



L'industrie légère en Afrique

Politiques ciblées pour susciter
l'investissement privé et créer des emplois

Hinh T. Dinh, Vincent Palmade,
Vandana Chandra, et Frances Cossar



L'industrie légère en Afrique

Politiques ciblées pour susciter
l'investissement privé et créer
des emplois

**Hinh T. Dinh, Vincent Palmade,
Vandana Chandra et Frances Cossar**

Traduit de l'anglais par Michel Valois

This work was originally published by The World Bank in English as *Light Manufacturing in Africa: Targeted Policies to Enhance Private Investment and Create Jobs* in 2012. In case of any discrepancies, the original language will govern.

La version originale de cet ouvrage a été publiée en anglais par la Banque mondiale en 2012, sous le titre *Light Manufacturing in Africa: Targeted Policies to Enhance Private Investment and Create Jobs*. En cas de divergence, le texte en langue originale prévaut.

[Avertissement]

The findings, interpretations, and conclusions expressed herein are those of the author and do not necessarily reflect the views of The World Bank, its Board of Executive Directors, or the government they represent.

The World Bank does not guarantee the accuracy of the data included in this work. The boundaries, colors, denominations, and other information shown on any map in this work do not imply any judgment on the part of The World Bank, concerning the legal status of any territory or the endorsement or acceptance of such boundaries.

Les analyses et conclusions de ce livre sont formulées sous la responsabilité de son auteur. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue de la Banque mondiale, de ses administrateurs ou des États qu'ils représentent.

La Banque mondiale ne garantit pas l'exactitude des données citées dans cet ouvrage. Les frontières, les couleurs, les dénominations et toute autre information figurant sur les cartes du présent rapport n'impliquent de la part de la Banque mondiale aucun jugement quant au statut juridique d'un territoire quelconque et ne signifient nullement que l'institution reconnaît ou accepte ces frontières.

Light Manufacturing in Africa: Targeted Policies to Enhance Private Investment and Create Jobs

Copyright © 2012 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank

Publié par Pearson France

15 rue Henri Rol-Tanguy

93100 Montreuil

France

ISBN : 978-2-7440-7662-6

Mise en pages : Compo-Méca

Aucune représentation ou reproduction, même partielle, autre que celles prévues à l'article L. 122-5 2° et 3° a) du code de la propriété intellectuelle ne peut être faite sans l'autorisation expresse de Pearson Education France ou, le cas échéant, sans le respect des modalités prévues à l'article L. 122-10 dudit code.

Table des matières

Acronymes	IX
Préface	XI
Remerciements	XIII
Études sur l'industrie légère en Afrique	XV

SYNTHÈSE

L'industrie légère en Afrique :

Politiques ciblées pour l'investissement privé et l'emploi	1
Le potentiel de l'industrie légère : création de millions d'emplois productifs	3
Étude de cas : l'Éthiopie	5
Compétitivité africaine dans l'industrie légère et exemples possibles de l'Asie	12
Notes de la synthèse	22
Références	22

PARTIE 1 CADRE GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE

1. Bonnes perspectives pour l'industrie légère en ASS	25
La transformation structurelle de l'emploi productif se fait attendre ...	25
L'industrie légère, y compris l'agro-industrie, doit mener la transformation structurelle de l'Afrique	30
L'ASS a un avantage comparatif dans l'industrie légère si	31
La performance de l'Afrique dans l'industrie légère est médiocre	37
L'ASS a tout ce qu'il faut pour se doter d'une industrie légère compétitive	46

Les politiques à mener selon les vieilles recettes : une trop longue liste de choses à faire	52
Pour une démarche sélective et pratique : lever les obstacles les plus cruciaux bloquant les secteurs les plus prometteurs	55
Notes du chapitre 1	57
Références	60

**PARTIE 2 QUELS OBSTACLES À L'INDUSTRIE LÉGÈRE
EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE ?**

Climat de l'investissement et performance des entreprises	64
Les principaux obstacles pour l'Éthiopie, la Tanzanie et la Zambie	65
Notes du préambule de la partie 2	67
Références	67
2. Les industries amont produisant les intrants	69
Effets du coût des intrants sur la compétitivité	70
Raisons du coût plus élevé des intrants en ASS	71
Solutions possibles inspirées par les exemples asiatiques	75
Politiques préconisées	76
Notes du chapitre 2	78
Références	78
3. Les terrains industriels	79
Effets de la disponibilité de terrains industriels sur la compétitivité	79
Vente des marchandises : des terrains pour les entrepôts, les salons d'exposition et la commercialisation des intrants et des produits	83
Solutions possibles inspirées par les exemples asiatiques	84
Recommandations de politique pour l'Afrique	86
Notes du chapitre 3	88
Références	89
4. Le financement	93
L'accès à des financements commande la performance des entreprises ..	93
Disponibilité et coût des financements plus restrictifs en ASS qu'en Asie	95

Pourquoi un coût des financements si élevé et une disponibilité si réduite ?	97
Solutions possibles inspirées par les exemples asiatiques.	100
Notes du chapitre 4	101
Références.	102
5. La logistique commerciale	103
Importance de la logistique pour la compétitivité de l'industrie légère . .	104
Performance de la logistique commerciale	105
Facteurs de la piètre logistique commerciale en Afrique	106
Solutions possibles inspirées par les exemples asiatiques.	108
Notes du chapitre 5	110
Références.	110
6. Les compétences	111
Les compétences entrepreneuriales	111
Le niveau de qualification de la main-d'œuvre.	121
Solutions possibles inspirées par les exemples asiatiques.	123
Notes du chapitre 6	124
Références.	124
7. La mise en œuvre des politiques	127
Susciter la concurrence	128
Établir des partenariats public-privé	129
Obtenir un engagement public de haut niveau.	130
Rôle des partenaires du développement	131
Gouvernance et économie politique des réformes	131
 PARTIE 3 DÉTERMINER LE POTENTIEL ET LEVER LES OBSTACLES	
8. L'exemple de l'Éthiopie.	135
Le vêtement : résoudre les problèmes de logistique commerciale.	138
Les articles en cuir : faire disparaître la pénurie de cuir de qualité	143
Les produits en bois : offrir des formations techniques et développer la sylviculture	147

Les produits métalliques : abaisser le coût de l'acier et offrir des formations techniques	150
Agro-industrie : réformer les marchés des intrants et des produits de l'agriculture et faciliter l'accès à la terre et aux financements.	152
Synthèse des cinq secteurs de l'industrie légère	155
La mise en œuvre des réformes	160
Les questions d'économie politique.	162
Notes du chapitre 8	169
Références.	169

ANNEXE

Objectifs et méthodes de la recherche	171
Les secteurs et les pays visés	171
La méthodologie	173
Les études fondées sur les enquêtes auprès des entreprises	174
Les enquêtes qualitatives	175
L'enquête quantitative.	176
L'analyse comparative des filières et les études de faisabilité	177
L'expérience des formations Kaizen.	178
Notes de l'annexe.	179
Références.	180
Index.	181

Tableaux

Tableau 1. Éthiopie : obstacles par niveau de gravité, par secteur et par taille d'entreprise.	10
Tableau 2. Mesures de politique proposées pour l'Éthiopie	20
Tableau 1.1. Salaires mensuels dans les industries légères des cinq pays (en USD)	32
Tableau 1.2. La productivité du travail dans les industries légères des cinq pays	35
Tableau 1.3. Faiblesse de l'industrialisation de l'ASS depuis les années 1980 : part des industries de transformation dans le PIB (en pourcentage)	38

Tableau 1.4.	Part des industries légères dans les exportations - Afrique et Asie, 1990-1994 et 2005-2009, pourcentage des exportations totales	40
Tableau 1.5.	Dix principales exportations chinoises (hors pétrole) en 1980-1984 et 2004-2008.....	42
Tableau 2.1.	Prix du blé dans cinq pays (moyenne 2010).....	72
Tableau 2.2.	Prix du bois d'œuvre en pin.....	74
Tableau 4.1.	Pourcentage des entreprises qui pourraient emprunter auprès de diverses sources pour acheter des machines, équipements ou véhicules supplémentaires.....	94
Tableau 4.2.	Financement utilisé pour le dernier achat d'équipements....	95
Tableau 4.3.	Source de financement pour l'innovation.....	96
Tableau 4.4.	Pourcentage des PME ayant emprunté, selon les prêteurs, 2006-2010.....	97
Tableau 5.1.	Les échanges internationaux sont lents et chers en Afrique....	106
Tableau 5.2.	Quatre grands facteurs nuisent à la logistique commerciale en Afrique (prix en USD par conteneur équivalent vingt pieds).....	106
Tableau 6.1.	Taille des entreprises et assistance reçue lors de la création de l'entreprise.....	115
Tableau 6.2.	Productivité du travail dans les cinq pays.....	122
Tableau 8.1.	Comparaison du coût en USD des consommables par chaise.....	149
Tableau 8.2.	Caractéristiques des vaches locales et de celles issues de croisements.....	154
Tableau 8.3.	Obstacles critiques, importants, ou non prioritaires par secteur	157
Tableau 8.4.	Coefficients de coût en ressources intérieures en Éthiopie....	161
Tableau 8.5.	Coût budgétaire estimé et faisabilité politique des mesures proposées (les mesures ayant un fort effet immédiat viennent en tête).....	165

Graphiques

Graphique 1.1	L'emploi dans l'agriculture diminue avec l'augmentation des revenus.....	27
Graphique 1.2	Après près de cinquante ans, la transformation structurelle reste hors d'atteinte dans la plupart des pays subsahariens....	29

Graphique 1.3	Part de l'ASS dans la production et les exportations mondiales 1980-2005.....	30
Graphique 1.4	La productivité du travail par travailleur n'est pas constamment inférieure en Afrique subsaharienne.....	37
Graphique 1.5	Les exportations de l'ASS, pratiquement inchangées en trente ans.....	43
Graphique 1.6	Chine : hausse de la productivité du travail et des salaires moyens dans l'industrie.....	51
Graphique II.1	Les surcoûts de production des entreprises africaines moyennes (moyenne Éthiopie-Tanzanie-Zambie en pourcentage des coûts de production chinois).....	66
Graphique 2.1	Effet du coût des intrants sur le coût de production par rapport à la Chine.....	70
Graphique 4.1	Les garanties exigées sont moindres en Chine qu'en Tanzanie et Zambie.....	99
Graphique 4.2	Épargne intérieure brute (en pourcentage du PIB).....	100
Graphique 5.1	Effet des problèmes logistiques sur le coût de production total (en %).....	103
Graphique 5.2	La plupart des pays africains sont au-dessous de la frontière efficiente mondiale pour la production de vêtements (2010).	105
Graphique 6.1	Les chefs d'entreprise sont plus instruits en Asie qu'en Afrique (pourcentage des chefs d'entreprise en fonction des années d'études).....	113
Graphique 8.1	Coûts de production d'un polo en Éthiopie par rapport à la Chine.....	139
Graphique 8.2	Coût de production de chaussures en cuir en Éthiopie par rapport à la Chine.....	145

Encadrés

Encadré 3.1.	Pourquoi les parcs industriels ont-ils échoué en Afrique ?	87
Encadré 6.1.	La réussite de l'Éthiopie dans la culture des roses	120
Encadré 8.1.	Les outils de notre analyse.....	137
Encadré 8.2.	Rôle de l'investissement direct étranger dans l'industrie chinoise et le secteur du vêtement.....	158

Acronymes

AGOA	<i>African Growth and Opportunity Act</i> (loi américaine)
ASS	Afrique subsaharienne
COMESA	Marché commun pour l'Afrique orientale et australe
CRI	Coût en ressources intérieures
FOB	Franco à bord
IDE	Investissement direct étranger
IGAD	Autorité intergouvernementale sur le développement
KfW	Banque allemande de développement
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PPA	Parité de pouvoir d'achat
PTA	Zone d'accord commercial préférentiel de l'Afrique orientale et australe
RAS	Région administrative spéciale (de Hong Kong)
UE	Union européenne
USAID	Agence américaine pour le développement international
USD	Dollar des États-Unis

Préface

La stratégie de la Banque mondiale pour l'avenir de l'Afrique reconnaît l'importance centrale de l'industrialisation de l'Afrique subsaharienne et la création d'emplois productifs pour les Africains, industrialisation et création d'emplois qui sont de longue date la préoccupation des leaders et dirigeants politiques africains. Ce livre s'efforce de traiter ces questions.

