

## CONCLUSIONS

Au cours des dernières décennies, les marchés agroalimentaires ont connu un changement rapide. Cet environnement dynamique a mis l'accent sur les politiques traditionnelles du secteur. L'idée de « faire bouger l'agriculture » a été remplacée par celle de « rendre les marchés viables » pour soutenir le progrès de l'économie. Auparavant, les ministres de l'agriculture ne tenaient compte que l'accroissement de la productivité des exploitations agricoles et ignoraient la nécessité d'un environnement favorable pour permettre au secteur d'être compétitif. Un modèle unique, adapté à toutes les situations, ne permettrait pas un programme de réformes du secteur agroindustriel dans les pays en développement. Pour que des réformes puissent réellement avoir lieu, il est conseillé d'évaluer le rôle que les décideurs, dans le secteur public, peuvent jouer pour soutenir la compétitivité.

Les politiques publiques créatives dans une économie mondiale dynamique visent à soutenir des résultats satisfaisants et équitables pour le secteur agro-alimentaire qui exige de la part des pouvoirs publics la mise en place de catalyseurs essentiels pour favoriser des institutions novatrices, pour faire progresser les politiques de facilitation, et pour maintenir la compétitivité. Malgré le caractère unique du secteur agroalimentaire nous reconnaissons qu'il devrait exister dans une économie nationale plus ouverte. Ainsi, les politiques spécifiques qui sont ici considérées comme fondamentales, importantes et utiles pour le secteur agroalimentaire des pays en développement doit être intégrée dans un cadre macroéconomique national élargi.

Fixer les « règles du jeu » sous la forme de droits de propriété (notamment pour propriété physique et intellectuelle) est un aspect essentiel si l'on veut un environnement favorable au secteur agro-industriel. L'application des contrats est un élément fondamental. Compte tenu de la progression de la production contractualisée, de la coordination verticale et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement par les grandes entreprises du secteur de l'alimentation, l'efficacité et l'équité dans le secteur sont à risque si l'on n'établit pas un cadre juridique strict permettant d'assurer le respect des obligations contractuelles par tous les partenaires participant aux transactions. En principe, les petits agriculteurs défavorisés, pratiquant la production sous contrat, peuvent devenir des acteurs efficaces dans une chaîne d'approvisionnement si le cadre juridique contractuel régissant les contrats passés avec les grandes sociétés du secteur agro-alimentaire est mis en place et appliqué comme il se doit. De même, si le cadre juridique est adapté, les sociétés offrant des contrats peuvent être assurées de la fourniture des biens et des services requis. L'application des contrats fait toutefois partie intégrante des « règles de droits » établies dans tous les pays. Les ministères de l'agriculture devront donc étendre ces instruments juridiques à un plus grand nombre de transactions rurales.

Dans les économies émergentes, les zones rurales sont se trouvent souvent dans des environnements qui comportent des risques élevés et confrontées à des institutions publiques peu performantes. Dans de telles circonstances, des secteurs entiers de l'économie peuvent connaître des échecs commerciaux face aux carences des pouvoirs publics. Le secteur privé n'est pas stimulé à investir dans de tels environnements et les pouvoirs publics sont incapables d'améliorer la situation pour permettre des investissements extérieurs. La promotion d'institutions innovantes est essentielle pour développer le pouvoir de négociation des agriculteurs. La position des agriculteurs sur le marché a besoin d'être renforcée dans la plupart des pays. En investissant dans des associations d'agriculteurs, il est possible de réduire les coûts de transaction, d'accroître le pouvoir de négociation

des agriculteurs, de permettre des économies d'échelle et de stimuler ainsi la production dans les exploitations.

En conclusion, il convient de relever que nombre des aspects nécessaires pour créer un environnement favorable aux agro-industries ne relèvent pas en général du mandat des ministères de l'agriculture, qui sont traditionnellement les interlocuteurs des parties prenantes du secteur agroalimentaire. La sensibilisation des parties prenantes organisées, si possible par le biais de leurs associations professionnelles, est donc essentielle pour permettre aux organismes pertinents du secteur public de participer au processus de réforme. On peut aussi mentionner le rôle joué par les organisations internationales pour faciliter les engagements du secteur public, grâce à des évaluations et au classement du climat des affaires, par rapport aux besoins du secteur agroalimentaire.

