benefits of expanded midstream activities in crop value chains accrue to smallholder farmers? Evidence from Zambia. *World Development* 143, 105469
- Omonona, B.T., G. Amadi, LSO Liverpool-Tasie. (2023). A review of the 2021-2024 National Policy on Micro, Small, and Medium Scale Enterprises (MSMEs) in Nigeria. Policy Brief for Research Supporting African MSMEs to Provide Safe & Nutritious Food (RSM2SNF), Michigan State University.
- Parkhi, C.M., L.S.O. Liverpool-Tasie, T. Reardon, and M. Dolislager. (2023). Heterogeneous consumption patterns of fruits and vegetables in Nigeria: A panel data analysis. Policy Research Brief 2. Feed the Future Nigeria Agricultural Policy Activity. East Lansing: Michigan State University. July. https://www.canr.msu.edu/fsg/publications/Nigeria_Policy%20Brief_Fruits_Vegetable%20Consumption%201.pdf
- Liverpool-Tasie, L. S. O., & Parkhi, C. M. (2021). Climate risk and technology adoption in the midstream of crop value chains: evidence from Nigerian maize traders. *Journal of Agricultural Economics*, 72(1), 158-179.
- Reardon, T. (2015). The Hidden Middle: The Quiet Revolution in the Midstream of Agrifood Value Chains in Developing Countries. *Oxford Review of Economic Policy*.31(1), Spring: 45-63. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grv011>
- Reardon, T., L.S.O. Liverpool-Tasie, B. Belton, M. Dolislager, B. Minten, B. Popkin, R. Vos. (2024). African domestic supply booms in value chains of fruits, vegetables, and animal products fueled by spontaneous clusters of SMEs. *Applied Economic Perspectives and Policy*. Published "early view" April. <http://doi.org/10.1002/aep.13436>
- Reardon, T., T. Awokuse, B. Belton, L.S.O. LiverpoolTasie, B. Minten, G. Nguyen, S. Qanti, J. Swinnen, R. Vos, D. Zilberman. Forthcoming; *Food Policy*. Accepted August 2024.
- Reardon, T., R. Echeverría, J. Berdegué, B. Minten, S. Liverpool-Tasie, D. Tschirley, D. Zilberman. (2019b). Rapid transformation of Food Systems in Developing Regions: Highlighting the role of agricultural research & innovations. *Agricultural Systems*. 172 (June): 47-59. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2018.01.022>
- Reardon, T., T. Awokuse, S. Haggblade, T. Kapuya, S. Liverpool-Tasie, F. Meyer, B. Minten, D. Nyange, J. Rusike, D. Tschirley, R. Vos. (2019). "Private Sector's Role in Agricultural Transformation in Africa: Overview," Chapter 1 in AGRA. (2019). *Africa Agriculture Status Report: The Hidden Middle: A Quiet Revolution in the Private Sector Driving Agricultural Transformation* (Issue 7). Nairobi, Kenya: Alliance for a Green Revolution in Africa (AGRA). <https://agra.org/wp-content/uploads/2019/09/AASR2019-The-HiddenMiddleweb.pdf>
- Reardon, T., D. Tschirley, L.S.O. Liverpool-Tasie, T. Awokuse, J. Fanzo, B. Minten, R. Vos, M. Dolislager, C. Sauer, R. Dhar, C. Vargas, A. Lartey, A. Raza, B.M. Popkin (2021). The processed food revolution in African food systems and the double burden of malnutrition. *Global Food Security* 28: 100466. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2020.100466>
- Reardon, T., R. Vos. (2023). How resilience innovations in food supply chains are revolutionizing logistics, wholesale trade, and farm services in developing countries. *International Food and Agribusiness Management Review*. Published online Feb15 2023. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2022.0138>
- Sanou, A., Liverpool-Tasie, L. S. O., Caputo, V., & Kerr, J. (2021). Introducing an aflatoxin-safe labeling program in complex food supply chains: Evidence from a choice experiment in Nigeria. *Food Policy*, 102, 102070.
- Sauer, C.M., T. Reardon, D. Tschirley, S. LiverpoolTasie, T. Awokuse, R. Alphonse, D. Ndyetabula, & B. Waized. (2021). Consumption of processed food & food away from home in big cities, small towns, and rural areas of Tanzania. *Agricultural Economics*, 1-22. <https://doi.org/10.1111/agec.12652>
- Snyder, J., Ijumba, C., Tschirley, D., Reardon, T. (2015). Local response to the rapid rise in demand for processed and perishable foods: results of inventory of processed food products in dar es Salaam. Feed the Future Innovation Lab for Food Security Policy Research Brief 6, East Lansing. Michigan State University.
- G. Ton, S Desiere, W. Vellema, S. Weituschat, M. D'Haese. (2017). The effectiveness of contract farming for raising income of smallholder farmers in lowand middle-income countries: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews* 13 (1), 1-131
- Van Campenhout, B., B. Minten, JFM Swinnen. (2021). Leading the way – foreign direct investment and dairy value chain upgrading in Uganda. *Agricultural Economics*. 52(4): 607-631.

3 Entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille en Afrique : déclencheurs, moteurs et stratégies d'investissement définissant les stratégies de croissance tirées par le secteur privé

Tinashe Kapuya¹, Wandile Sihlobo², Zena Mpenda³, Tim Njagi⁴, et Julius Mukarati⁵.

MESSAGES CLÉS

1 Les entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille jouent un rôle de plus en plus important dans le système agroalimentaire africain, avec de nouveaux investissements dans la chaîne de valeur qui saisissent des opportunités de croissance au cours des 10 à 15 dernières années. Ces nouveaux investissements ont été déclenchés par une combinaison de facteurs tels que les crises des prix alimentaires et les incitations politiques, et sont motivés par une demande alimentaire locale, régionale et internationale croissante, soutenue par la hausse des revenus, l'urbanisation et l'évolution des régimes alimentaires.

2 Les réformes des politiques gouvernementales soutenant le remplacement des importations et la localisation ont créé des incitations qui réduisent les risques d'investissement et ouvrent des opportunités de croissance tirée par le secteur privé. Maintenues sur des périodes de temps limitées, ces réformes politiques favorisent l'adoption et l'utilisation de nouvelles technologies productives et soutiennent l'émergence de chaînes de valeur compétitives.

3 Les technologies numériques permettent aux entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille de créer de nouveaux modèles commerciaux et plateformes innovants qui réduisent les coûts de recherche et de transaction, créent des gains d'efficacité et améliorent l'accès des acteurs de la chaîne de valeur aux intrants productifs, aux informations et aux marchés.

Contexte

Ce chapitre présente des exemples de croissance de l'agriculture et de l'agro-industrie tirée par le secteur privé en Afrique, menée par des entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille. Il cherche également à identifier les déclencheurs, les moteurs et les stratégies qui sous-tendent ce phénomène.

Dans le passé, les entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille – en particulier celles dominées par le capital international – étaient historiquement liées à des modèles d'investissement exploitants et exclusifs qui n'étaient ni bénéfiques ni efficaces pour les communautés rurales locales (Tandon, 2010). Malgré les allègements fiscaux et autres incitations visant à attirer les investissements directs étrangers (IDE), les nouveaux capitaux des grandes entreprises agroalimentaires étrangères n'ont souvent pas tenu leurs promesses en matière d'emplois, de croissance des revenus, de transfert de compétences et de technologie, et d'autres retombées pour les petits exploitants agricoles (Vermulen et Cotula, 2010).

En fait, dans de nombreux cas signalés, les investissements ont conduit à l'expropriation de terres, à la relocalisation forcée de familles rurales et à la spoliation des droits fonciers des communautés agricoles (Anseeuw, 2013).

Au cours de la décennie 2000-2010, l'Afrique a connu un afflux accru de capitaux dans l'agriculture, qui semblait initialement imiter les cycles précédents d'accumulation d'actifs excluants au détriment des petits exploitants agricoles et des PME.

Cependant, il y a eu une demande accrue d'investissements agroalimentaires inclusifs qui intègrent les petits exploitants agricoles dans les chaînes de valeur et améliorent de manière significative l'emploi et les revenus des ménages tout en créant des effets d'entraînement positifs plus larges grâce à l'adoption de technologies et aux compétences.

L'évolution du discours vers l'équité et l'inclusion s'est reflétée dans divers documents politiques. Par exemple, la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) sont allées jusqu'à publier un ensemble de principes directeurs sur la manière dont les investissements fonciers à grande échelle pourraient être réalisés d'une manière qui préserve les droits des communautés locales et des groupes marginalisés (CEA, 2014 ; Comité de la sécurité alimentaire mondiale, 2014 ; Boudreaux et Neyman, 2015, Thiombiano et al., 2017).

¹ Directeur de recherche, Réseau africain des instituts de politique agricole (ANAPRI) et Responsable du Centre de services de modélisation de l'ANAPRI

² Économiste en chef, Chambre de commerce agricole (Agbiz) et Maître de conférences en économie agricole, Université de Stellenbosch

³ Principal adjoint, Faculté d'économie et d'études commerciales, Université d'agriculture de Sokoine (SUA)

⁴ Spécialiste en modélisation d'équilibre partiel (EP), Centre de services de modélisation de l'ANAPRI

⁵ Spécialiste en modélisation d'équilibre partiel calculable CGE, Centre de services de modélisation de l'ANAPRI

L'Institut international du développement durable (IISD) a développé un outil d'investissement agricole responsable (outil RAI) qui peut être utilisé par les entreprises agroalimentaires et les acteurs de la chaîne de valeur agricole pour évaluer leur conformité aux investissements agricoles responsables (IISD, 2024).

L'importance croissante accordée aux investissements responsables reflète le rôle important des entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille en Afrique dans la promotion d'une croissance et d'une transformation inclusives.

Dans un esprit d'équité et d'inclusion, des termes tels que « modèles commerciaux inclusifs » (Lashitew et van Tulder, 2017 ; Chamberlain et Anseeuw, 2019), « modèles en étoile » (Africa Fertilizer and Agribusiness Partnership, 2023 ; Syngenta Foundation for Sustainable Agriculture, 2024), « approche entreprise leader » (Fold et Larsen, 2011) et diverses innovations autour des « programmes de producteurs extérieurs à noyau » (Hobden et Sands, 2017 ; AgDevCo, 2019) sont devenus des moyens populaires de définir comment les opérations commerciales agroalimentaires peuvent relier les petits exploitants agricoles et les PME aux marchés.

L'objectif sous-jacent de ces modèles est d'obtenir des résultats durables et équitables grâce à des investissements agroalimentaires qui facilitent l'inclusion des communautés défavorisées et pauvres en ressources dans les chaînes de valeur, augmentent leurs revenus et les sortent de la pauvreté, stimulant ainsi le développement rural global.

La popularisation de ces approches signifie un changement dans la façon dont l'agriculture en général et l'agro-industrie en particulier définissent la croissance du secteur sur le continent au cours de la dernière décennie à la décennie et demie écoulée. Ce chapitre explore les cas de croissance dans le secteur qui sont principalement tirés par des entreprises agroalimentaires de moyenne à grande taille, qu'elles soient locales ou étrangères.

La section 2 du chapitre présente la définition clé des termes qui seront fréquemment utilisés, à savoir les déclencheurs, les moteurs et les stratégies.

Les sections suivantes décortiquent les déclencheurs qui ont créé des opportunités d'investissement par les entreprises agroalimentaires de moyenne à grande taille, articulent les moteurs de croissance qui soutiennent positivement les opportunités d'investissement et fournissent une taxonomie des stratégies agroalimentaires de moyenne à grande taille.

Le chapitre explique également comment ces stratégies atténuent les risques et les menaces auxquels ces entreprises sont confrontées, en soulignant plus en détail les principales implications politiques des déclencheurs, des moteurs et des stratégies de l'agro-industrie de moyenne et grande taille en Afrique.

Définitions

Les secteurs qui affichent une croissance tirée par les entreprises agroalimentaires de taille moyenne à grande peuvent être analysés selon trois dimensions clés, à savoir (i) les déclencheurs, (ii) les moteurs et (iii) les stratégies, définies ici :

- i. Les déclencheurs sont des événements ou des événements qui provoquent des changements dans l'environnement opérationnel. Ils peuvent être d'origine humaine (tels que les politiques et les réglementations, les nouveaux marchés, les innovations technologiques, les infrastructures (matérielles et matérielles), les conflits civils et les guerres) ou naturels (par exemple, les pandémies, les sécheresses, les inondations, les épidémies de maladies des cultures et des animaux et les invasions de criquets). Les déclencheurs initient et remodelent les incitations et les opportunités tout en étant généralement de nature à court terme. Parfois, les prix élevés des denrées alimentaires peuvent être la conséquence de déclencheurs.
- ii. Les moteurs sont des tendances socio-économiques, politiques, environnementales et technologiques à long terme qui soutiennent la dynamique des incitations et des opportunités qui découlent des déclencheurs. Par exemple :
 - Les moteurs socio-économiques comprennent l'urbanisation, les changements dans les préférences alimentaires, la croissance démographique, les compétences, la croissance des revenus, l'emploi, l'inflation, les taux de change et les taux d'intérêt.
 - Les facteurs politiques comprennent les politiques et les plans agricoles, les politiques industrielles et commerciales, la gouvernance foncière et les politiques de changement climatique.
 - Les facteurs environnementaux impliquent des facteurs naturels tels que les changements météorologiques et climatiques (par exemple, des sécheresses et des inondations récurrentes).
 - Les facteurs technologiques comprennent les politiques de biotechnologie (par exemple, les techniques de sélection des semences et les améliorations génétiques), l'adoption des technologies de l'information et de la communication (TIC), la couverture du réseau de téléphonie mobile, l'accès à Internet, l'accès aux machines agricoles et les technologies de transformation des produits agricoles).
- iii. Les stratégies impliquent des actions prises par le secteur privé (et les régulateurs), avec ou sans l'aide du gouvernement, en réponse aux changements qui surviennent en raison de déclencheurs ou soutenus par des facteurs. Ces stratégies visent à saisir des opportunités, à optimiser les opérations de marché ou à atténuer le risque de perte découlant d'impacts négatifs.

La figure 1 présente un cadre conceptuel de la manière dont les déclencheurs et les facteurs fournissent des signaux d'incitation, parfois d'une manière qui se renforce mutuellement, pour susciter des réponses stratégiques

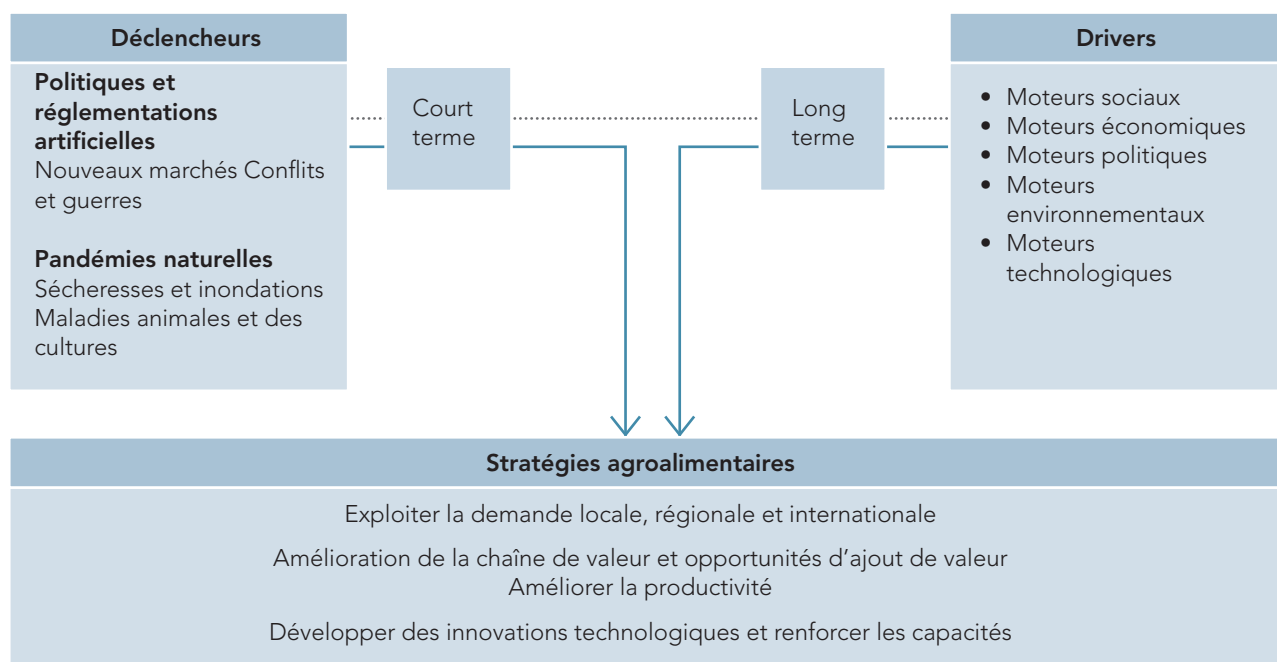


Figure 1 : Cadre conceptuel pour l'évaluation des déclencheurs, des moteurs et des stratégies pour l'agro-industrie

et d'investissement de la part des moyennes et grandes entreprises agroalimentaires.

Il est important de noter qu'il peut y avoir des chevauchements entre les déclencheurs et les moteurs, par exemple entre les politiques et les réglementations, le changement climatique et la technologie. Cependant, la distinction entre les déclencheurs et les moteurs dépend du fait que les effets soient à court terme (auquel cas il s'agit d'un déclencheur) ou à long terme (et donc de moteurs). Ce dernier suscite une réponse soutenue du marché qui (re)modèle les opportunités et les incitations avec des effets durables qui peuvent éventuellement provoquer des changements structurels sur les marchés au fil du temps

Déclencheurs

Various man-made and natural triggers—as outlined in Figure 1—typically manifest as market price shocks/movements which signal a need for a supply response. In other instances, triggers in the form of policies and regulations create incentives and essentially “de-risk” agribusiness investments and thus create new opportunities for growth and expansion in sectors. The three cases below provide instances in which price shocks and policy triggers created opportunities for medium to large-scale agribusinesses investments that stimulated growth. They relate to fertilizer price spikes, food price spikes, and localization and import replacement policies.

Les flambées des prix des engrais de 2007/2008 et 2022/2023 ont été un déclencheur pour que les pays

africains augmentent leurs investissements dans les capacités de transformation des engrais et réduisent leur forte dépendance aux importations mondiales.

L'Afrique a connu une croissance de ses rendements au cours des deux dernières décennies ; les rendements céréaliers ont augmenté de 28%, passant de 1,36 tonne/ha en 2002 à 1,74 tonne/ha en 2021 (FAO, 2024 ; Banque mondiale, 2024).⁶ Cependant, les niveaux de rendement des céréales en Afrique sont encore loin derrière ceux du reste du monde, les États-Unis (US) affichant une moyenne de 8 tonnes/ha, la Chine 6,4 tonnes/ha, le Brésil 4,9 tonnes/ha et l'Ukraine 4,6 tonnes/ha.

Les données provenant d'autres régions du monde montrent qu'une utilisation accrue d'engrais peut encore accroître les rendements des cultures en Afrique. Par exemple, un tiers de la croissance des rendements et de la production est directement lié à l'utilisation d'engrais, tandis que d'autres recherches ont fait valoir que l'utilisation d'engrais pourrait représenter jusqu'à 50% de la croissance des rendements, comme c'est le cas en Asie (Ornella et Fan, 2024).

Cependant, l'utilisation d'engrais en Afrique reste faible (en moyenne 34,6 kg/ha) en raison des prix élevés qui sont hors de portée des petits exploitants agricoles pauvres en ressources (Harawa, 2019 ; Harawa et al., 2019). Ornella et Fan (2024) soutiennent que l'augmentation de la production d'engrais en Afrique peut minimiser le coût de l'importation d'engrais.

⁶ Ce chiffre est basé sur un rendement moyen pondéré calculé à partir des données de la FAO et de la Banque mondiale.

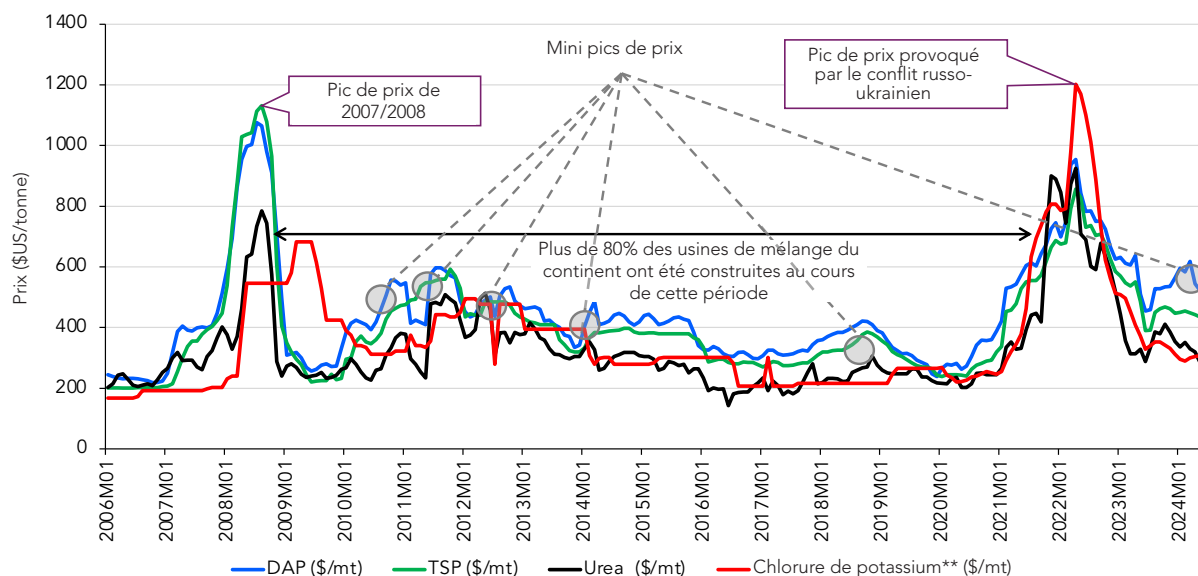


Figure 2 : Déclencheurs de prix pour les prix mensuels mondiaux des engrais, \$US/tonne, 2006-2024

Source : Banque mondiale (2024)

Au cours des 15 dernières années, les entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille ont investi dans de nouvelles capacités de fabrication et de transformation en raison des prix déclencheurs et d'une demande croissante au fil du temps. Les investissements dans environ 80% des installations de mélange du continent ont eu lieu entre les pics de prix des engrais de 2007/08 et 2022/23 (voir Figure 2). Pendant et immédiatement après la deuxième flambée des prix, environ sept nouvelles usines de fabrication et 12 nouvelles usines de transformation ont été mises en service ou sont toujours en construction en Afrique.

Du point de vue de la demande, l'utilisation d'engrais en Afrique est en moyenne de 32,4 kg/ha, et la consommation par unité de surface a augmenté de 8,5% depuis la Déclaration d'Abuja de 2006 (Banque mondiale, 2024).⁷ Les pays à l'origine de cette croissance sont l'Éthiopie, le Kenya, le Nigeria (voir l'encadré 1) et le Mali, qui comptent parmi les principaux consommateurs d'engrais ayant connu des pics de demande au cours des deux dernières décennies (Rusike, 2021).

En réponse, le secteur privé a investi dans des installations de fabrication et de mélange qui fournissent divers mélanges d'engrais adaptés aux besoins spécifiques des sols. Cela a contribué à doubler l'utilisation d'engrais en Afrique au cours de la dernière décennie (Jayne et Sanchez, 2021).

Le Nigeria en est un exemple : il consomme en moyenne 1,5 million de tonnes d'engrais par an, à un taux

d'utilisation moyen de 18,6 kg/ha. C'est bien en deçà de l'objectif de 50 kg/ha de la Déclaration d'Abuja. Pour aligner la consommation sur l'objectif de la Déclaration d'Abuja, il faudrait augmenter la consommation à au moins 5 millions de tonnes par an.

Le secteur privé a réagi en augmentant considérablement ses capacités de fabrication et de mélange au cours des dernières années.

Indorama Eleme Fertilizers and Chemicals Ltd. et Dangote Fertilizers Limited ont ajouté 5,8 millions de tonnes de capacité de production d'urée en 2016 et 2021 respectivement, soit une augmentation de 15 fois par rapport aux 402 500 tonnes précédentes (c'est-à-dire Notore Chemical Industries PLC et Cybernetics Nigeria Ltd.).

Le reste des engrais consommés au Nigeria est importé de pays tels que le Maroc, la Russie, l'Ukraine et la Belgique sous forme de produits simples de chlorure de potassium (MOP) et de phosphate diammonique (DAP)⁸ et de mélanges d'azote, de phosphore et de potassium (NPK), de nombreux mélanges ayant également lieu dans le pays.

Il existe environ 84 installations de mélange avec une capacité de traitement installée de plus de 1,1 million de tonnes par an (Africa Fertilizer, 2024), dont 914 000 tonnes ont été ajoutées au cours des 10 à 15 dernières années. Près de 85% de cette capacité de mélange

⁷ Nous calculons une moyenne pondérée de l'Afrique du Nord par rapport à l'Afrique subsaharienne pour obtenir une estimation de l'utilisation plus approximative et précise. La consommation d'engrais en Afrique du Nord est en moyenne de 80,8 kg/ha, tandis qu'en Afrique subsaharienne, elle est en moyenne de 22,6 kg/ha.

⁸ La FAO définit les engrais simples comme des engrais dont la teneur déclarable ne contient qu'un seul des trois principaux éléments nutritifs des plantes (azote, phosphore ou potassium). Ils sont plus abordables que les autres engrais. Le plus souvent, il est nécessaire de mélanger cet engrais avec d'autres pour améliorer les résultats des cultures à partir de l'engrais mixte ou composé émergent.

Encadré 1 : Dangote Fertilizer Limited : un exemple de la manière dont les prix déclenchés, renforcés par une forte demande locale et internationale et un environnement politique favorable, peuvent débloquer l'investissement du secteur privé.

En 2021, l'usine d'urée et d'ammoniac de Dangote Fertilizer Limited, d'une valeur de 2,5 milliards de dollars, est entrée en service avec une capacité installée de 2,8 millions de tonnes d'urée par an. Bien qu'il s'agisse de la deuxième plus grande capacité après Indorama, c'est le plus grand complexe d'engrais à base d'urée granulée en Afrique.

L'emplacement de l'usine dans la zone franche de Lekki lui permet de bénéficier d'incitations spéciales réglementées par l'autorité nigériane chargée du traitement des exportations. Il s'agit notamment de l'absence d'impôt sur les revenus générés dans la zone franche, de l'absence de retenue à la source sur les dividendes, de la détaxation de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) sur les achats effectués dans la zone franche, de l'absence de droits de douane sur les importations de matières premières, d'exemptions sur le contrôle des changes et de l'absence de quotas d'expatriés.

Ces mesures incitatives sont un facteur clé de l'établissement de l'usine de fabrication et contribuent à établir la compétitivité de l'usine. Grâce à sa capacité relativement importante, Dangote Fertilizer Limited produit non seulement des engrais pour le marché national (c'est-à-dire qu'elle vend directement aux associations d'agriculteurs, aux entreprises agricoles, aux mélangeurs NPK, aux partenaires de développement et aux gouvernements fédéral et des États, entre autres), mais elle exporte également vers les marchés régionaux et internationaux.

L'usine a ouvert ses portes en juillet 2021, au plus fort de la flambée des prix des engrais, qui ont grimpé de 70 pour cent au cours de la première année de fonctionnement de l'usine (Mbachu, 2022). L'entreprise dispose d'une Division des services agricoles (ASD) dont l'objectif est de fournir des services de vulgarisation, de conseil agricole et d'analyse des sols afin d'améliorer les rendements des sols et des exploitations agricoles.

L'ASD forme des scientifiques dans ses installations de Songhai et organise des journées sur le terrain et des démonstrations à la ferme afin de dispenser des connaissances sur les produits aux agriculteurs et aux autres acteurs de la chaîne de valeur. Il s'agit d'un élément essentiel pour s'assurer que les mélangeurs, les distributeurs et les négociants en produits agricoles reçoivent les connaissances techniques et le savoir-faire nécessaires pour comprendre le produit ainsi que son utilisation dans le développement d'options de mélange adaptées aux différents types de sol dans diverses régions.

Cette approche résout un problème majeur qui a affecté l'industrie par le passé. Bhatia-Murdach et Wallace (2022) affirment que les investissements dans l'urée créent des incitations correspondantes tout au long de la chaîne de valeur - des secteurs privé et public aux agriculteurs - parce que les ventes intérieures offrent un rendement plus élevé que les exportations.

C'est pourquoi les services à valeur ajoutée, tels que ceux de l'ASD, jouent un rôle stratégique en renforçant l'accès des petits exploitants aux engrais. La loi nationale sur le contrôle de la qualité des engrais (2019) a créé un environnement plus propice, qui établit un cadre pour un contrôle efficace de la qualité des engrais sur le marché. Avant l'entrée en vigueur de la loi, l'Initiative présidentielle sur les engrais (PFI) de 2017 constituait la principale directive politique sur la production et la commercialisation des engrais.

supplémentaire provenait d'entreprises de taille moyenne et grande.⁹

En revanche, les déclencheurs politiques peuvent être un facteur important susceptible d'entraver la croissance et l'investissement du secteur privé. Par exemple, au Kenya, la consommation d'engrais a été en moyenne de 59 kg/ha de terres arables entre 2017 et 2021 (Banque mondiale, 2024), la consommation par habitant augmentant de 2,3 pour cent par an sur la base d'un hectare jusqu'en 2021.

Jusqu'en 2020, la consommation d'engrais du Kenya a augmenté pour atteindre un pic de 835 000 tonnes cette année-là (Opiyo et al., 2023). La demande croissante

d'engrais, en particulier de mélanges, a entraîné une augmentation de la capacité de mélange locale, qui est passée de 22 100 tonnes par an en 2004 à 73 000 tonnes par an d'ici à 2022. Sur les 51 000 tonnes de capacité supplémentaire, 92% provenaient de moyennes et grandes entreprises telles que Yara East Africa Limited, Timac Agro, Elgon Kenya Limited et ETG Kenya Limited (Africa Fertilizer, 2024)¹⁰.

Cependant, un changement dans le modèle de livraison d'engrais subventionnés du gouvernement dans le cadre de la deuxième phase du National Fertilizer Subsidy Program me (NFSP II) a exclu les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) du dernier kilomètre. Au lieu de cela, le gouvernement a choisi d'utiliser le système de distribution de l'Office national des céréales

⁹ This chapter estimates medium-scale blenders at between 30 and 50 tons/day and large-scale blenders as any capacity more than 50 tons/day.

¹⁰ The blending capacity does not include KEL Chemicals Limited, and thus the national capacity is larger than reported here.

et des produits agricoles (NCPB), qui n'a pas d'acteurs pour la livraison du dernier kilomètre. Le fait de ne pas tirer parti du réseau de distribution d'intrants existant dans le secteur privé a évincé les acteurs du marché des engrais (à la fois les petites, moyennes et grandes entreprises agroalimentaires), les volumes traités par les négociants agricoles du dernier kilomètre chutant de 77 à 88 pour cent en 2023 (Opiyo et al., 2023).

En conséquence, la consommation d'engrais a diminué de 20,5 pour cent, passant de 835 000 tonnes en 2020 à 663 400 tonnes en 2022, et l'on s'attend à ce qu'elle diminue encore en 2023 (Opiyo et al., 2023)¹¹ Les PME agro-commerciales ayant cessé leurs activités, la chaîne d'approvisionnement en engrais est dysfonctionnelle et, par conséquent, les mélangeurs à moyenne et grande échelle sont susceptibles de réduire leurs activités tout en conservant d'importants volumes de stocks invendus.

Les déclencheurs politiques sont donc tout aussi efficaces pour provoquer par inadvertance un désinvestissement qui stoppe ou inverse des années de croissance dans un secteur dirigé par le secteur privé.

i. Les crises des prix alimentaires de 2007/08 et 2011 ont déclenché des achats de terres agricoles par des investissements agroalimentaires de moyenne et grande taille. La crise des prix alimentaires de 2021/22 connaît une évolution vers des investissements hors exploitation.

Lors des crises alimentaires de 2007/08 et 2010/11, de nombreuses entreprises de négoce de matières premières et/ou d'agro-industrie ont intégré la production au niveau de l'exploitation afin de garantir un contrôle rigoureux et un approvisionnement sûr en matières premières pour leurs investissements dans la chaîne de valeur de bout en bout.

Si l'objectif fondamental de sécuriser l'approvisionnement en céréales et en oléagineux était le même, les modèles commerciaux qui impliquent des acquisitions de terres agricoles par des entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille allaient du système de sous-traitance de fermes centrales aux partenariats agricoles structurés et à une agro-industrie intégrée partiellement internalisée qui achète des produits de base supplémentaires auprès de tiers sur les marchés au comptant ou à terme.

Par exemple, en 2014, Olam Nigeria a mis en œuvre un investissement dans une ferme rizicole centrale de 6 000 ha à Ondorie, dans l'État de Nasarawa, qui fournirait du paddy à son usine de rizerie intégrée située sur la ferme (Reidy, 2014 ; Olam, 2024).

Avec une capacité de traitement de 60 000 tonnes par an, l'installation prendrait également du paddy auprès de 16 000 petits exploitants ciblés qui fournissent entre 30 et 40% de la matière première à l'usine (Reidy, 2014 ; Onyekwena, 2016).

¹¹ Parallèlement, le volume traité par le gouvernement a plus que doublé, passant de 191 000 tonnes en 2017 à 472 000 tonnes en 2023. La part des engrais subventionnés sur le marché est donc passée de 28% à plus de 50% au cours de la même période.

En plus d'employer jusqu'à 1 000 travailleurs, les opérations de la ferme centrale ont également fourni des services de vulgarisation et de formation aux petits exploitants agricoles sur les bonnes pratiques agricoles pour garantir qu'ils produisent du paddy de haute qualité de manière compétitive et des subventions allant jusqu'à 77% du coût des variétés de semences améliorées (Reidy, 2014 ; Onyekwena, 2016).¹²

Entre-temps, COFCO International, une multinationale chinoise et l'une des plus grandes entreprises agroalimentaires mondiales, gère un « partenariat agricole » avec des producteurs commerciaux locaux, un modèle qu'elle a testé pour la première fois en 2009 avec la ferme de Bloukop dans la province de Mpumalanga en Afrique du Sud.

Dans le cadre de ce partenariat agricole, COFCO International conclut un accord pour acquérir la propriété et les droits d'utilisation des terres agricoles pendant une période déterminée et les agriculteurs agissent en tant qu'entrepreneurs/prestataires de services qui jouent un rôle de gestion agricole.

L'agro-industrie offre des incitations structurées à la ferme partenaire pour réduire les coûts et améliorer l'efficacité de la production. En 2022, ce modèle de partenariat a été étendu à 52 unités agricoles détenant une superficie totale de 70 000 hectares pour produire du maïs, du soja, du tournesol, du coton et du blé (COFCO, 2024).

COFCO International produit 327 000 tonnes de matières premières par l'intermédiaire de ces fermes partenaires (15% de ses matières premières totales) (Yingqun, 2022 ; COFCO, 2024), et le reste des matières premières est acheté sous contrat sur les marchés à terme.

La récolte de soja acquise auprès des fermes partenaires et de tiers est broyée à l'usine de broyage de soja de Standerton, la plus grande installation de transformation de soja en Afrique du Sud, avec une capacité de traitement de plus de 420 000 tonnes par an (Yingqun, 2022).

Agrivision Africa, une multinationale basée à Maurice et créée en 2009, a intégré des opérations agroalimentaires en Zambie.

L'entreprise agroalimentaire a acquis une superficie combinée de plus de 10 000 ha de terres agricoles à Mkushi et Somawhe en plus de son usine de mouture à Mpongwe avec une capacité de traitement de 60 000 tonnes de maïs et 16 000 tonnes de blé par an.

L'usine s'approvisionne principalement en maïs auprès de petits exploitants agricoles. Le modèle d'investissement d'Agrivision a consisté à acquérir des fermes commerciales à grande échelle sous-performantes dans la province zambienne de la ceinture de cuivre, l'expansion étant facilitée par un financement supplémentaire en capital d'investisseurs institutionnels tels que le fonds Nor.

¹² Reidy (2024) a fait état d'investissements supplémentaires réalisés par Olam, notamment un réseau routier de 40 km pour relier les petits exploitants agricoles et les communautés rurales environnantes à l'usine, tout en investissant dans des services essentiels pour la communauté (par exemple, une école, un hôpital et des systèmes de réseau d'eau, entre autres).