Si le récent redressement de la croissance de l'économie africaine est encourageant, pour que cette croissance soit durable, elle doit s'accompagner d'une transformation structurelle et créer des emplois productifs pour la population. Pour de nombreux pays africains, cette transformation implique le passage de nombreuses personnes actives des secteurs agricole et informel à productivité faible à des activités plus productives. L'industrie légère peut offrir une solution viable à l'Afrique subsaharienne, étant donné la compétitivité potentielle de celle-ci qui repose sur la faiblesse de ses coûts salariaux et sa richesse en ressources naturelles susceptibles de constituer les matières premières nécessaires aux industries.

Au moyen de cinq outils d'analyses et sources de données, ce livre étudie les obstacles contraignants dans chacun des cinq secteurs d'activité qu'il couvre : le vêtement, les articles en cuir, les produits métalliques, les produits agro-industriels et les articles en bois. L'Éthiopie est utilisée comme exemple, le Vietnam comme pays de comparaison et la Chine comme référence, tandis que des aperçus sont donnés sur la Tanzanie et la Zambie afin d'en tirer des enseignements pour l'ensemble de l'Afrique subsaharienne. Le texte recommande un programme de politiques ciblées dans le but d'exploiter l'avantage comparatif latent de l'Afrique dans certaines industries légères, en particulier les articles en cuir, le vêtement et les produits agricoles transformés. Ces industries pourraient déclencher des vagues rapides, puissantes et éventuellement auto-entretenues de production, d'emploi, de productivité et d'exportation qui seraient susceptibles de mettre des pays comme l'Éthiopie sur la voie d'un changement structurel analogue à celui qu'ont connu récemment la Chine et le Vietnam. Le moment est opportun pour engager ces actions, car

l'avantage de la Chine dans ces domaines diminue à cause de la forte augmentation de ses coûts résultant de la hausse des salaires, des coûts non salariaux, des valeurs foncières et des coûts réglementaires.

C'est la première recherche basée sur la *Nouvelle Économie structurelle*. Cinq caractéristiques la distinguent des études antérieures. Premièrement, un travail approfondi sur l'industrie légère au niveau des secteurs et des produits dans les cinq pays fournit des comparaisons fines entre l'Asie et l'Afrique qui pourront servir de cadre à des études ultérieures. Deuxièmement, s'appuyant sur un corps croissant de travaux, cette recherche a utilisé un vaste ensemble de techniques quantitatives et qualitatives, y compris des enquêtes quantitatives et des analyses de filières, pour identifier les obstacles cruciaux auxquels se heurtent les entreprises et évaluer les différences de performance entre les pays. Troisièmement, le constat que les obstacles diffèrent selon les pays, les secteurs et les tailles d'entreprises a conduit à une démarche ciblée visant à identifier les obstacles et à combiner des mesures basées sur le marché et des actions publiques bien choisies pour les lever. Quatrièmement, la solution aux problèmes de l'industrie légère est parfois transversale et ne réside donc pas seulement dans l'industrie. Résoudre les problèmes des intrants de l'industrie, par exemple, nécessite de résoudre des problèmes dans l'agriculture, l'éducation et les infrastructures. Les pays africains ne peuvent se permettre d'attendre que tous les problèmes intersectoriels soient résolus ; c'est ce qui fait toute la valeur de la présente démarche. Cinquièmement, cette recherche s'appuie sur les expériences et les solutions d'autres pays en développement pour éclairer ses recommandations.

Nous espérons que ce rapport, qui rentre dans le cadre du programme de création et de diffusion de connaissances de la Banque mondiale, contribuera de façon concrète à susciter la création d'emplois productifs en Afrique subsaharienne.

Justin Yifu Lin

Vice-président senior et chef
économiste
Économie du développement
Banque mondiale

Obiageli Katryn Ezekwesili

Vice-présidente
Région Afrique
Banque mondiale

Remerciements

Sous la direction d'Oby Ezekwesili (vice-présidente AFR) et de Justin Lin (vice-président senior, DEC et chef-économiste), ce rapport a été établi par une équipe dont le noyau était constitué de Hinh T. Dinh (économiste principal, chef d'équipe et auteur principal), Vincent Palmade (économiste principal et co-chef d'équipe), Vandana Chandra (économiste senior), Frances Cossar (jeune professionnelle), Tugba Gurcanlar (consultante), Ali Zafar (économiste senior) et Gabriela Calderon Motta (assistante de programme). L'ensemble de l'équipe en charge du rapport comprenait également George Clarke (Université internationale A&M du Texas), Kathleen Fitzgerald, Ying Li, Thomas Rawski (Université de Pittsburgh), H. Colin Xu, Yutaka Yoshino et Douglas Zeng (Washington) ; Marcel Fafchamps et Simon Quinn (Université d'Oxford, Angleterre) ; Anders Isaksson (ONUDI, Autriche), Mesfin Girma Bezawagaw, Nebel Kellow, Menbere Taye Tesfa (Éthiopie) ; Le Duy Binh, Pham Thai Hung et Doan Hong Quang (Vietnam) ; Lihong Wang (Chine) ; George Gandye, Josaphat Paul Kweka et Michael Ndanshau (Tanzanie) ; Tetsushi Sonobe et Aya Suzuki (*National Graduate Institute for Policy Studies* (GRIPS), Japon) ; l'équipe de Global Development Solutions (Washington) : Yasuo Konishi, David Philipps, Glenn Surabian, Atdhe Veliu, John Weiss, Nebiye Gessese et Christine Elbert et l'équipe Precise Consult (Éthiopie). Le travail a été réalisé avec le soutien et sous la direction de Zia Qureshi (directeur DECOS), Marilou Uy (conseillère senior MDM et ancienne directrice d'AFTFP), Gaiv Tata (directeur AFTFP), Shanta Devarajan (chef économiste AFR) ; Greg Toulmin (directeur pays par intérim, Éthiopie), Ann E. Harrison (ancienne directrice DECVP), Asli Demirguc-Kunt (directeur de DECVP) et Shahrokh Fardoust (ancien directeur de DECOS).

Ce rapport a également bénéficié de précieux apports de responsables publics d'Éthiopie, de Tanzanie, de Zambie, de Chine et du Vietnam ainsi que de centaines de chefs d'entreprises privées interviewés dans ces cinq pays. En Éthiopie, nous tenons à remercier S.E. Ato Neway Gebre-Ab (conseiller économique principal du Premier ministre), S.E. Ato Sufian Ahmed (ministre des Finances et du Développement), S.E. Ato Mekonnen Manyazewal

(ministre de l'Industrie) et S.E. Ato Tadesse Haile (ministre d'État pour l'Industrie), pour leurs précieux commentaires. En Chine, nous remercions Messieurs Gao Fu et Li Qiang du ministère de l'Industrie et des Technologies de l'information (MIIT), ainsi que les responsables des Provinces de Jiangxi et de Zhejiang, en particulier Junming Wan, Huan Ren et l'Association chinoise des Zones de développement pour l'organisation des visites d'entreprises et pour avoir réalisé l'enquête quantitative en Chine. Au Vietnam, nous remercions la Chambre de commerce du Vietnam, en particulier le Dr. Pham Thi Thu Hang, pour l'organisation des visites d'entreprises et pour la réalisation de l'enquête quantitative.

Pendant l'élaboration de ce rapport, l'équipe a reçu de précieux conseils et orientations d'un comité consultatif extérieur composé de Yaw Ansu (Centre africain pour la transformation économique), Augusto Luis Alcorta (ONUDI), William Lewis (directeur fondateur de *McKinsey Global Institute*), Howard Pack (Université de Pennsylvanie), Jean-Philippe Platteau (Université de Namur, Bruxelles), Kei Otsuka (*National Graduate Institute for Policy Studies* (GRIPS), Japon), John Sutton (*London School of Economics*), Alan Gelb et Vijaya Ramachandran (Centre pour le développement mondial).

Les réviseurs pairs étaient Ann E. Harrison, Ioannis N. Kessides, John Murray McIntire, David McKenzie, Brian Pinto, Vijaya Ramachandran et Tunc Tahsin Uyanik. En outre, l'équipe a bénéficié de commentaires d'Asya Akhlaque, Jean-Francois Arvis, Paul Brenton, Hai-Anh Dang, Nora Dihel, Doerte Domeland, Michael O. Engman, Thomas Farole, Gary Fine, M. Louise Fox, Ian Gillson, Alvaro Gonzales, Michael Fuchs, Mombert Hoppe, Xiaofeng Hua, Leonardo Iacovone, Guiseppe Iarossi, Celestin Monga, Dominique Njinkeu, Paul Nounba, Gael Raballand, Ganesh Rasagam, José Guilherme Reis, Frank Sader, Marie Sheppard, Papa Demba Thiam, Pham Van Thuyet, Volker Treichel, James M. Trevino, Dileep Wagle et Chunlin Zhang.

Ce rapport a été mis dans sa forme définitive par une équipe dirigée par Bruce Ross-Larson de *Communications Development*. Des rédactions précédentes avaient été établies par Alison Strong et Paul Holtz. Le soutien financier du FFMD et des fonds fiduciaires BNPP et PHRD a été vivement apprécié.

La traduction en français a été réalisée par Michel Valois, économiste et traducteur indépendant.

Études sur l'industrie légère en Afrique

Volume I – Rapport général. Il présente les conclusions globales de l'étude sur l'Éthiopie avec les enseignements à en tirer pour la Tanzanie, la Zambie et l'ensemble de l'Afrique subsaharienne.

Volume II – Étude comparative des filières. Elle présente les études fines des filières pour des produits spécifiques de l'industrie légère en Éthiopie, en Tanzanie, en Zambie, en Chine et au Vietnam. Ce travail a été réalisé par Global Development Solutions, Inc.

Volume III – Documents de référence. Ils comprennent l'analyse de l'enquête quantitative effectuée par Fafchamps et Quinn et les travaux empiriques approfondis réalisés par Harrison, Lin et Xu, Clarke et Dinh d'une part et par Mavridis et Nguyen d'autre part.

Volume IV – Formations Kaizen pour améliorer les compétences managériales des chefs de petites et moyennes entreprises. Étude d'évaluation des effets de ces formations.

On peut consulter les Volumes II, III et IV à <http://econ.worldbank.org/africamanufacturing>.

L'industrie légère en Afrique : Politiques ciblées pour l'investissement privé et l'emploi

Après une stagnation pendant la plus grande partie des cinq dernières décennies, l'économie de l'Afrique subsaharienne (ASS) a amorcé un tournant. Entre 2001 et 2010, le produit intérieur brut de la région a crû en moyenne de 5,2 % par an et le revenu par habitant de 2 % par an (contre 0,4 % au cours de la décennie précédente). Les réformes des années 1990 axées sur la stabilité macro-économique et la libéralisation ont donc commencé à produire des effets. Entre 2001 et 2010, les flux nets d'investissement direct étranger se sont montés à 33 milliards d'USD, un montant près de cinq fois supérieur aux 7 milliards de la décennie précédente (1990-1999), et la croissance des exportations a été robuste.¹

L'expérience dans les autres régions montre que la croissance ne peut se maintenir sans une transformation structurelle faisant passer les personnes actives d'une agriculture et d'un secteur informel faiblement productifs et à des activités à plus forte productivité. Cette transformation n'est pas encore engagée en ASS. C'est en grande partie la hausse des prix des intrants (pétrole, coton, métaux, minerais et autres), que pour l'essentiel elle exporte, qui a été le principal moteur de sa croissance pendant la dernière décennie. En effet, l'investissement reste faible en Afrique – moins de 15 % du produit intérieur brut, contre 25 % en Asie – et la plupart des personnes actives (plus de 80 %) occupent des emplois à faible productivité.

L'industrie légère de main-d'œuvre a permis la transformation économique de beaucoup des pays en développement qui réussissent, mais n'a pas encore décollé en Afrique subsaharienne. Si l'émergence de la Chine sur le marché industriel mondial depuis 1980 s'est traduite par une forte baisse de la part de marché conservée par toutes les autres régions du monde, la baisse de la part de l'ASS a été plus longue et plus marquée que celle des autres régions : sa part dans l'industrie légère mondiale a continuellement baissé, pour arriver à

moins de 1 %, et son accès privilégié aux marchés américain et européen n'a guère freiné cette tendance. En fait, sans transformation structurelle, l'ASS n'a guère de chances de rattraper des pays plus prospères comme la Chine et le Vietnam, dont la situation dans les années 1980 n'était pourtant guère différente de la sienne aujourd'hui.