## Références

Lall, S. (2001). *Competitiveness Indices and Developing Countries: An Economic Evaluation of the Global Competitiveness Report*. World Development, 29(9), 1501-1525.

Organization for Economic Cooperation and Development. (1992). *Technology and the Economy: The Key Relationships*. Paris: OECD.

Porter, M. E. (2004). *Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index*. Chapter 1.2 in *The Global Competitiveness Report, 2004-2005*. New York: World Economic Forum.

Westlake, M. (2005). *Addressing marketing and processing constraints that inhibit agrifood exports – A guide for policy analysts and planners*. FAO Agricultural Services Bulletin 160. Rome.

World Economic Forum. (2007). *The Global Competitiveness Report 2007-2008*. New York: Palgrave Macmillan Ltd.

## Sites Web utiles

The World Bank Doing Business Survey:  
[www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

OECD's Policy Framework for Investment:  
[www.oecd.org/daf/investment/pfi](http://www.oecd.org/daf/investment/pfi)

The World Economic Forum Global Competitiveness Report:  
[www.gcr.weforum.org/](http://www.gcr.weforum.org/)

Agribusiness and Agro-industries at FAO:  
[www.fao.org/ag/ags/index\\_en.html](http://www.fao.org/ag/ags/index_en.html)

Agro-industries work at UNIDO:  
[www.unido.org/doc/5070](http://www.unido.org/doc/5070)

## Crédits

Auteurs: Ralph Christy, Edward Mabaya, Norbert Wilson, Emelly Mutambatsere, Nomathemba Mhlanga<sup>2</sup>

Groupe de soutien: Carlos A. da Silva, Alexandra Röttger, Eva Galvez (FAO, Division des Infrastructures Rurales et des Agro-industries)

<sup>2</sup> Christy, Mabaya et Mhlanga – Economie et gestion appliquées, Université Cornell, Ithaca (New-York); Wilson – Département d'économie agricole, Université d'Auburn (Alabama); Mutambatsere – Banque africaine de développement, Tunis (Tunisie).



## Environnements porteurs pour des agro-industries compétitives

Les agro-industries peuvent servir de moteur de croissance aux pays en développement et leur promotion est l'une des priorités des donateurs, des planificateurs du développement, des pouvoirs publics et des organisations internationales. Pour encourager les agro-industries il est fondamental qu'un climat propice aux affaires, ou « environnement favorable » soit instauré. En effet, l'on considère que la compétitivité, au plan national ou sectoriel, est de plus en plus liée à un milieu porteur. Dans cette optique, la mise en place d'agro-industries compétitives demande la création d'environnements favorables, souvent par le biais de processus de réforme qui peuvent être déclenchés par ce que l'on appelle des « évaluations du climat des affaires ». Bien qu'il soit possible de recourir à plusieurs cadres pour ces évaluations, les approches actuelles n'ont pas été conçues pour évaluer de manière spécifique le climat commercial des entreprises du secteur agroalimentaire. Pour y remédier les éléments constitutifs essentiels des environnements favorables pour les agro-industries ont été définis par la FAO dans une série d'évaluations établies sur une base transnationale. Les processus de réforme, dans les pays en développement, peuvent être analysés par référence à deux dimensions essentielles, à savoir le niveau de risque (et d'incertitude) que les agro-industries doivent affronter dans leurs activités commerciales et la capacité de l'Etat à déterminer un environnement propice aux affaires. Pour qu'une réforme effective voie le jour, il est nécessaire de revaloriser le rôle que les décideurs publics peuvent jouer en soutenant la compétitivité. Au demeurant, de nombreux éléments requis pour créer un environnement favorable aux agro-industries ne relèvent pas, en général, du mandat des ministères de l'agriculture. Il est donc fondamental de sensibiliser les parties prenantes pour s'assurer que les branches d'activités du secteur public concernées soient engagées dans le processus de réforme.