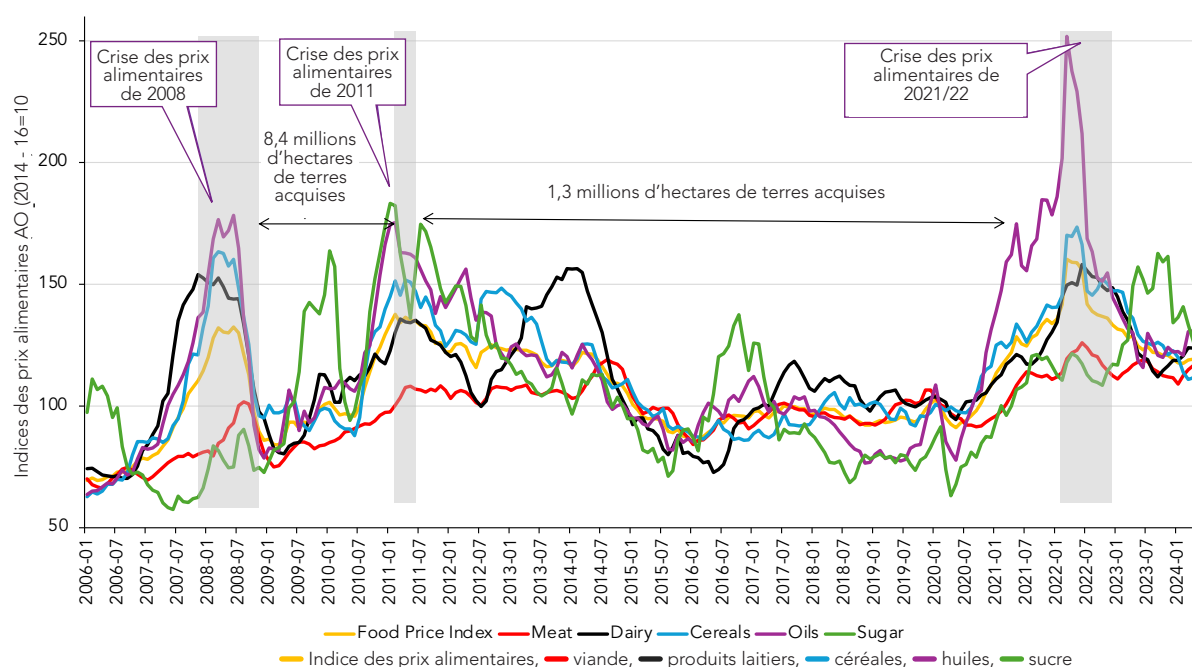


Figure 3 : Facteurs déclencheurs des prix alimentaires : déplacement des investissements agroalimentaires des acquisitions de terres à grande échelle vers des segments de la chaîne de valeur hors exploitation, (2006-2024)

Source: FAO (2024), Land Matrix (2024)

Les fermes d'Agrivision produisent 10% de la consommation de blé de la Zambie en employant des compétences locales et en répondant à la demande nationale et régionale de produits alimentaires par le biais d'exportations vers le Botswana, le Malawi, le Mozambique, la Tanzanie, la République démocratique du Congo (RDC) et l'Afrique du Sud (AATIF, 2016).

Les trois illustrations présentées ci-dessus montrent des variations dans les approches et les stratégies d'acquisition de terres agricoles par les entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille en réponse aux déclencheurs des prix alimentaires. Ils ne sont que des microcosmes d'un phénomène plus vaste qui s'est produit sur le continent africain au cours des 15 dernières années au cours de trois crises des prix alimentaires (voir la figure 3).

Les entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille ont acquis environ 9,7 millions d'hectares de terres entre 2017 et 2021, dont 86% ont été achetés entre les crises alimentaires de 2007/08 et de 2011. Cependant, une part importante des terres agricoles acquises par les entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille n'est pas encore opérationnelle, seuls 27% des terres étant utilisées de manière productive (Anseeuw, 2020).

Les principales raisons de la faible utilisation des terres sont les coûts élevés d'établissement et de transaction, les risques élevés liés à une infrastructure physique moins développée, les conflits fonciers avec les communautés locales et l'incertitude en matière de gouvernance et de politique (ibid).

Le rythme et l'ampleur des acquisitions de terres agricoles par les entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille ont considérablement diminué depuis le déclenchement des prix alimentaires de 2021/2022.

La prise de conscience que la plupart des terres arables potentiellement disponibles ne peuvent pas être mises en production de manière viable a déplacé l'attention vers deux stratégies d'investissement interdépendantes.

Il s'agit notamment de produire davantage avec le stock actuel limité de ressources foncières grâce à une « croissance axée sur le rendement » et d'améliorer la compétitivité des coûts des chaînes d'approvisionnement (Goedde et al., 2019).

Ainsi, à la suite du déclenchement des prix alimentaires de 2021/2022, les investissements des entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille sont orientés vers les efforts de recherche et développement et de vulgarisation (R&D&E) qui facilitent l'adoption et l'utilisation d'intrants à rendement plus élevé (par exemple, semences, engrais, pratiques agronomiques et aliments pour animaux) pour augmenter la production par hectare/animal.

En outre, les entreprises intègrent stratégiquement les chaînes de valeur par le biais d'acquisitions d'actifs et d'infrastructures et/ou de rationalisation des réseaux de distribution de la chaîne d'approvisionnement pour libérer des gains d'efficacité qui peuvent réduire les coûts. Ce chapitre développera ce point dans les sections suivantes, dans le cadre de la discussion sur les stratégies définissant la croissance tirée par le secteur privé.

(ii) *Les stratégies de remplacement des importations ou de localisation, qui donnent lieu à de nouvelles incitations et opportunités axées sur le marché afin de créer un avantage concurrentiel en matière de valeur ajoutée pour les produits alimentaires clés.*

Les entreprises de moyenne et grande taille répondent aux politiques de remplacement des importations lorsque les gouvernements mettent en œuvre des programmes et des politiques qui encouragent les investissements dans le commerce, la commercialisation et la transformation des produits de base pour la consommation intérieure et, dans une moindre mesure, pour l'exportation.

Par exemple, une partie du Projet phare de développement de l'agro-industrialisation en Tanzanie (TAIDF) s'est concentrée sur le développement et l'expansion de la chaîne de valeur des graines de tournesol. À partir de 2017, le gouvernement tanzanien a mis en œuvre une série d'exonérations fiscales sur les usines de traitement par extraction par solvant et les équipements de raffinage de l'huile afin de promouvoir l'investissement dans la valeur ajoutée et la production d'huile de tournesol locale.

En outre, le gouvernement a également augmenté les droits d'importation sur l'huile de palme et l'huile de tournesol brute. Depuis lors, le secteur a connu une augmentation de plus de 100 000 tonnes des investissements pour de nouvelles capacités de transformation des graines de tournesol de la part d'entreprises privées de moyenne et grande taille telles que :

- Pyxus Agriculture Tanzania, une filiale de Pyxus International, Inc., qui a établi une usine de broyage à Dodoma en 2019 avec une capacité de traitement de 21 600 tonnes de graines par an.¹³
- Gilitu Enterprises Limited, une entreprise agroalimentaire de transformation de céréales et d'oléagineux (production d'huiles de tournesol et de coton, de farine de maïs, de riz, etc.) avec une usine à Shinyanga et une capacité de broyage de 30 000 tonnes d'oléagineux par an.
- Nyarusai Limited à Kahama avec une capacité de traitement de 10 000 tonnes par an
- Kahama Cotton Company Limited (KCCL) à Kahama avec une double capacité de broyage de 45 000 tonnes de graines de coton et de graines de tournesol par an.

¹³ Pyxus Agriculture Tanzania a fermé ses portes en 2022 après des difficultés opérationnelles liées à la vente parallèle entre les petits exploitants agricoles sous contrat qui recevaient un soutien au crédit d'intrants, au manque d'approvisionnement constant en semences de haute qualité et à l'afflux d'huile comestible importée illégalement. Cependant, on ne sait pas exactement dans quelle mesure ces difficultés opérationnelles ont joué un rôle dans la fermeture de l'usine de Pyxus Agriculture Tanzania à Dodoma, étant donné que Pyxus International Inc. avait déposé le bilan en vertu du chapitre 11 en mars 2021 (Pyxus International Inc., 2021).

- Mount Meru Limited a étendu ses opérations à Singida pour compléter son usine existante d'Arusha pour une capacité combinée de 110 000 tonnes par an sous extraction par solvant.¹⁴

Des entreprises agroalimentaires telles que Pyxus Agriculture Tanzania ont mis en œuvre un modèle contractuel qui a favorisé l'adoption et l'utilisation de nouvelles semences hybrides associées à des services de vulgarisation pour soutenir au moins 4 800 petits exploitants agricoles dans des pratiques agronomiques saines afin de libérer pleinement le potentiel de leur nouvelle technologie d'extraction mécanique.

Les petits exploitants agricoles sont progressivement passés de l'utilisation de semences conservées de mauvaise qualité à des semences hybrides certifiées produites localement et à rendement plus élevé. L'agriculture paysanne a triplé, passant de 0,65 tonne/ha à 1,96 tonne/ha (FarmAfrica, 2022).

Cela faisait partie d'un effort visant à garantir que les entreprises reçoivent des semences de bonne qualité et à haut rendement pour des taux d'extraction d'huile optimaux afin de soutenir les nouvelles technologies de transformation. La production de graines de tournesol est passée de 390 000 tonnes en 2009 à plus de 1 070 000 tonnes en 2022, les rendements passant de 0,78 tonne/ha à 1,1 tonne/ha au cours de la même période (FAO, 2024).

Malgré les efforts déployés par les entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille pour soutenir les petits exploitants agricoles en leur donnant accès au crédit pour les intrants, le risque de vente parallèle a été un défi, les entreprises subissant des pertes sur leurs investissements dans les agriculteurs qui finissent par renoncer à leurs contrats pour tirer profit des prix plus élevés du marché ailleurs. De plus, les risques politiques sont apparus comme une autre menace à la survie de ce type d'accords.

Le gouvernement tanzanien a suspendu les droits de douane sur les importations d'huile alimentaire pour éviter l'impact des prix élevés des engrais et des denrées alimentaires causés par le conflit russo-ukrainien. L'afflux d'huile de palme à prix compétitif a placé les transformateurs locaux dans une situation nettement désavantageuse et a conduit à la fermeture de certaines usines de transformation de graines de tournesol.

Bien qu'il existe des impératifs clairs quant à la nécessité de nourrir et de développer la capacité d'ajout de valeur dans le système alimentaire africain, il est important de noter que les politiques de remplacement des importations qui encouragent l'investissement des entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille doivent être mesurées et équilibrées dans le cadre d'une approche durable et axée sur le marché. En ce sens, le développement d'une « industrie naissante » doit être limité dans le temps et assorti d'échéances claires pour que les entreprises agroalimentaires deviennent compétitives à l'échelle mondiale.

¹⁴ Dalberg (2019)

Encadré 2 : Comment la forte demande en protéines et les réformes de la politique de remplacement des importations stimulent les investissements agroalimentaires de moyenne et grande envergure dans l'aquaculture au Kenya.

Le secteur de la pêche du Kenya soutient directement et indirectement environ 2 millions de personnes, dont des pêcheurs, des commerçants, des transformateurs, des fournisseurs d'intrants, des marchands d'accessoires de pêche et des prestataires de services connexes. Le Kenya produit en moyenne 135 000 tonnes de poisson par an, contre une demande annuelle d'un demi-million de tonnes. Ce déficit nécessite l'importation d'environ 365 000 tonnes pour compléter la production locale.

La majeure partie des importations, environ 70%, provient de Chine et comprend principalement du tilapia, qui est produit à grande échelle et à moindre coût. La consommation de poisson par habitant au Kenya reste faible (4,7 kg/personne/an), soit moins de la moitié de la moyenne du continent africain (10 kg/personne/an) et bien en dessous de la moyenne mondiale (20 kg/personne/an).

La croissance prévue des revenus et de la taille de la population laisse présager une demande supplémentaire importante au cours de la prochaine décennie. Toutefois, l'offre nationale s'est contractée en grande partie en raison de la réduction des captures dans le lac Victoria, qui est en proie à la surpêche, à la pollution et à l'influence des espèces étrangères. En outre, la stimulation de la production locale a été compliquée par les coûts élevés des aliments pour animaux, qui rendent difficile pour les producteurs de concurrencer les importations qui arrivent à un prix inférieur au coût de production local.

Le gouvernement kenyan a donc mis en œuvre des exemptions douanières sur les importations de matières premières afin de réduire le coût de production des aliments pour animaux au niveau local. Les exonérations ont entraîné des droits de douane nuls sur 58 250 tonnes de soja, 126 300 tonnes de tourteau de soja et 225 950 tonnes de maïs jaune, ce qui s'est traduit par une économie de 17,1 millions de dollars entre novembre 2021 et février 2024.

En outre, le gouvernement a augmenté les droits de douane sur le poisson importé de 10% à 35% et a imposé un droit d'accise de 20% du prix c.a.f. (coût, assurance et fret) ou 100 000 KES/tonne. Les droits d'importation sur le poisson, associés à des exonérations tarifaires sur les aliments (qui constituent 80% des coûts de production du poisson), ont conduit à de nouveaux investissements dans la culture en cage, la production passant de 13 174 tonnes en 2021 à 23 560 tonnes en 2023, soit une augmentation de près de 80% de la production.

Le secteur privé de moyenne et grande taille (c.-à-d. Victory Farm) a ajouté 10 000 tonnes de capacité supplémentaire d'une valeur de 21,8 millions de dollars américains et 12 500 petits exploitants agricoles et 350 agriculteurs de taille moyenne ont également ajouté de nouvelles capacités tout en bénéficiant de coûts d'alimentation plus bas et de marges plus élevées. Les importations en provenance de Chine ont diminué d'une moyenne de 8,6% de l'offre totale de poissons d'eau douce à 1,8% en 2023. Le remplacement des importations chinoises a généré une valeur ajoutée brute de 31 millions de dollars américains pour la production de poissons en cage.

Source : Tegemeo, BFAP et IFPRI (2023)

Moteurs de croissance

Comme indiqué dans la section 2, les moteurs sont essentiellement des tendances à long terme qui soutiennent les opportunités et les incitations à des investissements rentables et à la croissance. Interprétés à travers le prisme d'une approche axée sur le marché, ces moteurs sont des facteurs qui créent et soutiennent une demande croissante de denrées alimentaires et d'aliments pour animaux, ce qui ouvre des opportunités d'investissements et de croissance à valeur ajoutée dans l'agroalimentaire.

Dans cette section, ce chapitre fournit trois illustrations des moteurs de la croissance du secteur privé, à savoir : (a) la demande de viande, qui entraîne des investissements à grande échelle dans les céréales, les oléagineux et la fabrication d'aliments pour animaux ; (b) la demande de cultures commerciales sur les marchés régionaux et internationaux ; et (c) la demande croissante d'intrants agricoles à faible coût (par exemple, engrais, machines et semences) et l'accès aux marchés de production, qui nécessitent des solutions technologiques et des plateformes qui relient directement les agriculteurs aux acheteurs et aux vendeurs.

(ii) *La demande croissante de viande, en raison de la hausse des revenus et de l'évolution des préférences alimentaires, rend nécessaire une augmentation de la production animale commerciale soutenue par la croissance de la production d'aliments pour animaux.*

De 1973 à 2013, la consommation de viande et de lait en Afrique a augmenté, la demande augmentant de 14 millions de tonnes, mais ne représentant que 11% de la croissance de la consommation mondiale sur cette période de 40 ans (Latino et al., 2020).

Cependant, à partir de 2013, l'Afrique est entrée dans une « révolution de l'élevage » dans laquelle la demande globale de viande devrait augmenter de plus de 38 millions de tonnes d'ici 2050, soit 2,7 fois plus vite qu'au cours des quatre décennies précédentes (ibid). Bien que la production africaine de viande ait presque doublé, passant de 11,59 millions de tonnes en 2000 à 19,88 millions de tonnes en 2020 (Rich et al., 2022), elle ne satisfera pas la demande locale et environ un tiers des

pays africains devront encore importer plus de 20% de leur approvisionnement total en viande (Latino et al., 2020).

Le doublement des revenus par habitant et le quasi-quadruplement de la population urbaine alors que le continent se rapproche de la barre des 1,2 milliard d'habitants d'ici 2050 devraient entraîner une demande de viande élevée et croissante. Les entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille répondent à cette opportunité en investissant massivement dans le broyage des oléagineux et la mouture des aliments pour animaux afin de stimuler l'expansion de la production animale commerciale sur le continent.

L'Afrique du Sud et la Zambie sont deux cas remarquables où l'on a observé une expansion significative de la trituration des oléagineux, entraînant une croissance exponentielle de la production d'oléagineux et de la mouture d'aliments pour animaux d'une part, tout en stimulant la production animale commerciale d'autre part.

L'Afrique du Sud est le plus grand producteur de bœuf et de volaille d'Afrique (Rich et al., 2022). Environ 84% des Sud-Africains consomment quotidiennement de la viande, la volaille et la viande rouge étant les options de protéines animales les plus préférées (Unilever, 2024).

La consommation de viande de volaille et de bœuf devrait augmenter respectivement de 18% et 17% au cours de la prochaine décennie (BFAP, 2024). Du point de vue de la production, le secteur de l'élevage sud-africain a été affecté négativement par des épidémies persistantes de grippe aviaire hautement pathogène (HPAI) et de fièvre aphteuse (FMD) depuis 2019, mais la production a depuis rebondi et devrait augmenter au cours des 10 prochaines années.

En réponse à la demande croissante de viande, les entreprises agroalimentaires sud-africaines de taille moyenne à grande ont augmenté leur capacité de transformation de 1,5 million de tonnes, portant la capacité totale de transformation à 2,1 millions de tonnes entre 2012 et 2014. Cette augmentation de 3,5 fois la capacité de transformation a été stimulée par les investissements de cinq principaux broyeurs :

- Noble Resources, une filiale de l'entreprise agroalimentaire internationale chinoise COFCO International, a ajouté 620 000 tonnes par an de capacité double dans la transformation des oléagineux ;
- Russell Stone Group (RSG), une entreprise agroalimentaire intégrée ayant des intérêts dans le commerce des matières premières, les services financiers, l'énergie, l'immobilier commercial dans l'agriculture, la fabrication et le tourisme, a ajouté 310 000 tonnes par an de capacité de transformation des oléagineux ;

- Nedan Oils and Proteins (Pty) Ltd, une entreprise agroalimentaire intégrée qui commercialise des huiles alimentaires et exploite une usine de broyage de soja d'une capacité de 230 000 tonnes par an qui produit de l'huile de soja (brute dégommée), des protéines de soja texturées et de la farine de soja grillée en vrac et emballée pour l'alimentation animale ;
- Free State Oil (Pty) Ltd. (FSO), une filiale de VKB Agri Processors, qui est une entreprise agroalimentaire intégrée qui comprend un abattoir de poulets de chair, des usines d'alimentation animale, des moulins à maïs blanc, une usine de mouture de blé et une usine de broyage de soja d'une capacité de 186 000 tonnes par an ; et
- Willowton Oil, une filiale du groupe Willowton, et une entreprise agroalimentaire intégrée avec des intérêts dans des produits à base d'huile alimentaire allant des huiles alimentaires aux graisses industrielles, ¹⁵avec une capacité d'usine combinée pour traiter 156 000 tonnes d'oléagineux par an.

Certains investissements dans la transformation du soja, comme ceux du Russell Stone Group (RSG), ont été soutenus par le Programme d'investissement manufacturier (MIP) du gouvernement sud-africain, qui était un dispositif de subvention destiné à stimuler la construction de nouvelles installations de production dans le secteur agroalimentaire (dtic, 2013).

L'effet de demande créé par cette capacité de transformation supplémentaire a stimulé un triplement de la production de soja, passant de 784 500 tonnes en 2012/13 à 2,77 millions de tonnes en 2022/23 (DALRRD, 2024). La réponse de la production a fait passer l'Afrique du Sud d'un marché déficitaire à un producteur excédentaire de semences de soja et à un exportateur net de tourteaux/farines de soja.

La croissance de la production de soja a été tirée à la fois par l'augmentation des superficies et des gains de rendement des agriculteurs commerciaux à grande échelle. Toutefois, les petits exploitants agricoles contribueront à la croissance future, leur part de la production devant passer de 3,1% en 2019 à 12% d'ici 2030 (AAMP, 2022). En Zambie, la volaille et le bœuf constituent ensemble 78% des sources de protéines animales de la population, la première représentant la moitié de la consommation totale de viande et la seconde 28% (Sichilima et al., 2015).

Entre 2012 et 2021, la consommation de bœuf en Zambie a atteint en moyenne 184 000 tonnes par an, augmentant de 1,5% par an. Dans le même temps, la consommation de volaille a augmenté beaucoup plus rapidement (de 57%) au cours de la même période, passant de 45 200

¹⁵ Willowton fabrique également des bougies, des savons de toilette et de lessive, de la margarine et des pâtes à tartiner, du chocolat et des produits de boulangerie.

tonnes en 2011 à 71 000 tonnes en 2021 (FAO, 2024).¹⁶La volaille a été le principal moteur de la croissance de la consommation de viande en Zambie et un facteur clé de la demande pour la production de soja et la fabrication d'aliments pour animaux.

Samboko et al. (2018) ont relaté comment les opportunités créées par la demande croissante de viande de volaille ont ouvert la voie à des investissements intégrés importants et expansifs de la part des entreprises agroalimentaires de moyenne et grande envergure. Ils ont noté que :

- producteur spécialisé d'aliments pour animaux dans le pays, a intégré ses opérations dans la production de poussins d'un jour pour augmenter les ventes d'aliments et fournir des matières premières à ZamChick, son unité de volaille intégrée verticalement.
- Nitrified Zambia, qui fait partie de Country Bird Holdings Limited, basée en Afrique du Sud, a créé sa propre ferme d'élevage de grands-parents - Ross Breeders Zambia Limited, pour intégrer pleinement les opérations dans la fourniture de poussins d'un jour parents et de poulets de chair, d'éclosions de poulets de chair, d'aliments pour le bétail et de poulet transformé.
- Novatek Animal Feeds a été créée en 2008 en tant que filiale de Zambeef Products PLC qui fournirait à ses autres divisions des aliments pour le bétail.
- Zamhatch Limited a établi un couvoir à Mpongwe en 2013 en tant que coentreprise entre Zambeef Products PLC et Rainbow Farms Investments (Pty) Ltd.

Un investissement supplémentaire dans une usine d'aliments pour animaux à la ferme a été réalisé en 2017 pour créer une capacité supplémentaire pour Novatek afin de fournir des aliments pour le bétail aux opérations du groupe. Les usines d'aliments pour animaux de Novatek à Lusaka et à Mpongwe produisent ensemble 300 000 tonnes par an.

L'expansion des opérations intégrées d'usines d'aliments pour animaux a fait passer la production nationale d'aliments pour animaux de 171 000 tonnes en 2010 à 372 000 tonnes en 2014 (Samboko et al., 2018), avec une production moyenne d'environ 320 000 tonnes par an au cours de la dernière décennie (FAO et MoA, 2023).

La capacité nationale de fabrication d'aliments pour animaux est estimée entre 450 000 et 500 000 tonnes par an (Commission de la concurrence et de la protection des consommateurs, 2019). Entre-temps, la capacité de broyage du soja est passée de 125 000 tonnes par an en 2011 (Technoserve, 2011) à environ 550 000 tonnes par an en 2019 (Mulenga et al. 2020). Cependant, on estime que les trois plus grands transformateurs de soja ont à eux seuls une capacité de broyage installée de plus de 700 000 tonnes. Il s'agit de :

- Global Industries Limited (GIL), créée en 2017 grâce à un investissement indien, a une capacité installée de broyage de 360 000 tonnes de soja par an.
- ETG Parrogate, une filiale d'ETG créée en 2012, a une capacité totale de broyage de 156 000 tonnes de soja par an.
- Mount Meru Millers Zambia (MMMZ), créée en 2012 en tant que filiale du groupe Mount Meru, une multinationale agroalimentaire intégrée, a une capacité totale de broyage de soja de 200 000 tonnes par an.

En raison de la demande croissante de volaille (et de bœuf), le secteur du soja zambien a suivi une trajectoire similaire, la production de soja ayant presque doublé en une décennie, passant de 214 000 tonnes en 2013/14 à 415 000 tonnes en 2022/23 (USDA, 2024).

La croissance de la production de soja a été principalement tirée par les petits exploitants, qui représentent désormais entre 40 et 45% de la production, contre 17% lors de la saison 2014/15 (IAPRI, 2024). L'augmentation rapide de la production de soja des petits exploitants s'est produite lorsque les agriculteurs ont remplacé les cultures commerciales traditionnelles comme le coton, qui sont en perpétuelle régression terminale depuis 10 à 12 ans.

En Zambie comme en Afrique du Sud, le soja pourrait croître (en particulier chez les petits exploitants agricoles) grâce à des augmentations de rendement supplémentaires, qui peuvent être obtenues en adoptant des variétés de semences à plus haut rendement. Les rendements compris entre 1 et 1,2 tonne/ha pour les petits exploitants agricoles (et 1,8 tonne/ha pour les agriculteurs commerciaux) contre 3,2 tonnes/ha en moyenne pour les principaux producteurs mondiaux tels que le Brésil, l'Argentine et les États-Unis montrent qu'il existe une marge de croissance grâce à l'adoption de nouvelles technologies et de pratiques agronomiques améliorées.

(ii) *Forte demande de cultures commerciales sur les principaux marchés internationaux, ce qui stimule la croissance des exportations tirée par le secteur privé*

Les entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille ont tendance à investir de manière significative dans les cultures d'exportation où les rendements sont plus élevés et où les politiques gouvernementales interventionnistes et de distorsion des échanges sont faibles ou inexistantes. Des exemples de telles cultures commerciales comprennent le cacao, les avocats, les noix de cajou, les noix de macadamia et les fleurs.

Au Malawi, le secteur privé (ainsi que le gouvernement et les donateurs) a fait un effort délibéré pour diversifier la base d'exportation agricole en passant du tabac, qui

¹⁶ Samboko et al. (2018) citent une consommation de plus de 126 000 tonnes en 2014, ce qui suggère que les chiffres de la FAO sous-estiment la demande nationale de volaille.

est en déclin terminal,¹⁷ à d'autres cultures commerciales telles que les arachides (souvent également appelées arachides).

Cela s'explique en partie par les campagnes mondiales contre le tabagisme (Chinsinga et Matita, 2021),¹⁸ qui sont susceptibles de réduire la demande de tabac et de produits du tabac sur les principaux marchés d'exportation tels que les États-Unis, l'Europe et la Chine.

En particulier à partir de 2018, les sociétés de tabac telles qu'Alliance One Tobacco Malawi Limited ont investi de manière significative dans l'arachide (par l'intermédiaire d'une filiale, Pyxus Agriculture Limited, Malawi) conformément à une volonté générale de faire du Malawi « la capitale de l'arachide en Afrique ».

La production d'arachide au Malawi est soutenue par 100 000 petits exploitants agricoles qui représentent jusqu'à 93% de la production totale (350 000 tonnes), tandis que le reste est produit par les plantations. Malgré son potentiel considérable, la croissance de la production d'arachides au Malawi a été limitée par de faibles rendements résultant de mauvaises pratiques agronomiques, de sols pauvres et d'une dépendance excessive aux systèmes pluviaux dans un contexte de sécheresses fréquentes et récurrentes, qui ont tous maintenu les rendements en dessous de 1 tonne/ha.

En tant que producteur majeur d'arachides sur le continent, le Malawi est confronté à un besoin renouvelé d'améliorer les rendements grâce à des pratiques agronomiques améliorées et contextuellement pertinentes et à de nouvelles variétés de semences dans le cadre d'une campagne de commercialisation. Cela permettrait d'augmenter la part de production commercialisée dans le secteur dominé par les petits exploitants au-delà de 40%.

Les principaux acteurs industriels de la transformation du beurre d'arachide au Malawi sont, entre autres, NASFAM, Mulli Brothers, Tambala Food Produces et Rab Processors. Un récent investissement majeur de 30 millions de dollars US de Pyxus International dans de nouvelles variétés de semences, la recherche et la vulgarisation, la gestion des aflatoxines et des accords contractuels pour 10 000 petits exploitants et une usine de transformation d'arachides d'une capacité de 50 000 tonnes à Kanengo a déclenché une expansion rapide de la production et des exportations d'arachides.

Pour accroître l'adoption et l'utilisation de nouvelles technologies, Pyxus s'est associé au Peanut Innovation Lab, financé par l'USAID, qui compte 147 agriculteurs chefs de file effectuant des essais de démonstration. L'augmentation des investissements du secteur privé a entraîné une croissance considérable des exportations

d'arachides du Malawi, qui ont presque doublé en l'espace d'un an, passant de 38 610 tonnes en 2021 à 75 820 tonnes en 2022, les recettes d'exportation ayant également presque doublé, passant de 43,8 millions USD à 84,5 millions USD au cours de cette période.

Le Malawi a exporté des arachides vers les principaux marchés régionaux, principalement le Kenya, la Tanzanie et l'Afrique du Sud. Au Kenya, la production de noix de macadamia a augmenté rapidement, passant d'environ 11 000 tonnes en 2009 (Quiroz et al., 2019) à 41 500 tonnes de « noix en coque » (NIS) en 2022.¹⁹

Les noix de macadamia sont cultivées par quelque 200 000 petits exploitants agricoles dans le cadre de systèmes à intrants faibles/minimaux/sans intrants, chaque exploitant ayant entre six et 12 arbres généralement plantés comme brise-vent pour les caféiers. En raison des prix attractifs, les agriculteurs se sont progressivement tournés vers les noix de macadamia, choisissant de planter davantage d'arbres pour obtenir des marges plus élevées, le Kenya devenant un acteur de plus en plus important sur les marchés mondiaux.

Plus de 95% des noix de macadamia produites sont exportées, une part importante étant destinée à l'Extrême-Orient (c'est-à-dire la Chine, le Japon, le Vietnam, etc.). La croissance de la production au cours de la dernière décennie a permis au Kenya de devenir le troisième exportateur mondial de noix de macadamia, après l'Afrique du Sud et l'Australie.

Entre 2009 et 2023, le nombre de transformateurs de noix de macadamia enregistrés au Kenya est passé de trois (Jungle Nuts, Kenya Nuts et Equatorial Nuts) à plus de 30 nouveaux entrants pour répondre à la demande mondiale croissante.

L'interdiction des exportations de noix de macadamia depuis 2009 a entraîné une expansion de la capacité de transformation installée locale, qui s'élevait à 97 650 tonnes par an avec une capacité utilisée de 46 406 tonnes par an (Quiroz et al, 2019). La concurrence entre les transformateurs a profité aux agriculteurs en leur offrant de meilleurs prix, car les transformateurs cherchaient à se procurer des noix pour répondre à la demande croissante à l'étranger.

Avec le vieillissement des arbres et le besoin de noix de meilleure qualité, certaines entreprises agroalimentaires telles que Privamnuts EPZ ont créé des pépinières et fourni des plants certifiés pour soutenir l'expansion et la commercialisation des noix de macadamia auprès des petits exploitants agricoles.

Les petits exploitants agricoles achetaient jusqu'à 25 000 plants par an, ce qui était encore bien en deçà de la demande. Toutefois, l'industrie des noix de macadamia a subi quelques revers. L'absence de réglementation a entraîné une augmentation du nombre de courtiers non agréés qui achètent, manipulent et stockent d'importants stocks de noix dans de mauvaises conditions.

17 Les causes du déclin de la production de tabac au Malawi comprennent la baisse de la qualité (produit rejeté jusqu'à 60%), la diminution des rendements et les coûts de transport et de commercialisation élevés et croissants, qui ont tous réduit les revenus agricoles (Chinsinga et Matita, 2021).

18 Des groupes de pression acharnés s'opposent à la Convention-cadre de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) pour la lutte antitabac.

19 Informateurs clés

Ces courtiers non agréés gonflaient les prix des noix de qualité relativement médiocre. D'autres courtiers non réglementés proposaient sans scrupules aux agriculteurs des avances de fonds à des prix inférieurs aux prix du marché et récoltaient les noix prématurément, tandis que d'autres encore faisaient passer des noix en contrebande vers la Chine en violation d'une interdiction gouvernementale sur le NIS.

L'effondrement des prix aurait conduit certains petits exploitants agricoles à quitter complètement l'industrie, certaines usines de transformation ayant temporairement fermé en raison de la levée de l'interdiction du NIS, ce qui a entraîné une concurrence intense de la part des agrégateurs/négociants.

(iii) Une demande accrue d'intrants productifs a stimulé les innovations technologiques numériques qui facilitent l'accès rapide aux informations sur le marché, aux intrants et au crédit par les petits exploitants agricoles.

Les technologies numériques jouent un rôle important dans l'intégration harmonieuse des chaînes de valeur agricoles, principalement par le biais d'outils numériques ou de plateformes de commerce électronique qui relient directement les agriculteurs aux prestataires de services, aux fournisseurs d'intrants, aux agrégateurs, aux négociants agricoles et aux détaillants (Ordu et al., 2021 ; Ambali et al., 2023).

Les solutions technologiques agricoles favorisent ainsi de nouveaux modèles commerciaux innovants qui raccourcissent les chaînes d'approvisionnement et augmentent la rentabilité des petites exploitations agricoles. L'espace de la technologie agricole a vu l'émergence d'acteurs non traditionnels dans les chaînes de valeur, principalement des opérateurs mobiles multinationaux tels que Safaricom et Vodacom, qui fournissent des plateformes telles que M-Kulima (Tanzanie) et M-Pesa (Kenya), qui permettent aux petits exploitants agricoles d'acheter des intrants et des services à l'aide de téléphones portables.

Ces plateformes ont été utilisées pour mettre en œuvre des bons électroniques (e-vouchers), qui permettent le suivi et la surveillance des intrants tout en garantissant qu'ils parviennent aux petits exploitants agricoles pauvres en ressources en temps voulu, améliorant ainsi l'efficacité et la transparence de la distribution des intrants.

En Zambie, l'adoption des bons électroniques a permis au Programme de soutien aux intrants agricoles (FISP) du gouvernement de toucher plus de 1,2 million de petits exploitants agricoles et de contribuer à une augmentation de 10 à 15% de la production agricole (Ambali et al., 2023).

Les solutions numériques proposées par les opérateurs mobiles multinationaux vont au-delà des plateformes de bons électroniques. Par exemple, Mezzanine (une filiale du groupe Vodafone) fournit des plateformes B2B

et B2C aux entreprises du secteur privé et aux petits exploitants agricoles pour faciliter l'accès aux acheteurs, aux intrants, au crédit et aux informations.

Sa plateforme Connected Farmer, désormais appelée eVuna, compte plus de 100 000 petits exploitants agricoles en Afrique de l'Est (eVuna, 2024).²⁰ Plus d'un million de dollars de financement par crédit a été généré grâce à la plateforme et les petits exploitants agricoles ont connu une croissance de la productivité de 80% et une croissance moyenne des revenus de 600 dollars par agriculteur (eVuna, 2024).

Malgré la promesse d'une transformation agricole inclusive grâce à un bond en avant technologique issu de la révolution numérique en Afrique, le potentiel d'impact est limité par plusieurs contraintes. Par exemple, l'Afrique a l'un des taux d'utilisation de l'internet mobile les plus bas au monde (24%), alors que plus de 80% de la population vit dans des zones où les services sont disponibles (Begazo et al., 2023).

Cela s'explique en partie par le fait que les petits exploitants agricoles africains subissent des coûts de données comparativement plus élevés que dans d'autres régions du monde, une situation aggravée par le fait que 40% du continent se trouve sous le « seuil d'extrême pauvreté » (ibid). Les infrastructures Internet en retard et les services numériques de mauvaise qualité dans certaines parties du continent réduisent encore davantage le potentiel d'exploitation équitable des services numériques dans toute l'Afrique.

Stratégies d'investissement

Les illustrations et les cas d'investissements agroalimentaires de moyenne et grande échelle présentés dans ce chapitre fournissent plusieurs enseignements et principes pour que la croissance tirée par le secteur privé dans les systèmes alimentaires africains soit efficace. Le chapitre explique comment les réponses du marché des entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille surviennent généralement à la suite de déclencheurs qui présentent des opportunités claires d'investissements rentables, suivis de moteurs qui maintiennent la dynamique des opportunités de marché.

Dans de nombreux cas, la certitude politique est une condition nécessaire pour que les entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille prennent des risques et élaborent des stratégies de réponse qui peuvent tirer parti de ces opportunités de croissance.