L'ASS doit accroître la productivité non seulement des entreprises grandes et moyennes de son secteur officiel, mais encore des petites, appartenant surtout au secteur informel, et favoriser leur expansion et leur développement. L'industrie légère de l'ASS se caractérise par un petit nombre d'entreprises officielles de taille moyenne fournissant des produits à des marchés de niche ou protégés et par un vaste nombre de petites entreprises informelles à faible productivité, offrant des produits de faible qualité à leur marché national. Ces entreprises créent des emplois mal payés, gagnent peu de devises et n'offrent guère d'emplois productifs aux jeunes Africains. On n'a pas accordé assez d'attention aux efforts nécessaires pour favoriser la productivité et l'expansion des petites entreprises. C'est l'objet de ce rapport.

La présente recherche s'est appuyée sur les cinq outils d'analyse suivants :

- Une nouvelle étude basée sur les Enquêtes de la Banque mondiale auprès des entreprises.
- Des entretiens qualitatifs avec environ 300 chefs d'entreprises (de toutes tailles, formelles et informelles) de Chine, d'Éthiopie, de Tanzanie, du Vietnam et de Zambie, réalisés par l'équipe et basés sur un questionnaire conçu par le P^r John Sutton de la *London School of Economics*.
- Des entretiens quantitatifs avec environ 1 400 chefs d'entreprises (de toutes tailles, formelles et informelles) dans ces cinq pays, réalisés par le Centre pour l'étude des économies africaines de l'Université d'Oxford, basés sur un questionnaire conçu par le P^r Marcel Fafchamps et le P^r Simon Quinn de l'Université d'Oxford.
- Des entretiens approfondis avec environ 300 chefs d'entreprises moyennes formelles dans les cinq pays énumérés, visant à réaliser une analyse comparative des filières, qui ont été menés par Global Development Solutions.
- Une étude de l'effet des formations Kaizen dispensées à quelque 250 chefs et dirigeants d'entreprises petites et moyennes d'Éthiopie, de Tanzanie et du Vietnam, par des chercheurs japonais de la Fondation pour les études avancées sur le développement international et le *National Graduate Institute for Policy Studies*.

Un exposé sur les raisons de l'utilisation de ces outils d'analyse est présenté en annexe de ce rapport et on peut trouver les résultats détaillés des enquêtes sur le site web <http://econ.worldbank.org/africanmanufacturing>.

Cinq caractéristiques distinguent cette recherche des études antérieures. Premièrement, les études fines de l'industrie légère au niveau des secteurs et des produits dans les cinq pays donnent des comparaisons de coût approfondies entre l'Asie et l'Afrique. Deuxièmement, s'appuyant sur un ensemble croissant d'études, ce rapport utilise un large ensemble de techniques quantitatives et qualitatives, notamment des enquêtes quantitatives et des études de filières, pour déterminer les principales contraintes pesant sur les entreprises et pour évaluer les différences de performance entre les entreprises selon les pays. Troisièmement, le constat que les obstacles rencontrés par les entreprises varient selon le pays, le secteur et la taille de l'entreprise a conduit à une démarche centrée sur l'identification des contraintes essentielles et proposant une combinaison de mesures fondées sur le marché et d'actions publiques limitées pour les lever. Quatrièmement, la solution aux problèmes de l'industrie légère ne se trouve pas uniquement dans ce secteur de l'industrie légère. Ainsi la solution du problème relatif aux consommations intermédiaires de l'industrie passe-t-elle par des changements spécifiques dans le secteur agricole, celui de l'éducation et celui des infrastructures. Cinquièmement, ce rapport s'appuie sur les expériences et solutions d'autres pays en développement pour éclairer ses recommandations. Le but est de trouver des moyens concrets pour favoriser la création d'emplois en Afrique subsaharienne.

Le potentiel de l'industrie légère : création de millions d'emplois productifs

S'appuyant sur de nouvelles données, ce rapport montre que des initiatives politiques réalisables, à faible coût, très ciblées, visant à susciter l'investissement privé pourraient mettre l'ASS sur la voie d'une industrialisation légère concurrentielle. Ces initiatives compléteraient les réformes d'ensemble relatives à l'investissement, accroîtraient la part de l'industrie dans le produit régional et élargiraient la part de marché des biens fabriqués nationalement par l'industrie légère sur des marchés nationaux en forte croissance. Les fabricants locaux se développant, améliorant la qualité de leurs produits et accumulant expérience technique et compétences en gestion et marketing, pourront exploiter les possibilités émergentes d'exportation. En ASS, comme en Chine et au Vietnam (pays qui ont connu une croissance accélérée), des politiques favorisant l'investissement direct étranger peuvent accélérer le développement industriel et l'expansion des exportations. L'exemplarité de réussites isolées permet parfois de les multiplier, comme le montre les récentes réussites de l'Éthiopie dans la vente de fleurs coupées sur les

marchés européens : une entreprise pionnière a ouvert la porte à tout un secteur qui emploie maintenant 50 000 ouvriers. Les stratégies proposées ici peuvent lancer un processus capable de créer des millions d'emplois productifs.

La compétitivité potentielle de l'ASS dans l'industrie légère s'appuie sur deux avantages. Le premier est le faible coût de sa main-d'œuvre. En Éthiopie, par exemple, la productivité du travail dans des entreprises bien gérées peut approcher celle constatée en Chine et au Vietnam, alors que les salaires de l'Éthiopie ne se montent qu'à un quart de ceux de la Chine et à la moitié de ceux du Vietnam et que son coût total du travail est encore moindre. Le second avantage de l'ASS est l'abondance de ses ressources naturelles et de ses intrants, tels que les peaux pour l'industrie de la chaussure, le bois dur et tendre pour l'industrie du meuble et les terres arables pour l'agro-industrie. Jusqu'à présent, des obstacles institutionnels et des politiques inadéquates ont empêché les producteurs locaux d'exploiter certaines ressources. Le coût de l'abattage du bois en Éthiopie est beaucoup plus élevé qu'en Chine ou au Vietnam, obligeant le pays à importer des meubles d'Asie malgré son énorme potentiel forestier, notamment pour le bambou, car le bois revient trop cher pour alimenter le marché national. Ce rapport propose des réformes qui peuvent déverrouiller le potentiel des ressources intérieures comme le cuir et le bambou pour rendre concurrentielle une gamme croissante d'industries légères sur leur marché national, voire sur les marchés mondiaux pour les produits à fort coefficient de travail.

Y a-t-il de la place pour l'ASS sur les marchés mondiaux aujourd'hui ? Oui, si l'Afrique sait exploiter ses opportunités sans tarder. La Chine domine le marché mondial des exportations industrielles légères et son avantage concurrentiel dépasse de loin celui des exportateurs à faible revenu qui sont arrivés récemment sur les marchés mondiaux. Mais la hausse très rapide du coût du foncier et l'application croissante des réglementations, notamment du droit du travail (au plan des salaires et des avantages sociaux) dans les grands centres industriels de la Chine côtière, ont commencé à éroder l'avantage de coût de ces centres. Cette érosion va se poursuivre, voire s'accélérer dans les années à venir. De nouveaux entrants se sont mis sur les rangs : Bangladesh, Cambodge et provinces intérieures de la Chine. La redistribution en cours des avantages de coût pour les industries de main-d'œuvre donne à l'ASS l'occasion de lancer de nombreuses industries légères, de susciter l'investissement privé et de créer des millions d'emplois productifs.

Fort heureusement, l'actuel environnement commercial mondial favorise l'ASS si celle-ci peut surmonter ses principaux obstacles dans les secteurs les plus prometteurs. Ayant de bas coûts de main-d'œuvre et d'abondantes ressources, elle bénéficie d'un accès en franchise et sans quotas aux marchés européen et américain pour ses industries légères grâce à la loi *Africa Growth and Opportunity Act* et à l'Accord de Cotonou.

Ces avantages de l'ASS sont-ils suffisants pour compenser la faiblesse générale de sa productivité du travail par rapport à ses concurrents asiatiques ? Oui, si des politiques de soutien appropriées sont mise en œuvre. Ce rapport s'inspire de l'exemple asiatique, qui démontre les bénéfices durables qu'un pays peut tirer de l'adoption précoce de politiques destinées à rendre concurrentiels les marchés amont (intrants, consommations intermédiaires) et aval (produits), et à attirer des investissements directs étrangers pour s'appuyer sur l'avantage comparatif de la région fondé sur le faible coût de sa main-d'œuvre et pour obtenir l'expertise technique, commerciale et managériale dont la région a besoin. Comme l'Asie, l'ASS peut bénéficier de la mise en œuvre de politiques libérant l'accès aux marchés intérieurs et internationaux des intrants et des produits de l'industrie légère et créer les conditions favorables à l'attraction d'investissements directs étrangers.

Étude de cas : l'Éthiopie

En s'appuyant sur les cinq outils d'analyse décrits plus haut et les données de trois pays africains et de deux pays asiatiques, ce rapport confirme que certains pays d'Afrique disposent d'un potentiel de développement d'une industrie légère. Mais pour réaliser ce potentiel, ces pays doivent surmonter des obstacles qui diffèrent selon le pays, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise.

Des études antérieures ont identifié une longue série d'obstacles transversaux, intersectoriels : corruption, bureaucratie, insuffisance des services publics, faiblesse des transports, défaut de qualification de la main-d'œuvre, accès limité aux financements, etc. Notre analyse fine, elle, oriente vers un ensemble plus restreint d'obstacles décisifs plus spécifiques, parfois passés inaperçus jusqu'à présent. Restreindre le champ permet de rendre le programme de réformes plus gérable étant donné les limitations financières et humaines de la plupart des pays africains. Le présent rapport fournit un diagnostic approfondi des obstacles dans cinq secteurs de l'industrie légère en Éthiopie : vêtement, articles en cuir, produits agro-alimentaires, articles en bois et produits métalliques. Pour surmonter ces obstacles, nous proposons une réforme des politiques menées en nous fondant sur les réussites obtenues dans d'autres pays.

L'Éthiopie a traversé la crise économique mondiale de 2008-2009 mieux que de nombreux pays en développement, ne connaissant que de faibles baisses de ses exportations, des transferts de fonds de sa diaspora et des investissements étrangers, qui ont rapidement retrouvé leurs niveaux d'avant la crise.

La croissance des exportations et des revenus et un certain ralentissement des importations ont permis aux réserves de change de s'accroître. Le taux de l'inflation globale est descendu au-dessous de 10 %, surtout à cause de la baisse des prix alimentaires, et la croissance est restée forte : entre 8 et 9 % l'an depuis 2009. Le gouvernement éthiopien, dans le cadre d'un nouveau plan quinquennal de développement (Plan de croissance et de transformation 2010/2011–2014/2015), s'est engagé à obtenir une poursuite de la croissance dans le cadre d'une stabilité macroéconomique. Les piliers stratégiques de ce plan sont les suivants : maintien d'une croissance économique rapide par l'industrialisation, renforcement du développement social, investissement dans l'agriculture et les infrastructures et renforcement de la gouvernance et du rôle des jeunes et des femmes.

Bien que l'économie de chaque pays soit particulière – plusieurs aspects de la gouvernance, des institutions et du contexte politique de l'Éthiopie mettent ce pays à part – il y a suffisamment de points communs pour faire de ce pays un bon modèle pour un large groupe de pays de l'ASS. L'Éthiopie a beaucoup de ressources naturelles qui peuvent fournir de précieux intrants à des industries légères visant les marchés tant intérieurs qu'extérieurs. Parmi ses ressources abondantes, notons le bétail qui peut fournir des peaux et leurs dérivés ; les forêts, qui peuvent être gérées de manière durable pour approvisionner l'industrie du meuble ; le coton, qui peut être transformé en textile pour approvisionner l'industrie du vêtement, et les terres agricoles et les lacs qui peuvent alimenter des industries agro-alimentaires. L'Éthiopie dispose d'une main-d'œuvre abondante et bon marché, qui lui donne un avantage comparatif dans les secteurs utilisant une main-d'œuvre peu qualifiée comme les industries légères. D'un autre côté, l'Éthiopie souffre comme d'autres pays africains à bas salaires de plusieurs handicaps, tels le manque de terrains industriels, la faiblesse de la logistique commerciale (comme la plupart des pays enclavés) et le manque d'accès aux financements.

Le présent rapport ne prétend pas que ses conclusions relatives à l'Éthiopie peuvent s'appliquer à tous les pays subsahariens, mais, comme on le verra dans la Deuxième partie, il existe des points communs entre les trois pays subsahariens retenus pour notre étude. La démarche analytique appliquée à l'Éthiopie peut l'être à d'autres pays africains pour en tirer des diagnostics nationaux spécifiques et proposer des solutions adaptées à la situation particulière de chaque pays. Les recommandations détaillées de politique pour la Tanzanie et la Zambie seront prochainement disponibles. L'application de la méthodologie de cette étude à d'autres pays permettra une analyse riche des obstacles s'opposant au développement de l'industrie légère dans d'autres pays de l'ASS et fournira des recommandations concrètes quant aux politiques à mener pour faciliter sa croissance dans l'ensemble de cette région.