## INTRODUCTION

Au cours des dernières décennies les pays en développement ont pour l'essentiel mis l'accent sur le fait de « faire les bons choix » en corrigeant la politique macroéconomique, en privatisant les entreprises d'État, ou en ouvrant les marchés nationaux aux échanges internationaux, pour les produits agricoles et les devises. De ce fait, une part importante des politiques de développement économique a été axée sur la création d'un environnement propice à la compétitivité<sup>1</sup>, capable d'attirer des capitaux pour investir à la fois dans des solutions globales reposant sur les structures de marché et les stratégies spécifiques de certaines entreprises. Ci-après nous considérons que la compétitivité est « le degré auquel un pays peut, dans un contexte de marché libre et équitable, produire des biens et des services qui répondent au test des marchés internationaux, tout en maintenant et en accroissant les revenus réels de sa population à long terme ». (OCDE 1992, 237). Un aspect important du concept d'avantage comparatif concerne les efforts accomplis par de nombreuses organisations afin de prendre les mesures propices à un environnement économique favorable pour promouvoir les investissements et encourager la compétitivité.

Les efforts mobilisés par les décideurs pour mesurer la compétitivité, encourager des environnements porteurs et comprendre la rapidité de changement dans leurs économies nationales et à l'échelle mondiale ont suscité trois questions fondamentales, qui seront abordées ci-après, dans le présent document.

## ÉVALUATIONS DU CLIMAT DES AFFAIRES

Comment l'appréciation du climat des affaires par les organisations internationales et les institutions de recherche peut-elle influencer sur la compétitivité des économies agricoles?

L'évaluation du climat des affaires (ou de l'environnement favorable) remonte à la fin des années 70 quand le Forum

économique mondial a commencé à publier dans son rapport sur la compétitivité (*Global Competitiveness Report*), les résultats et le classement de la compétitivité de seize pays d'Europe et d'Amérique du Nord. L'intérêt porté à ces évaluations a considérablement augmenté depuis lors, le développement de la mondialisation ayant suscité la demande de méthodes permettant de fournir des indications aux investisseurs intéressés par les investissements directs à l'étranger (IDE). Outre cette utilisation principale, on a également attribué aux évaluations du climat des affaires la capacité d'inspirer des réformes, découlant directement du système de classement utilisé dans ces analyses. Dans la plupart des cas, l'accent est mis sur les économies dont le classement s'est considérablement amélioré d'une année sur l'autre, et qui sont mentionnées dans des études de cas ou auxquelles un prix à été attribué pour les réformes accomplies. Des recommandations sur les procédures de réforme complètent en général les évaluations du climat des affaires. L'encadré 1 donne des indications succinctes sur la compétitivité et des indices sur le climat des investissements élaborés au cours des trois dernières décennies, et mentionne aussi leurs limites dans le cadre de l'évaluation de la compétitivité des agro-industries.

## Spécificité des agro-industries par rapport aux autres activités et secteurs économiques

Une étude effectuée sur les évaluations de l'environnement pour les affaires a permis de révéler certaines caractéristiques de portée générale sur les méthodes en vigueur. Tout d'abord, la description du climat des affaires porte en général sur la situation des pays et elle est axée sur les déterminants macroéconomiques qui définissent l'attractivité pour les investissements. De ce fait, les variations locales de l'accès (ou de l'application) aux déterminants nationaux ne sont pas saisies.

<sup>1</sup> Un « environnement favorable » est constitué par un ensemble de politiques, d'institutions, de services de soutien et d'autres conditions qui créent le cadre commercial général dans lequel les entreprises peuvent démarrer leurs activités puis se développer.