Les incitations politiques telles que les exonérations fiscales et les tarifs sur les produits concurrents agissent comme des leviers qui réduisent efficacement les risques des investissements et offrent une fenêtre d'opportunité à travers laquelle les entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille peuvent faire des investissements et construire des chaînes de valeur compétitives.

²⁰ <https://www.evuna.africa>

Encadré 3 : Exemple de cas de moteurs technologiques présentant des entreprises agroalimentaires de technologie numérique pour développer des plateformes et des modèles commerciaux qui augmentent l'accès, l'adoption et l'utilisation des tracteurs par les petits exploitants agricoles.

En 2024, la taille du marché africain des tracteurs agricoles est estimée à 3,5 milliards USD (ITC, 2024) avec des projections de croissance de 400 millions USD supplémentaires d'ici 2029 (Mondor Intelligence, 2024). Le continent représente 4 à 5 pour cent du marché mondial (ITC, 2024). Le troisième rapport CAADP BR (2023) a indiqué qu'environ 65 pour cent de la puissance agricole est humaine, 25 pour cent est tirée par la traction et seulement 10 pour cent est la puissance du moteur.

L'accès aux tracteurs et aux machines a donc été principalement limité aux grands exploitants agricoles commerciaux qui opèrent à grande échelle, ce qui rend la mécanisation avancée plus rentable.

Étant donné que l'agriculture en Afrique est principalement à petite échelle, l'utilisation de la mécanisation agricole durable dans l'agriculture en Afrique reste relativement faible par rapport aux autres continents.

Cependant, plus récemment, l'accès des petits exploitants agricoles aux machines a progressé grâce à l'essor des plateformes de location de tracteurs numériques, autrement appelées « Uber-for-tractors », telles que TROTRO (Ghana, Togo, Zimbabwe, Nigeria), ETC Agro (Tanzanie et Rwanda) et Hello Tractor (Kenya, Nigeria, Tanzanie, Mozambique, Afrique du Sud, Ghana et Sénégal), qui connectent les petits exploitants agricoles aux machines agricoles et rendent l'adoption de la technologie abordable (AGRA, 2021).

D'après les discussions de ce chapitre, les investissements des entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille se répartissent en trois grandes catégories, qui sont décrites dans le tableau 1 ci-dessous. Dans l'ensemble, les investissements visent soit (a) à

Les modèles commerciaux des différentes plateformes sont légèrement différents. Par exemple, Hello Tractor s'associe principalement à des vendeurs d'équipements tandis que TROTRO travaille directement avec les petits exploitants agricoles. Le modèle de service de location n'est pas particulièrement nouveau. Au Zimbabwe, par exemple, le District Development Fund (DDF) était une initiative de l'État qui louait des tracteurs et des équipements aux petits exploitants agricoles dans les années 1990.

Cependant, ce nouveau modèle de service de leasing est unique en ce qu'il est piloté par le secteur privé et utilise les technologies numériques pour atteindre les communautés agricoles. Par exemple, un partenariat entre John Deere et Hello Tractor au Nigeria montre comment l'investissement en capital privé est devenu un moteur essentiel des services de leasing de machines agricoles.

On estime que les plateformes de leasing numériques représentent un tiers du montant payé au travail manuel et sont jusqu'à 40 fois plus efficaces (Kalejaiye, 2023). On estime que TROTRO a bénéficié à 16 539 agriculteurs, avec 14 784 ha labourés et ETC Agro a permis à 21 453 agriculteurs d'accéder à des tracteurs avec 52 156 ha labourés.

De son côté, Hello Tractor a bénéficié à 41 000 agriculteurs avec plus de 140 000 ha labourés (AGRA, 2021). Tong (2020) a soutenu qu'une flotte de 10 000 tracteurs loués sur une période de cinq ans produirait 37 millions d'hectares de nourriture.

Cependant, cet impact ne peut être obtenu que si les agriculteurs peuvent accéder directement au service de location plutôt que de réserver des agents ou des appels

téléphoniques. Daum et al (2021) ont constaté que des gains d'efficacité et des économies de coûts sont possibles si les agriculteurs sont alphabétisés numériquement et disposent de l'application pour smartphone.

Dans le cas du Nigeria, la maîtrise du numérique et la couverture du réseau ont été un facteur limitant qui a empêché les agriculteurs de tirer pleinement parti des avantages des plateformes numériques de location de tracteurs. Il s'agit de (b) la délocalisation de la production primaire et la localisation des services à valeur ajoutée ciblant les marchés locaux, (c) la poursuite de stratégies de croissance axées sur l'exportation pour capitaliser sur les opportunités du marché régional et international, ou (d) les technologies numériques qui raccourcissent les chaînes d'approvisionnement, améliorent l'efficacité et garantissent l'accès au crédit, à l'information et aux marchés.

Les dernières sections du chapitre ont abordé plusieurs stratégies mises en œuvre par les entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille pour saisir les opportunités de croissance dans diverses chaînes de valeur. Dans l'ensemble, ces stratégies visent fondamentalement à améliorer la compétitivité nationale et internationale des chaînes d'approvisionnement comme moyen de soutenir la croissance du secteur agroalimentaire (Adenle et al., 2017).

a. Stratégies de croissance de l'intégration verticale

On peut en déduire qu'il existe des variantes de stratégies d'intégration verticale, certaines entreprises étant plus « tournées vers l'intérieur » et consolidant leur propre infrastructure de chaîne de valeur, tandis que d'autres sont plus « tournées vers l'extérieur » dans l'approvisionnement en matières premières et préfèrent investir des niveaux appréciables de capital pour soutenir les petits exploitants agricoles avec des facilités de crédit d'intrants (c'est-à-dire des variétés de semences à rendement plus élevé

et des engrais de meilleure qualité) afin d'obtenir un approvisionnement constant en matières premières de haute qualité pour leurs usines de transformation.

Les approches tournées vers l'intérieur sont celles dans lesquelles les entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille acquièrent des terres agricoles dans le cadre de leur stratégie d'intégration verticale ou s'engagent dans des partenariats agricoles. Les programmes de sous-traitance de fermes mères continuent d'être l'un des principaux moteurs des stratégies d'intégration de la chaîne de valeur du riz.

b. Diversification de la chaîne de valeur/stratégies de croissance par intégration horizontale

Les discussions précédentes sur la diversification se sont davantage concentrées sur la manière dont les politiques gouvernementales servent à créer des opportunités de diversification de la production et des exportations. Cependant, il existe des cas où la diversification menée par le secteur privé s'inscrit dans le cadre d'une stratégie agroalimentaire, en particulier dans les cas où les entreprises anticipent une croissance future faible ou négative. Alliance One Tobacco Malawi

Tableau 1 : Taxonomie des investissements des entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille en Afrique

Types d'investissement	Leviers de réduction des risques liés aux investissements (politiques et réglementations, incitations fiscales, tarifs, etc.)	Marchés de croissance ciblés (marché local, marché régional, marchés internationaux, etc.)	Produit et/ou service (à forte valeur ajoutée, céréales et oléagineux, bétail, aquaculture, etc.)
Investissements de mise à niveau de la chaîne de valeur, conduisant souvent à une intégration verticale ciblant la localisation des activités et processus à valeur ajoutée et la délocalisation de la production primaire.	Projets phares de l'agro-industrialisation, droits de douane plus élevés sur les importations (et les exportations) de produits concurrents/ de dumping, contingents/exemptions tarifaires pour un coût des intrants inférieur, etc. Les investisseurs institutionnels, les subventions des gouvernements et/ou des partenaires de développement sont des sources clés d'investissement en capital dans certains des investissements de mise à niveau de la chaîne de valeur. ²¹	Cibler les marchés locaux par le remplacement des importations et accroître la part de marché des entreprises agroalimentaires locales	Intrants (semences et engrais), denrées de base (riz et blé), céréales et oléagineux (soja, tournesol, arachides), aquaculture et volaille.
Investissements ciblant la croissance des exportations de matières premières et de produits de transformation primaires	Peu ou pas de soutien politique gouvernemental et les entreprises atténuent les risques en investissant dans des normes privées et des contrôles de qualité basés sur des contrats. Les entreprises agroalimentaires dépendent des capitaux privés (locaux et étrangers) pour leur expansion et leur croissance.	Marchés internationaux grâce à une stratégie axée sur l'exportation qui répond aux exigences mondiales en matière de qualité, de volumes et de fiabilité des approvisionnements à des prix plus élevés.	Produits de base à forte valeur ajoutée, par exemple noix de macadamia, arachides, avocats, noix de cajou, sésame, etc.
Investissements dans les technologies agricoles numériques fournissant des plateformes électroniques pour faciliter les liens entre acheteurs et vendeurs, l'accès au crédit d'intrants et aux informations sur le marché	Peu ou pas de politique ou de réglementation gouvernementale. Certaines plateformes reçoivent des investissements de capitaux patients d'investisseurs institutionnels. ²²	Cibler les marchés locaux et régionaux via le B2B et le B2C dans des groupes d'utilisateurs fermés,	Services de paiement numérique (c.-à-d. M-Pesa et M-Kulima), Connected Farmer (eVuna), plates-formes de tracteurs en tant que service (c.-à-d. Hello Tractor, ETC Agro et TROTRO)

21 L'investissement de 44,6 millions USD de Pyxus International dans une usine de transformation d'arachides a été complété par une subvention de partenariat de 14,6 millions USD de l'USAID Malawi (USAID, 2023 ; Pyxus, 2023). Victor Farms a obtenu un investissement initial de 500 000 USD de Conservation International Ventures et a ensuite levé 4 millions USD auprès d'AgDevCo (AgDevCo, 2024). Un autre tour de financement a permis de lever 5 millions USD auprès d'investisseurs institutionnels (Kene-Okafor, 2024) et 35 millions USD supplémentaires auprès de Creadev, du Acumen Resilient Agriculture Fund (ARAF), de DOB Equity, d'Endeavor Catalyst Fund et de Hesabu Capital (Oladunmade, 2023). Russell Stone Group (RSG) a investi 150 millions ZAR (10,9 millions USD) dans une nouvelle usine de transformation du soja avec l'aide d'un fonds de subvention du gouvernement dans le cadre du Manufacturing Investment Program (MIP) (dtic, 2016)

22 Hello Tractor a reçu 4,5 millions de dollars américains en prêts à taux zéro et en capital philanthropique (Cheney, 2023)

Limited est un exemple dans lequel Pyxus Agriculture Malawi, l'entité de diversification de Pyxus International Inc. a commencé à investir dans la transformation des arachides comme moyen de s'éloigner du tabac et de se diversifier vers d'autres investissements à fort potentiel.

Cette décision fait suite aux lobbies internationaux anti-tabac qui devraient affaiblir la demande mondiale future, ainsi qu'aux réformes défavorables du taux de change, aux faibles rendements et à la baisse de la qualité qui limitent le secteur.

c. Stratégies de distribution rationalisées et élargies

Souvent, les entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille doivent faire face à des chaînes d'approvisionnement fragmentées. Cela est particulièrement fréquent dans les systèmes de distribution d'engrais. L'exemple kenyan de modèles de distribution de subventions mal structurés a présenté un scénario de la manière dont les chaînes d'approvisionnement peuvent se désintégrer lorsque les distributeurs agricoles du dernier kilomètre sont retirés du marché.

Cela crée la nécessité pour les entreprises agroalimentaires d'engrais – tant les mélangeurs que les fabricants – de prendre davantage le contrôle de la chaîne de distribution et de détenir davantage de fonds de roulement en conservant la propriété des stocks et de l'inventaire à divers points d'agrégation.

Goedde et al., (2019) soutiennent que dans des pays comme la Tanzanie, les investissements directs dans la distribution des groupes de distributeurs agricoles pourraient réduire les coûts de 10 à 15% grâce aux économies de fonds de roulement et à la réduction du nombre d'intermédiaires tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Ces économies de coûts peuvent être réalisées grâce à des partenariats entre les entreprises agroalimentaires d'intrants engagées dans des accords de partage des coûts autour de l'entreposage et de la distribution dans le but de réduire la charge pesant sur les distributeurs agricoles (ibid).

Un exemple de cet arrangement est la Last Mile Alliance en Tanzanie, qui réunit Bayer, NMB Bank, Serco, Syngenta et Yara pour élargir le réseau de distributeurs agricoles dans les zones plus difficiles d'accès (Goedde et al., 2019).

d. Stratégies d'adaptation aux risques

Les entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille sont exposées à des risques politiques et opérationnels lorsque les évolutions du marché menacent la viabilité et la rentabilité des investissements dans la chaîne de valeur. Par exemple :

- Les risques politiques, qui surviennent dans deux scénarios.
- Un renversement de politique qui supprime les incitations qui ont établi et créé des opportunités d'investissement. Cela pourrait survenir à la suite de chocs de prix dus à des sécheresses, des pandémies et des conflits locaux ou internationaux, qui créent des interventions politiques urgentes visant à réduire les prix des denrées alimentaires et à promouvoir la sécurité alimentaire.
- (b) Une mauvaise application des politiques et des réglementations, qui affaiblit les incitations et réduit la rentabilité des investissements. En Zambie et en Tanzanie, il y a eu des périodes où l'huile de palme a été importée illégalement (c'est-à-dire de l'huile de palme raffinée déclarée comme huile brute ou pétrole) pour obtenir un avantage tarifaire qui permet d'importer de l'huile comestible à un prix inférieur au coût auquel les entreprises agroalimentaires de moyenne et
- Les risques opérationnels, le principal étant la vente parallèle dans laquelle les petits exploitants agricoles renient les contrats et choisissent de vendre à d'autres acheteurs offrant des prix plus élevés que ceux spécifiés dans les accords avec les investisseurs. De tels scénarios rendent souvent les investissements agroalimentaires non rentables et non viables. Parfois, cela a conduit à la fermeture d'usines de transformation²³. Cependant, dans d'autres cas, les entreprises agroalimentaires ont mis en œuvre des stratégies d'adaptation à court et moyen terme telles que :
- Stratégies de réduction des marges dans lesquelles les entreprises agroalimentaires absorbent la pression des coûts élevés des matières premières tout en maintenant les opérations de négoce, d'entreposage et de transformation à court et moyen terme. Dans ce cas, les entreprises optent pour des réductions de marge (c'est-à-dire réduire les bénéfices pour se conformer aux prix compétitifs d'autres produits importés) plutôt que de répercuter le coût sur les consommateurs.
- Stratégies de formulation à moindre coût dans lesquelles les entreprises agroalimentaires utilisent une gamme de matières premières ou d'ingrédients moins chers/à faible coût pour obtenir un produit de qualité comparable. Dans les deux cas, les entreprises agroalimentaires recherchent des moyens créatifs de gérer les coûts dans le but d'atteindre le seuil de rentabilité à court et moyen terme, pour rester compétitives face aux importations et aux produits de substitution.
- Exploiter les technologies numériques pour libérer l'efficacité

Une révolution numérique dans le secteur agricole crée des opportunités pour les entreprises agroalimentaires de libérer l'efficacité de la chaîne de valeur. Par exemple, les entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille explorent et établissent de nouvelles plateformes innovantes qui garantissent un accès plus large au crédit, aux informations sur le marché et aux marchés.

La réduction des coûts de recherche et de transaction grâce à la technologie numérique et l'utilisation de plateformes numériques pour fournir aux agriculteurs et aux intermédiaires un accès à l'information, à la vulgarisation et au crédit représentent l'un des moyens les plus efficaces pour les entreprises agroalimentaires de rendre les chaînes de valeur plus efficaces et plus compétitives à l'échelle mondiale.

Les partenariats avec les fournisseurs de réseaux mobiles seront essentiels pour fournir des plateformes efficaces qui peuvent faciliter ces services aux agriculteurs et aux autres acteurs de la chaîne de valeur.

Implications politiques

Après avoir caractérisé les caractéristiques clés des stratégies d'investissement dans les domaines où nous observons une croissance du secteur privé par les entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille, quatre considérations politiques clés doivent être prises en compte par les gouvernements africains afin de renforcer et de soutenir la croissance future des chaînes de valeur.

Tout d'abord, les stratégies de remplacement des importations s'accompagnent souvent d'une série d'interventions politiques destinées à assurer la parité entre les produits importés et les produits locaux. De telles mesures politiques fournissent l'environnement propice nécessaire pour façonner les incitations à une croissance et une expansion rapides.

Le rôle des gouvernements dans la mise en place de mesures incitatives pour la création de chaînes de valeur compétitives à long terme devra commencer de cette manière, car l'environnement mondial actuel est actuellement faussé par des programmes de soutien aux producteurs, des droits et diverses mesures incitatives gouvernementales qui soutiennent les fournisseurs étrangers des mêmes produits qui arrivent en Afrique à un prix inférieur à celui de la production locale. Deuxièmement, si le rôle des gouvernements dans la mise en place d'un environnement politique propice ne saurait être surestimé, il est important de reconnaître les risques de s'écarter trop loin d'une approche de commercialisation durable.

Les mesures incitatives et les politiques et réglementations gouvernementales devront être stratégiques, ciblées, limitées dans le temps et efficaces pour garantir que les secteurs naissants progressent et deviennent compétitifs à l'échelle mondiale.

Un équilibre prudent est donc nécessaire pour garantir que les entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille atteignent les objectifs et les cibles fixés dans les délais impartis. Un examen rapide des tendances dans des secteurs spécifiques qui affichent une croissance montre que les entreprises agroalimentaires sont très prometteuses pour atteindre la maturité à court ou moyen terme.

L'évolution des mesures incitatives, allant des droits de douane perçus sur les produits étrangers concurrents aux exonérations fiscales sur les intrants, entre autres, devra donc être continuellement restructurée pour refléter la croissance du marché tout en prenant soigneusement en compte les effets présents et futurs des chocs/déclencheurs et des reprises.

En ce sens, le rôle du gouvernement dans la facilitation de la croissance tirée par le secteur privé doit être considéré dans le contexte d'un rôle marginal mais catalyseur, de nature transitoire. Pourtant, les gouvernements doivent maintenir ces empilements de politiques avec des niveaux de cohérence, de cohérence et de prévisibilité qui peuvent au moins partiellement compenser les risques des investissements des entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille.

Les réformes politiques mises en œuvre au coup par coup ou réduites en cas de déclenchement des prix alimentaires prolongeront, voire annuleront complètement, l'impact des investissements agroalimentaires. Il s'agit d'un exercice d'équilibre entre des considérations prudentes si les gouvernements veulent s'assurer que les avantages et les gains de ces réformes soient pleinement réalisés.

Troisièmement, l'absence de politique et de réglementation solides dans de nombreuses chaînes de valeur d'exportation telles que la noix de macadamia et l'avocat a créé un vide propice aux pratiques commerciales déloyales, voire illégales, de la part de commerçants sans scrupules qui exploitent l'environnement opérationnel opaque au détriment des agriculteurs, en particulier des petits exploitants.

Les gouvernements devront faire preuve de détermination et de détermination dans leurs partenariats avec les organisations de producteurs, ainsi qu'avec les principales entreprises agroalimentaires de moyenne et grande taille, afin d'élaborer des réglementations qui fournissent des structures formelles pour guider les pratiques.

Cela est important pour régulariser les processus et fonctions de production clés dans la manutention et le stockage des matières premières et des produits afin de garantir des normes de sécurité alimentaire élevées, des prix équitables et des produits de haute qualité.

Enfin, les investissements nouveaux et en cours provenant d'investissements de moyenne et grande taille continueront d'accroître le rôle et l'importance de ces entreprises dans la promotion de l'inclusion et de la transformation du système agroalimentaire africain. Cette contribution varie selon les chaînes de valeur et selon les pays.

Par exemple, certains travaux récents sur la chaîne de valeur des graines de tournesol montrent que les transformateurs de moyenne et grande taille représentent 37% de la capacité de transformation utilisée en Tanzanie, contre 30% il y a cinq ans.

De même, la chaîne de valeur des noix de macadamia du Kenya, dominée par trois grandes entreprises agroalimentaires il y a seulement 15 ans, représente désormais 90 à 95% des 46 406 tonnes de capacité utilisée du pays, détenues par 34 entreprises agroalimentaires moyennes et grandes.

Bien que la part de marché de ces entreprises de transformation varie dans les parties intermédiaires de la chaîne de valeur, elles dépendent toujours entièrement des petits exploitants agricoles et des PME engagées dans l'agrégation, le courtage et le commerce des produits de base d'approvisionnement jusqu'à la porte de l'usine.

Références

- Hobden, T and T. Sands. (2017). maximizing the Impact of out grower Schemes: Opportunities, Challenges, and Lessons from the AECF. Learning Paper Africa Enterprise Challenge Fund Available Online: <https://www.aecfafrica.org/wp-content/uploads/2022/08/Maximising-the-Impact-of-Out-grower-Schemes.pdf>
- AFAP (2023) Building stronger agro-inputs value chains: Supporting hub agro-dealers in Africa. Available Online: <https://afap-partnership.org/content/uploads/2023/02/AFAP-Articles-SupportingHub-Agrodealers-in-Africa.pdf>
- Africa Fertilizer (2024) Register of Fertilizer Manufacturing & Processing Facilities in Sub-Saharan Africa 8th Edition <https://africafertilizer.org/#/en/plantdirectory/>
- AgDevCo (2019) A guide to developing inclusive out grower schemes: Realizing your full business potential through a well-designed smallholder out grower scheme MasterCard and UKAid https://www.agdevco.com/site/assets/files/1428/a_outgrower_aw_digital_august_2019.pdf
- AGRA (2021) Removing roadblocks: Lessons learned in leveraging digital technology to increase smallholder farm mechanization. Available Online: https://agra.org/wp-content/uploads/2021/08/Mechanization_Long.pdf
- Ambali, A., J. Dugbazah, B. Glover, B. Mbuli, C. Kungade, N. Shikwambane(2023). Fertile Ground for Digitalization: Adopting Digital Technologies to Improve Farming and Food Security in Africa. AUDA/ NEPAD Blog Available Online: <https://www.nepad.Org/blog/fertile-ground-digitalisation-adopting-digitaltechnologies-improve-farming-and-food-security>
- Anseeuw, W (2013): The rush for land in Africa: Resource grabbing or green revolution? South African Journal of International Affairs, 20:1, 159-177.
- Anseeuw, W. (2020) Access to land and the emergence of international farm enterprises International Assessment of Agricultural Knowledge, Science and Technology for Development (IAASTD), 69-71
- Banor, J., M. Vivekanandan, E. Harris, N. Lee, C. Del Valle. (2021). Reshaping Risk Mitigation: The Impact of Non-financial White Paper. World Economic Forum
- Begazo, T., M.P. Blimpo, M.A., Dutz (2023) Digital Africa Technological Transformation for Jobs Washington, DC: World Bank.
- Bhatia-Murdoch, V., and Wallace, S. (2022) Nigeria's Changing Fertilizer Sector (Part 1) Development Gateway
- Boudreaux, K.C., and Y. Neyman (2015) Operational Guidelines for Responsible Land-based Investments United States Agency for International Development (USAID) Available Online: https://www.land-links.org/wp-content/uploads/2016/09/USAID_Operational_Guidelines_updated-1.pdf
- Committee on World Food Security (2014) Principles for Responsible Investment in Agriculture and Food Systems Committee on World Food Security (CFS) FAO, IFAD, WFP
- Competition and Consumer Protection Commission (2019) Animal Feed Value Chain Study in Zambia. The Zambia Agribusiness and Trade Project (ZATP). Available Online: <https://www.ccpcc.org.zm/media/research/ANIMAL-FEED-FINAL.pdf>
- Chamberlain, W. and W., Anseeuw (2019), Inclusive businesses in agriculture: Defining the concept and its complex and evolving partnership structures in the field. Land Use Policy Vol 83, pp 308-322.
- Cheney, C. (2023). How an NGO helped Hello Tractor attract its biggest investor. Available Online: <https://www.devex.com/news/how-an-ngo-helped-hellotractor-attract-its-biggest-investor-105156>
- Chinsinga B. and Matita, M. (2021), The Political Economy of the Groundnut Value Chain in Malawi: Its Re-emergence Amidst Policy Chaos, Strategic Neglect, And Opportunism. Working Paper 56, Agricultural Policy Research in Africa (APRA)
- dtic (2013), Industrial Policy Action Plan (IPAP), Economic Sectors and Employment Cluster 2013/14 – 2015/16, Available Online: <https://static.pmg.org.za/130417ipap2013.pdf>
- Dahlberg, (2019), Progress Review of Industrialization in Tanzania's Sunflower Sector, Available Online: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00WCBJ.pdf
- Daum T., R. Villalba, O. Anidi, S.M. Mayienga, S. Gupta, R. Birner (2021), Uber for tractors? Opportunities and challenges of digital tools for tractor hire in India and Nigeria. World Development, 144 (2021), 105480
- FAO (2024), FAOStat Available Online: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/QCL> Farm Africa (2022). Tanzania Sunflower Market Assessment, Available Online: <https://www.farmafrica.org/downloads/resources/tanzania-sunflower-marketassessment-report.pdf>
- Fold, N. and M.N. Larsen, (2011) 'Upgrading of smallholder agro-food production in Africa: the role of lead firm strategies and new markets', Int. J. Technological Learning, Innovation and Development, Vol. 4, Nos. 1/2/3, pp.39–66.
- Goedde, L., Ooko-Ombaka, A. and Pais P. (2019), Winning in Africa's agricultural market: Private-sector companies can find practical solutions to enter and grow in Africa's agricultural market. McKinsey & Company.
- Harawa, R., Wubeneh, N., Balogun, A., Seward, P., Muhhuku, F and Musyoka, P. (2019), Stimulating demand, In AGRA (2019), Feeding Africa's soils: Fertilizers to support Africa's agricultural transformation, Alliance for a Green Revolution in Africa (AGRA), Nairobi, Kenya.
- Harawa, R. (2019). Lessons and Prospects, In AGRA (2019), Feeding Africa's soils: Fertilizers to support Africa's agricultural transformation, Alliance for a Green Revolution in Africa (AGRA) Nairobi, Kenya.

International Institute for Sustainable Development, (2024), Responsible Agricultural Investment (RAI) Tool for Agribusiness: When and how to use the tool. International Institute for Sustainable Development (IISD), Manitoba, Canada.

ITC (2024), Trade map, <https://www.trademap.org/>

Jayne, T.S., and Sanchez, P.A. (2021), Agricultural productivity must improve in sub-Saharan Africa. *Agriculture and Development, Policy Forum*, (372) (6546), 1045-1047.

Kalejaiye, D. (2023). Uber for Tractors: Transforming the Agricultural Sector in Africa. Available Online: <https://borgenproject.org/the-agricultural-sector-in-africa/Duam>

Land Matrix (2024). <https://landmatrix.org/list/deals/>

Lashitew, A.A., and van Tulder, R. (2017). Inclusive Business in Africa: Priorities, Strategies and Challenges: In Akinyoade, A., T., Dietz, and C Uche (2017). *Entrepreneurship in Africa African Dynamics Brill Vol. 15*, pp. 71-94.

Mbachi, D. (2022). Dangote's timely fertilizer plant pays off as prices soar. *African Business*, Available online: <https://african.business/2022/05/energy-resources/dangotes-timely-fertiliser-plant-pays-off-as-prices-soar>

Mulenga, B. P., Banda, A., Kasoma-Pele, W., and Chapoto, A. (2020), Soybean Value Chain Analysis in Zambia, WP157 Indaba Agricultural Policy Research Institute (IAPRI) Lusaka

Opiyo, J., Z. Simba, T. Njagi, and J. Olwande, (2023), A Rapid Assessment of the Effects of the General Fertilizer Subsidy on Private Sector Fertilizer Markets, Technical Report Tegemeo Institute of Agricultural Policy and Development Nairobi.

Ordu, A.U., L. Cooley, and L. Goh. (2021). Digital technology and African smallholder agriculture: Implications for public policy. *Brookings*. Available Online: <https://www.brookings.edu/articles/digitaltechnology-and-african-smallholder-agricultureimplications-for-public-policy/>

Ornella, T.N. and Q.B. Fan, (2024) Fertilizer Production in Africa as a way to Minimize Fertilizer Importation Cost. *Open Access Library Journal*, 11: e10944. Available Online: <https://doi.org/10.4236/oalib.1110944>

Quiroz, D., B. Kuepper B, J. Wachira, and A. Emmott (2019). Value Chain Analysis of Macadamia Nuts in Kenya. The Centre for the Promotion of Imports from developing countries (CBI).

Reidy, S. (2014). Olam's Rice Nucleus Program. *World Grain*. Available Online: <https://www.farmlandgrab.org/post/23912-olam-s-rice-nucleus-program>

Rusike, J. (2021). Trends in fertilizer supply chains in selected African Countries: Implications for reaching the last mile and increasing impacts at the farm level. *Africa Fertilizer Partnership (AFAP) and AFRIQOM*. Presentation at the Arab Fertilizer Association 27th Annual Forum. 6th-8th April 2021, Sharm El Sheikh.

Samboko, P.C., O. Zulu-Mbata, and A. Chapoto. (2018). Analysis of the animal feed to poultry value chain in Zambia. *Development Southern Africa*. Vol. 35 (3), pp 351–368.

Syngenta Foundation for Sustainable Agriculture (2024). Helping farmers make the next leap. The Syngenta Foundation for Sustainable Agriculture (SFSA). Available Online: <https://www.syngentagroup.com/sustainability/stories/helping-african-farmerscombat-climate-change-and-feed-continent>

Tandon, N. (2010). New agribusiness investments mean wholesale sell-out for women farmers. *Gender and Development*, Nov 2010, Vol. 18, No. 3, pp. 503-514.

Technoserve (2011). Southern Africa Soy Roadmap – Zambia value chain analysis November 2010 – February 2011.

Tegemeo, BFAP and IFPRI (2023). Animal feed in Kenya: Unlocking opportunities. Tracking interventions in Kenya's animal feed sector. Policy Prioritization through Value Chain Analysis (PPVC). Tegemeo Institute of Agricultural Policy and Development, Bureau for Food and Agricultural Policy (BFAP), and International Food Policy Research Institute (IFPRI). Unpublished report.

Thiombiano, L., M. Malo, P.T. Gicheru, S. Mkumbwa A. El-Mobarak, M.F. Fonteh, and E. Molua (2017). Guidelines for sustainable large-scale land deals in Africa. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Tunis.

United Nations. Economic Commission for Africa (2014). Guiding principles on large scale land-based investments in Africa. UNECA. Addis Ababa.

USDA (2024). Zambia Country Summary. Available Online: <https://ipad.fas.usda.gov/countrysummary/default.aspx?id=ZA&crop=Soybean>

Vermeulen, S. and L. Cotula, (2010) Making the Most of Agricultural Investment: A Survey of Business Models that Provide Opportunities for Smallholders. IIED/FAO/IFAD/SDC, London/Rome/Bern.

World Bank (2024). Fertilizer consumption (kilograms per hectare of arable land). Available Online: <https://data.worldbank.org/indicator/AG.CON.FERT.ZS>

World Bank (2024). Cereal yield (kg per hectare). Available Online: <https://data.worldbank.org/indicator/AG.YLD.CREL.KG>

4 Les parcs agro-industriels comme outil de politique industrielle pour l'agro-industrialisation

Chema Triki¹

MESSAGES CLÉS

1

Ce chapitre examine les parcs agro-industriels (PAI) en tant qu'outils essentiels de transformation économique en analysant leur rôle dans la création d'emplois, la croissance des exportations et la substitution des importations, ainsi que le progrès technologique, tout en explorant leur intégration aux économies locales.

2

Malgré le potentiel des PIA, l'expérience africaine a été largement marquée par des défis et des échecs, de nombreux parcs n'ayant pas réussi à atteindre les objectifs de développement en raison de problèmes tels que des choix d'emplacement inadéquats, un manque d'alignement avec les besoins du marché et une intégration inadéquate avec les stratégies nationales.

3

Le chapitre met en évidence les facteurs clés de réussite des mises en œuvre réussies des PIA, en soulignant l'importance d'une conception axée sur le marché, de services efficaces et de mécanismes de coordination solides pour surmonter les faiblesses systémiques.

4

Les conclusions de ce chapitre plaident en faveur d'une approche globale et coordonnée pour améliorer l'efficacité des PIA en Afrique, en soulignant la nécessité d'un alignement avec les politiques nationales de développement, la planification stratégique et la coordination intergouvernementale, et la résolution efficace des problèmes avec le secteur privé pour parvenir à une transformation économique durable.

Introduction

Les parcs industriels (PI) et les parcs agro-industriels (PIA) sont des outils de politique gouvernementale importants qui ont été appliqués dans la plupart des pays se lançant dans un programme de transformation économique.

Ces outils ont historiquement joué un rôle important dans l'émergence d'entreprises orientées vers l'exportation dans un certain nombre de pays (par exemple, Taiwan, la Corée du Sud, la Malaisie, la Chine et le Vietnam).

Lorsqu'on parle de zones économiques liées à l'agriculture, il est important de faire la distinction entre les parcs agro-industriels (PAI), les zones agro-industrielles spéciales (ZAS) et les agro-pôles, car ils ont chacun des objectifs différents. Par exemple, alors que les PAI et les ZAS se concentrent sur les activités industrielles et agro-industrielles dans une zone contiguë, les agro-pôles englobent une zone géographique plus large qui intègre à la fois une agriculture à haute productivité et des centres de transformation bénéficiant d'infrastructures et de services publics.

Les exemples incluent le pôle de croissance de Bagré dans la région de Bagré au Burkina Faso et la vallée du fleuve Sénégal près de Rosso, qui se caractérisent par une agriculture irriguée et à haute productivité liée à des pôles de transformation. Contrairement aux PAI et aux

ZAS, les agro-pôles regroupent à la fois la production et la transformation agricoles, souvent dans des zones non contiguës, soutenant ainsi un écosystème économique plus large. Dans ce chapitre, nous nous concentrerons sur les PA, les PAI et les ZAS. Les PI, les PIA et les ZAS sont généralement des regroupements d'entreprises interconnectées et d'institutions de soutien dédiées à la production, à la transformation et aux industries connexes.

Ils se situent généralement à l'intersection des politiques industrielles horizontales et verticales et fournissent généralement une longue liste d'outils et d'instruments de politique industrielle dans des groupes géographiques confinés.

Les objectifs de développement des PIA et des PI sont les suivants :

- **Création d'emplois** : création d'opportunités d'emploi au sein des parcs et par le biais de liens avec l'économie au sens large.
- **Croissance des exportations et substitution des importations** : accroissement des recettes en devises des pays en se concentrant sur les industries orientées vers l'exportation et réduction de la dépendance aux importations en favorisant la production locale de biens.

¹ Directeur général, équipe de croissance

- **Diversification économique** : réduction de la dépendance à l'égard d'une gamme restreinte de produits de base en développant des secteurs industriels à haute productivité.
- **Mise à niveau technologique** : amélioration des capacités industrielles et de la productivité par l'adoption de technologies avancées.
- **Intégration à l'économie nationale** : renforcement des liens entre les entreprises agro-industrielles et les fournisseurs locaux, y compris les agriculteurs, pour stimuler les chaînes de valeur nationales.

Les PI, les PIA et les ZSAP fonctionnent généralement sous des réglementations économiques distinctes, souvent sous la forme de zones économiques spéciales (ZES), qui offrent des incitations fiscales et des réglementations simplifiées bénéficiant principalement aux industries orientées vers l'exportation. Dans les pays en développement, notamment en Afrique, les ZES, les PI et les PIA remplissent deux objectifs principaux :

- **Fournir des enclaves compétitives pour les secteurs et les entreprises prioritaires** : ces groupes gérés constituent des enclaves compétitives où les entreprises et les secteurs prioritaires peuvent opérer et se développer en relevant les défis liés au sous-développement des infrastructures et à la rareté des ressources. Ces clusters gérés offrent des services concentrés et ciblés qui comprennent généralement :
 - des infrastructures avec terrains, des usines et des services publics ;
 - des régimes douaniers spéciaux, y compris des exonérations de droits de douane et de taxes et un traitement préférentiel à la douane ;
 - des incitations fiscales et non fiscales telles que des pitons exonérés de TVA et d'impôt sur les sociétés, des subventions pour les coûts de main-d'œuvre et la formation ;
 - des guichets uniques comprenant des procédures administratives coordonnées et rationalisées ; et
 - des services de stockage, de transport et de soutien au marché.
 - Certains PIA comprennent également des laboratoires de recherche et développement et des centres de formation.
- **Bénéficier des effets d'agglomération** : Les PIA et les PI fonctionnent également comme des outils de politique industrielle conçus pour créer des externalités positives et exploiter les effets d'agglomération.