Le vêtement : faiblesse de la logistique commerciale

Étant donné la disponibilité des techniques et des compétences nécessaires à la confection de vêtements, les entreprises locales ont à l'évidence la possibilité d'accroître leur part des marchés local et mondial de l'habillement. Un avantage important et croissant de coût de main-d'œuvre, l'accès au port à conteneurs de Djibouti, bien situé et très moderne, et l'accès en franchise de droits aux marchés américain et européen offrent à l'Éthiopie la possibilité de développer son industrie du vêtement. L'investissement direct étranger peut accélérer l'expansion de sa production et de ses exportations. La possibilité d'étendre sa production de coton de haute qualité renforce pour l'Éthiopie les avantages potentiels résultant d'une expansion de la production d'habillement. L'obstacle rédhibitoire à la compétitivité de l'Éthiopie dans le vêtement est la faiblesse de sa logistique commerciale, qui annule son avantage de coût du travail et lui interdit les segments du marché à plus haute valeur qui sont sensibles au facteur temps.

L'établissement d'une procédure de dédouanement accéléré (« circuit vert ») pour le vêtement, l'accès libre et immédiat à des devises, la réduction du coût des lettres de crédit et la création d'une zone industrielle près de Djibouti résoudraient les problèmes logistiques les plus graves. Comme en Chine et au Vietnam, ces réformes permettraient à l'Éthiopie d'attirer des investisseurs extérieurs capables de tirer le secteur. La compétitivité pourrait être renforcée par le développement d'une industrie textile compétitive (l'Éthiopie produit un coton de haute qualité et va disposer d'un courant hydroélectrique bon marché). Alors que le secteur du vêtement de l'Éthiopie ne génère que 8 millions d'USD d'exportations et 9 000 emplois, le Vietnam, lui, a atteint – au moyen de politiques analogues à celles recommandées dans ce rapport – 8 milliards d'USD d'exportations et créé un million d'emplois productifs.

Les articles en cuir : pénurie de matière première

L'Éthiopie dispose d'un potentiel encore plus important dans le secteur du cuir, qui requiert plus de travail que celui du vêtement. Les importateurs italiens de chaussures ont la plus haute estime pour le cuir éthiopien. De simples réformes ciblées permettraient au vaste cheptel d'Éthiopie de produire des quantités importantes de l'un des meilleurs cuirs au monde. En outre, le surcoût dû à la faiblesse logistique est moins grave ici, car les articles en cuir sont moins sensibles au facteur temps que le vêtement. L'obstacle immédiat est le trop faible accès à des cuirs de haute qualité.

Permettre l'importation de cuirs de haute qualité serait un moyen facile et immédiat pour remédier à la pénurie aiguë de cuir dont souffre le secteur. Supprimer les restrictions aux exportations de cuir accroîtrait l'incitation à

investir dans la filière éthiopienne du cuir. Le défi est d'accroître la production commerciale et la vente de peaux de bonne qualité. Si les fermiers ayant de bonnes pratiques d'élevage ont plus facilement accès à des terres situées dans les zones rurales (objectif déjà inscrit dans l'actuel plan de développement de l'Éthiopie), cela ouvrira la porte au développement de grosses exploitations d'élevage à orientation commerciale. L'adoption de races croisées plus productives, la maîtrise des épizooties et l'acceptation de l'utilisation d'animaux en garantie de prêts accroîtrait la capacité des petits exploitants à participer à l'augmentation de l'offre de peaux de qualité. Les ectoparasites – qui affectent la peau du bétail éthiopien – peuvent être maîtrisés par un modeste programme coûtant moins de 10 millions d'USD par an. Enfin, l'amélioration de la logistique commerciale, comme pour le vêtement, renforcerait encore la compétitivité de cette filière. Le Vietnam, dont la population est du même ordre que celle de l'Éthiopie, a créé 600 000 emplois productifs dans le secteur des articles en cuir en adoptant des politiques semblables à celles recommandées dans ce rapport.

Agro-industrie : prix élevés des intrants

Comme le montre la réussite du café et des fleurs coupées, le potentiel agro-industriel de l'Éthiopie repose sur les bas salaires, la variété de ses sols et de ses conditions climatiques, les possibilités d'augmentation du rendement des terres cultivées et l'existence de vastes surfaces de terre arable inutilisées. Ce pays a le second cheptel laitier d'Afrique, derrière le Soudan et devant la Tanzanie. Mais, comme pour les autres secteurs, les problèmes se situent sur le marché amont des intrants, dont les distorsions entraînent faible productivité et prix élevés. Sur le marché aval, la fixation des prix de plusieurs produits alimentaires dissuade les fermiers d'accroître leur productivité. Des problèmes sur les marchés des semences et des engrais entraînent une très faible productivité agricole : le rendement du blé est généralement inférieur à une tonne à l'hectare. Le conflit entre les droits du sol traditionnels et l'appropriation de la terre par l'État compliquent l'accès à la terre agricole pour les investisseurs. De plus, ni les terres agricoles, ni le bétail ne peuvent être apportés en garantie de prêts.

Pour libérer l'énorme potentiel agro-industriel du pays, le gouvernement doit faciliter les investissements privés dans les marchés d'intrants décisifs, tels que les engrais et les semences hybrides, et mettre en place un système de sécurité alimentaire pour la population urbaine pauvre qui serait vulnérable à un déflaonnement des prix et à la levée des interdictions d'exportation. Ces dernières années, le gouvernement a encouragé ces investissements et cette évolution devrait se poursuivre. Le gouvernement devrait aussi expérimenter, dans des zones décisives, l'apport de la terre et du bétail en garantie et faciliter l'accès d'investisseurs compétents à la terre agricole.

Produits en bois et produits métalliques : accès à des terres et à des financements

Les entreprises des secteurs du bois et du métal s'appuient sur des importations onéreuses de bois d'œuvre et d'acier. L'Éthiopie a les ressources naturelles pour développer une offre compétitive de bois, mais l'offre actuelle n'est ni fiable, ni durable, ni bien organisée. Même chez les producteurs d'articles en bois les mieux gérés, la productivité du travail est faible : un ouvrier produit 4,5 chaises par jour en Chine, 1,9 au Vietnam et seulement 0,3 en Éthiopie. Le secteur des métaux, en Éthiopie, est également handicapé. Le prix de l'acier y est 30 % plus élevé qu'en Chine en raison de la mauvaise logistique commerciale et du taux élevé des droits d'importation.

Ici, le potentiel n'est pas dans l'exportation (au moins au départ), mais dans la croissance du marché intérieur et dans la substitution aux importations de produits finis en bois et en métal qui sont pondéreux (coefficient poids/valeur élevé). Ce secteur se caractérise par la prédominance des petites entreprises, surtout informelles, et par l'absence de grandes entreprises et d'exportateurs. Pour l'approvisionnement en bois, le gouvernement devrait faciliter l'accès de sylviculteurs à des terres rurales et à des financements pour développer des plantations forestières privées durables. Pour les métaux, le coût des intrants devrait être réduit par un abaissement des droits (10 %) sur les importations d'acier et en envisageant la mise en exploitation des réserves prouvées des gisements de minerai de fer de l'Éthiopie. Pour ces deux secteurs, le gouvernement devrait soutenir les entreprises les plus méritantes en facilitant leur accès aux compétences, aux financements et à des terrains dans des parcs industriels prêts à l'emploi.

Pour ces cinq secteurs

En résumé, bien que la productivité du travail soit élevée dans les quelques grandes entreprises de quatre de ces cinq secteurs, elle reste faible en moyenne, notamment pour les petites entreprises qui manquent de compétences entrepreneuriales, managériales et techniques. L'accès à des terrains industriels et à des financements officiels est aussi une contrainte dans chacun de ces secteurs. Les petites entreprises sont handicapées parce que le gouvernement a donné aux grands exportateurs de certains secteurs (notamment du vêtement et du cuir) un accès privilégié à des terrains et à des financements. Les banques n'acceptent pas l'outillage ou le bétail en garantie et les restrictions pesant sur l'achat et la vente des terrains rendent difficile leur utilisation comme garantie. Faute d'accès aisé au sol et à la finance, les petites entreprises restent petites, peu productives et incapables de progresser techniquement et d'accroître leur production.

Les problèmes de politique des intrants sont les obstacles les plus sérieux (voir Tableau 1). Ce constat est important, car ces questions ont tendance à être négligées dans les programmes de réforme en faveur de l'industrie légère. En fait, l'Éthiopie devrait (comme beaucoup d'autres pays africains) réformer les secteurs amont où elle dispose d'un avantage comparatif – cuir, bois, nombreuses denrées agricoles et, éventuellement, textile et acier – en s'appuyant sur ses abondantes ressources naturelles, son climat favorable et son énergie hydroélectrique qui devrait devenir abondante et bon marché.

Tableau 1. Éthiopie : obstacles par niveau de gravité, par secteur et par taille d'entreprise

	Taille des entreprises	Matières 1 ^{res}	Terrains	Financements	Compétences CE	Compétences MO	Logistique
Vêtement	Petites	Important	Critique	Critique	Important	Important	
	Grandes	Important			Important		Critique
Articles en cuir	Petites	Critique	Critique	Critique	Important		
	Grandes	Critique			Important		Important
Produits en bois	Petites	Critique	Important	Important	Important	Important	
	Grandes	Critique	Important	Important	Important	Important	
Produits métalliques	Petites	Critique	Important	Important	Important	Important	
	Grandes	Critique	Important	Important	Important	Important	
Agro-industrie	Petites	Critique	Critique	Critique	Important		
	Grandes	Critique	Critique	Important			

Source : Auteurs.

Note : CE : chefs d'entreprises. MO : main-d'œuvre

On trouvera dans le Tableau 2, à la fin de cette synthèse, les recommandations détaillées quant aux politiques à adopter, avec indication des délais de mise en œuvre. Nombre d'entre elles, qui correspondent au programme traditionnel d'amélioration du climat de l'investissement, cherchent à promouvoir la concurrence et à réduire des coûts de transaction (comme l'amélioration de la logistique commerciale et l'abaissement des droits de douane). Mais ici, les diagnostics fins des secteurs et les comparaisons entre pays réduisent le nombre des recommandations et les rendent plus spécifiques. Surtout, les avantages des réformes sont aisément identifiables. Des problèmes critiques nouveaux sont apparus, comme la nécessité de développer des plantations forestières. Même la mise en œuvre des réformes « traditionnelles » relatives au climat de l'investissement peut être spectaculairement améliorée en se centrant, au moins au départ, sur les secteurs d'activité où elles seront les plus fructueuses (comme la logistique pour le vêtement et les articles en cuir) et pour lesquels le pays a un avantage comparatif.

La mise en œuvre de ce programme de politique nécessite une coordination interministérielle et une claire compréhension de l'objectif d'amélioration de la compétitivité des entreprises de l'industrie légère sur le marché intérieur et les marchés mondiaux. Les investisseurs nationaux et étrangers, avant d'engager des ressources, ont besoin de la sécurité d'un engagement crédible du gouvernement à la réalisation effective de son programme de réforme. Un soutien du plus haut niveau est un aspect crucial du processus de mise en œuvre des recommandations de ce rapport. Nous suggérons que le gouvernement éthiopien mette en place un groupe de travail dédié de haut niveau pour élaborer et mettre en œuvre le programme de réforme proposé.

La priorisation et le phasage des mesures de réforme doivent obéir à trois critères. Premièrement, ces mesures doivent être axées sur les secteurs ayant le plus fort potentiel d'avantage comparatif et de croissance de l'emploi. Deuxièmement, les mesures doivent être les plus économiques/efficaces à court et à long terme et avoir le plus faible impact possible sur le budget du pays. Troisièmement, la capacité d'exécution et les implications pour la gouvernance et l'économie politique de ces réformes doivent être soigneusement évaluées et servir de guide.