Encadré 1. Cadres et limitations pour l'évaluation de la compétitivité		
Indice et années de création (source et nombre de pays concernés)	Principaux points forts	Limitations dans l'évaluation de la compétitivité du secteur agroindustriel
1979: Forum économique mondial. Rapport sur la compétitivité 125-131 pays	Approche globale— prend en considérations les politiques, les dotations en facteurs, et les institutions. Tient compte du niveau de développement économique de chaque pays.	Ne donne pas d'indications sur les politiques au plan des branches d'activités ou des secteurs. N'enregistre pas les composantes de la chaîne de valeur
1988: Indice de performance des entrées d'investissements étrangers directs (IED) de la CNUCED 141 pays	Utilise des périodes de trois ans pour les données afin de compenser les fluctuations annuelles. Saisit les influences de tous les facteurs, à l'exception des dimensions du marché.	Ne donne pas d'indication sur les politiques sectorielles. Ne tient pas compte des investissements nationaux, et donc des composantes fondamentales des agro-industries.
1995: Enquêtes sur le climat de l'investissement de la Banque mondiale 50 pays	Adaptées au contexte des pays et aux priorités sectorielles. Les données couvrent les impressions recueillies auprès des entreprises.	La taille réduite des échantillons limite les comparaisons à l'échelle mondiale. Met l'accent sur les investissements étrangers.
2001: « Investment Compass » de la CNUCED	Centré sur l'existence et la qualité des infrastructures. L'étude des régimes fonciers est fondamentale. Tient compte des objectifs des investisseurs et des décideurs.	Ne donne pas d'indications sur les politiques sectorielles. N'enregistre pas les composantes de la chaîne des valeurs
2003: Banque mondiale - Indice global de facilité à faire des affaires 178 pays	Très complet—couvre les principaux aspects des affaires depuis le démarrage jusqu'à la conclusions des opérations. Fournit une excellente évaluation du cadre réglementaire. Permet des comparaisons entre les pays.	Ne tient pas compte d'un environnement plus large des affaires (par exemple fondamentaux macroéconomiques) Faussé, orienté en faveur des activités formelles. Approche non sectorielle.
2004: Forum économique mondial Indice de la compétitivité des affaires? 121 pays	Etudie l'efficacité au niveau des entreprises	Exige des données importantes
2004: Forum économique mondial Indice de la compétitivité pour les affaires 131 countries	Approche globale— tient compte des politiques, des dotations de facteurs, et des institutions. Tient compte du niveau de développement économique de chaque pays	Ne donne pas d'indication sur les politiques sectorielles. Ne tient pas compte des composantes de la chaîne de valeur
2006: Cadre d'action pour l'investissement de l'OCDE	Fournit un critère d'évaluation des politiques Vise directement les décideurs Souligne les domaines principaux pour une croissance stimulée par le secteur privé, permettant des politiques volontaristes	Centré sur les investissements étrangers. Approche non sectorielle.

C'est toutefois dans l'environnement local que les affaires s'effectuent qui est donc important pour l'évaluation. Un seul des indices d'évaluation tient en partie compte de cet aspect.

De même, pour les secteurs présentant des spécificités, les caractéristiques de la chaîne de valeur deviennent aussi importantes, sinon plus que les facteurs nationaux de plus vaste portée pour déterminer la compétitivité. Dans la mesure où le secteur a une portée mondiale, les descriptions par pays de la compétitivité sont moins importantes que, par exemple, la coordination locale de la chaîne de valeur et la mesure dans laquelle ces chaînes de valeur sont intégrées à la chaîne mondiale de valeur. Dans ce cas, il est essentiel de stimuler la réaction de l'offre, renforcer les marchés de soutien et renforcer la demande du marché, pour créer et soutenir la compétitivité.

Dans le secteur agroalimentaire les questions relatives au « climat », comme celles concernant la situation des marchés en aval, la proximité des marchés, le respect des normes sanitaires et phytosanitaires, l'existence de subventions sur les marchés locaux et étrangers, les principales politiques de sécurité alimentaire, les infrastructures rurales, les structures des régimes fonciers agricoles et les conditions géographiques et climatiques, peuvent avoir une influence sur la rentabilité. La proximité des marchés d'intrants et d'extrants, par exemple, est particulièrement importante pour le secteur agroalimentaire, compte tenu du caractère fortement

périssable et de l'encombrement des produits. Pour les nouveaux marchés, la qualité des infrastructures (comme le réseau routier) est importante pour les mêmes raisons, surtout pour les répercussions sur les entreprises agricoles qui sont à la fois fournisseurs d'intrants et consommateurs de produits de l'industrie agroalimentaire. Pour ce qui est des droits de propriété l'accent est mis sur la location des biens de l'Etat ou sur la réforme de la propriété publique et des institutions (terres, organisations s'occupant des biotechnologies, organismes de commercialisation agricole) qui sont importants lorsque l'on tient compte de l'efficacité du secteur en aval, pour les industries agroalimentaires.