Pleins feux sur les parcs agro-industriels : expériences en Afrique

Si les évaluations rigoureuses des résultats de développement de ces parcs restent dispersées, un certain nombre d'études indiquent que l'expérience du continent en matière de ZES, de PI et de PIA a été assez décevante, ces parcs n'atteignant souvent pas leurs objectifs de développement prévus (Stein, 2008 ; Farole, 2011 ; Farole et Moberg, 2017 ; BAD, 2021 ; ONUDI 2022).

Ces résultats contrastent avec ceux de plusieurs pays asiatiques, notamment la Chine, la Corée du Sud et Taiwan, qui ont réussi à utiliser les ZES comme moteur de leurs plans de développement et de leur transformation structurelle (Aggarwal, 2019). En Chine, alors que les ZES étaient à l'origine utilisées pour créer des enclaves de libre-échange au sein d'une économie hautement planifiée et protégée et pour faciliter un programme de libéralisation économique par étapes, leur rôle a évolué pour devenir le principal moteur de la transformation économique du pays et des villes dans lesquelles elles ont été établies (Aggarwal, 2019).

Alder, Shao et Zilibotti (2013) ont estimé que les ZES établies dans diverses villes de Chine généraient une augmentation de 12% du produit intérieur brut pour chaque ville respective. Toutefois, quelques exceptions réussies existent sur le continent, notamment à Maurice, où les ZES et les PI ont réussi à atteindre leurs objectifs de développement et à contribuer à une transformation structurelle et économique réussie (Farole, 2011).

Une autre exception récente est le Maroc, où un certain nombre de ZES ont contribué au développement industriel du pays. Par exemple, la plateforme industrielle Tanger-Med a joué un rôle important dans le développement d'une industrie automobile dynamique permettant au Maroc de devenir un leader africain dans l'industrie et d'exporter plus de 700 000 voitures finies principalement vers l'Europe (CNUCED, 2021 ; Vidican-Auktor et Hahn, 2017 ; Rodríguez-Pose et al., 2022).

Deux points principaux doivent être soulignés pour donner une vision plus nuancée de cette évaluation. Premièrement, il existe un nombre relativement faible de ZES ou de PI entièrement et exclusivement dédiés à l'agro-industrie, y compris à la transformation des produits agricoles. Près de 90% des ZES établies sur le continent sont multisectorielles (Rodríguez-Pose et al., 2022), et les activités de transformation des produits agricoles opèrent souvent dans des ZES de fabrication mixte et ont tendance à être plus présentes en Afrique (FAO, 2017 ; ONUDI, 2022). L'une des principales raisons en est l'absence de politique industrielle ciblée sur l'agro-industrialisation et l'insuffisance des investissements dans la transformation des matières premières africaines.

Cependant, cette situation évolue à mesure qu'un nombre croissant de pays africains, dont la République démocratique du Congo (RDC), l'Éthiopie, le Gabon, la Gambie, le Mali, la Mauritanie, le Nigeria, le Sénégal, l'Afrique du Sud, la Tanzanie et la Zambie (BAD, 2021), développent des parcs dédiés à la transformation des produits agricoles avec le soutien financier et l'expertise technique de partenaires de développement, dont la Banque africaine de développement (BAD).

Ces parcs prennent plusieurs formes, telles que les parcs agro-industriels intégrés (IPAI), les corridors agricoles, les zones de transformation des cultures de base (SCPZ) et les zones spéciales de transformation agro-industrielle (SAPZ). Deuxièmement, ce tableau négatif ne doit pas exclure ces instruments, compte tenu de leur succès dans un certain nombre de pays d'Asie (dont la Chine, la Corée du Sud, Taiwan, le Vietnam et la Malaisie), où de nombreux PAI et PI ont connu un grand succès en stimulant les investissements productifs, en s'intégrant dans les chaînes de valeur mondiales et en réalisant une modernisation industrielle (Farole, 2011 ; Kim, 2015 ; FAO, 2017 ; Aggarwal, 2019).

Il est plutôt important de comprendre pourquoi ces efforts à travers le continent ont été décevants en évaluant l'expérience du continent avec les facteurs de réussite qui ont émergé des expériences d'autres pays.

Facteurs de réussite des parcs agro-industriels

Les exemples de réussite de plusieurs pays mettent en évidence cinq principaux facteurs de réussite communs des PIA :

1. Intégration dans un cadre de politique de développement national ;
2. Conception des parcs axée sur le marché et par étapes ;
3. Approche efficace d'attraction des investissements ;
4. Accès fiable aux matières premières et aux intrants intermédiaires ;
5. Mécanismes efficaces de coordination et de mise en œuvre, car ces parcs fournissent plusieurs outils de politique industrielle (infrastructures, logistique, développement des compétences, accès aux intrants et liens en amont, technologie et innovation, investissement et développement de la chaîne de valeur), concentrés dans des zones géographiques spécialisées, nécessitant ainsi des processus de coordination et de mise en œuvre solides. Dans les parties suivantes de cette section, nous examinerons les quatre premiers facteurs clés de réussite, et la dernière section abordera les mécanismes de mise en œuvre.

Intégration dans un cadre de politique de développement national

Le succès des PIA dépendra en grande partie de leur intégration dans une stratégie nationale de développement et une politique industrielle globales. Plutôt que d'être un objectif final, les PIA devraient fonctionner comme des outils qui font avancer un programme plus large d'industrialisation agricole (Farole, 2011 ; FAO, 2017 ; BAD, 2021).

Cela est essentiel pour garantir que les PIA bénéficieront d'un effort politique plus large, notamment en améliorant la fiabilité et la productivité de la production agricole et en garantissant l'accès aux marchés et la connectivité à ces marchés, entre autres.

Dans plusieurs pays comme le Kenya, le Ghana et la Tanzanie, alors que sur le papier, les ZES et les PIA étaient intégrés dans un plan de développement national plus large, l'incapacité à maintenir un lien cohérent entre les programmes des ZES et des PIA et une stratégie de politique industrielle plus large (Farole, 2011) a conduit à des résultats décevants.

Les ZES de l'île Maurice et la zone franche industrielle de Penang en Malaisie, qui étaient étroitement alignées sur les objectifs nationaux de développement et d'industrialisation (Farole, 2011 ; Farole et Moberg, 2014), sont des exemples de réussite.

Une conception des parcs axée sur le marché et par étapes

Une phase de conception axée sur le marché est essentielle pour déterminer le succès ou l'échec des PAI. Il s'agit notamment de disposer d'une solide analyse de rentabilisation pour un emplacement optimal et d'impliquer les investisseurs potentiels dans le processus de conception du parc.

Tout d'abord, les PAI doivent être établis sur la base d'une analyse de rentabilisation solide qui décrit clairement la demande de terrains industriels viabilisés et les avantages que le projet offrira.

Cette analyse de rentabilisation doit être préparée par le biais d'études de préféabilité avant toute décision de poursuivre le projet. Elle doit évaluer de manière approfondie les opportunités et les risques potentiels associés au projet et fournir une justification convaincante de sa mise en œuvre.

Deuxièmement, le choix de l'emplacement est crucial pour le succès des PAI. Plus précisément, deux points doivent être équilibrés : Premièrement, de quel type d'intrants les entreprises agroalimentaires ont-elles besoin et existe-t-il un pôle de production de ces intrants ? Cela est particulièrement pertinent pour les produits périssables tels que les produits laitiers et horticoles.

Il est également essentiel de s'appuyer sur les avantages préexistants tels que le transport, la logistique, l'accès au bassin de main-d'œuvre et la connectivité locale et internationale, en particulier pour les PIA orientés vers l'exportation (Farole, 2011 ; Banque mondiale, 2017).

Le succès des ZES à Taiwan et en Corée du Sud est notamment dû à l'emplacement de ces zones à proximité des centres d'affaires existants, ce qui permet de tirer parti des avantages comparatifs de ces pays (Aggarwal, 2012).

En revanche, une conception motivée par des considérations politiques peut aboutir à l'aménagement de parcs sans argument commercial solide et à leur implantation dans des endroits qui profitent aux responsables gouvernementaux ou à leurs partisans, même si ces emplacements ne sont pas idéaux pour l'accès au marché.

En outre, les parcs peuvent être surdimensionnés ou comporter des installations inutiles en raison de l'influence politique, comme les contrats de construction attribués aux réseaux proches des dirigeants politiques.

Un défi particulier auquel la plupart des pays africains ont été confrontés dans le développement de PIA est de trouver un équilibre entre une approche axée sur le marché et des considérations politiques.

L'expérience de certains pays africains montre une tendance à choisir des sites pour des raisons politiques plutôt que de suivre une logique de marché forte, ce qui conduit dans certains cas à développer des PIA et des PI plus largement dans chaque région (Farole et Moberg, 2017 ; BAD, 2021).

La première création de ZES au Nigeria illustre bien l'impact d'un mauvais choix de site. La zone franche de Caliber, qui a été entièrement achevée en 1999 et a commencé à fonctionner en novembre 2001, n'a pas réussi à attirer des investissements significatifs ni à réaliser son potentiel de création d'emplois avec seulement 1 000 emplois créés contre un potentiel de 25 000 à 30 000 emplois (Norman, 2014).

Cela est notamment dû à un mauvais choix d'emplacement, car Caliber n'est ni situé le long des principales routes maritimes ni connecté aux principales infrastructures nationales (Norman, 2014). De même, en Tanzanie, la Vision de développement de la Tanzanie (TDV) 2025, adoptée en 1999, prévoyait la création de six ZES dans six régions différentes², dont l'emplacement était principalement déterminé par des considérations politiques. Plus de 20 ans plus tard, peu de ces ZES étaient opérationnelles car les ressources gouvernementales limitées étaient réparties sur toutes ces ZES (Kweka, 2018).

Actuellement, le Nigeria développe huit zones spéciales de transformation agro-industrielle (ZSAP) dans sept États.

³De même, en Éthiopie, les autorités ont développé un IPAI par région dans quatre des principales régions du pays (Amhara, Oromia, Tigré et Nations, nationalités et peuples du Sud (SNNP)), contrairement aux recommandations des partenaires de développement basées sur des analyses de la chaîne de valeur du potentiel concurrentiel (Farole et Moberg, 2017 ; Due et al., 2020).⁴

Un mauvais emplacement conduit à un gaspillage de ressources publiques et dilue l'efficacité et la durabilité de ces initiatives, notamment en ne parvenant pas à attirer des investissements (Farole, 2011 ; Farole et Moberg, 2017).

En outre, certains gouvernements africains procèdent à la conception de PIA sans s'engager auprès des investisseurs potentiels, ce qui crée un écart entre ce dont les investisseurs ont réellement besoin et ce que ces parcs offrent.

La conception des PIA doit intégrer de manière stratégique les besoins des investisseurs potentiels pour garantir la pertinence, le succès et la durabilité de ces initiatives (ONUDI, 2019). C'était par exemple le cas du parc industriel de Hawassa en Éthiopie, qui a été conçu en étroite collaboration avec PVH, une marque leader mondiale avec un réseau de plus de 800 fournisseurs dans le monde.

Cela a permis d'aligner un certain nombre de caractéristiques du parc sur les besoins de l'industrie, notamment une usine de traitement des effluents communs sans rejet de liquide pour le recyclage de l'eau, et la conformité des bâtiments et du parc à un certain nombre de normes industrielles (y compris les normes de lutte contre les incendies et de construction et le Partenariat douanes-commerce contre le terrorisme (C-TPAT)) (Mihratu et Llobet, 2017).

De même, le succès de la ZES de Nkok au Gabon est souvent attribué à son engagement fort auprès du secteur privé à un stade précoce (BAD, 2021).

La conception et le développement des PIA doivent suivre une approche progressive et itérative permettant une certaine flexibilité pour répondre aux besoins des investisseurs et résoudre les problèmes qui surgiront pendant la phase de mise en œuvre.

L'exemple du parc de transformation alimentaire KINFRA au Kerala, en Inde, le montre bien. KINFRA, l'agence responsable du développement des parcs industriels au Kerala, a appliqué une approche multipartite dans la conception du parc en adoptant un plan directeur dynamique. Cela a permis une meilleure répartition des terres et la conception d'installations communes répondant aux besoins des locataires et aux opportunités émergentes, notamment la redéfinition et la refonte du centre d'incubation d'entreprises agroalimentaires (FAO, 2017).

2 ZES de Bagamoyo, ZES de Mtwara, ZES de Kigoma, ZES de Ruvuma, Centre de commerce et de logistique de Kurasini et Centre de commerce et de logistique de Dodoma

3 Cross River, Imo, Kaduna, Kano, Kwara, Ogun et Oyo et le Territoire de la capitale fédérale (FCT)

4 Compilation de l'auteur à partir des sites Web de la BAD

Une approche efficace de promotion des investissements

Une stratégie claire de promotion des investissements doit être élaborée sur la base d'une compréhension approfondie de la dynamique de la chaîne de valeur mondiale, de l'identification des acteurs clés du secteur privé, notamment des entreprises leaders et des acteurs internationaux, et de la sélection stratégique d'investisseurs principaux.

Les investisseurs principaux servent de catalyseurs en signalant la confiance du marché et en attirant d'autres entreprises intéressées par l'établissement de relations solides avec des fournisseurs, des acheteurs ou des prestataires de services (FAO, 2017).

L'impact de ces entreprises phares est significatif, comme le montre le parc industriel de Hawassa en Éthiopie. Dans ce cas, la présence de fournisseurs de grandes marques comme PVH et H&M (toutes deux dans le top 10 des plus grandes marques de vêtements mondiales) et un investissement direct non conventionnel de PVH ont attiré d'autres acteurs du secteur.

Cela a favorisé la croissance d'une toute nouvelle industrie dans le pays (Mihratu et Llobet, 2017). Compte tenu de l'état de développement de la plupart des pays du continent, la plupart des entreprises d'ancrage seront des investisseurs directs étrangers apportant des capacités technologiques et du savoir-faire.

Pour éviter que les PIA ne deviennent des enclaves de compétitivité sans retombées sur l'économie locale, il est important de se concentrer sur la création de liens nationaux avec les entreprises locales et d'inclure cet aspect dans les négociations sur les IDE.

En Tunisie, par exemple, les PI et les ZES sont restés déconnectés de l'économie locale et n'ont pas cédé aux objectifs de développement visés (Farole et Moberg, 2017).

De nombreuses ZES incluent une exigence de propriété étrangère pour leurs locataires, ce qui peut être contreproductif et pourrait entraver le dynamisme des ZES (Banque mondiale, 2017).

Par exemple, une étude de la Banque mondiale a fourni une analyse de régression des ZES et a conclu à une corrélation négative entre l'exigence de propriété étrangère et la performance des ZES (Banque mondiale, 2017).

Il est essentiel d'inclure les entreprises locales dans la promotion des investissements et d'équilibrer la présence locale et étrangère dans les PIA. Cela peut être difficile pour les pays qui démarrent de nouveaux secteurs à partir de zéro ; dans ce cas, encourager les coentreprises entre entreprises locales et étrangères peut servir d'outil précieux de politique industrielle.

Le passage des entreprises étrangères aux entreprises nationales peut être progressif, comme cela a été le cas dans les pays asiatiques comme la Malaisie, Taiwan, la Corée et la Chine (Farole, 2011), bien que ce phénomène ne soit pas encore répandu en Afrique.

À Taiwan, les autorités ont mis en œuvre des programmes intensifs pour améliorer la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) locales, notamment par le biais de crédits ciblés, de subventions et de mesures incitatives (Wade, 1990).

Cela a permis de réduire les coûts de transaction entre les investisseurs directs étrangers et les entreprises locales, permettant aux PME locales de s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiales (CVM) et de s'engager sur la voie de la mise à niveau technologique (Aggarwal, 2019).

Un exemple intéressant sur le continent est la zone de développement industriel de Coega (Coega IDZ) en Afrique du Sud. Créée en 2001 près de Port Elizabeth, la Coega IDZ a réussi à nouer des liens importants avec les PME locales.

Cela a notamment été fait grâce à la fourniture de programmes de formation et de développement sur mesure et à la fourniture d'un mentorat technique pour aider les entreprises locales à obtenir des appels d'offres de plus grande valeur (BAD, 2021).

Un autre groupe d'entreprises qui devraient être ciblées pour la promotion des investissements dans les PAI sont les entreprises qui fournissent des services professionnels et technologiques, des pièces de rechange et des réparations de machines, ainsi que des services de marketing et d'agronomie (FAO, 2017).

Il est toutefois essentiel de reconnaître que ce cas relève du problème classique de la poule et de l'œuf. Les services auxiliaires émergent généralement sur les marchés où la demande est importante, ce qui dépend d'un nombre suffisant d'agro-transformateurs performants et d'investisseurs de base dans la chaîne de valeur.

En outre, certains de ces services auxiliaires nécessitent également une certaine économie d'échelle pour être rentables. Si les agro-transformateurs au sein d'un parc agro-industriel (PAI) sont limités ou sous-performants, il devient difficile d'attirer les services auxiliaires nécessaires.

Un accès solide aux matières premières et aux intrants intermédiaires

La promesse des PIA est de transformer les produits agricoles produits localement, en créant davantage de marchés pour eux tout en développant une base manufacturière et en ajoutant de la valeur. Par conséquent, pour que les PIA réalisent leur plein potentiel, ils doivent s'intégrer étroitement aux zones de production agricole pour assurer un approvisionnement fiable et constant en matières premières, y compris auprès des agriculteurs locaux.

Cette intégration offre non seulement aux agriculteurs un accès au marché et des revenus plus élevés, mais garantit également que les installations de transformation disposent d'un flux constant d'intrants de haute qualité, maximisant ainsi la productivité et la rentabilité.

C'est généralement la raison pour laquelle des centres de transformation agricole ruraux et des centres de consolidation sont créés dans le cadre du modèle « hub-and-spoke » des PIA en tant que nœuds essentiels de la chaîne de valeur, garantissant ainsi un lien efficace entre les zones de production rurales et les pôles de transformation agricole. Dans ce modèle, les PIA (groupements d'entreprises de transformation agricole et de conditionnement) sont connectés à un réseau de centres de transformation ruraux (CTR).

Les RTC fonctionnent comme des centres d'agrégation des produits de différents agriculteurs, réduisant ainsi le coût d'accès aux intrants par les PAI, en particulier dans les pays africains où la majeure partie de la production est réalisée par des petits exploitants agricoles géographiquement dispersés. Ces centres fournissent également généralement des services supplémentaires tels que le tri, le calibrage, l'emballage et le stockage, ainsi que, dans certains cas, des services de vulgarisation aux agriculteurs, contribuant ainsi au développement d'une chaîne d'approvisionnement locale. Ce modèle est adopté dans le PAI développé en Éthiopie.

Alors que les IPAI et les RTC du pays en sont encore à un stade précoce, les RTC sont confrontés à plusieurs défis, notamment l'exclusion des coopératives agricoles des processus de conception, de propriété et de gestion dans les zones de captage rurales étudiées (CASA, 2021).

En Inde, ce modèle a été mis en œuvre avec un certain niveau de succès. L'agro-parc Kisan de l'Indian Farmers Fertilizer Cooperative Limited (IFFCO) comprenait un réseau de RTC dans les zones de production agricole, agissant ainsi comme un centre de prestation de services (par exemple, des services de vulgarisation agricole, d'entreposage et de banque) et un point de collecte des matières premières fournies par les agriculteurs (FAO, 2017).

Cependant, ce modèle présente un certain nombre de compromis et de défis. Premièrement, en raison des défis structurels de la production agricole dans de nombreux pays africains (faible productivité et production principalement réalisée par de petits exploitants agricoles), ces liens en amont peuvent être difficiles à établir. Cette situation est encore aggravée par une qualité et une quantité faibles et/ou irrégulières et par des pertes post-récolte importantes (ONU, 2022).

Les transformateurs agricoles peuvent également être confrontés à un compromis, au moins dans les premières étapes, entre s'approvisionner auprès des agriculteurs locaux et être compétitifs sur le marché. Par exemple, en Éthiopie, le parc industriel de Hawassa a été initialement conçu pour créer une industrie textile et vestimentaire intégrée verticalement en utilisant du coton produit localement.

Cependant, en raison de la faible qualité de la production locale de coton, de nombreuses usines textiles du parc ont dû s'appuyer sur du coton importé plutôt que de s'approvisionner auprès des fermes éthiopiennes (Whitfield et Staritz, 2021).

De même, en Tanzanie, certaines grandes usines textiles orientées vers l'exportation importent leur tissu riche en coton d'Asie plutôt que de transformer le coton produit localement, en raison de la mauvaise qualité de la production locale.

Ce compromis est un défi typique auquel sont confrontés les pays qui tentent d'investir dans l'agro-industrialisation. Si l'objectif de la plupart des pays en développement, en particulier en Afrique, est d'ajouter de la valeur à leurs abondantes ressources naturelles, cela peut avoir un coût important pour les entreprises, entraînant une faible compétitivité.

Des exemples historiques tels que ceux du Japon, de la Corée du Sud, de la Chine, de Taiwan, de Hong Kong et d'autres illustrent comment l'industrialisation précoce impliquait l'importation de matières premières, comme le coton pour l'industrie textile, tout en développant des pôles agro-industriels locaux robustes.

Ces pays ont d'abord capitalisé sur les CVM et, en parallèle, se sont concentrés sur le développement de chaînes d'approvisionnement nationales fiables et compétitives du point de vue des prix et de la qualité. Cette double approche devrait être envisagée pour l'Afrique tout en maximisant les chances de développer des chaînes d'approvisionnement locales robustes, notamment en donnant la priorité aux PIA dans les régions où les chaînes d'approvisionnement sont quelque peu existantes tout en résolvant les problèmes structurels de la production agricole pour faire mûrir ces chaînes d'approvisionnement locales et maximiser leurs liens avec les PIA.

Cela souligne la nécessité d'efforts coordonnés entre la production et la transformation et souligne la nécessité pour les décideurs politiques de considérer les PIA non pas comme une solution autonome ou une panacée, mais plutôt comme des éléments essentiels d'une stratégie de transformation agricole et économique plus large et intégrée.

Services efficaces et exigence de performance

En plus des incitations fiscales standard, les PIA offrent une gamme de services, notamment des services génériques généralement fournis par les parcs industriels et des services ciblés adaptés aux besoins spécifiques des agro-transformateurs. Les services génériques comprennent des infrastructures de premier ordre : services publics, transformateurs de puissance dédiés, systèmes d'évacuation des eaux usées, entrepôts et unités de stockage à froid. Ils comprennent également des processus bureaucratiques simplifiés pour soutenir les opérations commerciales, notamment par le biais de guichets uniques et d'un certain nombre de services commerciaux auxiliaires adaptés aux besoins spécifiques de leurs locataires. Les services à guichet unique comprennent généralement les douanes, la fiscalité, les finances, l'inspection des produits, les visas, la police et le système judiciaire sur le site du PAI.

Pour que les PAI soient attractifs, ils doivent offrir des services supplémentaires adaptés aux besoins spécifiques

des agro-transformateurs, tels que des laboratoires de contrôle qualité et d'essais, des centres de recherche et développement et des programmes de formation.

C'est le cas par exemple du parc alimentaire Prima Halal en Malaisie, qui propose des chambres froides communes et un entrepôt géré selon les protocoles halal (FAO, 2017). Pour garantir l'efficacité de ces services, il faut une coordination et une résolution de problèmes continues avec les investisseurs et les entités privées du parc.

Il s'agit de maintenir une boucle de rétroaction continue avec les locataires pour répondre aux problèmes émergents et aux besoins en évolution, ainsi que pour éclairer les investissements et programmes futurs (FAO, 2017). Un exemple frappant est le Salmon Cluster au Chili, qui a contribué à élever le pays à une position de premier plan sur la scène mondiale, rivalisant avec la Norvège dans le secteur.

Un facteur clé derrière cette réussite est la forte collaboration entre le gouvernement chilien et les acteurs du secteur privé, notamment l'association d'élevage de saumon, Salmon Chile, qui réunit les principaux producteurs et fournisseurs au sein du cluster (FAO, 2010). Cependant, de nombreuses ZES du continent ne parviennent pas à fournir des services efficaces, notamment des guichets uniques fonctionnels et, dans certains cas, des infrastructures de base fonctionnelles.

Par exemple, au Nigeria et au Ghana, les investisseurs dans les ZES ont dû attendre plus longtemps pour obtenir des services de base tels que l'électricité et l'eau que les investisseurs en dehors des ZES (Farole, 2011). De plus, les PIA et, plus généralement, les ZES en Afrique manquent souvent de certains services aux entreprises tels que les services de réparation de machines, les laboratoires d'essai et les centres de formation partagés pour la main-d'œuvre peu qualifiée (BAD, 2021 ; CASA, 2021 ; Rodríguez-Pose et al., 2022).

Cependant, le parc industriel « Plateforme Industrielle d'Adetikopé » (PIA) récemment développé au Togo comprend plusieurs services adaptés aux besoins des locataires actuels et potentiels, en particulier ceux qui travaillent dans le textile et l'habillement, un secteur ciblé par la PIA.

Ces services comprennent un centre de formation mutualisé pour les travailleurs de l'habillement et un centre d'entreposage dédié au coton, compte tenu de l'ambition du parc de développer une industrie intégrée verticalement et de transformer le coton produit localement en tissu. Le parc dispose également d'un port sec pour rationaliser les procédures commerciales.

Pour maximiser le succès des PAI, il est essentiel de compléter les services de haute qualité et les incitations fiscales généralement généreuses offertes aux investisseurs par des exigences de performance, en adoptant essentiellement une approche de la « carotte et du bâton ».

Cela contribuera à garantir une allocation efficace des ressources publiques et à favoriser le développement d'un écosystème compétitif. L'approche de la carotte et du bâton a été largement mise en œuvre en Asie du Sud-Est, en

Corée du Sud et à Taiwan, entre autres, dans le cadre de leur soutien aux entreprises orientées vers l'exportation (Stud well, 2013).

Par exemple, en Corée du Sud, les entreprises étaient tenues de rendre compte mensuellement de leurs performances à l'exportation au gouvernement, et ces rapports ont influencé leur accès au crédit bancaire (KDI, 2011 ; Stud well, 2013).

Cependant, peu de pays africains ont réussi à mettre en œuvre cette fonctionnalité de manière efficace, en particulier dans les ZES et les PAI. Un exemple qui mérite d'être évoqué est celui de la ZES du port commercial de Dube en Afrique du Sud, créée en 2014 avec pour objectif principal la transformation agroalimentaire et dans laquelle les licences de zone sont délivrées sur la base de plans d'affaires approuvés avec un processus continu de définition conjointe d'objectifs entre l'entreprise et l'opérateur de la zone pendant les opérations (CASA, 2021). La fonction « stick » est nécessaire pour garantir la compétitivité continue des entreprises bénéficiant des PAI et éviter une approche de recherche de rente de la part des entreprises et une capture des avantages par des intérêts particuliers.

Pour en venir au comment : mécanismes de coordination et de mise en œuvre requis

Le succès de l'agro-industrialisation, avec les PAI comme chef-d'œuvre, et en fin de compte l'émergence de moyennes et grandes entreprises compétitives orientées vers l'exportation dépendent de la capacité des pays à mettre en œuvre des mécanismes de mise en œuvre efficaces et à assurer la coordination entre les différentes parties prenantes, y compris entre les différents niveaux de gouvernement.

Comme indiqué précédemment, les défis des PIA africains découlent souvent de promesses non tenues d'infrastructures de classe mondiale et d'un environnement d'investissement de qualité et sont souvent confrontés à des problèmes tels qu'une gestion inefficace, des infrastructures inadéquates, une mauvaise prestation de services et des obstacles bureaucratiques (Farole, 2011 ; Farole et Moberg, 2014 ; BAD, 2021).

Ces problèmes découlent souvent de difficultés de coordination entre les différents organismes gouvernementaux nécessaires pour fournir l'infrastructure, les réglementations et les services complets nécessaires aux PIA. Au moins deux niveaux de coordination échouent généralement lors de la mise en œuvre des politiques d'industrialisation agricole et des PIA : la coordination horizontale entre les différents ministères et agences de tutelle et la coordination verticale à tous les niveaux de gouvernement

- **Coordination horizontale :** La coordination inter-ministérielle et interagences est généralement un défi dans de nombreuses ZES et PAI africains, comme le démontre un certain nombre de « guichets uniques » inefficaces. Les guichets uniques des PAI nécessi-

tent non seulement une coordination efficace entre les différentes agences et ministères de tutelle, mais dépendent également de la capacité de ces agences à prendre des décisions rapidement.

Dans de nombreux cas, les guichets uniques ne parviennent pas à atteindre leurs objectifs et deviennent un goulot d'étranglement supplémentaire pour les entreprises et les locataires des PAI. C'était initialement le cas au Lesotho avec l'introduction d'un guichet unique pour les investisseurs en 2007. Dans sa phase initiale, le guichet unique n'a pas résolu les problèmes de coordination mais les a simplement masqués derrière une façade puisque les agents du guichet unique rendaient toujours compte à des ministères individuels (Farole, 2011). Cela souligne la nécessité d'un guichet unique doté d'un pouvoir de décision délégué, réduisant ainsi efficacement le coût de la coordination avec les ministères de tutelle ou d'une approche à guichet unique. Ce type d'arrangement nécessiterait l'identification de facilitateurs chargés de coordonner les efforts entre les différents ministères et organismes concernés (Farole et al., 2013).

- **Coordination verticale :** Les défis de coordination verticale dans l'agro-industrialisation et les PIA peuvent inclure des mandats peu clairs entre les gouvernements nationaux et locaux et des priorités mal alignées concernant l'allocation du budget et des ressources entre les différents niveaux de gouvernement, entre autres problèmes. La complexité de la coordination verticale varie d'un pays à l'autre ; cependant, malgré sa taille géographique, la Chine a réussi à mettre en place un niveau significatif de coordination efficace entre les différents niveaux de gouvernement lors du développement des parcs industriels agricoles modernes nationaux (PIAMN). La collaboration locale-fédérale est un aspect clé que les autorités chinoises ont géré efficacement, illustrant ainsi l'approche d'une politique fédérale s'appuyant sur la résolution de problèmes locaux et contextuels et trouvant un équilibre entre les directives descendantes et l'innovation ascendante (Ling et al., 2023). De même, en Malaisie, le développement des parcs alimentaires halal Prima (21 au total, à partir de 2005) a été réalisé en étroite coordination et collaboration efficace avec les autorités municipales et provinciales et l'État central, notamment en raison de mandats clairs et de rôles définis pour chaque entité (FAO, 2017). En Afrique du Sud, dans la ZES du port commercial de Dube, une forte collaboration entre l'État national et la municipalité de Durban a permis d'agir rapidement, contribuant ainsi au succès de la zone (Casa, 2021).

Si les expériences des pays en matière de mécanismes de mise en œuvre efficaces, en particulier pour les PIA, sont différentes, les plus réussies reposent généralement sur l'un des dispositifs institutionnels suivants :

1. Coordination directe du bureau du Président ou du Premier ministre, notamment par le biais d'unités de mise en œuvre dédiées à l'agro-industrialisation et aux PIA. Les unités de mise en œuvre ont généralement

des capacités techniques plus fortes que le reste du gouvernement ainsi qu'une plus grande autonomie politique. En général, elles s'appuient d'abord sur une expertise externe tout en renforçant leurs compétences et leurs capacités avant de passer à une expertise locale complète. Ces unités se concentrent sur la résolution de problèmes plutôt que de simplement surveiller les activités et la coordination entre toutes les agences impliquées et d'assurer la cohérence et les synergies entre leurs activités. Elles bénéficient également généralement d'un accès direct au Président/ Premier ministre, ce qui a une importance indéniable pour garantir des actions et des décisions rapides en cas d'escalade et d'arbitrage nécessaire. C'est le cas du PIA au Togo où le développement du parc était un projet clé directement suivi par l'unité de mise en œuvre établie sous la présidence de la République avec la supervision directe du Président lui-même pour s'assurer que toutes les opérations se déroulaient sans problème.

2. Des unités de mise en œuvre de projets ou de réalisation (UEP) ont été créées au sein de ministères de tutelle tels que les ministères de l'Agriculture ou de l'Industrie, avec des capacités supérieures à celles de la fonction publique et un certain niveau d'autonomisation politique de la part des ministres et des décideurs. Les UEP fonctionnent de manière similaire aux unités de mise en œuvre, en mettant l'accent sur la coordination et la résolution de problèmes. C'est le cas au Sénégal pour le développement de l'Agro-Pôle, qui a été créé sous l'égide du ministère de l'Industrie pour suivre la mise en œuvre du projet (BAD, 2019).

Cependant, le succès de ces unités dépendra fortement de l'engagement des élites politiques et bureaucratiques envers ces projets. En règle générale, l'implication d'une personnalité politique dévouée et de haut niveau qui défend l'agro-industrialisation et les PIA est essentielle (Farole, 2011). En Éthiopie, le Dr Arkebe Oqubay, ministre principal et conseiller spécial du Premier ministre éthiopien, a joué un rôle central et crucial dans le programme d'industrialisation et dans la réalisation du projet phare du parc industriel de Hawassa en un temps record (environ 2 ans).

Dans le cas de l'île Maurice, Gaëtan Duval, ministre des Affaires étrangères d'un gouvernement de coalition, est devenu le symbole du programme des ZES et a joué un rôle central dans sa mise en œuvre réussie (Farole, 2011). Des personnalités de haut niveau jouent un rôle important dans le leadership, tant pour mobiliser des ressources à travers les différents niveaux et organismes du gouvernement que pour établir la confiance avec les investisseurs et les acteurs du secteur privé. Dans l'ensemble, l'efficacité de l'agro-industrialisation dépend de la qualité du leadership politique, de son dévouement à la transformation économique et de la présence de « poches d'efficacité » et de bureaucrates motivés par une mission au sein des structures gouvernementales. (Whitfield, 2015; Dercon, 2022).