Ce rapport souligne l'importance des problèmes spécifiques aux secteurs d'activité (tels que les effets des épizooties sur le cuir, des droits d'importation sur l'acier et du plafonnement des prix sur les denrées agricoles) en plus des problèmes transversaux se posant à tous les secteurs (comme la difficulté d'accès à des terrains industriels, l'absence de compétences techniques et la faiblesse de la logistique commerciale). Cela soulève la question de la façon de prioriser et regrouper les réformes de politique au niveau sectoriel et

intersectoriel, étant donné que le gouvernement ne peut pas régler tous les problèmes d'un seul coup. Les réformes visant des secteurs particuliers et celles destinées à l'ensemble de l'économie ne s'excluent pas forcément les unes les autres. Elles peuvent être complémentaires et les deux types sont nécessaires pour faire avancer l'économie. Les priorités doivent être déterminées au moyen d'une analyse coûts/avantages. Lorsqu'il faut faire des choix difficiles, le gouvernement doit donner la priorité aux lieux et aux industries ayant le plus fort potentiel, en tenant compte du coût politique des réformes. Cette démarche permettra d'étendre les réformes grâce aux effets de démonstration. C'est ce que la Chine a fait pour sa réforme foncière (lancée avec la Zone économique spéciale de Shenzhen) et ce que Maurice a fait pour sa réforme du code du travail (d'abord limitée aux exportateurs). Bien sûr, ces réformes délibérément ciblées peuvent comporter des erreurs et faire l'objet d'effets de capture – d'où l'importance d'un processus transparent et professionnel de mise en œuvre des réformes et du courage politique pour corriger les erreurs.

Compétitivité africaine dans l'industrie légère et exemples possibles de l'Asie

Bien que la nature et l'importance relative des obstacles contraignants et des réponses politiques à leur apporter diffèrent selon les pays, les secteurs et les entreprises, notre analyse en Tanzanie et en Zambie montre que la plupart des obstacles appartiennent aux six mêmes catégories qu'en Éthiopie : secteurs amont, logistique commerciale, accès à des financements, accès à des terrains industriels, manque de compétences des ouvriers et manque de compétences entrepreneuriales. Des recommandations détaillées en matière de politiques pour la Tanzanie et la Zambie seront présentées dans un second rapport à paraître.

Pour traiter les problèmes identifiés ci-dessus, d'autres pays en développement sont parvenus à mettre en œuvre des solutions pratiques que nous exposons maintenant.

Parcs industriels « prêts à l'emploi »

En développant des parcs industriels « prêts à l'emploi », la Chine a progressivement appris à surmonter de multiples obstacles. À partir de la fin des années 1970, les zones économiques spéciales ont fourni à des entreprises surtout détenues par des étrangers l'accès à des terrains industriels, des installations portuaires, des

bâtiments d'usine standardisées (qu'on appelle en France « usines relais »²) avec logements ouvriers et accompagnés du droit d'importer en franchise les matières et les équipements nécessaires aux productions destinées à l'export. La réussite initiale a suscité une prolifération de parcs industriels pour les entreprises chinoises produisant tant pour le marché intérieur que pour l'exportation. Le fonctionnement des zones s'est ensuite élargi pour inclure des installations de formation et des guichets uniques pour faciliter toutes les démarches administratives des entreprises. Ces initiatives ont considérablement réduit les coûts et risques financiers pour les meilleures des petites entreprises, leur permettant de devenir des entreprises moyennes, malgré leur impossibilité d'obtenir des prêts bancaires. C'est ainsi que la Chine a évité le problème de « l'absence de taille intermédiaire », rencontré lorsqu'il n'existe que des entreprises très grandes ou très petites. Les parcs ont également contribué au développement de pôles industriels (ou « grappes ») en facilitant l'installation de petites entreprises près des grandes et ainsi permis d'obtenir des économies d'agglomération, d'échelle et de gamme pour les industries chinoises. Les logements ouvriers près des usines ont réduit le coût du travail pour les gestionnaires des usines et le coût de la vie pour les ouvriers.

La proximité de la Région administrative spéciale (RAS) de Hong Kong d'abord, et plus tard des autres grands ports chinois, qui sont progressivement devenus des installations de fret de classe internationale, ont permis aux Zones économiques spéciales de la Chine de résoudre les problèmes de logistique. La création de la Zone économique spéciale de Shenzhen près de la RAS de Hong Kong a transformé, en moins de trente ans, un village de pêcheurs en une ville de 8 millions d'habitants leader de l'industrie légère. Ces parcs ont également servi de banc d'essai pour des réformes difficiles : Shenzhen a testé l'adoption en Chine d'un système de baux fonciers facilitant le fonctionnement du marché foncier et de nombreux autres dispositifs institutionnels et réglementaires nouveaux.

La clé de cette réussite est l'intense compétition et coopération entre les entreprises installées dans les parcs et en dehors d'eux. La plupart des parcs n'avaient pas choisi d'avance des industries légères spécifiques : ils ont laissé le jeu du marché constituer des pôles spécialisés. Les parcs, avec « usines relais » et logements ouvriers, ont été financés par les collectivités locales et par le secteur privé. La participation des collectivités locales est souvent financée par des prêts bancaires (l'immobilier de la zone servant de garantie), remboursés par les recettes fiscales supplémentaires résultant de l'accroissement de l'activité économique. Pour réussir, les parcs doivent faire partie d'un ensemble d'interventions visant à lever les obstacles les plus contraignants à la production et aux échanges.

Les principaux secteurs amont

La Chine et le Vietnam ont réformé et soutenu les secteurs pour être compétitifs. Au plan national, ces deux pays ont encouragé l'investissement direct étranger dans les entreprises situées en amont (notamment les fabricants de machine) et favorisé le développement de plantations forestières gérées de façon durable et d'un secteur agricole compétitif. Ils ont soutenu les marchés amont et aval par la fourniture de terrains et de financements, comme cela a été le cas pour le « marché de Yiwu », géré par les pouvoirs publics locaux, qui est devenu le plus important marché d'intrants du monde. La Chine et le Vietnam ont également soutenu et coordonné des filières et ont graduellement réduit les restrictions commerciales protégeant les industries amont nationales. En outre, la Chine a exonéré les producteurs exportateurs situés dans les Zones économiques spéciales des taxes et droits sur les produits intermédiaires importés, offert des abattements fiscaux aux exportateurs situés hors de ces Zones et élaboré progressivement des programmes offrant aux petites et moyennes entreprises (PME) des informations et une assistance technique sur les intrants, la technologie et les fournisseurs. Ce rapport montre que la suppression des droits sur les importations des industries légères ne coûterait à l'Éthiopie guère plus de 2 % du total de ses recettes fiscales, ce qui serait facilement compensé, si nécessaire, par une taxe d'excise.

La logistique commerciale

La Chine et le Vietnam se sont d'abord appuyés sur une bonne logistique commerciale en installant les zones industrielles près des ports dès le début de leur trajectoire vers l'industrie légère, puis ont exempté les entreprises installées dans ces zones de nombreuses obligations réglementaires et tarifaires et aboli les restrictions sur les importations. Cette démarche permet à la Chine et au Vietnam d'importer de façon efficiente les biens intermédiaires que les entreprises du pays ne peuvent pas produire ou fournir à des conditions compétitives, ce qui permet aux entreprises installées dans les nouvelles zones d'avoir accès rapidement et à bon compte aux marchés d'exportation. L'installation des zones industrielles près de ports de niveau international dotés de services douaniers efficaces a été un facteur décisif, comme on l'a vu à Shenzhen.

Suivre l'exemple de la Chine et du Vietnam ne sera pas suffisant pour l'Afrique subsaharienne, notamment dans les nombreux pays n'ayant pas d'accès direct à un port de niveau international. Les gouvernements africains doivent donc travailler ensemble à poursuivre l'intégration régionale en améliorant la logistique commerciale le long des grands axes commerciaux, et notamment la gouvernance et la réglementation des ports. Pour améliorer les échanges

internationaux et accroître la concurrence, les pays africains doivent continuer à développer les infrastructures physiques pour soutenir les systèmes multimodaux combinant transports terrestres, ferroviaires, aériens, fluviaux et maritimes. Pour harmoniser et améliorer les douanes, ils doivent simplifier les procédures et s'appuyer sur l'informatique. Pour accroître la concurrence entre les transitaires et entre les transporteurs, ils doivent supprimer le contrôle des prix et les restrictions à l'investissement direct étranger.

Les initiateurs

Les premiers entrants dans de nouveaux secteurs supportent généralement des coûts et des risques élevés. C'est particulièrement vrai dans l'ASS, où la structure industrielle et les infrastructures sont restreintes et où les risques réglementaires et de gouvernance sont élevés. Mais les perspectives offertes par un pionnier, même unique, qui servira de catalyseur au développement d'un nouveau secteur compétitif sont très réelles, comme le montre l'épanouissement du secteur de la rose en Éthiopie, qui a commencé par une seule entreprise et a vu rapidement se créer une douzaine d'autres entreprises dont le nombre d'emplois directs dépasse maintenant 50 000 (sans compter les emplois créés chez les transporteurs, les fabricants d'emballages, etc.). Le développement du secteur de la rose en Éthiopie a commencé lorsque le gouvernement a facilité l'accès de la première entreprise à des terrains, ce qui montre qu'une mesure limitée et très ciblée au profit d'une startup prometteuse peut se justifier pleinement.

En Chine, les premiers efforts pour promouvoir l'expansion des industries de main-d'œuvre à bas salaires ont laissé la place à des programmes offrant un soutien aux startups dans des secteurs plus complexes, impliquant souvent de la main-d'œuvre qualifiée et de la haute technologie. Le soutien peut commencer avant que les entreprises ne s'installent dans les zones industrielles, par la proposition de sites à choisir, l'examen des projets et l'octroi d'autorisations pour l'utilisation de terrains et leur aménagement. Une fois que les entreprises sont installées, elles peuvent obtenir une assistance technique, une aide à leur modernisation et un accès à des informations sur les marchés au moyen de réseaux – ce qui les aide, au même titre que les secteurs d'activité, à être compétitives nationalement. Le soutien aux premiers installés peut n'être offert qu'une seule fois (pour éviter la recherche de rentes) et ne doit pas être trop onéreux. Les États peuvent offrir un mécanisme de subventions de contrepartie pour prendre une part des risques élevés des pionniers, par exemple pour payer une partie des études de faisabilité. Le soutien de l'État ne sera pas nécessairement offert aux grandes entreprises étrangères. Les efforts publics pour diffuser les connaissances fondamentales

sur les marchés et les fournisseurs peuvent, à eux seuls, déclencher la création d'activités nouvelles, comme cela a été le cas pour la fabrication de tôles ondulées pour toitures en Zambie. Le soutien aux pionniers doit être ouvert, transparent et cohérent et tous les candidats doivent avoir accès aux mêmes avantages et aux mêmes informations.

Les compétences entrepreneuriales

Notre enquête quantitative montre que les chefs d'entreprise qui bénéficient d'une assistance technique au démarrage peuvent obtenir des résultats bien meilleurs. L'expérience des chaussures Ramsay, en Éthiopie, montre l'importance de l'assistance technique pour accroître la quantité et la qualité de la production. Parmi les multiples petites entreprises informelles d'Afrique, nombreuses sont celles dirigées par un entrepreneur de talent. L'étude Kaizen (Sonobe, Suzuki et Otsuka, 2011) montre que l'absence de compétences managériales élémentaires handicape les petites entreprises et les empêche d'accumuler des actifs et de se développer. Elle montre aussi que, comme dans le cas des Chaussures Ramsay, l'accès à une formation ou à un soutien technique modeste et peu onéreux peut permettre à des entreprises informelles de prospérer et de se transformer en véritables créateurs d'emplois et, dans certains cas, en exportateurs. Les gouvernements africains doivent rechercher les possibilités d'investir dans des programmes permettant d'accroître les compétences managériales et techniques, notamment des exploitants de petites entreprises informelles qui sont dans un secteur à haut potentiel. Ils doivent aussi aider les entreprises à adopter et adapter les technologies existantes en offrant aux chefs d'entreprise conseil et appui technique ciblé. Ce soutien devrait être offert non seulement aux entreprises informelles, mais aussi aux grandes entreprises formelles.

Une des façons d'aider les chefs d'entreprise est la formation managériale Kaizen en trois modules : marketing et stratégie commerciale, production et gestion de la qualité (comportant une brève présentation des techniques d'aménagement/gestion du lieu de travail et d'autres activités Kaizen) et tenue des comptes d'une entreprise. Même un programme de formation de seulement trois semaines peut améliorer les pratiques de gestion des chefs d'entreprise et accroître fortement leur disposition à payer pour le programme. L'investissement direct étranger constitue une autre façon d'accroître les compétences entrepreneuriales. En Chine, les entreprises ont bénéficié d'abord des connaissances fournies par des chefs d'entreprise de la diaspora chinoise installée à l'étranger, puis de managers étrangers des usines locales de firmes multinationales. Les entreprises ont ensuite bénéficié de transferts de savoir-faire associés à des investissements directs étrangers, qui ont contribué à l'émergence d'une nouvelle génération de chefs d'entreprise chinois.