### NATURE DES ENVIRONNEMENTS FAVORABLES AUX AGRO-INDUSTRIES

**Si les mesures actuelles sont inadaptées, quels sont les facteurs fondamentaux permettant la compétitivité des agro-industries, dans les pays en développement?**

L'une des questions essentielles à aborder par les pouvoirs publics, en formulant des politiques, dans une économie mondiale consiste à définir son propre rôle dans la promotion du progrès économique. Le rôle minimum de l'Etat consiste à établir des lois qui définissent les droits de propriété, permettent de faire appliquer les contrats et de résoudre les différends. Dans ce sens, les marchés ne pourraient pas exister sans

l'action de l'Etat. Les pouvoirs publics peuvent même jouer un rôle plus étendu en investissant dans les infrastructures qui contribuent au bon fonctionnement des marchés. La figure 1 indique, de manière hiérarchique, une série de besoins qui servent de catalyseurs et que les autorités peuvent envisager d'aborder dans le cadre de leurs rôles, pour faire progresser l'économie. Les dix éléments catalyseurs ont été tirés des travaux d'un certain nombre d'ateliers régionaux que la FAO a consacré en 2007 aux évaluations comparatives des environnements favorables. La hiérarchie proposée répartit les actions de l'Etat en trois niveaux d'activités qui caractérisent et évaluent les environnements favorables pour les entreprises agroindustrielles. À la base de la pyramide, l'Etat devrait fournir les *catalyseurs fondamentaux* qui rendront possible le fonctionnement des marchés et des entreprises. On peut placer dans cette catégorie les règles de droits (par exemple l'application des contrats, du droit de propriété), la fourniture d'infrastructures et l'adoption d'une politique commerciale propice). Parmi les *catalyseurs importants* on range les activités qui se placent en deuxième position et que l'Etat peut fournir (ce qui est fréquemment le cas) comme les finances, les transports, et l'information. Enfin, les *catalyseurs utiles* sont considérés comme des conditions d'ordre général, pas forcément indispensables (application de normes, liens entre les petits agriculteurs et les marchés officiels et services de promotion des affaires).

### RÉFORME DES ENVIRONNEMENTS FAVORABLES

**Comment est-il possible de reformer le processus des pouvoirs publics, dans le cadre de changements radicaux, en vue de mettre en place des politiques permettant d'améliorer la compétitivité des agro-industries dans de nouveaux marchés?**

Comme il ressort d'amples discussions, on entend par « réforme économique » le processus par lequel les économies émergentes passent d'un système d'Etat à un système de marché, en vue d'atteindre la prospérité. Cette situation confère aux autorités un rôle clé dans le processus de réforme pour prendre des mesures portant sur la privatisation, la réforme fiscale, la discipline budgétaire, la libéralisation des échanges, la déréglementation des activités économiques, la libéralisation des prix, la suppression des mesures de contrôles sur les taux d'intérêt et les taux de changes, l'élimination des subventions publiques, l'application des droits de propriété intellectuelle. Du fait de la progression rapide du phénomène de mondialisation, on peut observer toutefois un processus de réforme parallèle

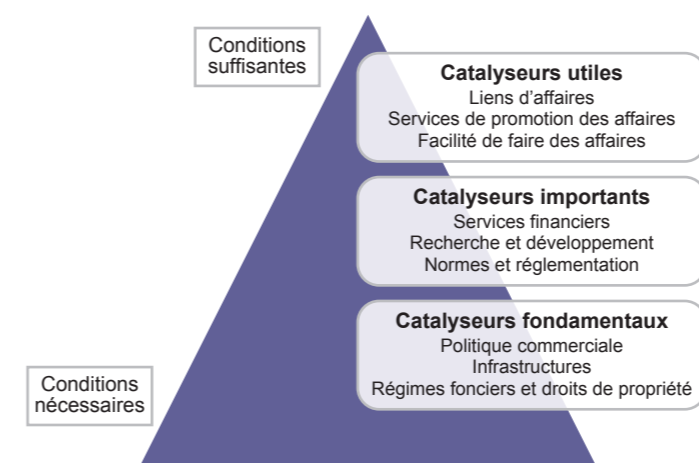


Figure 1. Hiérarchie des catalyseurs favorables à la compétitivité du secteur agro-industriel.