Références

- AfDB (2019). Senegal South Agro-Industrial Processing Zone Project (PZTA-SUD) or Agro pole Sud. Project Appraisal Report. African Development Bank. <https://www.afdb.org/en/documents/senegal-south-agroindustrial-processing-zone-project-pzta-sud-oragropole-sud-project-appraisal-report>
- AfDB (2021). Development Perspectives on Special Agro-Industrial Processing Zones (SAPZ) In Africa: Lessons From Experiences. African Development Bank. <https://www.afdb.org/en/documents/afdbresearch-study-development-perspectives-specialagro-industrial-processing-zones-sapz-africa-lessonsexperiences>
- Aggarwal, A. (2012). SEZ-led Growth in Taiwan, Korea, and India: Implementing a Successful Strategy. *Asian Survey: A Bimonthly Review of Contemporary Asian Affairs*, 52(5).
- Aggarwal, A. (2019). SEZs and Economic Transformation: Towards a Developmental Approach. *Transnational Corporations Journal*, 26(2). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3623039>
- Alder, S., Shao, L., & Zilibotti, F. (2013). Economic Reforms and Industrial Policy in a Panel of Chinese Cities. UBS Center Working Paper Series 5, University of Zurich: UBS International Center of Economics in Society.
- Auktor, V. Georgeta, & Hahn, T. (2017). The Effectiveness of Morocco's Industrial Policy in Promoting a National Automotive Industry. *DIE Discussion Paper*, 27.
- CASA. (2021). Agro-industrial parks: Success Factors, Incentive Mechanisms and Donor Roles. *Commercial Agriculture for Smallholders and Agribusiness*.
- Dercon, S. (2023). *Gambling on Development: Why Some Countries Win and Others Lose*. United Kingdom: Hurst.
- Dube, C., Matsika, W., & Chiwunze, G. (2020). Special Economic Zones in Southern Africa: Is Success Influenced by Design Attributes? 10.35188/UNUWIDER/2020/818-4.
- FAO. (2010). Agro-based clusters in developing countries: staying competitive in a globalized economy. Food and Agriculture Organization. <https://www.fao.org/4/i1560e/i1560e.pdf>
- FAO. (2017). *Territorial Tools for Agro-Industry Development: A Sourcebook*. Food and Agriculture Organization. <http://www.fao.org/3/a-i6862e.pdf>
- Farole, T. (2011). *Special Economic Zones in Africa. Comparing Performance and Learning from Global Experience*. Washington DC: The World Bank.
- Farole, T., Baissac, C., & Gauthier, J.-P. (2013). *Special Economic Zones: Guidance Framework for Policymaking*.
- Farole, T., & Moberg, L. (2014). *It Worked in China, So Why Not in Africa? The Political Economy Challenge of Special Economic Zones*. Helsinki, Finland: WIDER Working Paper, No. 2014/152. The United Nations University World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER).
- Farole, T., & Moberg, L. (2017). *Special Economic Zones in Africa*. In: J. Page and F. Tarp (Eds.), *The Practice of Industrial Policy: Government-Business Coordination in Africa and East Asia*. London: Oxford University Press.
- KDI (2011). *From Despair to Hope Economic Policymaking in Korea 1945-1979*. Korean Development Institute.
- Kim, J. (2015). *Lessons for South Asia from the Industrial Cluster Development Experience of the Republic of Korea*. ADB South Asia Working Paper Series. Manila: Asian Development Bank.
- Kweka, J. (2018). *Harnessing Special Economic Zones to Support Implementation of Tanzania's Five-Year Development Plan 2016/17–2020/21. Supporting Economic Transformation*.
- Mihretu, M., & Llobet, G. (2017). *Looking Beyond the Horizon: A Case Study of PVH's Commitment in Ethiopia's Hawassa Industrial Park*. World Bank, Washington, DC. <http://hdl.handle.net/10986/28334>
- Newman, C., & Page, J. (2017). *Industrial Clusters. The Case for Special Economic Zones in Africa*. WIDER Working Paper 2017/15. Helsinki: United Nations University (UNU-WIDER).
- Norman, M. (2014). *Have 'Special Economic Zones' Entered the 21st Century Yet? A Tale of Two Cities*. World Bank Blogs. Retrieved from <https://blogs.worldbank.org/en/psd/have-special-economic-zonesentered-21st-century-yet-tale-two-cities>
- Norman, M. (2020). *Agro-Industrial Parks: World Bank Experience, Approaches, and Conclusions (Presentation)*. Washington DC: The World Bank Group.
- Rodríguez-Pose, A., & Tijmstra, S. (2022). The Challenge of Developing Special Economic Zones in Africa: Evidence and Lessons Learnt. *Regional Science Policy & Practice*, 14(2), 456-481. https://eprints.lse.ac.uk/114897/1/Region_Sci_Policy_Practice_2022_Rodr_guez_Pose_The_challenge_of_developing_special_economic_zones_in_Africa_Evidence.pdf
- Stein, H. (2008). *Africa, Industrial Policy and Export Processing Zones: Lessons from Asia*. Addis Ababa: United Nations Economic Commission for Africa.
- Studwell, J. (2013). *How Asia Works: Success and Failure in the World's Most Dynamic Region*. London: Profile Books.
- UNCTAD. (2021). *Handbook on Special Economic Zones in Africa: Towards Economic Diversification Across the Continent*. United Nations Conference on Trade and Development. https://unctad.org/system/files/official-document/diaeia2021d3_en.pdf
- UNIDO. (2019). *International Guidelines for Industrial Parks*. United Nations Industrial Development Organization. https://www.unido.org/sites/default/files/files/2019-11/International_Guidelines_for_Industrial_Parks.pdf

UNIDO. (2022). Industrial Parks in Africa: Policy Brief. United Nations Industrial Development Organization. https://www.unido.org/sites/default/files/files/2022-08/Policy_Brief_AFParks_v_2.3-spreads.pdf

Wade, R. (1990). *Governing the Market: Economic Theory and the Role of Government in East Asian Industrialization*. Princeton University Press. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/j.ctv346sp7>

Whitfield, L., & Staritz, C. (2021). The Learning Trap in Late Industrialization: Local Firms and Capability Building in Ethiopia's Apparel Export Industry. *The Journal of Development Studies*, 57(6), 980-1000. <https://doi.org/10.1080/00220388.2020.1841169>

Whitfield, L., Therkildsen, O., Buur, L., & Kjær, A. M. (2015). *The Politics of African Industrial Policy: A Comparative Perspective*. Cambridge University Press

5 Catalyser le financement des PME agricoles

Sunru Yong¹, Chimdindu Onwudiegwu², Mukhtar Amin³, Charlie Habershon⁴, Naoko Koyama⁵.

MESSAGES CLÉS

- 1 Les PME agricoles en Afrique continuent de lutter pour accéder au financement formel, que les entreprises identifient systématiquement comme leur principale contrainte ; les progrès ont été lents et le secteur continue d'obtenir moins que sa juste part de financement.
- 2 Les rendements ajustés au risque des PME agricoles sont le principal facteur de dissuasion pour les prêteurs et les investisseurs ; les PME agricoles peuvent être difficiles à évaluer et coûteuses à servir. Par conséquent, par rapport à d'autres secteurs, les rendements peuvent être plus faibles et les risques plus élevés.
- 3 Le financement mixte a démontré son potentiel à catalyser le financement des PME agricoles par le biais d'investisseurs de capitaux privés ainsi que par le biais des banques et des institutions de microfinance qui sont les mieux placées pour répondre aux besoins des PME agricoles à l'échelle.
- 4 Les gouvernements doivent s'atteler à créer ou à garantir un environnement propice à la compétitivité des entreprises et peuvent également, grâce à une conception adéquate des programmes, être efficaces dans l'application d'une approche de financement mixte et dans l'octroi de prêts par l'intermédiaire de banques publiques de développement.
- 5 Le financement mixte est un pont, pas une destination, et simplement l'un des facilitateurs essentiels de l'accélération du secteur privé pour la transformation des systèmes alimentaires en Afrique. Pour l'avenir, un programme d'apprentissage transparent sera essentiel pour assurer la bonne coordination, les types et les niveaux de concessionnalité, ainsi que pour évaluer l'impact à court et à long terme.

Les petites et moyennes entreprises agricoles en Afrique ont toujours du mal à accéder au financement formel

Des systèmes alimentaires plus forts et plus résilients en Afrique nécessiteront un meilleur accès au financement pour les petites et moyennes entreprises (PME) agricoles. Les sources potentielles comprennent les banques commerciales, les institutions financières non bancaires (IFNB) et les prêteurs sociaux qui fournissent diverses formes de dette, ainsi que d'autres investisseurs privés qui proposent des investissements sous forme de dette, de capitaux propres ou de quasi-capitaux propres. Cependant, les entreprises agricoles du continent continuent de se battre pour accéder au financement formel, mais les progrès sont lents.

Les entreprises considèrent l'accès au financement comme leur principal obstacle à la croissance. Bien que commun à l'ensemble du secteur, ce défi est supporté de manière disproportionnée par les petites entreprises, les entreprises des chaînes de valeur moins formelles, et celles dirigées et détenues par des femmes.

Cette difficulté a un coût pour l'ensemble du système alimentaire : elle augmente le coût des affaires, retarde les investissements dans les capacités et la résilience climatique, et entrave l'émergence de modèles d'entreprise plus efficaces, plus innovants et plus compétitifs.

Les entreprises ont besoin de financement pour leurs opérations courantes (fonds de roulement) et pour les investissements dans la croissance et/ou les actifs à long terme (capital d'investissement). Les bénéfices non distribués - les profits qui restent dans l'entreprise - peuvent être une source de financement pour les deux. Pour de nombreuses PME agricoles africaines, il s'agit souvent de la principale ou de la seule source de financement.

Une entreprise peut atteindre un état stable rentable dans lequel elle suffit, mais pour de nombreuses entreprises, la dépendance à celle-ci devient une contrainte majeure. Les besoins en fonds de roulement des PME agricoles, c'est-à-dire les fonds nécessaires pour payer les fournisseurs, conserver les stocks et gérer les opérations en attendant de recevoir des paiements de la part des clients, peuvent être élevés.

1 Partenaire, Dalberg Advisory

2 Partenaire associé, Dalberg Advisory

3 Partenaire associé, Dalberg Advisory

4 Partenaire associé, Dalberg Advisory

5 Partenaire, Dalberg Advisory

Ceci est particulièrement vrai pour les entreprises confrontées à des effets saisonniers, ce qui signifie que les paiements des fournisseurs sont concentrés sur une courte période alors que le cycle de vente et de recouvrement peut être long ; ces besoins concentrés en fonds de roulement peuvent dépasser les flux de trésorerie générés en interne. Le même défi s'applique au capital d'investissement.

Le fait de compter sur les bénéfices non distribués signifie que la trajectoire de croissance et les investissements potentiels dans la technologie ou l'équipement sont limités à la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices. Dans les économies plus matures, les entreprises qui ont des besoins d'investissement et des ambitions de croissance significatives peuvent se tourner vers le financement externe et il existe généralement plusieurs sources parmi lesquelles choisir.

La situation du financement en Afrique, tel qu'elle est vécue du côté de la demande, est tout à fait différente. Dans l'enquête de l'AGRA sur les PME agricoles dans 18 pays africains, l'accès au financement a été cité le plus souvent comme la plus grande contrainte à la croissance. En effet, lors de l'évaluation de plus de 60 domaines possibles en tant que priorités potentielles, cinq des dix

premiers domaines sélectionnés par les PME agricoles étaient liés à l'accès au financement (AGRA et KPMG, 2023).

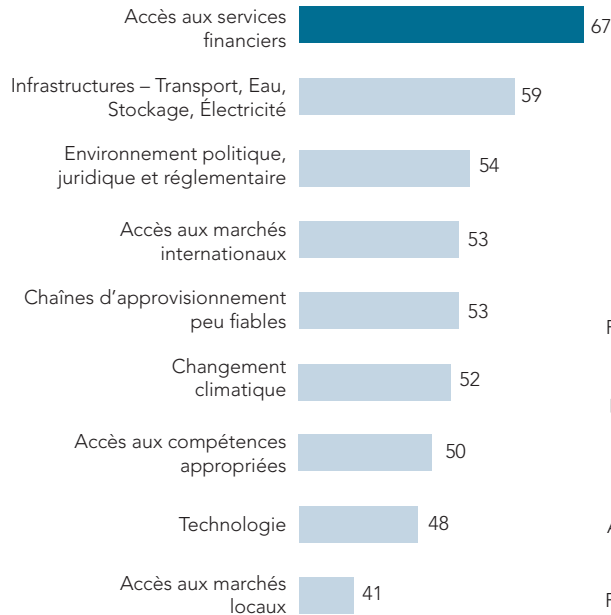
Ce résultat correspond à ceux des enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises. Dans 14 pays africains étudiés au cours de la dernière décennie, les répondants des secteurs de l'alimentation, des intrants et équipements agricoles et du commerce de gros ont déclaré que l'accès au financement était leur plus grand obstacle à la croissance⁶, avant les problèmes d'électricité, les pratiques de l'industrie informelle, l'instabilité politique, les impôts et la corruption (Banque mondiale, 2023).

6 Il convient de noter que l'échantillonnage de la Banque mondiale ne se concentre pas sur le secteur agricole, c'est-à-dire les exploitations commerciales, mais inclut les entreprises du système alimentaire, y compris la fabrication de denrées alimentaires et la vente en gros d'intrants agricoles. Cette analyse portait sur 22 enquêtes menées dans 14 pays d'Afrique subsaharienne (hormis l'Afrique du Sud) de 2013 à 2023, dont les résultats ont été rapportés pour les sous-groupes spécifiques : alimentation, commerce de gros, et commerce de gros d'intrants et d'équipements agricoles. La priorité donnée à l'accès au financement en tant que principale difficulté pour ces sous-groupes est cohérente avec les résultats globaux pour les entreprises d'Afrique subsaharienne (hormis l'Afrique du Sud) dans 48 enquêtes réalisées au cours de la même période.

Figure 1 (AGRA et KPMG, 2023)

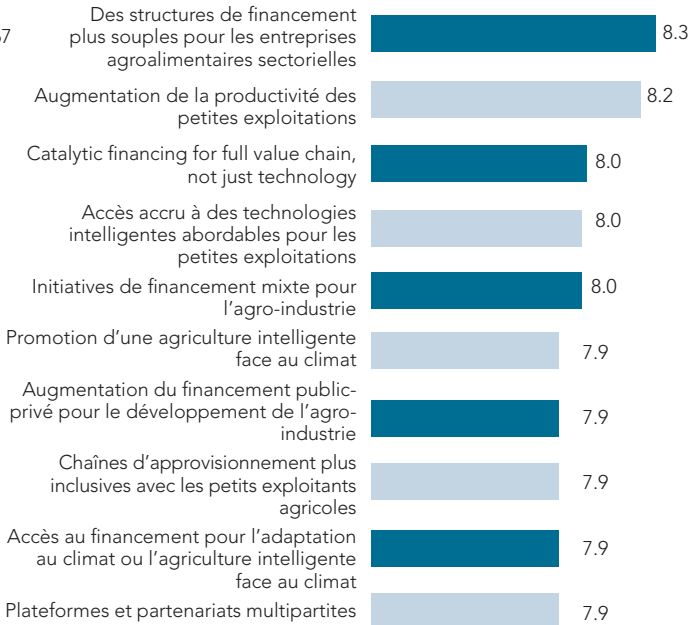
Obstacles à l'investissement pour les PME agricoles

Enquête sur les perspectives du secteur agroalimentaire, 18 pays, 2021
Identifié comme « préoccupation majeure »
(% des répondants)



Priorités principales sélectionnées parmi 66 domaines

Enquête sur les perspectives du secteur agroalimentaire, 18 pays, 2021.
Note moyenne (10 = Urgent, action immédiate nécessaire, 1 = Pas une priorité)



■ Lié aux défis de l'accès au financement

Il est important de noter l'hétérogénéité des entreprises en matière de financement. Les petites entreprises informelles sont très majoritairement autofinancées, et beaucoup le restent. Près de 80% des entreprises informelles en Afrique subsaharienne (ASS) sont créées avec les fonds du propriétaire, le reste provenant de sources informelles ; seuls 2% utilisent un financement formel (Banque mondiale, 2020).

Cette tendance se maintient une fois que les entreprises sont établies : par rapport aux 11% qui bénéficient d'un crédit formel, trois fois plus de personnes continuent à se tourner vers la famille, les amis et les prêteurs d'argent.

Elles ne le font pas nécessairement par choix : 38% des entreprises informelles déclarent avoir besoin d'un crédit formel, mais n'en font même pas la demande.⁷ Il est intéressant de noter que 33% des entreprises doivent vendre à crédit, alors que seulement 20% peuvent acheter à crédit, ce qui souligne les types de difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises en amont et en aval de leurs chaînes de valeur respectives.

Pour les entreprises plus formalisées, quelques schémas sont communs ; la plupart s'appuient également sur les bénéfices non distribués pour financer les opérations, ce qui constitue un frein important à la croissance - plus de la moitié (55%) des PME d'Afrique subsaharienne sont partiellement ou totalement limitées par le financement (IFC et Forum sur le financement des PME, 2018).

Les entreprises qui opèrent dans des chaînes de valeur moins formelles ont plus de mal à accéder au financement que celles qui opèrent dans des chaînes de valeur plus matures et plus structurées. En outre, les petites entreprises sont plus en difficulté que les grandes dans tous les domaines.

Elles déclarent avoir davantage besoin de prêts, mais sont beaucoup moins susceptibles de faire appel aux banques pour obtenir des fonds de roulement ou des capitaux d'investissement et sont à plus de trois fois en même de se voir opposer un refus lorsqu'elles sollicitent ces facilités. Pour les petites entreprises qui obtiennent un financement, en termes relatifs, leurs besoins de financement sont moins bien satisfaits (Banque mondiale, 2023). Enfin, il n'est pas surprenant de constater que les femmes propriétaires d'entreprises sont plus susceptibles d'évoquer des difficultés de financement, moins susceptibles d'avoir accès à des garanties et moins susceptibles d'obtenir des prêts bancaires.

L'expérience vécue et les difficultés évidentes des PME agricoles africaines offrent une perspective du côté de la demande. Qu'en est-il de l'offre ? Qu'est-ce qui est disponible, comment a-t-elle évolué et la difficulté est-elle plus importante sur le continent que dans d'autres régions ? Les données mondiales comparables sur le crédit au secteur agricole englobent les prêts formels aux agriculteurs et aux entreprises agricoles.

⁷ Le sentiment que le financement formel est inaccessible ou inabordable conduit de nombreux chefs d'entreprise à éviter de le solliciter en premier lieu.

Globalement, cela correspond approximativement à la productivité sectorielle telle qu'elle est représentée par la valeur. Plus la valeur ajoutée est élevée, plus les flux de crédit sont importants. La figure 2 montre la situation de l'Afrique en brossant un tableau sombre d'une faible productivité globale, comme on le sait, et d'un faible accès au crédit.

Le contrôle de la part de l'agriculture dans le PIB montre clairement que le secteur reçoit beaucoup moins qu'une « juste part » proportionnelle du crédit formel. De plus, l'analyse dans le temps montre que les progrès sont, au mieux, irréguliers.

Les régions de l'Afrique de l'Est, de l'Afrique australe et de l'Afrique de l'Ouest ont enregistré des gains de productivité entre 2005 et 2020. Toutefois, l'évolution de la part du crédit a été irrégulière, avec à la fois des gains et des périodes de déclin.

Ceci suggère, au moins à titre indicatif, qu'en dépit de certaines améliorations, l'offre de crédit à l'ensemble du secteur et aux PME agricoles en particulier reste bien en deçà de la demande potentielle.⁸ À l'heure actuelle, le déficit de financement des PME agricoles est estimé entre 55 et 80 milliards de dollars par an.⁹ Il convient de garder à l'esprit quelques nuances contextuelles importantes concernant ce déficit estimé. Tout d'abord, les systèmes alimentaires dans lesquels les PME agricoles opèrent fonctionnent, même si c'est de manière imparfaite - les aliments sont produits, agrégés, transformés et distribués. Il est clair que l'insécurité alimentaire reste omniprésente, que la valeur ajoutée augmente lentement et que les factures d'importation de denrées alimentaires en provenance de l'extérieur de l'Afrique sont élevées. Néanmoins, les entreprises agricoles fonctionnent, s'appuyant sur les bénéfices non distribués ainsi que sur le crédit fournisseur et les sources informelles qui sont depuis longtemps des moyens d'accès au financement (Media, 2022). Deuxièmement, l'accès au financement n'est pas une solution miracle. Il s'agit d'une condition nécessaire mais non suffisante pour que les PME prospèrent et se développent ; par exemple, il ne peut pas résoudre la faiblesse de la demande du marché, l'inadéquation de l'infrastructure ou la mauvaise gestion. Enfin, le déficit estimé ne tient pas compte de la capacité d'absorption au niveau de l'industrie ou

⁸ Il faut noter que les flux de crédit formels à l'agriculture en termes absolus et en dollars américains constants augmentent globalement au cours de cette période pour l'Afrique de l'Est et australe et l'Afrique de l'Ouest. Toutefois, ces gains sont normalisés à la fois pour la croissance globale et pour la part de l'agriculture par rapport au PIB, de sorte que les gains relatifs, en particulier en Afrique de l'Est et en Afrique australe, restent modestes.

⁹ Les estimations directionnelles de haut niveau sont basées sur l'analyse de la demande des PME agricoles en termes de fonds de roulement, de dette à long terme et d'autres formes de financement en fonds propres et quasi-fonds propres, ainsi que sur une projection de la part des PME agricoles dans le déficit total de financement des PME en Afrique subsaharienne estimé par l'IFC ; le déficit estimé par ISF Advisors pour les PME agricoles en 2022 était de 75 milliards de dollars, sur la base d'une méthodologie similaire. Voir ISF Advisors, The State of the agri-SME sector - Bridging the finance gap. Commercial Agriculture for Smallholders and Agriculture (CASA), mars 2022.

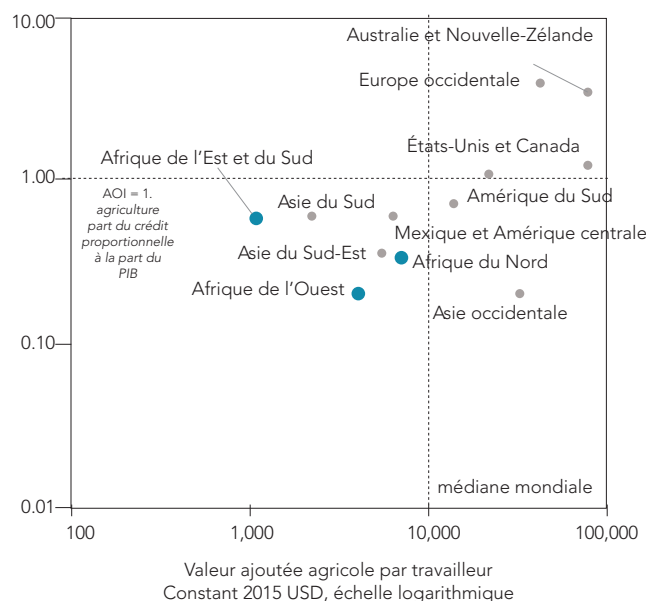
Figure 2¹⁰ (FAO et Banque mondiale, 2024)

Secteur agricole, valeur ajoutée par travailleur et crédit

Par région, 2020

Valeur ajoutée (USD 2015) et indice d'orientation agricole - Crédit

Indice d'orientation agricole du crédit (échelle logarithmique)

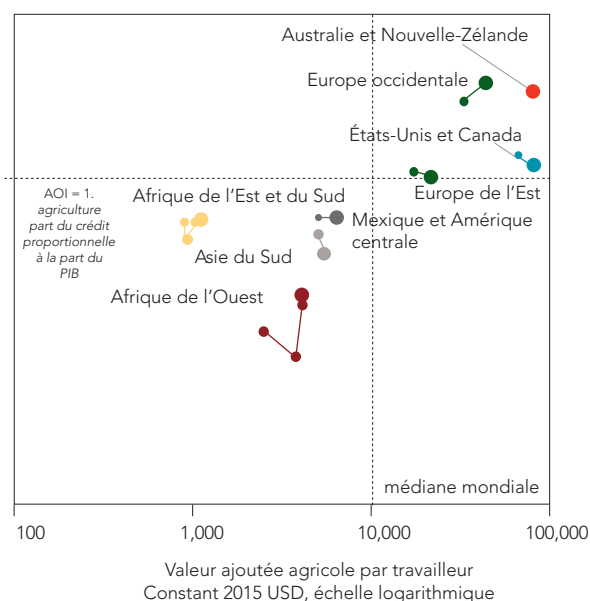


Secteur agricole, valeur ajoutée par travailleur et crédit

Par région, 2020

Valeur ajoutée (USD 2015) et indice d'orientation agricole - Crédit

Indice d'orientation agricole du crédit (échelle logarithmique)



de l'entreprise. Dans une situation hypothétique où chaque PME d'une chaîne de valeur pourrait augmenter son fonds de roulement, la production ou la demande pourrait ne pas être suffisante pour que le financement soit pleinement déployé à court terme. De même, même si la majorité des PME agricoles considèrent l'accès au financement comme leur principale difficulté, toutes les entreprises n'ont pas le positionnement concurrentiel ou la capacité opérationnelle nécessaire pour absorber les capitaux qu'elles recherchent. En effet, à mesure que les systèmes alimentaires africains évoluent, il y aura à la fois des gagnants et des perdants au fur et à mesure que les processus de concurrence, de destruction créatrice et de consolidation de l'industrie se mettront en place. Toutefois, les données montrent clairement que si les entreprises agricoles peuvent, d'une manière ou d'une autre, accéder à des fonds pour fonctionner et survivre, pour beaucoup d'entre elles, cela ne suffit pas pour prospérer. Ceci a un coût pour les systèmes alimentaires du continent. L'utilisation de sources de capital coûteuses entraîne des coûts au niveau de l'entreprise, ainsi que le coût d'opportunité des investissements ou de l'expansion non réalisés..

Les entreprises doivent absorber le coût caché d'une dépense d'énergie disproportionnée et se concentrer sur le problème classique de l'entrepreneur qui

consiste à « garder la lumière allumée », plutôt que sur l'amélioration des performances, la croissance ou l'innovation.

Les besoins financiers non satisfaits peuvent entraîner d'autres coûts tout au long de la chaîne de valeur, affectant négativement les plans de croissance, les types de contrats et les prix entre clients et fournisseurs qui intègrent le risque et la valeur temporelle de l'argent (Ambler & de Brauw, 2023).

Il existe également des coûts systémiques. Les sources de financement informelles sont plus susceptibles d'être localisées et de s'appuyer sur des réseaux sociaux, ce qui signifie que les capitaux peuvent ne pas être alloués aux opportunités les plus prometteuses et les plus rentables. Les clients ont un coût dans la mesure où cela permet de soutenir des entreprises de petite taille et inefficaces.

En d'autres termes, le manque de financement peut entraver les progrès vers des industries plus compétitives, c'est-à-dire des entreprises agricoles offrant de meilleurs produits, de meilleurs prix ou les deux sur leurs marchés nationaux, régionaux et mondiaux. Les investissements retardés peuvent également se traduire par une vulnérabilité croissante pour l'ensemble du système, en particulier en ce qui concerne les dépenses liées à l'adaptation et à la résilience climatiques.

10 L'expérience de Dahlberg avec les fournisseurs de capital privé comprend des investisseurs commerciaux et d'impact ainsi que des investisseurs de « fonds de fonds » qui investissent en tant que partenaires limités à travers de multiples gestionnaires de fonds.

Les rendements ajustés au risque des petites et moyennes entreprises agricoles sont le principal facteur de dissuasion

Qu'est-ce qui explique l'écart pour les PME agricoles ? La réponse réside dans le compromis fondamental entre le risque et le rendement que tout prêteur ou investisseur doit prendre en compte lorsqu'il alloue des capitaux. En d'autres termes, les investissements à haut risque devraient être récompensés par des rendements plus élevés et les investissements plus sûrs devraient générer des rendements plus modestes.

Ceci s'applique aux instruments financiers : les prêts de fonds de roulement qui sont (généralement) de plus petite taille et de plus courte durée sont moins risqués que les dettes à long terme. Dans les deux cas, les prêteurs s'attendent à récupérer leur capital, ainsi que les paiements d'intérêts qui génèrent, mais aussi plafonnent, le rendement de leur investissement. En revanche, un investisseur en capital dans une PME agricole prend un risque beaucoup plus grand en échange d'une récompense potentielle beaucoup plus importante.

En cas d'échec de l'entreprise, l'investisseur peut perdre la totalité de son investissement, alors l'issue

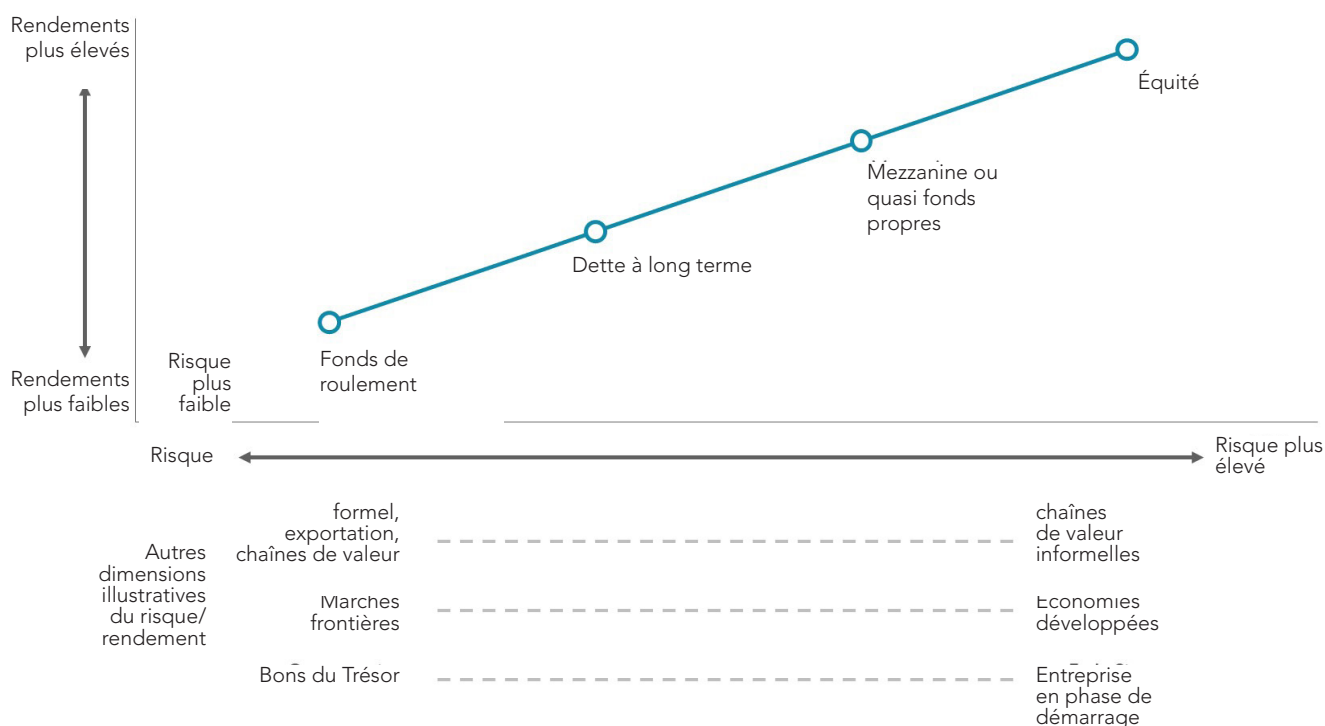
contraire peut être synonyme de rendements beaucoup plus élevés. Ce rapport risque/rendement s'applique également aux choix relatifs à la géographie, au secteur, au type et à la maturité de l'entreprise, etc. Les obligations d'État sont généralement considérées comme des investissements moins risqués et moins rentables que les obligations d'entreprise, par exemple, qui doivent offrir des rendements plus élevés pour attirer les capitaux.

Les actions de sociétés ouvertes présentent un risque et un rendement plus élevés que les investissements par emprunt, mais elles sont dépassées sur ces deux plans par le capital-risque en phase de démarrage. Dans le secteur de l'agriculture, le financement de cultures de rente dans des chaînes de valeur formalisées avec des débouchés prouvés est une proposition moins risquée que le financement d'un produit de base vendu sur des marchés informels.

Un investisseur ou un prêteur doté d'un mandat large peut être confronté à de nombreuses opportunités et choix dans ces domaines. C'est là que le financement des PME agricoles devient difficile. Une grande partie du discours sur la difficulté de l'accès au financement implique que les institutions financières et les fonds manquent une opportunité ou ne remplissent pas leur fonction dans l'économie. En réalité, leurs comportements et leurs décisions d'investissement sont tout à fait rationnels.

Exhibit 3

Risque et rendement



Le marché considère que l'agriculture présente un risque plus élevé et un rendement plus faible que d'autres opportunités, et les données disponibles le confirment. Dans une étude portant sur plus de 20 000 prêts accordés par 35 prêteurs en Afrique de l'Est, d'une valeur totale de 1,2 milliard de dollars, Aceli Africa et Dahlberg ont constaté que les rendements des prêts accordés aux PME agricoles sont généralement inférieurs à ceux des autres utilisations possibles du capital. Les petits prêts, qui représentent la majeure partie de la demande des PME agricoles, sont particulièrement difficiles à obtenir (Aceli Africa et Dalberg, 2024).

Ainsi, sur une base ajustée au risque, il est tout à fait rationnel pour un prêteur de considérer qu'un bon du Trésor ou une obligation d'État est plus intéressant que la constitution d'un portefeuille de prêts de taille similaire composé uniquement de prêts aux PME agricoles.

Il en va de même pour les investisseurs : les PME des marchés émergents et des économies en développement constituent un segment difficile. En effet, Dalberg a constaté que de nombreux gestionnaires de fonds peinent à obtenir des rendements positifs, sans parler des taux de rendement commerciaux.¹¹ Ainsi, un investisseur

envisageant deux entreprises de taille et de maturité comparables peut à juste titre hésiter à choisir celle qui est la plus exposée aux vicissitudes de l'offre et de la demande agricoles. Les raisons deviennent plus faciles à comprendre en décortiquant les facteurs sous-jacents de rendement et de risque, comme l'illustre la figure 4.

Les difficultés rencontrées par la plupart de ces facteurs peuvent affaiblir le dossier d'investissement des PME agricoles. Les coûts de déploiement et de gestion des fonds pour un prêt ou un investissement peuvent être élevés. Les prêteurs et les investisseurs ont du mal à trouver des projets solides et bancables dans le secteur agricole. La mise en œuvre d'une diligence raisonnable adéquate est coûteuse. Si une transaction est conclue, elle doit ensuite être gérée : les prêteurs supportent le coût des recouvrements tandis que les investisseurs peuvent avoir besoin de superviser la société de portefeuille ou de déployer une assistance technique après l'investissement.

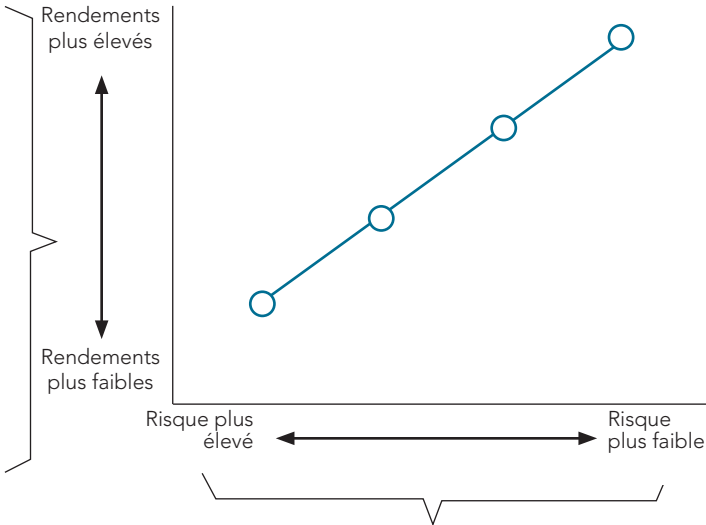
Dans les deux cas, les financiers doivent tenir compte des pertes de crédit potentielles ou de la dépréciation et de la réduction éventuelle de la valeur de l'actif d'investissement. Pendant toute la durée du prêt ou

Pièce 4

Facteurs de risque et de rendement

Retours

Gains d'investissement des revenus	Païement des intérêts de la dette + remboursement du capital
	Capitaux propres - dividendes + plus-values réalisées lors de la vente
Coûts	Développement des pipelines
	Diligence raisonnable
	Montage/ affaire
	Service de prêt/service post-investissement
	pertes de crédit réalisées
	coût du capital



Risques

Entreprise	Stratégie, opérations, gestion
Chaîne de valeur	production, liquidité du marché des produits
Macro	macroéconomie, politique, changement climatique

de l'investissement, les fonds déployés ont également un coût du capital associé. Le capital « patient » peut être particulièrement bénéfique dans les systèmes alimentaires, notamment lorsque des coûts initiaux élevés sont nécessaires pour acquérir des terres, établir la production ou mettre en place des installations agroalimentaires.

Toutefois, la plupart des investisseurs risquent ne pas respecter les échéances. Lorsque les perspectives et le calendrier de sortie sont incertains, le problème de la valeur temporelle de l'argent commence à se poser avec acuité. En résumé, les PME agricoles subissent des pressions considérables à la baisse sur l'axe du « rendement ». En ce qui concerne les risques, les PME agricoles sont confrontées à des inconnues commerciales et opérationnelles comme n'importe quelle autre entreprise dans n'importe quel autre secteur.

Toutefois, ces problèmes sont exacerbés dans le secteur en raison de l'incertitude inhérente à la quantité et à la qualité de la production agricole et des niveaux élevés d'informalité et de fragmentation dans de nombreuses chaînes de valeur.

Ceci signifie qu'il existe un grand nombre de variables susceptibles de mal tourner. Un fournisseur d'intrants améliorés peut ne pas trouver de demande immédiate parmi les petits exploitants agricoles, un négociant peut ne pas réussir à établir une chaîne d'approvisionnement fiable et un itinéraire vers le marché, ou un transformateur agroalimentaire peut avoir du mal à rivaliser avec les produits importés et à gagner des parts de marché.

Il existe également des risques systématiques, que le prêteur ou l'investisseur ne peut pas facilement diversifier. L'agriculture est vulnérable aux conditions macroéconomiques et politiques qui peuvent affecter les coûts des intrants, les prix des produits de base ou l'accès aux marchés dans l'ensemble d'une chaîne de valeur, d'un pays ou d'une région.¹¹

Le changement climatique a introduit de nouveaux risques systémiques, notamment des phénomènes météorologiques extrêmes auxquels le secteur agricole africain (largement alimenté par la pluie et moins enclin aux semences améliorées, aux engrais et à la protection des cultures que le reste du monde) est particulièrement vulnérable. En d'autres termes, le secteur agricole est soumis à des pressions relativement plus fortes vers la droite sur l'axe du « risque »

¹¹ Dans la terminologie de l'investissement, les risques « spécifiques » sont ceux qui concernent une entreprise individuelle et qui peuvent être de nature stratégique, opérationnelle ou financière. Cette partie du risque peut être diversifiée en investissant dans des actifs non corrélés, tels que différents secteurs ou classes d'actifs. Les risques « systématiques » sont ceux qui ne peuvent pas être diversifiés ; il s'agit des inconnues telles que le risque politique ou de change qui peut affecter une économie dans son ensemble. Le risque climatique, qui pourrait avoir des effets négatifs sur l'ensemble des chaînes de valeur, les modèles d'entreprise et les pays, est un risque systématique auquel le secteur agricole et les PME agricoles sont particulièrement exposés.