Formation professionnelle pour améliorer les compétences des ouvriers

Même avec une main-d'œuvre peu qualifiée, l'Afrique subsaharienne a la possibilité de devenir compétitive dans certains secteurs de l'industrie légère. Dans le secteur du vêtement, par exemple, quelques managers et techniciens peuvent diriger des centaines d'ouvriers. Selon les spécialistes, des ouvriers inexpérimentés peuvent apprendre à se servir de machines à coudre en guère plus de deux semaines. À plus long terme, le passage à une production plus complexe nécessitera une main-d'œuvre plus formée que celle actuellement disponible. Mais l'expansion de l'industrie légère n'a pas besoin d'attendre une élévation des taux de scolarisation, ni une amélioration de la qualité de l'enseignement scolaire. L'industrialisation peut commencer très rapidement en ciblant les secteurs prometteurs ayant de modestes besoins de personnel qualifié – c'est le but de ce rapport –, puis se poursuivre grâce à l'adoption de politiques permettant d'abaisser les coûts de formation qui devront être supportés par les futurs investisseurs. Avec le secteur privé, les États peuvent offrir une aide technique au développement de formations professionnelles répondant aux besoins spécifiques d'un secteur employant des ouvriers peu qualifiés. Pour les petites entreprises, de telles formations peuvent être offertes au sein des pôles industriels (y compris les pôles informels) et pour les grandes entreprises, elles peuvent l'être dans les parcs industriels.

Les États, en partenariat avec le secteur privé, peuvent s'appuyer sur des programmes à financement public pour former des techniciens capables de faire fonctionner ou réparer des machines simples, lire des instructions et utiliser Internet pour communiquer et chercher des informations. En plus d'une bonne instruction élémentaire, les États pourraient concevoir des programmes de développement des compétences techniques tels que ceux du Centre de développement des qualifications de Penang (en Malaisie), qui offre un ensemble d'enseignements qualifiants de tous niveaux, de courte et longue durée, répondant aux besoins de divers secteurs. Des écoles de perfectionnement ont beaucoup apporté dans des pays dans lesquels elles ont été orientées vers les secteurs où le pays avait un avantage comparatif latent.

Questions de mise en œuvre

Ce rapport souligne l'importance, pour les gouvernements africains, de concentrer leurs rares ressources sur la levée des obstacles les plus importants pour des secteurs de l'industrie légère ayant le plus fort potentiel. La mise en œuvre des réformes doit prendre en compte cinq aspects :

- Premièrement, les mesures de politique doivent commencer par des initiatives pilote et être continuellement revues et révisées. Comme le montre l'expérience de la Chine en la matière³, là où il faut réformer les politiques menées, on peut concevoir et expérimenter des initiatives pilotes dans des zones rurales, isolées géographiquement, pour en tirer les enseignements avant de les généraliser. La mise en œuvre doit être décentralisée autant que possible pour accroître la proximité avec le secteur privé et la responsabilisation des acteurs et susciter la concurrence entre les collectivités locales.
- Deuxièmement, tous les efforts pour soutenir les industries sélectionnées ne seront pas couronnés de succès. L'expérience asiatique montre que les pouvoirs publics doivent être prêts à abandonner les politiques qui échouent. Il faut donc que les expérimentations soient de taille modeste et que des mécanismes de suivi et d'évaluation soient mis en place pour revoir et améliorer constamment les actions en cours.
- Troisièmement, le rôle fondamental d'un État dans le développement du secteur privé est de susciter la concurrence. Les modèles actuels de développement de l'industrie légère en Chine et au Vietnam montrent que la concurrence est l'aspect le plus crucial du développement industriel. Dans ces deux pays, la préférence initiale pour les entreprises publiques a été abandonnée au profit de politiques nationales favorisant la croissance des industries légères au moyen d'une libre concurrence.
- Quatrièmement, il est essentiel que les gouvernements africains mobilisent un soutien de tous leurs partenaires – secteur privé, organisations non gouvernementales et communauté des partenaires du développement – pour leurs efforts de transformation structurelle.
- Cinquièmement, l'une des meilleures façons pour un gouvernement de susciter une croissance robuste du secteur privé est de maintenir un environnement macroéconomique stable et favorable et de veiller à ce que les ressources naturelles soient bien gérées. La plupart des pays africains ont réalisé, ces dernières années, d'importants progrès dans ce domaine. Ces efforts doivent se poursuivre.

L'impact des réformes pour développer l'industrie légère sur les rentrées fiscales et sur l'économie politique doit être évalué avant le début de leur mise en œuvre. Certains affirment que la faiblesse de capacité et les problèmes de gouvernance de nombreux pays de l'Afrique subsaharienne rendent difficiles la conception et l'exécution du type de politiques spécifiques que nous préconisons ici. Mais voici quatre raisons pour lesquelles la démarche proposée ne devrait pas créer de graves problèmes de gouvernance :

- Premièrement, s'il est vrai que certaines des réformes proposées réduiront la rente de certains groupes d'intérêt, les mesures préconisées ici sont moins

importantes que celles de la démarche traditionnelle « big-bang » et leur impact politique sera probablement très inférieur. On peut calculer à l'avance les avantages des mesures qui seront prises et mener une analyse approfondie des problèmes d'économie politique pour atténuer les pertes probables pour les intérêts en place.

- Deuxièmement, les réformes de politique proposées seront cohérentes avec l'avantage comparatif latent de l'économie. Si des subventions et d'autres politiques de soutien visent des secteurs d'activité cohérents avec l'avantage comparatif latent, les subventions requises seront réduites et attireront beaucoup de nouveaux entrants dans un secteur concurrentiel. La recherche de rente est donc moins probable.
- Troisièmement, les mesures de politique devraient accroître la concurrence (par exemple, en réduisant les coûts et risques d'entrée) ainsi que la capacité des entreprises à se concurrencer. C'est le contraire de ce que les politiques industrielles du passé qui ont échoué avaient tenté de faire en Afrique, comme les politiques protégeant et subventionnant quelques sociétés dans des secteurs dans lesquels le pays n'avait aucun avantage comparatif.
- Quatrièmement, si le programme d'ensemble en faveur d'une bonne gouvernance est important, les gouvernements africains ne devraient pas attendre les améliorations pour aider le secteur privé au moyen de politiques ciblées visant à susciter l'investissement et une croissance produisant davantage d'emplois. L'expérience est-asiatique montre que, sous la houlette de leaders capables promouvant le développement en encourageant les entreprises privées et en favorisant les forces du marché, un pays peut obtenir des résultats impressionnants même si les problèmes de gouvernance n'ont pas été résolus à tous les niveaux.

Tableau 2. Mesures de politique proposées pour l'Éthiopie

Secteur	Court terme (6 à 12 mois)	Moyen terme (1 à 2 ans)	Long terme (2 à 5 ans)
Ensemble des secteurs	<p>(a) Supprimer les droits d'importation sur tous les intrants destinés à l'industrie légère (y compris ceux destinés aux marchés nationaux ou régionaux).</p> <p>(b) Offrir aux banques et autres établissements financiers une incitation pour qu'ils accordent des crédits d'équipement aux entreprises bien gérées.</p>	<p>(a) Développer le marché des garanties pour améliorer l'accès au crédit. Faciliter l'utilisation des équipements, du bétail et des terres comme garanties.</p> <p>(b) Soutenir des programmes tels que les formations managériales Kaizen pour développer les compétences des chefs d'entreprise en stratégie, marketing, gestion de la qualité et tenue des comptes de l'entreprise.</p> <p>(c) Améliorer la performance des échanges entre Addis-Abeba et Djibouti. Analyser et améliorer le problème du coût des lettres de crédit, du coût des carburants et de la concurrence entre les transporteurs routiers.</p> <p>(d) Harmoniser et alléger les formalités douanières en simplifiant les démarches et en s'appuyant sur l'informatique.</p>	<p>(a) Aménager des zones industrielles « prêtes à l'emploi » pour faciliter l'accès à des terrains industriels et aux réseaux de services publics essentiels et envisager d'installer une zone industrielle près de Djibouti.</p> <p>(b) Aménager des infrastructures physiques (transfrontalières) en soutien à des systèmes multimodaux. Cela supposerait la réhabilitation de la voie ferrée entre Djibouti et Addis-Abeba (prévue).</p> <p>(c) Développer des partenariats stratégiques sur les grands axes commerciaux, notamment avec Djibouti pour optimiser les opérations portuaires et alléger les charges.</p> <p>(d) Concevoir, en partenariat avec le secteur privé, des programmes de développement des qualifications techniques tels que ceux du Centre de développement des qualifications de Penang, Malaisie, offrant diverses formations et cours spécifiques de courte et longue durée.</p>
Vêtement	<p>(a) Supprimer les restrictions aux exportations de coton.</p> <p>(b) Garantir la disponibilité immédiate de devises aux fabricants de vêtement et d'articles en cuir.</p> <p>(c) Éliminer les commissions de change.</p> <p>(d) Établir un « circuit vert », au passage en douane, pour le vêtement et les articles en cuir.</p> <p>(e) Négocier avec le port de Djibouti une baisse des frais de manutention.</p>	Voir les mesures proposées pour l'ensemble des secteurs.	Voir les mesures proposées pour l'ensemble des secteurs.

Secteur	Court terme (6 à 12 mois)	Moyen terme (1 à 2 ans)	Long terme (2 à 5 ans)
Articles en cuir	<p>(a) Supprimer les restrictions aux exportations de cuir et faciliter les importations de cuir de haute qualité.</p> <p>(b) Garantir la disponibilité immédiate de devises aux fabricants de vêtement et d'articles en cuir.</p> <p>(c) Éliminer les commissions de change.</p> <p>(d) Établir un « circuit vert », au passage en douane, pour le vêtement et les articles en cuir.</p> <p>(e) Négocier avec le port de Djibouti une baisse des frais de manutention.</p>	<p>(a) Maîtriser les épizooties.</p> <p>(b) Faciliter l'accès à des terres rurales pour des investisseurs stratégiques, dans l'agriculture, l'élevage et la sylviculture au moyen de procédures inclusives et transparentes.</p> <p>(c) Éliminer les commissions de change.</p>	Promouvoir les vaches issues de croisements.
Produits en bois	Réduire les taxes sur les bois licites.	<p>(a) Faciliter l'accès à des terres et au crédit pour des plantations forestières privées durables d'espèces à croissance rapide près des grandes villes sur des sols dégradés.</p> <p>(b) Faciliter l'accès à des terres rurales pour des investisseurs stratégiques, dans la sylviculture, au moyen de procédures inclusives et transparentes.</p>	<p>(a) Lutter contre l'abattage illicite.</p> <p>(b) Obtenir des financements « carbone ».</p>
Produits métalliques	Voir les mesures proposées pour l'ensemble des secteurs.	<p>(a) Promouvoir l'exploitation des gisements de minerai de fer.</p> <p>(b) Faire des études de faisabilité pour évaluer la compétitivité d'une industrie métallurgique nationale.</p>	Voir les mesures proposées pour l'ensemble des secteurs.
Produits agricoles	Supprimer le contrôle des prix sur les denrées agricoles.	<p>(a) Faciliter les investissements privés (par ex. en facilitant l'accès aux devises) dans les marchés d'intrants clé, comme les engrais et les semences hybrides.</p> <p>(b) Faciliter l'accès à des terres rurales pour des investisseurs stratégiques, dans l'élevage et la sylviculture au moyen de procédures inclusives et transparentes.</p> <p>(c) Fournir une assistance technique aux petits exploitants pour qu'ils se lient aux investisseurs stratégiques.</p>	Promouvoir les croisements de bovins.

Notes de la synthèse

1. 2011 Indicateurs du développement mondial.
2. NDT : Le mot « relais » est venu de l'idée qui était, pour les collectivités locales offrant des usines relais en location, de fournir un bâtiment industriel standard servant de « relais » entre la vieille usine abandonnée par l'entreprise industrielle en région parisienne et une future usine que l'entreprise se construirait plus tard.
3. Xiaobo Zhang, Shengen Fan et Arjan De Haan, 2010.

Références

Ministère des Finances et du Développement économique. 2010. *Growth and Transformation Plan 2010/11–2014/15 Volume 1: Main Text*. Addis Ababa: gouvernement éthiopien. <http://www.mofed.gov.et/English/Resources/Documents/GTP%20English2.pdf>.