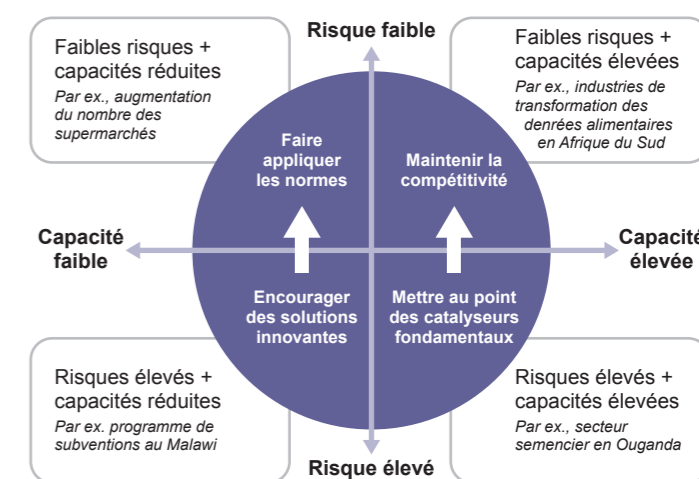


Figure 2. Cadre pour engager des réformes afin de créer un environnement favorable dans les pays en développement.

dans lequel le secteur privé et le secteur public agissent de concert pour créer un environnement favorable.

Le modèle proposé pour analyser le processus de réforme du secteur agroalimentaire dans les pays en développement dépend de deux variables clés, le risque (le niveau de risque et les incertitudes enregistrés par le secteur agroalimentaire dans les affaires) et les capacités (capacités d'un Etat d'adapter un environnement pour les affaires) (Figure 2).

La difficulté d'identifier ces éléments par les décideurs, en vue de leur mise en place, tient aux caractéristiques inhérentes au processus de mondialisation (rapidité des changements au sein d'un même pays et entre les économies des divers pays). Le processus de mondialisation peut être favorable aux économies en développement. Il réunit les différentes étapes théoriques du développement économique et met l'accent sur l'importance d'une approche traditionnelle dans laquelle l'Etat crée tout d'abord un environnement favorable, pour permettre ensuite les investissements du secteur privé. L'importance des institutions est devenue évidente. L'appui sur les marchés pour atteindre les objectifs des politiques demande aux Etats en développement d'investir dans des institutions et des services qui permettront le bon fonctionnement des marchés dans une économie mondiale.

### Encadré: 2 Réforme du secteur des semences en Ouganda

L'Ouganda s'est engagé de manière décisive vers la croissance économique et la réduction de la pauvreté depuis la fin des années 80. Au cours des années 90 la croissance annuelle du PIB a progressé jusqu'à 6,9 pour cent, à partir d'un taux de 3 pour cent dans les années 80. Ces résultats spectaculaires semblent être dus à une série de politiques économiques qui ont permis la promotion des ajustements structurels au sein de l'économie. La libéralisation du taux de changes par les pouvoirs publics a été une réforme importante qui a stimulé les principaux secteurs de l'économie: agriculture, industrie, échanges, et tourisme. Conformément aux politiques globales, le gouvernement a totalement libéralisé le secteur des semences au début des années 90, et l'a privatisé en 1993. À partir de 2005, six nouvelles entreprises semencières privées ont fait leur apparition sur le marché. L'harmonisation régionale des lois sur les semences et des réglementations pertinentes pour les pays d'Afrique de l'Est (Kenya, Tanzanie, et Ouganda) a permis d'ouvrir les frontières nationales aux échanges régionaux de semences. Pour les entreprises privées du secteur semencier cette l'harmonisation offrira de nouvelles occasions, compte tenu du développement des marchés. Cet aspect, pourra aussi accroître la concurrence et donc accélérer la modernisation et améliorer l'efficacité.