La finance mixte s'attaque efficacement aux facteurs sous-jacents du risque et du rendement

Les solutions à impact doivent donc s'attaquer aux facteurs sous-jacents de rendement et de risque. Dans un marché financier efficace, les capitaux finissent par affluer vers les entreprises qui sont fondamentalement attrayantes du point de vue de leur secteur d'activité, de leur modèle d'entreprise et de leur positionnement concurrentiel.

Cependant, les marchés ne sont pas efficaces et de nombreuses PME agricoles ne sont pas attrayantes et ont donc besoin d'un soutien plus immédiat. Le financement mixte est une stratégie de structuration pragmatique qui utilise le capital de développement ou philanthropique pour améliorer les rendements et/ou réaffecter les risques, mobilisant ainsi des capitaux commerciaux.

Il présente plusieurs avantages. Premièrement, le financement mixte n'ignore pas les questions relatives à la viabilité fondamentale d'une entreprise ; au contraire, les outils s'attaquent directement à un ou plusieurs des facteurs de risque et de rendement sous-jacents et déterminent qui supportera le coût ou le risque. Deuxièmement, le financement mixte doit catalyser, ou « attirer » des capitaux commerciaux supplémentaires.

Ainsi, son utilisation impose une discipline au déploiement du capital philanthropique et de développement. Ces fonds ne peuvent pas être utilisés sur la base d'un vœu pieux, car l'analyse de rentabilisation doit encore être suffisamment solide pour attirer des capitaux commerciaux.

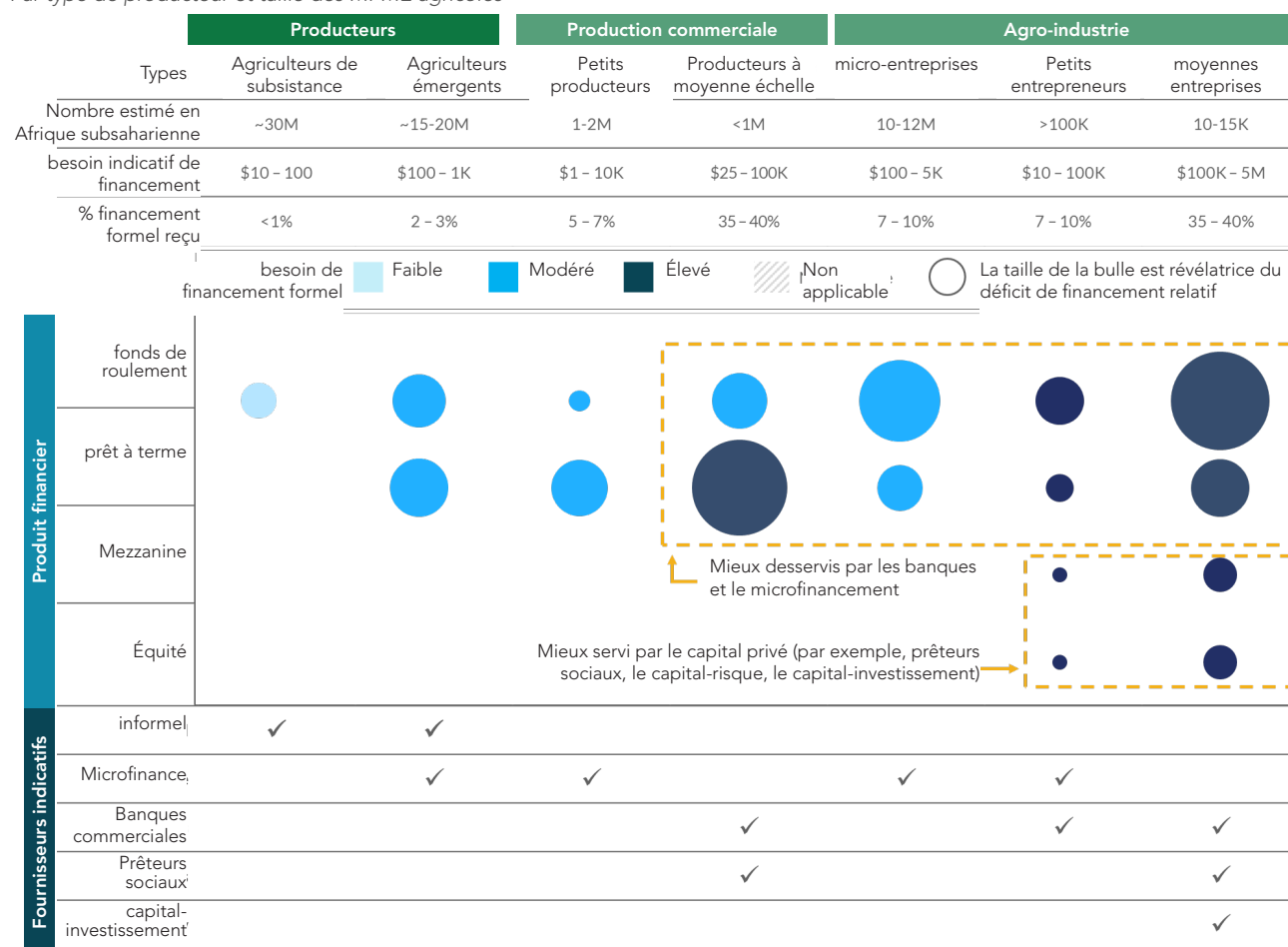
En outre, les praticiens sont incités à fournir juste assez de financement pour combler le fossé, mais pas plus. Dans une analyse de sa base de données historique, Convergence Blended Finance, un réseau mondial de financement mixte, a constaté que le ratio de levier du financement mixte était en moyenne de 4,1 au niveau mondial, ce qui signifie que plus de 4 dollars de capital à prix commercial ont été mobilisés pour chaque dollar de financement du développement avec une part croissante provenant d'investisseurs du secteur privé (Convergence, 2023).

Enfin, le financement mixte permet d'obtenir des résultats durables. Il ne s'agit pas d'un objectif en soi, mais plutôt un moyen pour atteindre une viabilité commerciale à plus long terme.

Son utilisation peut permettre, à court terme, de réaliser l'un des objectifs suivants ou les deux : démontrer à d'autres investisseurs le potentiel d'investissement ou la solvabilité des PME agricoles ; et/ou donner aux PME elles-mêmes les moyens d'investir et de se développer, devenant ainsi réellement plus facilement investissables ou bancables.

Besoins indicatifs de financement, segment du secteur agricole

Par type de producteur et taille des MPME agricoles



Il existe plusieurs types de financement mixte, qui peuvent être appliqués de manière autonome ou combinée :¹²

- Il existe plusieurs types de financement mixte, qui peuvent être appliqués de manière autonome ou combinée :¹²
- Les rehaussements de crédit sous forme de garanties ou d'assurances de risque à des conditions inférieures à celles du marché, par lesquelles un garant couvre une partie ou la totalité d'un investissement en cas de défaillance ou de perte de valeur, réduisant ainsi le risque.
 - Améliorations du rendement qui couvrent les coûts de transaction et/ou fournissent des revenus supplémentaires en tant qu'incitations aux acteurs commerciaux lorsqu'ils déploient des financements qui s'alignent sur un objectif de développement particulier.
 - Capital concessionnel qui fournit un financement philanthropique ou de développement à des conditions inférieures à celles du marché au sein de la structure du capital, réduisant ainsi le coût global du capital pour un investisseur commercial.
 - Des facilités d'assistance technique pour soutenir l'amélioration de la viabilité commerciale ou de l'impact sur le développement ; une forme importante de ces facilités est le financement de la préparation du projet pour une validation du concept et pour améliorer la faisabilité La forme appropriée de financement mixte pour aider les PME agricoles variera. Comme l'illustre la figure 5, les entreprises ont des besoins de financement variés qui déterminent le

12 Il convient de noter que les types d'outils de financement mixte présentés dans ce chapitre diffèrent légèrement de la liste d'archétypes fournie par Convergence Blended Finance, à laquelle les praticiens font généralement référence. Les principales différences sont l'inclusion de la préparation du projet comme un type d'assistance technique « pré-investissement » et l'ajout des « améliorations du rendement » qui fournissent des incitations spécifiques en termes de revenus ou de coûts pour améliorer le rendement potentiel d'un prêt, par exemple.

Le financement mixte peut mobiliser des capitaux privés pour certaines petites et moyennes entreprises agricoles

En l'absence de financement mixte, très peu de capitaux privés - habituellement déployés à travers des fonds d'investissement - seront dirigés vers les PME agricoles. À ce jour, les fonds ont été les bénéficiaires les plus fréquents du financement mixte axé sur les PME en Afrique subsaharienne, représentant près de la moitié des transactions totales.

Les capitaux concessionnels sont utilisés dans près de 80% de ces opérations, suivis par l'assistance technique (Convergence, 2024). Cette combinaison d'outils de financement mixte s'aligne étroitement sur les défis considérables auxquels les fonds sont confrontés dans l'investissement dans les PME.

Le moteur de la performance des fonds commerciaux est la capacité de l'équipe d'investissement à utiliser le capital de manière productive. Pour les investissements en fonds propres et quasi-fonds propres, l'investissement doit également prendre de la valeur et disposer d'une voie viable vers une vente rentable.

Ceci signifie que les gestionnaires de fonds doivent identifier des perspectives d'investissement susceptibles d'atteindre le taux de rendement requis, ce qui n'est pas une mince affaire. À la lumière de ces besoins, les capitaux concessionnels peuvent aider à calibrer les attentes en matière de rendement, car les rendements plus faibles et/ou la tolérance au risque plus élevée des financements concessionnels permettent aux gestionnaires de fonds de mobiliser des investissements commerciaux complémentaires qui bénéficient d'un profil risque-rendement différent.

En outre, le faible coût du capital favorise une plus grande flexibilité dans le choix des PME qui peuvent avoir besoin de plus de temps pour se développer. L'assistance technique est également un outil efficace qui peut être appliqué à deux niveaux. Pour les entreprises, il peut être déployé à la fois avant et après l'investissement afin d'améliorer la préparation à l'investissement et la valeur, respectivement. Deuxièmement, pour le fonds lui-même, l'assistance technique peut aider les gestionnaires de fonds débutants ou émergents à mettre en place une gouvernance et des opérations plus solides.

La finance mixte peut également aider les investisseurs plus orientés vers l'impact et, de fait, elle est souvent implicite dans leurs modèles. Les investisseurs à impact et les prêteurs sociaux mondiaux tels que AgDevCo, Incofin, Shared Interest, Root Capital et d'autres, travaillent généralement avec des capitaux concessionnels fournis par des bailleurs de fonds de développement et philanthropiques.

Ils peuvent également offrir une assistance technique, par exemple pour s'assurer que les entreprises investies sont bancables et ont la capacité de rembourser les prêts. Pour les prêteurs sociaux dans l'agriculture, cette approche permet d'étendre la dette avec une plus grande tolérance au risque et des exigences de garantie plus souples que les prêteurs commerciaux.

Cependant, même avec des attentes plus modestes et inférieures au marché, les prêteurs sociaux n'ont pas trouvé facile de servir les PME agricoles. Une étude du Council on Smallholder Agricultural Finance (CSAF) a montré que les prêteurs sociaux travaillant avec des PME agricoles étaient confrontés à des coûts de fonctionnement nettement plus élevés et à un risque de défaillance deux fois plus élevé en Afrique qu'ailleurs.

En outre, seule la moitié des prêts étudiés ont généré des rendements positifs (Aceli Africa, 2020). Ainsi, pour que les prêteurs sociaux puissent étendre leur portée à un plus grand nombre de PME ou de segments, des outils supplémentaires tels que l'amélioration du crédit ou du rendement peuvent s'avérer nécessaires.

Les fournisseurs de capitaux privés constituent une importante source potentielle de financement, en particulier lorsque l'intensité du capital, l'incertitude de l'innovation ou le manque de familiarité du modèle d'entreprise ne correspondent pas aux critères des banques.

Cependant, cette classe d'actifs est pertinente pour un nombre relativement restreint d'entreprises. Les investissements commerciaux en capital-investissement sont généralement destinés à des entreprises plus grandes et plus matures, tandis que les financements de capital de risque sont destinés à des entreprises technologiques ayant un potentiel de perturbation et de croissance rapide.

Même les prêteurs sociaux mondiaux ont tendance à accorder des prêts plus importants et moins fréquents aux entreprises et aux coopératives agricoles, en particulier celles qui appartiennent à des chaînes de valeur plus formelles et axées sur l'exportation. En effet, les investissements sont généralement plus importants, nécessitent une diligence raisonnable beaucoup plus rigoureuse et les transactions peuvent se faire en devises fortes plutôt qu'en monnaie locale.

Pour les prises de participation, l'opération consiste à vendre une part de propriété et éventuellement à inviter une partie externe à participer à la gouvernance de l'entreprise. Tous ces facteurs peuvent rendre les capitaux privés moins appropriés pour la majorité des PME agricoles, qui pourraient être mieux servies par d'autres canaux.

Le financement mixte pour les institutions financières peut servir les petites et moyennes entreprises agricoles à grande échelle

La possibilité pour les institutions financières de servir les PME agricoles à une échelle beaucoup plus grande qu'elles ne le font actuellement est due à trois facteurs : la pertinence de leurs offres, leur accès aux zones géographiques et aux segments pertinents, et les facteurs de risque et de rendement que le financement mixte peut effectivement modifier.

La plupart des PME agricoles recherchent des fonds de roulement et des dettes à long terme, qui représentent ensemble 70 à 80% du déficit de financement. Les montants nécessaires peuvent aller de 10 000 à plus de 500 000 dollars, bien que le volume le plus important de la demande se situe au bas de l'échelle, généralement bien en deçà de 100 000 dollars.

La concentration des besoins de financement au bas de l'échelle est importante. Les PME prêtes à emprunter des montants plus élevés sont susceptibles d'avoir déjà accès à un financement formel. Une grande partie du déficit de financement se situe donc dans un « milieu manquant » pour les PME agricoles qui cherchent des prêts au-dessus de la zone où les institutions de microfinance opèrent généralement et en dessous de la zone où la plupart des banques commerciales préfèrent prêter.

Toutefois, ces institutions financières sont les plus proches d'offrir une solution. Elles proposent généralement des facilités de fonds de roulement, des prêts à terme et des prêts de financement d'actifs qui répondent aux besoins de financement les plus courants des entreprises agricoles.¹³

Elles disposent également d'un marché et d'une portée géographique adéquats. Les banques sont bien placées pour servir les petites et moyennes entreprises de la chaîne de valeur et les exploitations commerciales, et certaines ont développé de vastes réseaux d'agences dans les petites villes où certaines PME agricoles peuvent opérer.

De même, alors que les institutions de microfinance se concentrent principalement sur les ménages et les microentreprises, elles peuvent également servir certaines petites entreprises agroalimentaires et nombre d'entre elles ont une forte empreinte dans les zones plus rurales.

La manière dont le financement mixte peut répondre le plus efficacement aux défis risque-rendement des banques, des institutions de microfinance et d'autres IFNB est mieux comprise à partir de l'économie d'un prêt. Les revenus générés par un prêt proviennent des frais et des paiements d'intérêts plafonnés par les taux d'intérêt que l'emprunteur peut supporter. Les coûts, quant à eux, sont déterminés par les frais de montage et les frais généraux associés à la gestion du prêt, les pertes de crédit et le coût du capital.

L'analyse de Dahlberg avec Aceli Africa a montré qu'avec des coûts entiers, l'économie des prêts aux PME agricoles est en effet médiocre pour de nombreuses institutions financières. Le montage, qui implique l'évaluation des finances, des garanties et des risques de la PME, est long et coûteux, et les agents de crédit ne connaissent pas toujours suffisamment bien les entreprises agricoles pour prendre des décisions en connaissance de cause.

Les pertes de crédit ont également tendance à être plus élevées dans le secteur agricole que dans les autres secteurs. Il en résulte que les prêts aux PME agricoles peuvent avoir un effet dilutif sur les marges bénéficiaires et les rendements des actifs des institutions financières, et que les performances sont généralement moins bonnes lorsque les prêts sont plus modestes et les chaînes de valeur moins formalisées.

Face à ces défis, le rendement et les rehaussements de crédit se sont révélés prometteurs pour influencer les banques et les IFNB. Ils permettent de faire face aux revenus modestes et aux coûts de montage élevés des prêts aux PME agricoles, tout en offrant une certaine protection contre les pertes de crédit.

Par exemple, Aceli Africa a démontré l'efficacité des améliorations des rendements en offrant des incitations de montage aux institutions financières d'Afrique de l'Est qui accordent des prêts éligibles aux PME agricoles.

L'incitation est conçue pour encourager les prêts aux PME agricoles en général et augmente pour les prêts aux primo-emprunteurs et aux chaînes de valeur mal desservies, par exemple. Elle est complétée par des primes pour les prêts aux PME qui répondent à d'autres critères d'impact thématiques, notamment l'inclusion des femmes (c'est-à-dire les PME détenues par des femmes), l'inclusion des jeunes, la sécurité alimentaire et la nutrition, ainsi que le climat et l'environnement.

Ensemble, ces incitations améliorent immédiatement le rendement des prêts aux PME agricoles. En ce qui concerne le risque, Aceli Africa offre un rehaussement de crédit sous la forme d'un financement de couverture en première perte qui augmente avec le total des prêts aux PME agricoles et qui peut être appliqué au niveau du portefeuille pour les prêts éligibles. Les résultats sont encourageants.

Jusqu'en 2023, les incitations ont permis de mobiliser plus de 150 millions de dollars de prêts, ce qui a permis

¹³ Si certaines PME agricoles se disent intéressées par des produits plus personnalisés, par exemple pour mieux s'adapter à la demande saisonnière, les offres standard de la plupart des institutions financières peuvent répondre aux besoins et sont susceptibles de mieux convenir à la plupart des entreprises que les instruments de fonds propres ou de quasi-fonds propres.

de multiplier par près de dix (9,9 fois) le ratio entre le financement mixte et les capitaux mobilisés (Aceli Africa et Dalberg, 2024). Les capitaux concessionnels sont également efficaces, comme en témoigne la facilité de mille milliards de shillings (environ 430 millions de dollars) pour les prêts agricoles de la Banque de Tanzanie (la banque centrale tanzanienne).

Les fonds à faible coût - proposés à un taux spécial de 3% - ont contribué à la croissance rapide du volume et de la valeur des prêts accordés aux PME agricoles par la National Microfinance Bank (NMB) et la Cooperative and Rural Development Bank (CRDB). En effet, après le lancement du programme, le crédit à l'agriculture en Tanzanie a augmenté plus rapidement que tout autre secteur (Banque mondiale, 2024).

La preuve des changements à long terme auxquels ces incitations financières mixtes ont contribué est plus importante que la mobilisation à court terme. De nombreux dirigeants de banques reconnaissent volontiers les obstacles au changement ; après tout, compte tenu des ressources limitées, la décision rationnelle peut être d'investir dans des obligations d'État à faible risque plutôt que de développer le département agricole, de former les agents de crédit et de renforcer l'équipe de remédiation.¹⁴

Toutefois, dans les institutions financières qui travaillent avec Aceli Africa, tous les prêts aux PME agricoles, dont la plupart ne font pas partie du programme d'incitation, ont augmenté dans les portefeuilles de prêts. En outre, les banques et les IFNB ont indiqué que les incitations du programme ont renforcé leur volonté de prêter aux nouveaux emprunteurs, aux nouvelles chaînes de valeur et aux entreprises détenues par des femmes, ainsi que d'accorder de petits prêts, y compris, pour certains, des taux d'intérêt plus attractifs (Aceli Africa et Dalberg, 2024).

Ces changements, stimulés en partie par une formation importante visant à traduire la stratégie institutionnelle en comportements au niveau des agences et des agents de crédit, sont des preuves essentielles de l'impact plus profond et à plus long terme que le financement mixte est censé avoir.

Ils sont également cohérents avec les données d'autres programmes de financement mixte visant à façonner le comportement des institutions financières, comme le programme de l'IFC et Goldman Sachs ciblant les entreprises détenues par des femmes, qui a vu le volume des prêts aux PME féminines augmenter deux fois plus vite dans les banques participantes (IFC et Goldman Sachs, 2019).

Actuellement, le recours au financement mixte par les institutions financières pour augmenter les prêts aux PME en général, et au secteur agricole en particulier,

est modeste. Au niveau mondial, moins de 13% des opérations de financement mixte ont été conçues autour de l'un de ces objectifs (Convergence, 2024). Les financements mixtes ont davantage bénéficié à de grands projets ou à des gestionnaires de fonds, plutôt qu'aux canaux ou véhicules les mieux adaptés pour servir les entreprises agricoles à grande échelle.

En effet, une analyse axée sur les systèmes alimentaires note que les institutions financières peuvent être « sous-ciblées » par les opérations de financement mixte (Convergence, 2022). Il s'agit peut-être d'une occasion manquée, non seulement en raison de la pertinence et de la portée des banques et des IFNB vis-à-vis des PME agricoles, mais aussi parce qu'elle offre les avantages d'échelle d'un modèle reproductible (c'est-à-dire le même programme appliqué dans les banques et les IFNB) et peut encourager la concurrence et l'innovation entre les institutions financières pour servir ce segment de marché.

Les gouvernements devraient se concentrer sur l'infrastructure du système financier, complétée par une utilisation prudente et transparente du financement mixte.

Au risque d'énoncer une évidence, les actions les plus significatives et les plus importantes pour le gouvernement consistent à supprimer les obstacles à la croissance d'entreprises compétitives. Le sous-investissement dans les infrastructures, les barrières commerciales, l'instabilité politique et la corruption sont autant de facteurs fondamentaux de risque et de rendement dans l'agriculture et dans l'économie en général.

Des améliorations matérielles dans ces domaines auront des effets bénéfiques plus profonds et plus durables que des interventions à court terme visant les PME agricoles. Toutefois, si l'on met de côté ces facteurs « macro » et que l'on se concentre sur l'accès des PME au financement, le gouvernement peut effectivement jouer un rôle utile, mais seulement s'il est soigneusement circonscrit et mis en œuvre.

Après tout, le bilan est mitigé : les fonds publics destinés au secteur agricole sont souvent mal utilisés. Les véhicules de financement inefficaces, la mauvaise coordination et les problèmes d'économie politique sont courants. Ainsi, dans un premier temps, il est essentiel de disposer de données financières de qualité afin d'identifier les lacunes et d'élaborer des allocations budgétaires intelligentes et efficaces.

À cette fin, l'outil « Flux financiers à destination des systèmes alimentaires » (3FS) mis au point par le FIDA et la Banque mondiale peut s'avérer précieux en fournissant aux décideurs une méthodologie harmonisée pour suivre les tendances et l'utilisation des ressources (FIDA, 2023).

¹⁴ Ces grands thèmes sont tirés des consultations approfondies menées par Dahlberg auprès des équipes de direction des banques et des IFNB sur l'ensemble du continent.

Au-delà d'un meilleur suivi et d'une plus grande transparence, il existe quelques grands domaines que les décideurs politiques devraient prendre en compte. Tout d'abord, les gouvernements peuvent se concentrer sur la mise en place de l'infrastructure de base nécessaire à un secteur des services financiers dynamique.

Par exemple, un système d'évaluation du crédit ou un bureau de référence fiable et fonctionnant bien réduit les asymétries d'information pour les prêteurs et diminue le temps et les coûts de la diligence raisonnable, améliorant ainsi l'accès au financement (International Committee on Credit Reporting, 2014). De même, un registre des garanties qui fonctionne et les moyens pour les institutions financières de faire des réclamations réduisent leur risque de perte.

Les données montrent que ceci améliore également l'accès des PME au financement, avec des effets particulièrement prononcés pour les petites entreprises (Inessa L. ; Peria M., Soledad M., & Sandeep S., 2013). Parmi les autres éléments constitutifs susceptibles de bénéficier au financement des PME figurent des réglementations claires et pratiques sur les récépissés d'entrepôt et le dépositaire central (Balikisu O., 2017).

Les décideurs politiques peuvent également contribuer à établir des règles dans le cadre desquelles le secteur privé peut tester des innovations dans le domaine des services financiers. Les services financiers numériques ont le potentiel d'améliorer l'inclusion financière en élargissant leur portée à un coût marginal plus faible, mais la plupart des marchés ne disposent pas d'un régulateur ayant une compétence claire.

Certains marchés, comme le Kenya et le Ghana, ont été proactifs dans la mise en place de bacs à sable réglementaires pour tester les innovations. Toutefois, l'incertitude et la complexité dans d'autres pays, notamment en Tanzanie, en Ouganda, en Côte d'Ivoire et au Sénégal, sont des facteurs dissuasifs pour les fournisseurs de services financiers numériques.

Ceci empêche de tester des outils tels que des méthodes alternatives d'évaluation du crédit qui pourraient autrement améliorer l'accès au financement. Par conséquent, les partenariats entre les entreprises technologiques et les institutions financières en Afrique ne sont pas particulièrement bien développés et dépendent fortement de l'environnement favorable (ISF Advisors et IFC, 2024).

Enfin, les gouvernements peuvent eux-mêmes jouer un rôle plus direct et plus actif dans l'élargissement de l'accès au financement. Bien entendu, il existe de nombreuses façons de mal mettre cela en œuvre et, en tant que tel, un principe directeur devrait être de favoriser une concurrence saine et d'éviter de fausser le marché. C'est pourquoi les plafonds de taux d'intérêt qui imposent des conditions plus attrayantes aux emprunteurs peuvent gagner des points politiques, mais sont généralement inefficaces. Les faits montrent

qu'on pourrait aboutir à une « fuite vers la sécurité » lorsque les banques se concentrent sur leurs clients entreprises, récupèrent leurs revenus en augmentant les frais de transaction, ou augmentent les exigences en matière de garanties, ce qui entraîne une baisse nette du financement des PME en raison de leur incapacité à fixer un prix approprié pour le risque (Safavian, 2018).

À la place, les gouvernements démontrent qu'une approche de financement mixte peut être efficace, en relevant les défis liés au rapport risque-rendement tout en signalant un engagement envers les acteurs du marché. Les rehaussements de crédit accordés aux institutions financières peuvent réduire les risques liés aux prêts aux PME, comme l'a testé le Kenya avec son système de garantie de crédit (SGC).

Bien que le déploiement des financements grâce au SGC ait été plus lent que prévu, près des trois quarts des bénéficiaires ont été de nouveaux emprunteurs. Sur la base des progrès réalisés au cours des trois premières années, le SGC est en train de se transformer en Kenya Credit Guarantee Company, dans le but d'améliorer son efficacité opérationnelle.

De même, le Système de partage des risques basé sur l'incitation pour les prêts agricoles au Nigeria (NIRSAL) (Szebini A., 2021) et le système de partage des risques basé sur l'incitation pour les prêts agricoles au Ghana (GIRSAL) visent à réduire les risques des prêts en soutenant les institutions financières avec des garanties et une assistance technique (B&FT Online, 2022).

L'exemple susmentionné du capital concessionnel de la Banque de Tanzanie pour les institutions financières a également montré des résultats positifs contribuant à une augmentation rapide du crédit à l'agriculture. Cependant, le nombre limité de banques qui ont participé au programme tanzanien pose problème ; l'élargissement à un plus grand nombre d'institutions favoriserait probablement le type de concurrence saine qui serait bénéfique à plus long terme pour l'accès des PME au financement.¹⁵

Pour tout effort gouvernemental visant à déployer le financement mixte, il est essentiel de démontrer la crédibilité de sa mise en œuvre. L'adoption d'un programme de financement mixte par ailleurs prometteur peut être faible lorsque les institutions financières ne croient pas qu'il sera correctement mis en œuvre, comme les fonds de garantie qui impliquent des processus longs et bureaucratiques ou, pire encore, qui ne se matérialisent jamais.¹⁶

¹⁵ Il convient de noter que, dans l'exemple tanzanien, le gouvernement a imposé un plafonnement des taux d'intérêt sur les financements provenant du fonds. Le volume des prêts n'a pas été affecté négativement en raison de l'offre de capital à faible coût, qui a permis aux banques participantes de protéger leurs marges d'intérêt nettes. Cette initiative bénéficiera d'une analyse plus approfondie des prêts concernés, notamment des performances et des pertes de crédit, ainsi que du comportement des banques qui n'ont pas obtenu de bons résultats.

¹⁶ Basé sur les entretiens confidentiels de Dahlberg avec des institutions financières discutant de leur manque de participation aux initiatives gouvernementales de financement mixte.

Au-delà du financement mixte destiné à catalyser d'autres institutions, les gouvernements utilisent également des canaux plus directs pour les entreprises agricoles, tels que les fonds d'investissement et les banques publiques de développement (BPD). La Malawi Agricultural and Industrial Investment Corporation (MAIIC), qui propose une large gamme de produits sur mesure pour les PME agricoles, notamment des investissements en fonds propres, en quasi-fonds propres et en dette (MAIIC, 2024), en est un exemple.

De même, le Fund for Agricultural Finance in Nigeria (FAFIN) fournit des capitaux d'investissement et une assistance technique aux entreprises agroalimentaires en utilisant une gamme d'instruments (NSIA, n.d.). L'un des éléments communs à ces deux entreprises est une structure destinée à séparer les intérêts et l'influence politiques des décisions d'investissement.

La MAIIC plafonne ainsi l'actionnariat du gouvernement à 20%, le FAFIN est administré par Sahel Capital, un gestionnaire de fonds tiers, et tous deux comptent des institutions financières de développement mondial parmi leurs investisseurs.

Un certain nombre de pays utilisent également leurs banques publiques de développement pour relever le défi du financement de l'agro-industrie. Historiquement, le manque de transparence et la tendance à recourir à des nominations politiques à la direction ont fait des BPD un moyen sous-optimal de stimuler les prêts (Attridge S., 2021). Cependant, les BPD ont un impact potentiel à la fois en tant que fournisseurs directs et indirects de financement.

La Tanzania Agricultural Development Bank (TADB) et la Development Bank du Nigeria prêtent directement aux PME à grande échelle et offrent également une assistance technique aux petites entreprises. Grâce à leur taille et à leur portée, les BPD peuvent également servir de plateformes pour accueillir d'autres initiatives en faveur des entreprises agricoles.

Par exemple, la Botswana National Development Bank héberge depuis longtemps le système de garantie du crédit agricole (ACGS), qui offre une protection aux agriculteurs commerciaux et aux petits exploitants en cas de conditions météorologiques extrêmes (NDB, 2024).

De même, la Bank of Industry (BOI) du Nigeria a lancé des fonds agricoles tels que le BOI/Aliko Dangote Foundation Fund, qui fournit des financements et une assistance technique (Bank of Industry, 2024).

Compte tenu des défis historiques de l'implication du secteur public dans la finance agricole, les résultats de ces efforts gouvernementaux devraient être suivis avec attention et testés par rapport à l'apprentissage mondial. Le respect des normes prudentielles, des lignes directrices et du système de notation de l'Association des institutions africaines de financement du développement (AADFI) renforcera l'efficacité, la crédibilité et la responsabilité des BPD (AADFI, 2022).

Une autre ressource utile est la plateforme des banques publiques de développement pour des systèmes alimentaires verts et inclusifs, officiellement lancée en 2021. La plateforme facilite l'assistance technique, y compris la gouvernance opérationnelle et le développement des ressources humaines, ainsi que l'échange de connaissances entre les BPD au niveau mondial (Fusillier C, 2023).

Perspective d'avenir : les leçons à tirer

Le financement mixte est une passerelle, et non la destination finale, et offre des moyens prometteurs et à fort effet de levier pour catalyser le financement du secteur privé pour les PME agricoles. Il ne s'agit là que d'un facteur parmi d'autres qu'il convient d'aborder pour construire des systèmes alimentaires plus solides et plus résistants en Afrique.

Il existe également des moyens efficaces et moins efficaces de déployer le financement mixte. Son utilisation est conçue pour catalyser et éviter la distorsion des marchés et de la motivation sous-jacente du profit. À ce titre, elle devrait utiliser le niveau minimum de concessionnalité nécessaire pour attirer les capitaux, en gardant à l'esprit l'objectif à long terme de marchés commerciaux durables.

Par exemple, les couvertures partielles ou en première perte qui sont juste suffisantes pour modifier suffisamment le profil risque-rendement, mais pas pour donner une garantie totale, alignent les incitations entre les fournisseurs de capitaux mixtes et commerciaux et évitent l'aléa moral (Garbacz W., 2021). À cette fin, le financement mixte devrait également être limité dans le temps et, dans l'idéal, favoriser la concurrence entre de multiples fournisseurs de capitaux, créant ainsi un plus grand choix pour les PME (IFC, 2021).

Une meilleure coordination entre les acteurs du développement qui fournissent des financements mixtes est également importante pour s'assurer qu'ils sont déployés de manière efficace et efficiente. Plus de 70% des engagements de financement mixte sont destinés aux pays à faible revenu, et l'Afrique subsaharienne représente à elle seule 41% des transactions de financement mixte et 33% de la valeur totale (Convergence, 2024).

En particulier dans le cas des institutions financières qui peuvent attirer des financements mixtes provenant de sources multiples, il existe un risque de redondance, d'utilisation inefficace des ressources ou de stratégies mal alignées. Inversement, il existe également des possibilités de coopération qui amplifient l'impact collectif.

Enfin, les praticiens doivent agir avec transparence pour soutenir un programme d'apprentissage. Le financement mixte atteindra son objectif s'il crée un effet de démonstration, non seulement en catalysant les capitaux privés dans un contexte donné, mais aussi

en montrant ce qui est possible et en modifiant ainsi la confiance, l'engagement et les choix d'un marché plus large d'entreprises et de fournisseurs de capitaux.

Si la finance mixte est un pont, elle doit créer une voie que d'autres peuvent suivre et à partir de laquelle d'autres peuvent construire. Si nous étendons l'analogie, l'objectif ne devrait pas être de construire simplement le même pont, encore et encore, au même point de passage. Pour les institutions financières qui ont reçu un

financement catalytique pour servir les PME agricoles, par exemple, il est important d'étudier si les changements dans le comportement de prêt persistent et si les primes de risque pour le secteur changent. À cette fin, un partage plus transparent des données - à la fois sur l'écart risque-rendement comblé par le financement mixte et sur ses résultats ex post - contribuera à faire progresser une compréhension commune et plus fine de la manière dont le financement mixte peut façonner au mieux les systèmes alimentaires de l'Afrique.

Références

AADFI. (2022). Report on the 11th Peer Review following the AADFI PSGRS Assessment mechanisms 2021. (pp 12-16)

Aceli Africa. (2020). Bridging the Financing Gap: Unlocking the Impact Potential of Agricultural SMEs in Africa. (pp 9-13)

Aceli Africa and Dalberg. (2024). Profitability of Agricultural SME Lending in East Africa – Financial Benchmarking Report. (pp 20-28)

Aceli Africa and Dalberg. (2024). Unlocking Finance for African Agriculture - Learning Report: Year 3. (pp 3)

AGRA and KPMG. (2023). Africa Agribusiness Outlook. (pp 6-15)

Ambler, K., & de Brauw, A. H. (2023). View Point: Finance needs of the agricultural mainstream. *Food Policy*, 121.

Attridge S., Y. C. (2021). Financial performance and corporate governance: Evidence from national development banks in Africa, ODI Report, Overseas Development Institute (ODI), London. (pp 9-11)

B&FT Online. (2022). Agribusinesses to receive more support through GIRSA and DBG.

Balikisu O. (2017). Warehouse Receipt System In sub-Saharan Africa: Making progress in finance, market and post-harvest risk management. Policy Brief. Platform for Agricultural Risk Management, International Fund for Agricultural Development. (pp 1-4)

Bank of Industry. (2024). Who We Are. Retrieved from <https://www.boi.ng/>

Convergence. (2022). Blended Finance for Food Systems, Data Brief. (pp 4)

Convergence. (2023). Blended Finance and Concessionality, Data Brief.

Convergence. (2024). Blended Finance in Sub-Saharan Africa: SME Financing, Enhanced Data Brief. (pp 8)

Convergence. (2024, August). Database. Retrieved from <https://www.convergence.finance/>

Convergence. (2024). State of Blended Finance. (pp 47-54)

FAO and World Bank. (2024). FAOSTAT Database and World Bank Database. Fusillier C, a. T. (2023). Agricultural Public, Development Banks Platform for Green and Inclusive Food Systems. IFAD.