Sonobe, Tetsushi, Aya Suzuki, et Keijiro Otsuka. 2011. "Kaizen for Managerial Skills Improvement in Small and Medium Enterprises: An Impact Evaluation Study." Article de fond (*Light Manufacturing in Africa Study*). Disponible en ligne : Volume IV sur <http://econ.worldbank.org/africamanufacturing>. World Bank, Washington, DC.

Banque mondiale. 2011. *World Development Indicators 2011*. Washington, DC: World Bank.

Zhang, Xiaobo, Arjan De Haan et Shengen Fan. 2010. "Policy Reforms as a Process of Learning." In *Narratives of Chinese Economic Reforms: How does China Cross the River?*, ed. Xiaobo Zhang, Shengen Fan et Arjan de Haan. New Jersey: World Scientific Publishing Co.

Partie

Partie 1

Cadre général de la recherche

Bonnes perspectives pour l'industrie légère en ASS

Après une stagnation pendant la plus grande partie des quarante-cinq dernières années, la performance économique de l'Afrique subsaharienne (ASS) est nettement meilleure, ce qui suggère qu'un virage a été pris.¹ Entre 2001 et 2010, la croissance du Produit intérieur brut (PIB) a été en moyenne de 5,2 % par an et celle du revenu par habitant de 2 % par an (contre -0,4 % au cours des dix années précédentes), dépassant ainsi celle constatée en Amérique latine et dans les pays à haut revenu.² Les réformes des années 1990, centrées sur la stabilité macroéconomique et la libéralisation, ont donc commencé à faire sentir leurs effets. Après des décennies passées à s'appuyer essentiellement sur les financements des donateurs et sur ses propres ressources, l'ASS a trouvé sa place sur les marchés mondiaux de l'investissement direct étranger (IDE). Entre 2000 et 2009, les flux nets d'IDE ont été en moyenne d'environ 22 milliards d'USD par an, soit plus de cinq fois la moyenne de 4 milliards d'USD par an constatée entre 1990 et 1999,³ et la croissance des exportations a été solide. Ces indicateurs relatifs à la croissance suggèrent que les économies subsahariennes, généralement perçues comme le dernier bastion de l'agriculture traditionnelle et du sous-développement dans un monde globalisé, ont pris un tournant.

La transformation structurelle de l'emploi productif se fait attendre

La croissance récente de l'ASS marquerait le début d'une nouvelle trajectoire de développement, si elle s'accompagnait d'une transformation structurelle qui est l'autre indicateur d'une croissance durable. Or ce n'est pas le cas. On le constate dans l'évolution des échanges. Le rôle des exportations dans l'économie a légèrement augmenté : 32 % entre 2000 et 2009 contre 27 % au cours

de la précédente décennie, mais la diversification des exportations est restée hors d'atteinte. Si la croissance des exportations s'est accélérée au cours de la dernière décennie, 73 % de celles-ci ont été dus aux exportations de minerais, dont la valeur s'est accrue à cause d'un boom du prix des intrants. La part de l'Afrique dans l'économie mondiale est restée marginale. Entre 1980 et 2008, sa part dans les exportations mondiales a stagné à 1,3-1,6 %, alors que la part de l'Est asiatique est passée de 3,3 % à 14 %.⁴ La croissance des investissements en ASS, qui devrait suivre un décollage de l'IDE, ne s'est pas concrétisée.⁵ Les réformes macro-économiques des années 1990 ont permis des politiques budgétaires plus soutenables, la maîtrise de l'inflation et une meilleure gestion de la dette. Certains pays ont été plus loin, s'attaquant aux rigidités structurelles fondamentales, abandonnant les activités économiques du secteur public, ouvrant certains monopoles publics (comme les télécommunications) à une participation privée et réduisant les emprunts du secteur public aux banques nationales afin d'accroître les possibilités de financement de l'investissement privé. Mais on n'a pas constaté de montée en puissance de l'investissement privé.

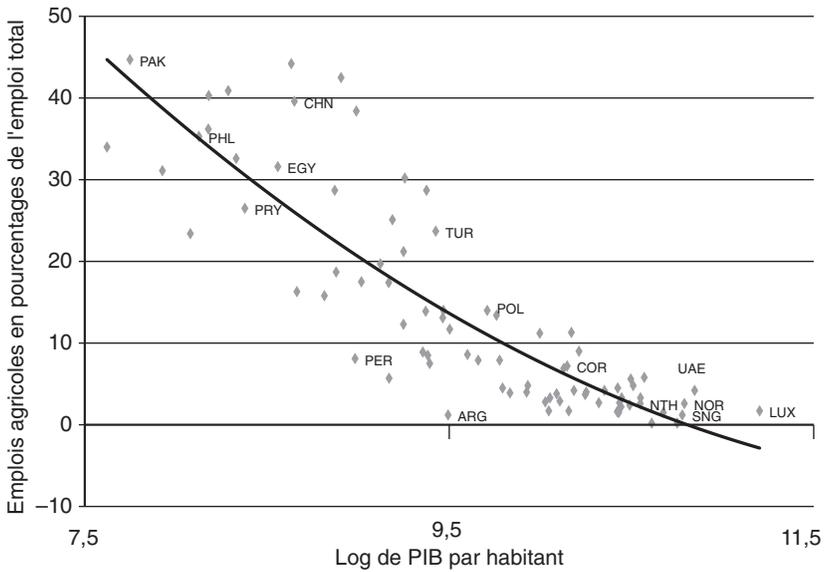
Sans transformation structurelle, il est douteux que l'Afrique puisse créer les millions d'emplois à plus forte productivité nécessaires pour sortir la population active de l'agriculture et du secteur informel. C'est la transformation structurelle qui a permis la croissance de la productivité du travail et la prospérité en Asie. Des millions d'emplois mieux payés ont été créés grâce à l'apparition de secteurs d'activité de main-d'œuvre où la productivité est supérieure à celle de l'agriculture et à celle du secteur informel.

Un vaste secteur agricole à faible productivité employant jusqu'à 60 % de la population active caractérise les économies subsahariennes.⁶ Si l'on inclut les travailleurs du secteur informel, près de 80 % de l'ensemble des actifs subsahariens ont des emplois peu productifs à bas salaire. Vu la relation entre emploi dans l'agriculture et revenu par habitant (voir Graphique 1.1), le seul moyen de créer des emplois mieux payés est une transformation structurelle pour faire passer des actifs d'une agriculture et d'un secteur informel peu productifs à des activités économiques plus productives dans l'industrie ou les services.⁷ Sans cette transformation, l'Afrique ne peut sortir d'un système dual où l'on trouve d'un côté des masses de petites exploitations ou entreprises essentiellement informelles et de l'autre un petit nombre de grandes entreprises officielles.

Pour l'immense masse de travailleurs de l'agriculture et du secteur informel, les industries de main-d'œuvre qui ont besoin de qualifications proches de celles qu'ils ont peuvent être une source d'emplois plus productifs. Les revenus agricoles sont invariablement bas, que ce soit dans la production de café

en Tanzanie et en Ouganda – où travaillent environ 75 % des ouvriers agricoles et 10 à 15 % des entreprises familiales – ou dans la production de coton au Burkina Faso (respectivement près de 85 % et 10 %).⁸

Graphique 1.1 L'emploi dans l'agriculture diminue avec l'augmentation des revenus.



Source : Indicateurs du développement mondial, 2010.

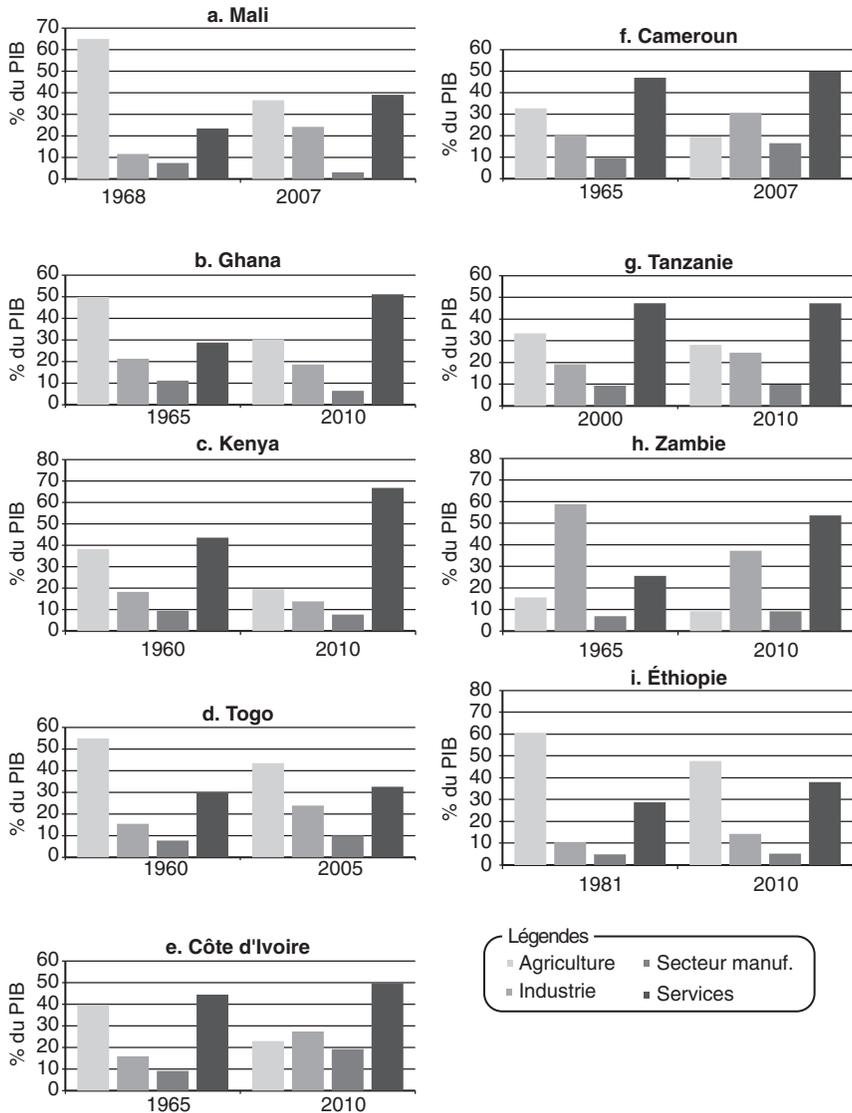
En plus des bénéfices d'un accroissement de la productivité des moyennes et grandes entreprises officielles, l'ASS peut tirer grand avantage d'efforts systématiques pour élever la productivité des petites entreprises, surtout du secteur informel. L'industrie légère en ASS se caractérise par quelques entreprises officielles de taille moyenne fournissant des produits à des marchés de niche ou des marchés protégés et par un vaste nombre de petites entreprises informelles à faible productivité fournissant des produits de basse qualité aux marchés intérieurs. Ces entreprises offrent des emplois mal payés, gagnent peu de devises et proposent peu d'emplois productifs aux jeunes Africains.

La structure de la plupart des économies subsahariennes n'a guère évolué au cours du dernier demi-siècle. Elle continue à être dominée par l'agriculture (voir Graphique 1.2) ou les mines. Si la productivité du travail dans le secteur des mines est incontestablement élevée, son potentiel de création d'emplois est restreint. Le vaste secteur des services de la plupart des pays africains comprend essentiellement des services situés hors du circuit des échanges

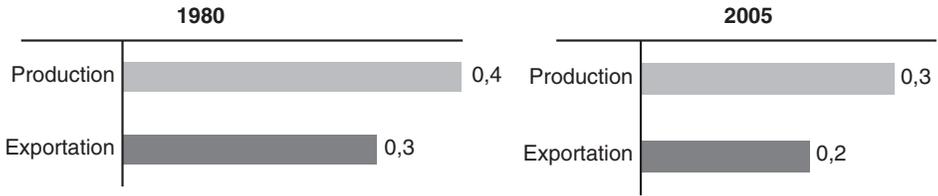
internationaux, comme le commerce de détail, où la productivité du travail est également faible. Ces dernières années, le tourisme semble s'être développé dans certains pays, mais les autres services marchands ne sont pas encore apparus. L'absence évidente de possibilités d'emplois plus productifs et mieux payés hors de l'agriculture et du secteur informel explique pourquoi, à la fin de la première décennie du XXI^e siècle, les revenus des pays de l'ASS sont très en retard sur ceux des autres pays en développement.⁹ Mondialement, la productivité moyenne du travail n'est que de 17 530 USD dans l'agriculture, alors qu'elle est de 38 503 USD dans l'industrie (USD 2000 en PPA).¹⁰

Une autre façon de voir s'il y a transformation structurelle est d'examiner l'évolution de ce que l'Afrique produit et exporte vers le reste du monde. Dans un pays, l'émergence de nouveaux secteurs et le développement des secteurs les plus productifs fait monter sa position sur les marchés mondiaux. Celle-ci peut être mesurée par l'évolution de la structure de sa production ou du panier de ses exportations, qui passe progressivement des produits primaires et des services à faible valeur (comme ceux des entreprises familiales pratiquant le petit commerce) à des activités à plus forte valeur ajoutée. À l'évidence, ce processus est lent à se produire en ASS. Bien qu'ayant des économies plus ouvertes, comme le montre la hausse de la part des échanges dans le PIB, l'ASS a vu sa participation dans la production industrielle et les exportations mondiales baisser entre 1980 et 2005 (voir Graphique 1.3). Tandis que l'émergence de la Chine sur le marché industriel mondial depuis 1980 s'est traduite par une large baisse de la part de marché de toutes les autres régions, la baisse de la part de l'ASS a été plus longue et plus marquée. La part de l'ASS dans l'industrie légère mondiale a baissé de façon continue – jusqu'à moins de 1 % – et l'accès préférentiel aux marchés américain et européen n'a pas enrayé cette tendance. Cela indique une baisse de la compétitivité de son industrie, activité qui serait pourtant pour elle le meilleur moyen de sortir d'une agriculture peu productive.