Garbacz W., V. D. (2021). The Role of Guarantees in Blended Finance. OECD Development Cooperation Paper 97. Organization for Economic Co-operation and Development. OECD. (pp 11-12)

IFAD. (2023). IFAD. (2023). Food systems transformation for and by rural people. Retrieved from <https://webapps.ifad.org/members/eb/139/docs/EB-2023-139-R-11.pdf>

IFC. (2021). Using Blended Concessional Finance to Invest in Challenging Markets: Economic Considerations, Transparency, Governance, and Lessons of Experience. (pp 8-10)

IFC and Goldman Sachs. (2019). 10,000 Women: Investing in Women's Business Growth: The Women Entrepreneurs Opportunity Facility. (pp 23-25)

IFC and SME Finance Forum. (2018). Inessa L.; Peria M., Soledad M., & Sandeep S. (2013). Collateral registries for movable assets: does their introduction spur firms' access. Washington D.C.: The World Bank Development Research Group. (pp 11-15)

ISF Advisors and IFC. (2024). Scaling up Farmer Financing through AgTechs in Sub-Saharan Africa. (pp 5)

MAIIC. (2024, Aug). Retrieved from <https://maiic.mw/>

NDB (2024). ACGS. Retrieved from <https://www.ndb.bw/acgs>

NSIA. (n.d.). Fund for Agricultural Finance in Nigeria. Retrieved from <https://nsia.com.ng/portfolio/fund-for-agricultural-finance-in-nigeria/>

Safavian, M. Z. (2018). The impact of interest rate caps on the financial sector: evidence from commercial banks in Kenya. Policy Research working paper, no. WPS 8393 Washington, D.C. World Bank Group

Szebini, A. A (2021). A technical review of select DE risking schemes to promote rural and agricultural finance in sub-Saharan Africa. FAO, IFAD, & AGRA. (pp12-14)

6 Coordination des gouvernements en fonction des besoins liés aux opportunités de croissance portés par le secteur privé

Jonathan Said¹

MESSAGES CLÉS

- 1 Selon les données économiques recueillies dans plusieurs pays, il est indispensable de mettre en place des mécanismes de dialogue et de collaboration entre les acteurs privés et les pouvoirs publics. En principe, ces mécanismes doivent être structurés en fonction des chaînes de valeur concernées. Grâce à ces mécanismes, il est possible d'identifier et de traiter les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent.
- 2 Des mécanismes de coordination et de suivi intra-gouvernementaux qui permettent au gouvernement de faire face aux besoins urgents d'un secteur privé orienté vers la croissance sont également très importants.
- 3 La forme de ces mécanismes est sans importance et dépendra du pays, du contexte et même de la chaîne de valeur en question. Le développement de la chaîne de valeur consiste à résoudre des problèmes et à saisir des opportunités ; ce qui compte, par conséquent, est la capacité des acteurs publics et privés à collaborer efficacement pour assurer la croissance.

Introduction

Ce rapport sur l'état de l'agriculture en Afrique (AASR) a recensé des cas de croissance agricole en Afrique menés par le secteur privé, que ce soit au niveau des micros et petites entreprises ou des moyennes et grandes entreprises. Dans les chapitres 2 et 3, il est également suggéré ce que les décideurs africains et les partenaires du développement, y compris les associations locales du secteur privé et la société civile, devraient mettre en œuvre pour accélérer une agriculture portée par le secteur privé et la transformation des produits agroalimentaires en Afrique.

Il s'agit notamment d'effectuer des investissements en faveur de structures de marchés ruraux et d'autres infrastructures rurales essentielles. Parmi ces infrastructures en question figurent la connectivité numérique, les ponts et les routes, l'amélioration de l'accès au capital pour les microentreprises et les petites et moyennes entreprises, la mise en place d'un environnement politique adapté et cohérent qui stimule l'investissement privé, ainsi que la promotion et la facilitation des activités de transformation des produits agroalimentaires.

Les chapitres 4 et 5 sont consacrés à deux outils publics dont la popularité ne cesse de croître pour faire face à certains de ces besoins. Il s'agit du financement mixte et des clusters du secteur agro-industriel. La question clé à laquelle il faut répondre est celle du comment : Comment les gouvernements peuvent-ils piloter l'effort pour proposer de telles solutions ? Comment peuvent-ils efficacement satisfaire les besoins du secteur privé pour stimuler et activer davantage de clusters de croissance économique ? Certes, identifier un certain nombre de solutions politiques

génériques relève de l'exploit, mais s'attaquer réellement aux difficultés contraignantes du secteur privé pour que ce dernier puisse rapidement accélérer la transformation de l'agriculture, de l'agro-industrie et du système alimentaire en Afrique requiert une reconnaissance de la diversité des besoins du secteur privé en fonction des pays, des sous-régions au sein des pays, des chaînes de valeur et du moment.

Une solution universelle est rarement envisageable et elle est rarement, si ce n'est jamais, statique au fil des ans. Quant aux gouvernements, leur capacité pour intervenir est évidemment très limitée : leurs budgets, leur espace politique, leur capacité de coordination, leur capacité de gestion ou leur capacité institutionnelle sont limités.

En conséquence, pour que les gouvernements puissent effectivement répondre aux besoins du secteur privé, une relation de travail saine entre les acteurs privés et publics dans chaque pays et au niveau infranational est primordiale. Par ailleurs, il est essentiel de mettre en place un mécanisme destiné à coordonner les dizaines, voire les centaines, d'organisations que compte le gouvernement (ministères, agences et organismes gouvernementaux infranationaux) et les actions menées par d'autres acteurs publics, à savoir la société civile, les instituts de recherche et les gouvernements étrangers, et ce, en fonction des besoins du secteur privé.

Dans ce bref chapitre, il est question de savoir comment les différents ministères et agences des gouvernements peuvent assurer leur coordination afin d'impliquer le secteur privé de la sorte et de réagir en conséquence.

¹ Vice-président pour l'expertise technique, AGRA

Mécanismes de coordination public-privé et intra-gouvernementaux : des leviers clés pour une croissance agricole dynamisée par le secteur privé

Selon la documentation portant sur les pays qui ont réussi à assurer la transformation de leur agriculture et de leur économie en général, il semblerait que dans de nombreux cas, une relation positive et constructive sur le plan du travail entre les acteurs privés et publics, sous la conduite du gouvernement, ait joué un rôle déterminant dans l'orientation des ressources publiques.

Une telle approche a permis de faire face aux principales contraintes auxquelles étaient confrontés les acteurs privés en quête de croissance et auxquelles l'investissement privé ne pouvait pas répondre. En Asie, le Cambodge a adopté une « approche sectorielle du commerce » pour permettre au Premier ministre de coordonner les priorités des différents ministères, agences et partenaires de développement en fonction des besoins des acteurs privés dans des secteurs clés, surtout dans les domaines de l'agriculture et de l'alimentation. Le riz, la mangue, le manioc et la soie étaient les premiers secteurs prioritaires (FEI, 2018).

En Chine, Deng Xiaoping a exploité les structures du gouvernement local pour faciliter un dialogue sain entre le gouvernement et les agriculteurs. Cette démarche a permis d'élaborer des politiques agricoles souples et réactives, adaptées aux conditions et aux besoins locaux, en plus d'une approche axée sur le marché (et par conséquent, sur le secteur privé).

Même si la prise de décision était décentralisée, le gouvernement central assurait la coordination des efforts, et ce, en tenant compte de ce que la Chine avait besoin de transformer. Ce gouvernement central a assuré l'orientation générale et le soutien financier et a défini des politiques et des objectifs généraux auxquels les mécanismes des gouvernements locaux devaient adhérer (Zhang, 2023).

Grâce à une telle approche, laquelle a été systématiquement appliquée sur une période de quarante ans, la Chine a pu mettre en place les éléments clés de sa transformation agricole, notamment l'accès à la terre, aux routes rurales et, surtout, aux marchés de vente en gros ruraux, tout en renforçant la capacité de l'État à agir (Studwell, 2014).

Après les années 1950, le Japon a également adopté un mécanisme de coordination centrale, quoique pour une transformation économique plus large, ne se limitant pas à l'agriculture. Le gouvernement a fait du ministère du Commerce international et de l'Industrie (MITI) un super ministère. Cette mesure avait pour but de garantir que les agences clés telles que le ministère de l'Agriculture, la Banque du Japon, le ministère du Commerce et l'Agence nationale de planification soient coordonnées autour des

besoins du secteur privé, surtout dans les secteurs dotés d'un fort potentiel de compétitivité au niveau national et mondial (Song, 2022). La Malaisie, l'Indonésie et d'autres pays ont suivi une approche similaire.

L'Asie n'est pas le seul continent à avoir adopté ce modèle. En Amérique du Sud, des pays comme la Colombie, le Pérou et le Chili ont adopté des mécanismes de coordination similaires, planifiés au niveau central, pour assurer la capacité publique requise pour faire face aux besoins du secteur privé dans les principales industries.

Au Chili, par exemple, dès les années 1970, le gouvernement a utilisé la Corporation de développement du Chili (CORFO) comme principal mécanisme pour stimuler le développement de secteurs clés tels que les fruits, le poisson (saumon), la sylviculture et le vin. Ce mécanisme a permis de mieux répondre aux besoins des acteurs de la croissance du secteur privé (Lebdioui, 2019).

Ce projet a permis d'élaborer un système de réformes transversales qui s'appliquent à toutes les chaînes de valeur (politiques industrielles horizontales) et un système de réformes et de programmes spécifiques à chaque chaîne de valeur et à chaque secteur prioritaire (politiques industrielles verticales).

Essentiellement, le pays a ensuite intégré le soutien des principales agences publiques ou semi-publiques (par exemple, la Fondation Chili, principale agence mandatée pour soutenir la croissance des capacités des PME) et des agences spécifiques aux chaînes de valeur (par exemple, le service de l'agriculture et de l'élevage) afin de faire face aux besoins spécifiques des principales chaînes de valeur.

Dans ce cadre, des projets phares ont contribué au développement de ces chaînes de valeur, à l'instar du projet de saumon Japon-Chili (1969-1989). Grâce à cette approche, le pays est devenu l'un des plus grands producteurs au monde pour chacune de ces chaînes de valeur. La figure 1 ci-dessous illustre cette structure. Au Pérou, le ministre de la Production a mis au point une approche de coordination baptisée *Mesas Ejecutives* (ME - groupes de travail exécutifs). L'objectif ici était de concentrer l'action du secteur public sur les besoins des industries clés, notamment l'avocat, la myrtille, la pomme de terre, le cacao et l'asperge (Ghezzi, 2017).

Dans d'autres régions, il y a des exemples de ce type. En Amérique centrale, le Costa Rica a conféré d'importants pouvoirs au Ministère de la Planification et des Politiques économiques (MIDEPLAN) pour coordonner la croissance dans divers secteurs, y compris les secteurs agricoles comme l'ananas, la banane et l'agrotourisme, conformément à son programme de croissance durable sur le plan environnemental dirigé par le Ministère de l'Environnement et de l'Énergie (IICA, 2014).

Cette démarche portait notamment sur un dialogue public-privé avec les principaux acteurs privés de ces chaînes de valeur. Au Mexique, le Secrétariat à l'agriculture et au développement rural (SAGARPA) a

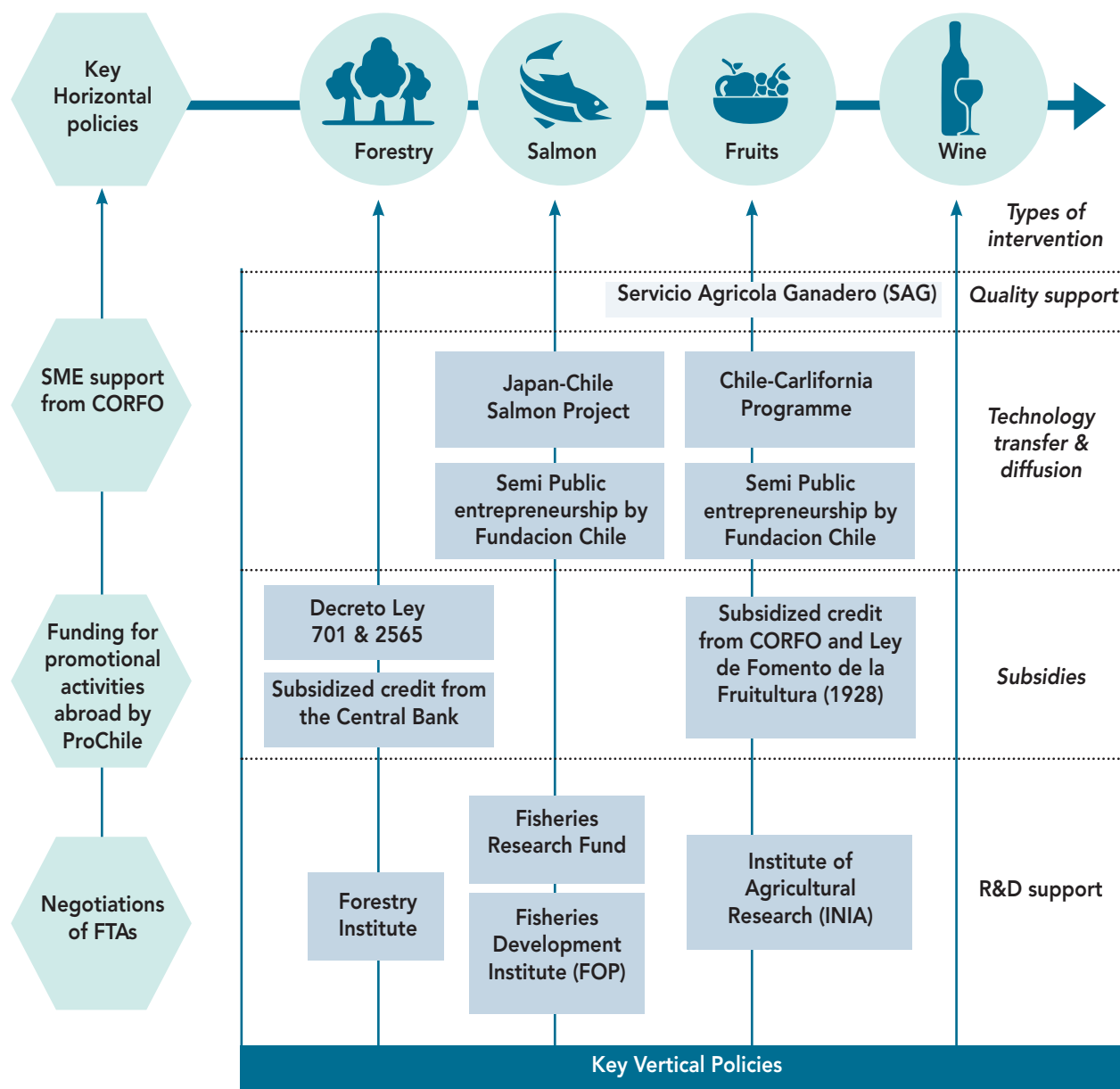


Figure 1 : Structure de la stratégie agro-industrielle du Chili dans les années 1970 et 1980.

Source: Lebdioui (2019).

joué un rôle de premier plan dans la promotion de la collaboration entre le secteur privé local (associations nationales des agriculteurs et des revendeurs au détail) et d'autres ministères (notamment l'Unité d'administration des petites entreprises du ministère de l'Économie) avec les acheteurs étrangers de produits agricoles mexicains et les organismes de recherche locaux (tels que l'Université technique de Monterrey).

Cette approche a permis aux acteurs de conclure des accords d'achat au niveau local et des accords

d'exportation pour des sous-secteurs tels que l'horticulture, en garantissant des variétés adaptées aux besoins du marché (Reardon and Flores, 2006). Par ailleurs, le SAGARPA a engagé de manière proactive le secteur financier, notamment les banques rurales et le Conseil national de l'agriculture (un organisme public-privé), afin d'élaborer des solutions financières sur mesure pour les petits exploitants agricoles (Reardon and Flores, 2006).

En Israël, le ministère de l'Agriculture proprement dit a servi de base à la coordination public-privé dans le cadre

de la mise en place de secteurs compétitifs sur le marché (Said, J. et al, 2019). Inspiré par le modèle britannique du conseil (notamment le conseil du kiwi en Nouvelle-Zélande et le conseil du cacao au Ghana, entre autres), cette démarche a initialement porté sur les agrumes en Israël, avant d'évoluer au-delà des exportations de produits bruts, comme cela avait été conçu à l'origine dans le cadre du système colonial britannique, vers la valorisation et la croissance saine des communautés d'exploitants agricoles.

Le ministère de l'Agriculture représentait l'ensemble de la chaîne de valeur, de la recherche axée sur la résolution des problèmes au niveau de l'exploitation à la conduite de la politique commerciale en coordination avec le cabinet du Premier ministre (pour garantir une durée de conservation suffisante pour atteindre les marchés cibles en Europe). De plus, il était responsable des besoins en infrastructures, par exemple des projets d'irrigation dont les agriculteurs avaient besoin.

L'Afrique a également des exemples clés de bonnes coordinations

L'Afrique compte également des exemples clés de bonne coordination. Au fil des ans, l'Afrique du Sud a mis en place un puissant mécanisme de coordination dans les domaines de l'agriculture et de l'industrie manufacturière afin de garantir que les besoins industriels soient satisfaits au fil du temps, le ministère de l'Agriculture, de la Réforme agraire et du Développement rural jouant le rôle de structure de coordination. Plus précisément, des liens ont été créés avec le département de la planification, du suivi et de l'évaluation, ainsi qu'avec la Présidence. Tout ceci a permis de mettre en place un environnement favorable aux investisseurs privés.

À titre d'exemple, des efforts ont été coordonnés avec le Conseil de la recherche agricole et le département du commerce afin de développer de nouveaux marchés d'exportation et de soutenir la gestion des crises, notamment lors de la pandémie de COVID. En effet, à cette époque, une collaboration a été mise en place avec l'autorité portuaire nationale pour assurer la libre circulation des marchandises exportées (Meyer et al. 2021).

Le Conseil national de commercialisation des produits agricoles a également soutenu le dialogue avec des associations du secteur privé telles que l'Association des producteurs des agrumes (qui fait partie de *Fruit South Africa*), *AgriSA* et *South African Farmers Union* pour traiter des questions clés dans des secteurs tels que les agrumes, le blé, le soja et le maïs (Gouvernement de l'Afrique du Sud, 2024).

Le Rwanda est en train de suivre un modèle similaire de conseils, inspiré principalement par le modèle du Conseil de développement économique de Singapour. Ce modèle a pour but de garantir la capacité de réaction aux besoins du secteur privé. Le Conseil national des exportations agricoles, le Conseil rwandais de

l'agriculture et le Conseil rwandais du développement conjuguent leurs efforts pour faire progresser le développement de la chaîne de valeur. L'engagement du secteur privé, y compris avec les grandes, moyennes et petites entreprises ainsi qu'avec les entreprises agricoles et non agricoles, étrangères et locales, est une mission primordiale. Le Maroc, par l'intermédiaire de son Agence de développement agricole, l'Éthiopie, par l'intermédiaire de son Agence de transformation de l'agriculture éthiopienne (aujourd'hui *Institut*), et l'île Maurice, par l'intermédiaire de son Conseil de développement économique au sein du cabinet du Premier ministre, présentent des facteurs de réussite similaires.

Il y a également un certain nombre de cas moins connus de collaboration portant sur les besoins de chaînes de valeur spécifiques, à savoir la noix de cajou en Côte d'Ivoire, les graines oléagineuses au Malawi et l'huile de palme produite par des PME au Libéria.

Conclusion : points communs pour des mécanismes de coordination efficaces

Les points communs de ces mécanismes de dialogue et de collaboration entre secteur public et secteur privé pour une croissance portée par le secteur privé sont les suivants : autonomisation politique des dirigeants du gouvernement, dépendance à l'égard des analyses, efforts déployés pour concilier les intérêts de l'économie politique entre les entreprises et l'élite politique, efforts déployés pour coordonner les différents ministères et agences gouvernementales autour d'un programme unique qui renforce le secteur privé, y compris les petites exploitations agricoles dans leur ensemble, et efforts délibérés de développement des capacités des secteurs public et privé.

Il s'agit également des efforts déployés pour garantir que d'autres acteurs publics, notamment les groupes de réflexion, la société civile, les organismes multinationaux et les gouvernements étrangers, soient coordonnés en fonction des besoins d'une stratégie nationale unifiée et que l'infrastructure, le financement, les politiques (y compris fiscales, commerciales, de qualification et monétaires), les partenariats et les programmes de soutien soient coordonnés pour faire face aux défis spécifiques identifiés par les acteurs dans les chaînes de valeur.

Ceci englobe à la fois les défis spécifiques à une chaîne de valeur et les défis transversaux touchant plusieurs chaînes de valeur. De plus, ces mécanismes ont adopté une approche axée sur le marché, certains ayant opté pour une orientation vers l'exportation, ce qui implique dans une certaine mesure de se concentrer sur le marché intérieur tout en garantissant la capacité à faire concurrence aux importations, qu'il s'agisse de produits étrangers sur le marché local, sur les marchés des pays voisins ou dans les pays les plus éloignés.

Il est primordial pour ces mécanismes de se concentrer sur l'ensemble du processus, lequel va de la recherche et de la mise à disposition d'intrants à la valeur ajoutée, à l'emballage, aux besoins des consommateurs et à la logistique.

La figure 2 ci-dessous récapitule les éléments communs à ces mécanismes de coordination public-privé qui ont fait leurs preuves dans divers pays d'Afrique et d'ailleurs.

Globalement, avec des variations entre ces mécanismes, la coordination des réglementations, des programmes et des capacités spécifiques aux chaînes de valeur (dits politiques agro-industrielles verticales) a pu être assurée, de même que la synchronisation des politiques

économiques ou des politiques qui ont un impact sur toutes les chaînes de valeur (politiques industrielles horizontales) avec les principaux besoins d'un secteur privé en pleine croissance et en plein investissement.

Les mécanismes de coordination efficaces ont toujours été adaptés aux besoins du secteur agricole et agro-industriel, au contexte politique et économique du pays et aux modalités de fonctionnement des gouvernements et du secteur privé. Ces mécanismes n'étaient pas non plus déconnectés de l'appareil gouvernemental principal, c'est-à-dire qu'ils influençaient et étaient influencés par la fonction publique, le processus régulier d'élaboration des politiques et divers processus gouvernementaux réguliers, sans pour autant se détourner des objectifs fixés.

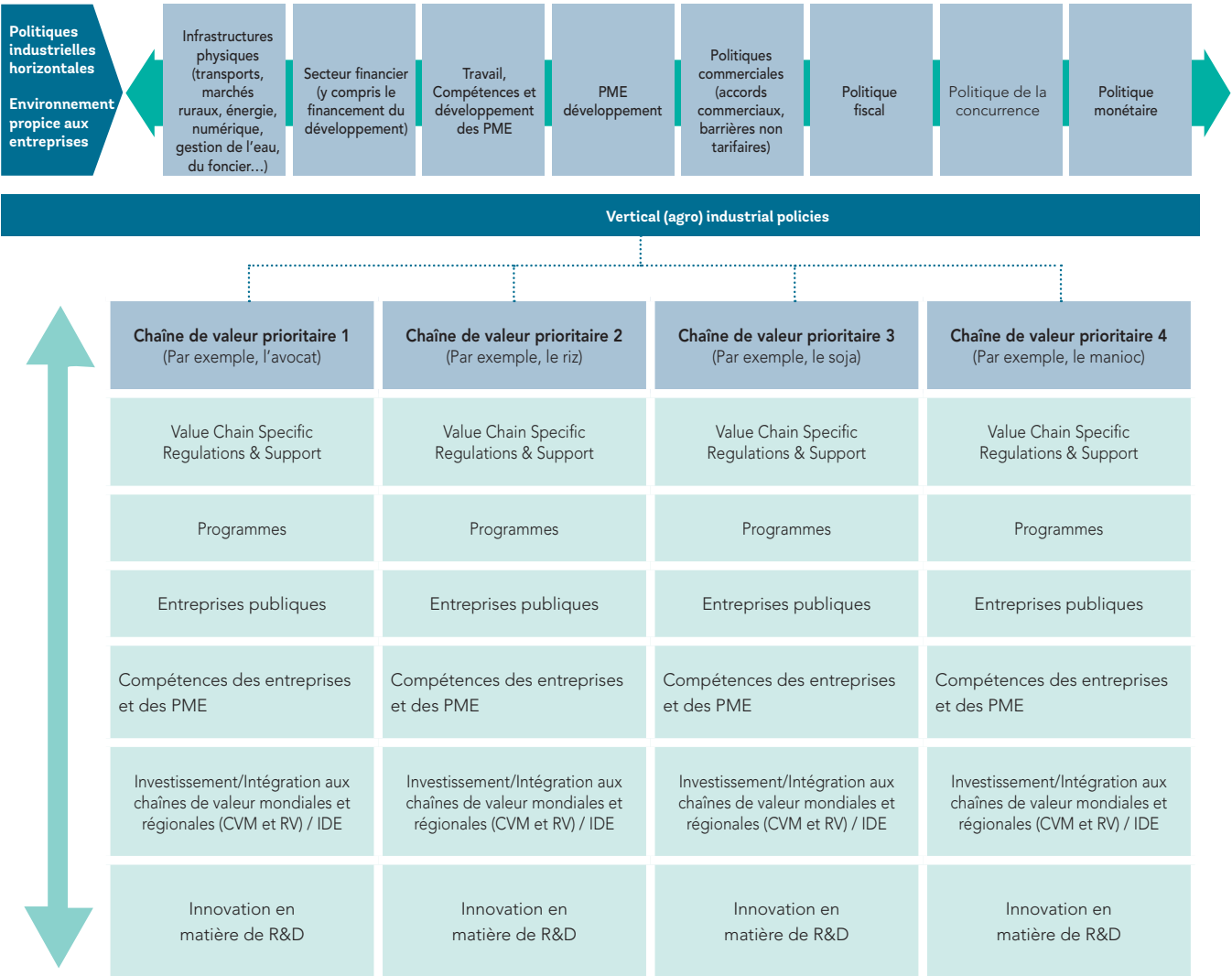


Figure 2 : Quels efforts de collaboration public-privé réussis pour stimuler la transformation de l'agriculture et de l'agro-industrie ont généralement été coordonnés pour répondre aux besoins du secteur privé axés sur la croissance

Source : Chema Triki, conçu pour ce chapitre.

Dans chaque cas, des politiques, des programmes et des capacités variées ont été adaptés aux besoins du secteur privé, qu'il s'agisse de microentreprises, de petites, moyennes ou grandes entreprises. Par ailleurs, la localisation a souvent été un facteur déterminant pour garantir la capacité des gouvernements, même au niveau de la municipalité ou du district.

Il est indispensable que les gouvernements africains, en collaboration avec les acteurs locaux du secteur

privé œuvrant pour une croissance inclusive, mettent en place et renforcent les mécanismes de coordination afin de s'assurer que les contraintes qui freinent les investissements du secteur privé dans les micro, petites, moyennes et grandes entreprises stratégiques soient suffisamment prises en compte pour soutenir les pôles de croissance dont l'Afrique a tant besoin pour la transformation de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des systèmes alimentaires.

Références

Enhanced Integrated Framework, (2018). How Cambodia became 'famous' for its trade strategy. World Trade Organization
Ghezzi, P. (2018). Mesas Ejecutivas in Peru: Lessons for Productive Development Policies.

Global Policy, London School of Economics and Political Science
Government of South Africa (2024). Overview of National Agricultural Marketing Council Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture, (2014).

Costa Rica aims to promote rural development with intersects oral projects. Lebdioui, A. (2019). Chile's Export Diversification since 1960: A free market miracle or mirage? Development and Change, International Institute of Social Studies, The Hague
Meyer, F. et al (2021). Hotspots of Vulnerability and disruption in food value chains during COVID-19 in South Africa: industry and firm level pivoting in response.

Agricultural Economics Research, Policy and Practice in Southern Africa Reardon, T., Flores, L. (2006). Customized competitiveness strategies for horticultural exporters – Central America focus with lessons from and for other regions.

Food Policy Said, J., Ngoga, T. et al. (2019) How Israel became a world leader in agriculture and water. Tony Blair Institute Song, Q. (2022). Political Economy Analysis of Significant Roles of MITI in Japan's Industrial Policies During Japan's Post-War Economic Miracle Period.

George Washington University. Studwell, J. (2014). How Asia Works: Success and Failure in the World's Most Dynamic Region. Grove Press Zhang, C. (2023). Evolution of government and market under China's reform era: through the perspective of state cap

7 Résumé des résultats et des implications politiques

Thomas Reardon¹

Introduction

Le chapitre introductif du Rapport sur l'état de l'agriculture en Afrique 2024 (AASR24) a présenté le contexte des puissantes forces de la demande qui exercent une pression sur le secteur privé africain. Ce chapitre a également révélé qu'en général, le secteur privé a répondu à cette demande et s'est développé pour constituer une énorme chaîne d'approvisionnement vers les agriculteurs et des agriculteurs vers les consommateurs africains, lesquels achètent aujourd'hui 85% du volume total des aliments qu'ils consomment.

Dans cette introduction, les questions liées au volume ont été abordées :

- 1) Comment le secteur privé dans les segments non agricoles des chaînes de valeur agroalimentaires africaines (CVA), notamment le secteur des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) et le secteur des moyennes et grandes entreprises (MLE), s'est-il développé et a-t-il fait face à cette demande ?
- 2) Quels sont les défis auxquels le secteur privé se heurte encore et quelles sont les stratégies et politiques clés déjà en place et nécessaires pour soutenir, tirer parti et accélérer la transformation du système alimentaire par le secteur privé. Le présent chapitre donne un aperçu des conclusions et des messages de l'AASR24, en réponse à ces questions. Ce chapitre fait la synthèse des points du chapitre 2 sur les MPME, ceux du chapitre 3 sur les MLE, ceux du chapitre 4 sur les parcs agro-industriels (PIA), ceux du chapitre 5 sur le financement et ceux du chapitre 6 sur les politiques agro-industrielles coordonnées pour servir de cadres stratégiques intégrés à diverses politiques spécifiques.

Dans ce dernier chapitre, il est question, sur la base des principaux messages du rapport, de ce qui suit :

- 1) La croissance rapide du secteur privé, aussi bien au niveau de la grande majorité du secteur privé (Micro, Petites et Moyennes Entreprises-MPME) qu'au niveau du segment émergent des moyennes et grandes entreprises (MLE), ainsi que la diversité de leurs stratégies et de leurs approches ;
- 2) Les politiques qui facilitent cette croissance ainsi que les défis majeurs à relever pour et avec ces politiques ; (3) les principes généraux qui doivent servir de base à l'élaboration de futures politiques, y compris la compétitivité structurelle et personnalisée, la coordination et l'intégration dans l'élaboration des politiques.

Pour faire face à une demande croissante, le secteur privé a enregistré une croissance fulgurante, notamment dans les domaines de la vente en gros, de la transformation et de la logistique, et ce, par le biais des micro, petites et moyennes entreprises, et de moyennes et de grandes entreprises.

Croissance du secteur privé pour les services intermédiaires et latéraux (logistique) en général

De par leur nature, les tendances de la demande ont favorisé le développement du secteur intermédiaire et de la logistique et ont été elles-mêmes facilitées par ce développement. L'évolution rapide du marché urbain a nécessité des chaînes de valeur agroalimentaires de plus en plus étendues, à partir des zones rurales. Ce phénomène a favorisé le développement du secteur des MPME 3PLS et du secteur de la vente en gros des MPME, ainsi que l'expansion des marchés de vente en gros, tant publics qu'informels. Cette évolution a été renforcée en raison de la croissance (plus rapide que pour les céréales) des chaînes de valeur des produits horticoles et des produits d'origine animale.

Par ailleurs, comme indiqué au chapitre 2, l'énorme prolifération des MPME de transformation a contribué à l'augmentation de la demande de produits alimentaires transformés. Il s'agit notamment de la transformation du blé et des oléagineux importés et des produits d'exportation tels que le café et le cacao, qui est assurée par des moyennes et grandes entreprises (MLE), comme le précise le chapitre 3. Pour finir, la hausse en demande d'intrants agricoles a stimulé l'expansion de milliers de MPME agro-commerciales ainsi que le développement des MLE dans la fabrication et l'approvisionnement en intrants.

Croissance et modes de croissance des micro, petites et moyennes entreprises

Croissance des micro, petites et moyennes entreprises

D'après le chapitre 2, les MPME représentent environ 85% du volume des chaînes de valeur agroalimentaires du secteur privé en Afrique. Nous constatons ci-dessus qu'environ 1,1 milliard de tonnes de nourriture sont achetées (et passent donc par les chaînes de valeur

¹ Université du Michigan et Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI)

agroalimentaires) en Afrique chaque année ; 85% de ce volume - environ 900 millions de tonnes, soit un volume énorme - sont gérés par des MPME.

Dans les discussions portant sur les politiques africaines, la notion de « milieu manquant » en matière de services de vente en gros et de logistique est communément répandue, et les petites entreprises sont figées, traditionnelles et sans dynamisme. Toutefois, le chapitre 2 de cet AASR réfute fortement cette idée reçue et relève que, loin d'être un milieu manquant, il s'agit plutôt d'un milieu dynamique de MPME, quoique généralement absent du débat, d'où l'expression ci-après de « milieu caché ». (Reardon, 2015 ; Reardon et al. 2021).

Les MPME sont principalement spécialisées dans les marchés alimentaires nationaux, tant urbains que ruraux, ainsi que dans les marchés sous-régionaux. À titre d'exemple, les MPME de vente en gros de poisson dans l'État de Kebbi, au Nigeria, se consacrent principalement au marché Nigerian, mais vendent également à l'étranger, dans les pays voisins.

Les MPME ont massivement répondu aux opportunités de demande évoquées plus haut. Elles se sont rapidement développées dans les segments suivants :

- 1) Les 3PLS, qui constituent le principal moyen par lequel les commerçants acheminent les denrées alimentaires dans les chaînes de valeur agroalimentaires, comme au Nigeria où les grossistes en poisson, en maïs, en tomates et en légumes à feuilles vertes recourent principalement aux MPME 3PLS plutôt qu'à leurs propres moyens de transport (Liverpool-Tasie et al. 2017; 2024a; 2024b);
- 2) La première étape de la transformation, comme celle du maïs en Tanzanie (Snyder et al. 2018) et du poisson sec et fumé au Nigeria (Gona et al. 2018);
- 3) Le commerce de gros, principalement basé sur les marchés de gros des villes urbaines et rurales (par exemple, pour les tomates en Tanzanie, Ijumba et al. 2024).

Les MPME forment la principale interface entre les petites exploitations et les marchés et sont par conséquent essentielles pour l'AGRA, le développement rural et l'emploi.

Il ressort du chapitre 2 que les MPME intermédiaires sont un maillon important des chaînes de valeur agroalimentaires. Leur impact positif sur l'emploi et la sécurité alimentaire des petits exploitants agricoles est avéré.

Leurs pratiques conditionnent également la sécurité alimentaire et les entreprises servent de marché pour les intrants et les produits des agriculteurs, affectant ainsi directement les motivations des agriculteurs à investir dans l'entreprise agricole et à adopter de bonnes pratiques agronomiques. Cependant, elles contribuent également à la rentabilité de l'agriculture grâce à l'amélioration des rendements et aux opportunités de commercialisation des produits.

Modes de croissance des micro, petites et moyennes entreprises : Les « clusters spontanés »

Au chapitre 2, le rôle déterminant des « clusters spontanés » des MPME et des exploitations agricoles dans le développement du secteur privé agroalimentaire en Afrique a été mis en évidence, tout comme les politiques qui les ont favorisés. Cette section présente un résumé des questions clés liées aux clusters spontanés et examine plus en détail les politiques qui les ont favorisés.

Selon les précédentes discussions portant sur les clusters spontanés de MPME dans cet AASR, ceux-ci ont joué un rôle déterminant, aussi bien dans le développement des MPME que dans la création de liens « spontanés » avec les petits exploitants agricoles. Ces discussions, par ailleurs, révèlent que ces liens, sur le plan quantitatif, vont bien au-delà des liens actuels concernant l'agriculture contractuelle avec les grandes entreprises en Afrique.

Les clusters sont nés « spontanément », c'est-à-dire sans gestion externe ni création par le gouvernement, les partenaires de développement ou les acteurs de la société civile, y compris les organisations non gouvernementales (ONG), et même sans « entreprises piliers » sous forme de grandes entreprises comme les grandes entreprises de transformation. Ces clusters sont également financés par des fonds propres issus d'autres emplois non agricoles, par des prêts informels et surtout par les bénéfices réalisés grâce à l'approvisionnement auprès des marchés urbains rentables.

Généralement, le financement formel ou le financement par les grands acteurs de la chaîne de valeur tels que les transformateurs n'a pas joué de rôle. Ces clusters ont tendance à englober les différents secteurs des chaînes de valeur agroalimentaires, ainsi que les petites et moyennes exploitations agricoles.

Ils ont tendance à émerger et à se développer rapidement, essentiellement de manière autonome, comme dans les exemples présentés ci-dessous. Ils se distinguent des « clusters gérés » tels que les parcs agro-industriels (PAI), présentés en détail au chapitre 4, lesquels ont jusqu'à présent joué un très faible rôle dans le développement des MPME en Afrique, mais sont en train de s'imposer comme une option politique viable pour la croissance des systèmes alimentaires africains.

Une illustration du chapitre 2 est particulièrement caractéristique des clusters spontanés et, compte tenu de l'importance de ces clusters pour le secteur privé en Afrique, l'illustration est résumée ici pour mettre en évidence la nature de la dynamique. Cette illustration concerne les clusters spontanés des MPME et des producteurs de poisson dans l'État de Kebbi, au Nigeria.

Ces clusters comptent des milliers de grossistes, de transformateurs et de transporteurs urbains et ruraux, ainsi que 21 000 pisciculteurs et pêcheurs dans les quatre principaux clusters de pêche/pisciculture de Kebbi, avec un cluster spécialement étendu qui se démarque (Gona et al., 2018).

Un élément clé est que les acteurs se sont auto-assemblés et se sont spontanément répandus là où les conditions naturelles et les infrastructures publiques étaient favorables. Il s'agit d'un point commun aux clusters évoqués au chapitre 2 et à ceux de l'horticulture et des produits d'origine animale examinés dans Reardon et al. (2024).

Les clusters sont basés dans des zones où les ressources en eau sont adaptées pour la production de poisson et sont bien connectées aux grandes villes proches et lointaines par des autoroutes, construites par le gouvernement et bien desservies par des marchés de vente en gros et des points de collecte de poisson mis en place par le gouvernement.

Les clusters présentent tous une transformation dynamique en termes de structure et de fonctionnement des chaînes de valeur, avec les acteurs comme membres. Ces clusters sont dominés par des MPME qui ont répondu à une demande croissante, dans des conditions favorables.

L'ajustement autonome de ces clusters de poissons a été remarquable et vient contredire le point de vue selon lequel, pour que les MPME du secteur privé puissent se diversifier et se développer en Afrique, il faut absolument « gérer » ou « ancrer » les clusters. Au cours de la décennie précédente, le nombre de pêcheurs est passé à 182% et celui des pisciculteurs à 200%, soit une augmentation aussi rapide que celle observée dans les exemples de réussite aquacole en Asie, notamment au Bangladesh (Hernández et al., 2018).

Au cours de cette période, l'aquaculture a connu une intensification alimentée par une croissance rapide des chaînes de valeur des intrants piscicoles, avec notamment l'émergence d'un commerce à longue distance (entre États) de semences de poissons provenant de clusters d'écloseries des MPME situées dans des zones où les conditions environnementales et les moyens de transport sont satisfaisants.

En 2018, environ 9 000 acteurs intermédiaires de la chaîne d'approvisionnement (grossistes MPME, transformateurs et entreprises de transport et de logistique) faisaient partie des clusters de Kebbi et la croissance de ces segments était marquée par une forte dynamique.

À titre d'exemple, le nombre de grossistes MPME en zones rurales et urbaines a été multiplié par 1,3 au cours de la décennie, tandis que les producteurs de poisson ont presque doublé (multiplié par 1,9). Ces chiffres témoignent d'une augmentation du nombre de commerçants au cours de la décennie. Le nombre de détaillants de poisson en zone urbaine dans cet État a été multiplié par 2,5. Ces intermédiaires étaient établis dans des marchés urbains et ruraux spécialisés dans la vente au détail et en gros, des marchés agricoles et des points de collecte pour les commerçants, soit environ 255 au total, pendant la période considérée.

Croissance et mode de croissance des moyennes et grandes entreprises

Croissance des moyennes et grandes entreprises

Les MGE de haut niveau constituent environ 15% du volume de la chaîne de valeur de l'agroalimentaire en Afrique. Ces entreprises assurent la transformation et la commercialisation pour les marchés nationaux et les marchés d'exportation.

Il s'agit notamment des entreprises dont le siège et/ou les capitaux sont situés hors du continent africain (par exemple, *Cargill* et *China National Cereals, Oils and Foodstuffs -COFCO-* le plus grand holding public chinois de transformation alimentaire) ; des entreprises basées en Afrique, mais dont les opérations multinationales sont étendues au moins en partie en Afrique (par exemple, *Bakes* basée en Tanzanie) ; des entreprises basées dans un pays africain et qui produisent et vendent principalement pour le marché de ce pays (avec toutefois la possibilité de vendre à d'autres pays africains ou d'exporter vers l'extérieur de la région).

Le chapitre 3 analyse certains cas liés à tous ces types d'entreprises. Ce chapitre décrit les investissements dynamiques réalisés par ces entreprises en réponse à l'augmentation de la demande dans la région, aux opportunités offertes par les marchés d'exportation régionaux et mondiaux, et aux mesures incitatives.

Les MLE investissent en réaction aux pressions de la demande à moyen et long terme en Afrique et sur le marché mondial (par analogie avec l'observation précédente concernant les clusters des MPME). Le chapitre propose un exemple de ce dernier cas avec des exemples de l'Afrique du Sud portant sur le secteur du soja, de l'alimentation animale et de la viande.

Dans les années 2010, pour faire face à l'augmentation de la demande en viande en Afrique du Sud et dans la région, les MLE ont investi dans des installations de trituration du soja destinées à alimenter les industries de la volaille et du bœuf en Afrique du Sud et dans le reste de l'Afrique.

Ces investissements ont permis de multiplier par 3,5 la capacité de transformation en cinq ans, avec d'importants investissements de la part d'entreprises étrangères (comme *COFCO*) et d'entreprises sud-africaines (*Russell Stone Group*, *Nedan Oils and Proteins*, *VKB Agriprocessors* (à travers sa filiale *Nedan Oils and Proteins*), et *Willowton Oil*).

Certaines de ces entreprises, comme *Russell Stone Group*, ont reçu des subventions de la part du gouvernement sud-africain. Au-delà de l'augmentation de la demande nationale à moyen et long terme, il y a eu, comme le montre le chapitre 3, des « déclencheurs » à court terme qui ont précipité l'émergence ou la réponse de certains acteurs du secteur privé.

Ces déclencheurs ont été basés à la fois sur la politique (comme les droits de douane sur les importations ou l'exonération fiscale pour les investissements locaux) et sur des circonstances externes (notamment la flambée des prix des engrais sur le marché mondial). De tels exemples sont donnés dans la section politique ci-dessous.

Modes de croissance des moyennes et grandes entreprises

Dans le chapitre 3 (pour les MLE individuelles) et dans le chapitre 4 (pour les MLE faisant partie de clusters gérés tels que les PIA), plusieurs modes ou stratégies clés de croissance et/ou de gestion des risques et des coûts de transaction par les MLE sont examinés.

Plusieurs modes se distinguent. Dans un premier temps, certaines entreprises comme *Agrivision* (une société à capitaux sud-africains et britanniques, immatriculée à l'île Maurice) ont procédé à une intégration verticale « vers l'intérieur ». Pour ce faire, elles ont acheté des terres agricoles en Zambie afin de cultiver du soja et du maïs sur leurs propres terres (acquises) et sans les producteurs, par le biais de contrats avec des petits exploitants agricoles. Deuxièmement, des entreprises telles que *Olam Nigeria* ont procédé à une intégration verticale « vers l'extérieur ». Pour cela, elles ont acheté des terres, installé des unités de transformation et signé des contrats avec plusieurs riziculteurs indépendants.

Les entreprises se sont également diversifiées de manière horizontale (en termes de produits), allant même jusqu'à concevoir un nouveau produit lorsqu'une opportunité se présente ou qu'une substitution se révélait nécessaire. Le chapitre 3 se penche sur l'exemple de la multinationale américaine du tabac *Pyxus*, laquelle a diversifié ses activités au Malawi en se lançant dans la production de cacahuètes.

L'entreprise a misé sur l'agriculture contractuelle avec les producteurs pour se détourner du tabac suite à la baisse de la demande sur le marché international et à d'autres facteurs, alors que la demande régionale en huile et en tourteaux d'arachide, destinés à l'alimentation humaine et animale, était en hausse. *Pyxus* a travaillé avec des MLE du Malawi pour transformer les arachides.

Par ailleurs, le chapitre 3 présente un cas où les entreprises d'intrants contournent les distributeurs classiques ou créent des réseaux de distribution dans des zones où elles estiment que leur rayon de commercialisation n'est pas suffisant. À titre d'exemple, la *Last Mile Alliance*, formée en Tanzanie par *Bayer*, *NMB Bank*, *Seedco*, *Syngenta* et *Yara* pour constituer un réseau de négociants en produits agricoles, en est une bonne illustration.

Dans le chapitre 3, il a également été relevé que les entreprises ont adopté ou formé des alliances avec des prestataires proposant des solutions numériques telles que des services d'information, de transaction ou de paiement, afin de réduire leurs risques opérationnels

et leurs coûts de transaction. Au Kenya, par exemple, les MPME et les MLE ont recours aux services de l'application de paiement numérique appelée *M-Pesa*.

Pour finir, il a été souligné au chapitre 3 que les entreprises qui pratiquent l'agriculture contractuelle ont été confrontées à des problèmes de « ventes parallèles ». En effet, les agriculteurs sous contrat, qui avaient reçu une avance ou des intrants tels que des semences améliorées, ont finalement renoncé à livrer leur production à l'entreprise contractante. Ce phénomène semble être un problème courant. Dans ce cas, les entreprises dépendent soit de leur propre production (ce qui nécessite parfois d'acheter ou de louer des terres), soit d'un partenaire qui dispose d'une capacité de production suffisante, soit de l'importation d'intrants intermédiaires (comme le lait en poudre).

Enseignements et messages politiques : stimuler la croissance du secteur privé en relevant ses défis, malgré des obstacles politiques et des défis toujours présents

L'investissement public dans les infrastructures, matérielles et immatérielles, est le moteur central et vital du système alimentaire – son véritable 'sang et os

Selon le présent rapport, la principale action politique et condition de croissance et de compétitivité du secteur privé agroalimentaire en Afrique, tant pour les MPME que pour les MLE, est un ensemble de ce que Reardon and Vos (2022) appellent « sang et os » du système alimentaire. Il s'agit en effet des infrastructures publiques de base, matérielles et immatérielles, suivantes :

- a) bonnes routes
- b) marchés de vente en gros
- c) énergie
- d) eau
- e) infrastructure de l'information et des télécommunications. Ces éléments de base sont nécessaires pour que les entreprises puissent voir le jour et se développer.

Il ressort de ce rapport que, lorsque ces infrastructures sont présentes, les MPME se rassemblent en clusters avec les agriculteurs et que ces clusters se développent de manière dynamique. Par ailleurs, ce rapport révèle que ces conditions de base sont nécessaires pour assurer le bon fonctionnement des MLE et des clusters gérés, tels que les PIA. Étant donné qu'elles conditionnent les coûts de base des entreprises, elles constituent un élément essentiel de leur développement. Certes, les politiques correspondantes à ces questions sont nécessaires, voire

primordiales, mais elles ne permettent pas de répondre aux exigences spécifiques du marché, notamment en ce qui concerne la certification phytosanitaire des fruits destinés aux marchés européens.

Dans ce cas, il est nécessaire de prévoir des investissements publics supplémentaires pour une « compétitivité sur mesure » (Reardon and Flores, 2006), comme par exemple les services de certification phytosanitaires du gouvernement, à l'instar de ce qui se fait en Afrique du Sud (Meyer et al. 2021).

La meilleure façon de sélectionner les investissements requis est de recourir à des partenariats public-privé (PPP), de coordonner et d'intégrer un cadre de « politique agro-industrielle », comme le montre le chapitre 6. Par contre, comme cela a été fréquemment relevé dans tous les chapitres du présent rapport, le développement des MPME, la compétitivité des MLE et le bon fonctionnement des PIA et des systèmes de financement mixte souffrent énormément lorsque les éléments de base, c'est-à-dire « sang et os », sont absents ou inappropriés.

Dans le chapitre 2, certains obstacles majeurs sont relevés dans les MPME examinées à savoir :

- a) Les marchés de vente en gros sont saturés, les installations sont inadéquates ou tout simplement inexistantes
- b) Le coût des routes est trop élevé et leur qualité trop médiocre
- c) Les pots-de-vin, le banditisme et les conflits rendent les routes peu sûres pour les transporteurs et les grossistes et coûteuses pour les transformateurs
- d) Le prix élevé de l'électricité et les pénuries de carburant nuisent à tous les segments intermédiaires
- e) Les contraintes liées à l'accès à l'eau et à l'approvisionnement en eau compromettent l'acheminement des produits agricoles vers les grossistes et les transformateurs.

Les « clusters gérés », souvent appelés parcs agro-industriels ou Zones Économiques Spéciales.

Lorsque les MLE estiment que les conditions de marché et celles des infrastructures en place sont inadéquates ou que leurs fournisseurs ont besoin d'actifs physiques, de formation et d'intrants spécifiques, les MLE (ou les gouvernements avec les MLE en tant qu' « entreprises d'ancrage ») mettent en place ce qui pourrait être qualifié de « conditions favorables spécifiques à un site ».

À titre d'exemple, lorsque les petits agriculteurs ont des difficultés à accéder aux semences améliorées et au crédit, les MLE peuvent contribuer à atténuer ces difficultés. Pour ce faire, elles mettent en place des programmes d'agriculture contractuelle qui proposent ces intrants à leurs fournisseurs, dans l'espoir de faciliter

les efforts des agriculteurs et de les « retenir » en tant que fournisseurs. Comme mentionné plus haut, cette approche ne fonctionne pas toujours, car les agriculteurs peuvent « vendre à côté », à des tiers qui ne sont pas sous contrat. Les « clusters gérés » sont un autre moyen de créer des conditions favorables spécifiques à un site.

Il a été précisé précédemment que les « clusters spontanés » naissent souvent lorsque les conditions générales ou spécifiques au site sont réunies, mais les gouvernements et les MLE souhaitent parfois créer un cluster qui réponde aux besoins d'approvisionnement de leur marché cible, surtout lorsqu'il s'agit d'un marché très exigeant, notamment pour les exportations.

Dans le chapitre 4, il est question de l'expérience des PIA dans d'autres régions telles que l'Asie, mais aussi des pays africains comme le Maroc, l'île Maurice et le pôle de croissance de Bagre, dans la région de Bagre au Burkina Faso et dans la vallée du fleuve Sénégal, près de Rosso.

Ces parcs se caractérisent par une agriculture irriguée, hautement productive et liée à des centres de transformation. Il ressort de ce chapitre que les succès et les échecs ont été mitigés du point de vue de la rentabilité, de la compétitivité, de la durabilité (survie) et du degré de création de retombées locales, notamment en termes d'emploi et de fournisseurs locaux tiers.

Les résultats ont souvent été conditionnés par l'adéquation de l'infrastructure « sang et os », qui est la base du cluster et les compétences en matière de gestion, de système de mise en œuvre et de compétences. Dans le meilleur des cas, et ceci n'est pas chose courante, car difficile à mettre en œuvre, les PIA peuvent servir d'enclaves compétitives pour des marchés exigeants, surtout pour les marchés d'exportation.

Ces parcs peuvent également permettre de réaliser des économies d'agglomération, qui résultent du regroupement d'entreprises et d'exploitations agricoles de différents segments d'une chaîne de valeur (offrant les mêmes avantages que les clusters spontanés mentionnés précédemment). Cependant, l'avantage supplémentaire tient au fait qu'une entreprise d'ancrage et des soutiens (tels que le gouvernement) permettent aux acteurs de se mettre à niveau afin de satisfaire à des normes rigoureuses, telles que celles des marchés européens.

Ces parcs sont souvent le fruit d'investissements publics dans des infrastructures spéciales, des régimes douaniers particuliers, des incitations fiscales et non fiscales et, parfois, des laboratoires et des installations de recherche

Ces avantages et ces faveurs sont très utiles pour le parc, bien qu'ils constituent un défi pour l'« économie politique ».

En effet, tous les États sont intéressés, ne veulent pas être laissés de côté, ou une zone est privilégiée pour des raisons politiques, mais pas pour des raisons commerciales, économiques ou pour des « critères basés sur le marché » comme ils ont été décrits au chapitre 4.

Selon les critères économiques, le parc devrait par exemple être situé le plus près possible des autoroutes pour des raisons d'accessibilité et de logistique, ou à proximité des meilleures zones agricoles pour des raisons de proximité du produit ou des marchés de vente en gros déjà en place, ce qui faciliterait l'agrégation et la mise à l'échelle. Ces critères, et les types d'actions spécifiques qu'ils préconisent sont d'une importance capitale pour les recommandations en matière de politique et de conception formulées au chapitre 4. Par ailleurs, selon ce chapitre, tout comme le chapitre 6, ces initiatives devraient être intégrées dans une « politique agro-industrielle » globale et coordonnée.

Au-delà des bases, le véritable sang et os d'une compétitivité sur mesure : des moteurs politiques adaptés pour des marchés et entreprises spécifiques

Le chapitre 3 a relevé que les gouvernements ont adopté des politiques destinées à aider ou à encourager les MLE à réorienter leurs produits, à réaliser des investissements supplémentaires pour approvisionner un nouveau marché et à faire face aux difficultés liées à la concurrence extérieure.

La plupart de ces politiques sont justifiées sur la base de l'argument de « l'industrie naissante » (List, 1856), dont l'idée de base est que l'on protège (par exemple avec des droits de douane) une « industrie naissante » nationale, en la subventionnant, en lui permettant de « se redresser » et de réaliser des investissements qui la rendront à terme compétitive et non pas de la tuer lorsqu'elle est encore jeune en la mettant en concurrence sans aide avec de plus puissantes entreprises qui exportent vers le pays en question.

Selon le jargon d'aujourd'hui, les entreprises locales (ou même les multinationales opérant localement) bénéficient en quelque sorte de possibilités d'action. Ces politiques et les précautions à prendre à leur égard sont abordées au chapitre 3 et se rapportent à l'idée de « politiques de démarrage » spécifiques qui incitent les MLE à investir et donc à gagner des parts de marché, voire à demeurer par la suite de puissantes entreprises dans les secteurs en question.

Par exemple, la demande et les mesures incitatives en matière de fiscalité sont susceptibles de jouer un rôle dans la promotion de ce type de croissance. Par exemple, en 2021, *Dangote Fertilizer Limited* (qui fait partie de la multinationale Nigériane *Dangote Group*) a construit une usine spécialisée dans la production des engrais uréiques et ammoniacaux pour une valeur de 2,5 milliards de USD. Il s'agit du plus grand complexe d'engrais à base d'urée granulée en Afrique, qui approvisionne le marché Nigérien et exporte vers les marchés régionaux et hors d'Afrique.

Dans le chapitre 3, il est expliqué que l'implantation de l'usine d'engrais de Dangote dans la zone libre de Lekki

(une zone économique spéciale, ZES) a été favorisée par la croissance de la demande d'engrais en Afrique et par une série de flambées des prix des engrais, ainsi que par l'exonération de l'impôt sur le revenu, de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), des droits de douane sur les importations de matières premières, du contrôle des changes et des quotas d'expatriés.

Dans certains cas, l'imposition d'une politique tarifaire peut jouer un rôle dans la promotion de la participation du secteur privé et de la croissance du secteur.

Au chapitre 3, il est relevé que le gouvernement de la Tanzanie a mis en place une politique destinée à promouvoir la production nationale de l'huile de tournesol en imposant des droits de douane sur l'huile de palme et l'huile de tournesol brute en 2017 et en créant des exonérations fiscales pour la transformation de l'huile de tournesol.

Pyxus International est une multinationale basée aux États-Unis qui possède des filiales au Malawi et en Tanzanie. Cette société a créé un vaste programme d'agriculture contractuelle pour le tournesol en Tanzanie. Selon les auteurs, ce programme a ensuite été démantelé, du moins en partie, pour cause de « ventes parallèles » par les cultivateurs sous contrat.

Il arrive que les politiques autorisent les investissements directs étrangers (IDE) dans le secteur foncier et permettent à des entreprises étrangères comme *Olam* au Nigeria pour le riz, *COFCO* en Afrique du Sud pour le maïs, le soja, le tournesol et le coton, *Clayton Africa* (aujourd'hui *Agrivision*) pour le maïs et le blé en Zambie, et ainsi de suite, d'acheter ou de louer des terres ou de s'associer avec des entreprises qui le font.

Ce chapitre précise que les entreprises étaient intéressées par cette approche en raison d'une série de hausses de prix mondiales et régionales depuis la crise alimentaire de 2007. Ces IDE permettent à la fois une « montée en puissance » rapide des investissements indépendants).

Il ressort du chapitre 3 que ces acquisitions de terres ont eu un succès mitigé ; par exemple, seuls 28% des terres acquises sont en production pour diverses raisons. Les investisseurs se détournent de ce modèle depuis le « déclenchement » de la hausse des prix en 2021/22. Il est important de noter que ces politiques et ces cas ne concernent pas tous les céréales, les légumineuses et les « grands produits de base » destinés au marché mondial et à l'alimentation du secteur des produits d'origine animale, actuellement en plein essor en Afrique.

Le chapitre 3 présente l'exemple des noix de macadamia au Kenya, où la production de noix a quadruplé grâce à l'exportation vers l'Asie par plusieurs centaines de milliers de petits exploitants. Le nombre de transformateurs est passé de 3 à 33 au cours de la décennie 2010. Une interdiction d'exporter des noix brutes a permis de « protéger » le secteur de la transformation des fruits à coque, entraînant ainsi une forte augmentation de la

capacité de transformation locale. Le secteur a toutefois fait face à des difficultés en raison d'un manque de réglementation des grossistes qui ont compromis la qualité des produits et ont commencé à faire de la contrebande de noix brutes vers l'Asie.

Dans le chapitre 3, il est rappelé (depuis l'époque de List dans les années 1800) qu'il est important de ne pas aider longtemps l'industrie nationale naissante et de ne pas créer un environnement artificiel pour qu'elle s'épanouisse. En effet, une telle situation entraînerait son élimination immédiate face à la concurrence ou la limitation de sa portée au marché local parce qu'elle n'a pas développé les muscles nécessaires pour être compétitive sur le plan international.

Dans ce contexte, le chapitre 3 insiste sur la nécessité d'assortir ces politiques de protection et de subvention d'une « clause de caducité » afin de définir correctement la période de mise en œuvre, ainsi que le moment et les modalités de désengagement. Selon eux, les politiques elles-mêmes peuvent devenir une source de risque et d'inquiétude pour les entreprises. À titre d'exemple, en Tanzanie, le gouvernement a mis en place des tarifs douaniers et d'autres barrières applicables à l'huile de palme afin d'aider le secteur local (pas nécessairement national) de l'huile de tournesol, mais il n'a pas fait respecter les limites de manière efficace, ce qui a eu pour effet d'accroître la concurrence et l'incertitude.

Le financement, un défi clé pour les MPME : et si la solution était un financement mixte ?

Le déficit de financement des MPME fait l'objet du chapitre 5. Ce chapitre relève que les MPME font systématiquement du crédit l'une de leurs principales contraintes. Ce chapitre cite l'enquête menée par l'AGRA auprès de PME agricoles dans 18 pays africains, où l'accès au financement a été cité le plus souvent comme la plus grande contrainte en matière de croissance. Effectivement, lors de l'évaluation de plus de 60 domaines possibles en tant que perspectives prioritaires, cinq des dix premiers domaines sélectionnés par les PME agricoles concernaient l'accès au financement (AGRA et KPMG, 2023).

Les MPME s'autofinancent souvent grâce aux bénéfices non distribués et à d'autres sources de revenus du ménage, ou grâce au financement informel de la famille, des amis et des commerçants. Néanmoins, ces fonds sont parfois insuffisants (ou mal choisis) pour financer les fonds de roulement ainsi que les investissements de démarrage ou de mise à niveau dans de nouveaux équipements.

Selon ce chapitre, l'offre en matière de crédit formel dont bénéficient les MPME n'est pas à la hauteur de leur importance dans le secteur agroalimentaire. De plus, les MPME sont en mesure de se développer plus rapidement et d'améliorer leur technologie, mais plusieurs d'entre elles ont du mal à accéder au financement formel pour y parvenir.

Ces financements formels seraient éventuellement des banques commerciales, des institutions financières non bancaires (IFNB) et des prêteurs sociaux, en plus d'autres investisseurs privés qui proposent des investissements sous forme de dette, de capitaux propres ou de quasi-capitaux propres. Par ailleurs, le chapitre relève que les rendements ajustés en fonction du risque des prêts aux MPME agroalimentaires sont le principal facteur de dissuasion pour les prêteurs et les investisseurs qui ne font pas partie du secteur des MPME. Le caractère très risqué des MPME décourage les prêteurs, du moins les prêteurs du secteur formel.

Le chapitre souligne que le « financement mixte » a fait la preuve de son efficacité à stimuler le financement des MPME par l'intermédiaire d'investisseurs de capitaux privés, de banques publiques de développement et d'institutions de microfinance qui prêtent aux MPME. En concevant correctement leur programme, les gouvernements pourront appliquer avec efficacité une approche de financement mixte et prêter par l'intermédiaire de banques publiques de développement. Le chapitre précise que le financement mixte a recours au capital de développement ou philanthropique pour renforcer les rendements des MPME et/ou réattribuer les risques, ce qui permet de mobiliser ou d'« attirer » davantage de capitaux commerciaux. L'entité de capital de développement est tenue de proposer une analyse de rentabilité aux éventuels investisseurs commerciaux.

L'entité propose des fonds aux MPME pour « combler le fossé », mais se limite à ce que les MPME et les prêteurs commerciaux tiers puissent faire progresser l'entreprise vers une viabilité commerciale à long terme. Le financement mixte est un pont, un tremplin et un instrument de démonstration pour les autres prêteurs, le tout assorti d'une « clause de caducité » afin qu'il ne devienne pas une sorte de béquille factice.

Un programme d'apprentissage transparent est un élément clé, de même que la garantie d'une coordination, de types et de niveaux de concessionnalité appropriés et l'évaluation de l'impact à court et à long terme. En retour, les entités de financement mixte deviennent un élément précieux de l'écosystème pour les investisseurs à impact et les fonds commerciaux dont les possibilités d'investissement dans les MPME sont débloquées par le rapprochement.

Ce chapitre insiste sur le fait que ces approches ne peuvent fonctionner sans les conditions « sang et os » évoquées plus haut, lesquelles permettent aux MPME de tirer parti de tout crédit disponible, et ce de manière efficace.

Besoin d'une stratégie politique globale reposant sur deux piliers

Comme cela a été souligné précédemment, les principales recommandations politiques découlant du rapport sont liées à la nécessité pour les gouvernements de doubler d'efforts sur les fondamentaux, à savoir les soi-disant « sang et os » du système alimentaire, en ce qui concerne l'infrastructure matérielle et immatérielle de base permettant aux MPME et aux MLE d'être structurellement compétitives et de se doter d'une infrastructure adaptée et différenciée.

Il s'agit notamment des réglementations et services phytosanitaires qui permettent aux entreprises de pénétrer les marchés d'exportation et d'y être effectivement compétitives. Il s'agit également de politiques spéciales ciblées, notamment celles relatives aux PIA, qui peuvent contribuer aux deux types de compétitivité, surtout pour les marchés d'exportation et uniquement si elles sont bien mises en œuvre et si le financement mixte permet de convaincre les investisseurs de l'intérêt de cette approche.

Cette vision qui consiste à comprendre ce que les marchés nationaux, urbains et d'exportation exigent des MPME et des MLE dans un contexte précis implique le pôle de la double perspective que sont la compétitivité structurelle et la compétitivité personnalisée.

Cette perspective est primordiale pour que le secteur privé africain puisse véritablement s'adapter à l'évolution rapide des marchés nationaux et étrangers différenciés dans lesquels la concurrence est de plus en plus forte à l'échelle des entreprises, des zones dans un pays, entre les pays africains, et entre l'Afrique et les pays de l'Est, et l'Afrique et les pays de l'Ouest.

Le deuxième pôle est la vision décrite au chapitre 6, laquelle souligne la nécessité de faire évoluer l'élaboration des politiques vers une approche intégrée et coordonnée de la « politique agro-industrielle ». Cette approche ne signifie nullement qu'il faille mettre en veilleuse les investissements majeurs dans les systèmes dits « sang et os » jusqu'à ce qu'une vision d'ensemble soit mise en œuvre. Il s'agit d'introduire le plus rapidement possible trois types de coordination dans des contextes de gouvernance d'économie politique compliqués, à savoir :

- a) L'élaboration d'un cadre de coordination de la « politique agro-industrielle ».
- b) La coordination entre les ministères,
- c) La coordination entre les niveaux de gouvernance (national, provincial, municipal), et
- d) La coordination entre le gouvernement et les associations de CVA du secteur privé.

Références

- Dzanku, F.M., L.S.O. Liverpool-Tasie, T. Reardon. 2024. The Importance and determinants of purchases in rural food consumption in Africa: Implications for food security strategies. *Global Food Security* 40: 100739. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2024.100739>
- Gona, A., G. Woji, S. Norbert, H. Muhammad, L.S.O. Liverpool-Tasie, T. Reardon, and B. Belton. 2018. The Rapid Transformation of the Fish Value Chain in Nigeria: Evidence from Kebbi State. September 16. Feed the Future Innovation Lab for Food Security Policy Research Paper 115. East Lansing: Michigan State University. <https://www.canr.msu.edu/resources/the-rapid-transformation-of-the-fish-value-chain-in-nigeria-evidence-from-kebbi-state>
- Hagglblade, S., B. Minten, C. Pray, T. Reardon, D. Zilberman. 2017. The Herbicide Revolution in Developing Countries: Patterns, Causes and Implications. *European Journal of Development Research*. 29(3), June: 1-27. <http://dx.doi.org/10.1057/s41287-017-0090-7>
- Hernández, R.A., B. Belton, T. Reardon, C. Hu, X.
- Zhang, A. Ahmed. 2018. The 'quiet revolution' in the aquaculture value chain in Bangladesh. *Aquaculture*. 493: 456-468. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aquaculture.2017.06.006>
- Ijumba, C., E. Domonko, E. Lazaro, S. Ahmad, T. Reardon, A. Wineman, M. Maredia, D. Nyange, L.S.O. Liverpool-Tasie, and D. Tschirley. 2024. Tomato wholesale markets across Tanzania: survey findings & policy implications. Staff Paper, Department of Agricultural, Food, and Resource Economics, Michigan State University.
- List, F. (1856). *The National System of Political Economy*. Philadelphia, JB Lippincott and Co.
- Liverpool-Tasie, L.S.O, T. Reardon, B. Belton. 2021. "Essential non-essentials": COVID-19 policy missteps in Nigeria rooted in persistent myths about African food value chains. *Applied Economic Perspectives and Policy*. 43(1), March: 205-224. <https://doi.org/10.1002/aep.13139>
- Liverpool-Tasie, S., Okuku, I., Harawa, R., Reardon, T., & Wallace, S. (2019). Africa's Changing Fertilizer Sector and the Role of the Private Sector. *Africa Agriculture Status Report: The Hidden Middle: A Quiet Revolution in the Private Sector Driving Agricultural Transformation*. AGRA
- Liverpool-Tasie, L.S.O, A. Wineman; M.U. Amadi, A. Gona, C.C. Emenekwe, M. Fang, S. Norbert, O. Olunuga, R.O. Onyeneke, N. Sunday, M.A. Taiwo, T. Reardon, B. Belton. 2024. Rapid transformation in aquatic food value chains in three Nigerian states. *Frontiers in Aquaculture*. 3:1302100. April. <http://doi.org/10.3389/faq.2024.1302100>
- Liverpool-Tasie, S., Reardon, T., Sanou, A., Ogunleye, W., Ogunbayo, I., & Omonona, B. T. (2017). The transformation of value chains in Africa: Evidence from the first large survey of maize traders in Nigeria. *Research Paper 91*; Feed the Future Innovation Lab for Food Security Policy, Nigeria Agricultural Policy Project. December.
- Liverpool-Tasie, L.S.O., R.I. Yau, A. Ibrahim, A.Y. Bashir, V. Olunmogun, O. Oyediji, I.E. Martins, R. Onyeneke, M. Amadi, C. Emenekwe, A. Wineman, O. Tasie, and T. Reardon. 2023b. Transformation in vegetable value chains in Nigeria: rapid reconnaissance. East Lansing, Michigan State University: RSM2SNF Project Working Paper, November.
- Meyer, F., T. Reardon, T., M. van der Merwe, D. Jordaan, M. Delpont, G. van der Burgh. 2021. Hotspots of vulnerability: Analysis of food value chain disruptions by COVID-19 policies in South Africa. *Agrekon*, 60(4), December. <https://doi.org/10.1080/03031853.2021.2007779>
- Reardon, T. 2015. The Hidden Middle: The Quiet Revolution in the Midstream of Agrifood Value Chains in Developing Countries. *Oxford Review of Economic Policy*. 31 (1), Spring: 45-63. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grv011>
- Reardon, T., L.S.O. Liverpool-Tasie, B. Minten. 2021. Quiet Revolution by SMEs in the midstream of value chains in developing regions: wholesale markets, wholesalers, logistics, and processing. *Food Security*. <https://doi.org/10.1007/s12571-021-01224-1>
- Reardon, T., L.S.O. Liverpool-Tasie, B. Belton, M. Dolislager, B. Minten, B. Popkin, R. Vos. 2024. African domestic supply booms in value chains of fruits, vegetables, and animal products fueled by spontaneous clusters of SMEs. *Applied Economic Perspectives and Policy*. Published "early view" April. <http://doi.org/10.1002/aep.13436>
- Reardon, T. and L. Flores. 2006. Viewpoint: 'Customized Competitiveness' Strategies for Horticultural Exporters: Central America Focus with Lessons from and for other Regions, *Food Policy*, 31(6). 483-503
- Reardon, T, R. Vos. 2023. How resilience innovations in food supply chains are revolutionizing logistics, wholesale trade, and farm services in developing countries. *International Food and Agribusiness Management Review*. Published online Feb 15 2023. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2022.0138>
- Snyder, J., Ijumba, C., Tschirley, D., Reardon, T., 2015. Local response to the rapid rise in demand for processed and perishable foods: results of inventory of processed food products in dar es Salaam. *Feed the Future Innovation Lab for Food Security Policy Research Brief 6*, East Lansing. Michigan State University.
- Reardon, T. 2015. The Hidden Middle: The Quiet Revolution in the Midstream of Agrifood Value Chains in Developing Countries. *Oxford Review of Economic Policy*. 31(1), Spring: 45-63. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grv011>
- Reardon, T., L.S.O. Liverpool-Tasie, B. Minten. 2021. Quiet Revolution by SMEs in the midstream of value chains in developing regions: wholesale markets, wholesalers, logistics, and processing. *Food Security*. <https://doi.org/10.1007/s12571-021-01224-1>

Reardon, T., L.S.O. Liverpool-Tasie, B. Belton, M. Dolislager, B. Minten, B. Popkin, R. Vos. 2024. African domestic supply booms in value chains of fruits, vegetables, and animal products fueled by spontaneous clusters of SMEs. *Applied Economic Perspectives and Policy*. Published "early view" April. <http://doi.org/10.1002/aepp.13436>

Reardon, T. and L. Flores. 2006. Viewpoint: 'Customized Competitiveness' Strategies for Horticultural Exporters: Central America Focus with Lessons from and for other Regions, *Food Policy*, 31(6). 483-503

Reardon, T, R. Vos. 2023. How resilience innovations in food supply chains are revolutionizing logistics, wholesale trade, and farm services in developing countries. *International Food and Agribusiness Management Review*. Published online Feb15 2023. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2022.0138>

Snyder, J., Ijumba, C., Tschirley, D., Reardon, T., 2015. Local response to the rapid rise in demand for processed and perishable foods: results of inventory of processed food products in dar es Salaam. *Feed the Future Innovation Lab for Food Security Policy Research Brief 6*, East Lansing. Michigan State University.