Graphique 1.2 Après près de cinquante ans, la transformation structurelle reste hors d'atteinte dans la plupart des pays subsahariens.



Source : Monga 2011. Données des Indicateurs du développement mondial, diverses années.

Graphique 1.3 Part de l'ASS dans la production et les exportations mondiales 1980-2005.

Source : K.Y. Amoako, 2011.

L'industrie légère, y compris l'agro-industrie, doit mener la transformation structurelle de l'Afrique

Si l'industrie légère¹¹ n'est pas l'unique alternative à une agriculture peu productive, elle a été historiquement et demeure une importante source de croissance et d'emploi productif dans les économies disposant d'une importante main-d'œuvre peu qualifiée et d'un avantage comparatif dans les activités de main-d'œuvre. Dans presque tous les pays, la transformation de l'agriculture traditionnelle vers une économie moderne a commencé par l'industrie légère – textiles en coton et soie au Japon ; textiles, produits alimentaires et nombreux produits de consommation à forte intensité de travail à Taiwan (Chine), etc. – à cause de sa capacité à faire passer rapidement un important volume d'actifs peu qualifiés de l'agriculture à de nouvelles occupations accroissant fortement leur productivité sans requérir beaucoup d'investissements. Au cours des années 1970, la hausse du coût du travail et du sol a réduit l'avantage comparatif de l'industrie légère à Taiwan et Hong Kong ; elle a aussi permis une rapide expansion de la production de biens d'exportation à forte intensité de travail à partir des années 1980 en Chine. De même, aujourd'hui, la rapide hausse des coûts à laquelle se heurtent les industries légères chinoises travaillant pour l'exportation crée des opportunités pour commencer sans tarder la transformation structurelle de l'ASS, parce qu'elle dispose d'une abondante main-d'œuvre peu qualifiée et bon marché, qui a été le facteur crucial du début de l'industrialisation dans toute une série d'économies asiatiques.

En Éthiopie et dans de nombreux autres pays d'ASS, le secteur de l'industrie légère offre une solution intéressante pour occuper les vastes réserves de main-d'œuvre peu qualifiée travaillant encore dans l'agriculture et le secteur informel et pour faire le meilleur usage des ressources naturelles par la création

d'emplois mieux payés. C'est vrai également pour des pays de l'Asie de l'Est et du Sud, notamment l'Inde, où les industries légères continuent à employer un grand nombre d'ouvriers peu qualifiés.¹²

L'industrie légère peut être importante même dans des pays n'y ayant pas d'avantage comparatif clair. Dans ces pays, si elle n'est pas une industrie d'exportation viable, l'industrie légère peut quand même se substituer à des importations et servir le marché intérieur. De nombreux pays subsahariens dépendent de l'importation de produits manufacturés légers financés par l'aide et pourraient réduire cette dépendance en développant des industries légères utilisant des intrants locaux et une main-d'œuvre peu qualifiée également locale, ce qui économiserait des devises.

L'ASS a un avantage comparatif dans l'industrie légère si...

Notre étude des données de l'Enquête auprès des entreprises de 89 pays nous a permis de constater que l'Afrique se situe surtout dans la partie peu sophistiquée de la gamme technique et que son avantage comparatif naturel probable est donc plutôt dans les activités de basse technologie (« *low-tech* ») que dans celles de haute technologie (« *hi-tech* »).¹³ Nous avons classé les secteurs industriels en *low-tech* (produits alimentaires et boissons, cuir, produits de la transformation du bois et produits en bois, produits métalliques simples, textiles et vêtements) et en *hi-tech* (industries métallurgiques, équipements, électronique, produits chimiques et pharmaceutiques, produits non métalliques et plastiques, automobiles et pièces détachées).¹⁴ L'Afrique a, à l'évidence, un avantage comparatif latent dans les secteurs *low-tech*. De toute façon, l'industrie légère et quelques services ont un potentiel d'emploi beaucoup plus important que l'industrie lourde ou les services sophistiqués.

L'avantage comparatif de l'Afrique subsaharienne dans l'industrie légère vient de sa main-d'œuvre à bas salaire. Des trois pays africains, l'Éthiopie a généralement les plus bas salaires pour les ouvriers qualifiés et non qualifiés dans les cinq secteurs de l'industrie légère (voir Tableau 1.1). Ils correspondent à seulement un tiers environ du niveau des salaires du Vietnam dans la plupart des secteurs : les polos, les mocassins en cuir et la farine de blé.

Tableau 1.1 Salaires mensuels dans les industries légères des cinq pays (en USD)

Produit	M.O.	Chine		Vietnam		Éthiopie		Tanzanie		Zambie	
		Qualifiée	Non qualifiée								
Polos		311-370	237-296	119-181	78-130	37-185	26-48	107-213	93-173	n.d.	n.d.
Lait		177-206	118-133	n.d.	31-78	30-63	13-41	150-300	50-80	106-340	54-181
Chaises en bois		383-442	206-251	181-259	85-135	81-119	37-52	150-200	75-125	200-265	100-160
Capsules		265-369	192-265	168-233	117-142	181-n.d.	89-n.d.	n.d.	n.d.	n.d.-510	n.d.-342
Mocassins cuir		296-562	237-488	119-140	78-93	41-96	16-33	160-200	80-140	n.d.	n.d.
Farine de blé		398-442	192-236	181-363	78-207	89-141	26-52	200-250	100-133	320-340	131-149
Moyenne		305-399	197-278	154-235	78-131	77-131	35-53	153-233	80-130	284-364	157-208

M.O. = main d'œuvre

n.d. = non disponible

Source : Global Development Solutions, 2011.

Ces chiffres sont le montant des salaires versés directement aux ouvriers. Mais le coût du travail ne se limite pas aux salaires ; il comprend aussi les cotisations versées par les employeurs aux caisses de retraite, d'assurance maladie et de chômage et les autres avantages sociaux, ainsi que les dépenses engagées pour la formation, le logement, les loisirs, etc. Bien que l'on n'obtienne pas facilement les données, les coûts non salariaux du travail en Chine sont souvent élevés et semblent appelés à s'accroître assez rapidement, peut-être plus rapidement que les salaires eux-mêmes. Puisque les coûts non salariaux du travail dans de nombreux pays subsahariens sont actuellement bas et semblent devoir le rester, les comparaisons prenant en compte la totalité des coûts supportés par les employeurs doivent vraisemblablement accroître l'avantage de coût dont disposent les entrants africains potentiels dans les industries légères de main-d'œuvre, aujourd'hui et dans les années à venir.

En Chine, les coûts non salariaux du travail varient largement selon le lieu et le type d'entreprise. Les fabricants urbains du secteur organisé ont de grosses charges. Le coût du travail des fabricants ruraux et des entreprises informelles est constitué presque entièrement des salaires. Les fortes hausses attendues du coût du travail à cause des coûts non salariaux des entreprises urbaines immatriculées ont toutes les chances de se poursuivre et la gamme des entreprises qui devront payer ces dépenses va probablement s'élargir.

Plusieurs raisons expliquent la prévision d'une forte hausse, en Chine, du taux global des prélèvements sociaux s'ajoutant aux salaires, dans les années à venir.

Dans le passé, les employeurs chinois, notamment dans le secteur privé du sud, ont souvent ignoré les réglementations officielles régissant les salaires, les horaires de travail et les cotisations de protection sociale. Concernant les cotisations sociales, Banister (2005, 27) écrit : « le non-respect des règles est généralisé et celles-ci sont rarement imposées par la contrainte. » Il en va de même pour d'autres aspects de l'emploi et de la rémunération. Les employeurs utilisent diverses tactiques pour échapper aux versements : sous-déclaration des bénéficiaires ;¹⁵ simple ignorance des lois et réglementations ; voire substitution de « sous-traitants » (à savoir des travailleurs fournis par les agences locales de main-d'œuvre souvent associées à un bureau municipal du travail) aux salariés officiels, système qui laisse l'agence de main-d'œuvre assumer (ou plus probablement ignorer) les cotisations sociales.¹⁶ Une autre échappatoire vient de l'existence d'un grand nombre de migrants venant travailler dans les usines urbaines de Chine ; ces migrants ne bénéficient généralement pas des régimes sociaux destinés aux résidents des villes enregistrés.

Mais les autorités chinoises font de plus en plus respecter les réglementations en vigueur. En outre, la législation récente, notamment trois lois mises en vigueur en 2008 – une loi sur les contrats de travail, une loi sur la protection de l'emploi et une loi régissant la médiation et l'arbitrage des conflits du travail – ont renforcé la position des salariés, y compris les travailleurs migrants que l'absence de permis de résidence en ville empêchaient jusqu'à de participer aux négociations salariés-direction sur les régimes d'assurance maladie, de retraite et de protection sociale. Des études universitaires indiquent que cet ensemble législatif va « accroître le coût du travail » et « augmenter le coût de la main-d'œuvre pour les entreprises », un point de vue largement partagé par les employeurs auxquels l'auteur a parlé au cours de ses visites d'usines travaillant pour l'exportation de Guangdong et de Fujian.¹⁷

L'amélioration de la couverture sociale des salariés résultera de plusieurs évolutions :

- La législation du travail de 2008 envisage une officialisation générale des relations du travail, de sorte qu'il faut s'attendre (a) à un renforcement de la supervision et des contrôles, qui accroîtront le respect des lois par les entreprises urbaines officielles et réduiront la fréquence des collusions entre administrations publiques locales et les employeurs, se traduisant par des arrangements qui, de fait, excluent un grand nombre de travailleurs de la participation aux régimes de retraite et de protection sociale ; (b) à une pression accrue des ouvriers, y compris des migrants, pour bénéficier des dispositifs prévus par la loi et la réglementation. Cela résultera en partie des nouvelles lois et en partie du fait que l'évolution du marché tend à accroître l'éventail des choix des ouvriers et donc leur pouvoir de négociation.
- On constate une tendance encore modeste mais croissante de certaines provinces et villes à abaisser (dans le but final de les éliminer) les anciens obstacles limitant l'émigration rurale vers les villes et l'admissibilité des migrants aux régimes de retraite et d'assurance maladie, à l'éducation et aux autres systèmes conçus initialement pour bénéficier seulement aux résidents urbains enregistrés.
- Les autorités chinoises ont engagé une extension progressive des régimes de retraite, d'assurance maladie et de protection sociale, initialement créés au seul bénéfice des résidents urbains réguliers, pour y faire participer de plus en plus de résidents ruraux.

L'effet de ces changements sera progressif et non brutal et certains d'entre eux n'affecteront pas les coûts de l'industrie, mais leur effet cumulé sur le coût du travail pour les usines sera probablement important. Par exemple, Yiping Huang (2010, 74) avance de façon plausible que « si les employeurs urbains

sont obligés de payer les cotisations sociales pour leurs travailleurs migrants, leur **masse salariale pourrait augmenter de 35 à 40 %** ». ¹⁸ Les exportateurs chinois, des secteurs particulièrement utilisateurs de main-d'œuvre comme le vêtement, dépendent presque entièrement des migrants pour tenir les emplois non qualifiés ou semi-qualifiés. Une évaluation réaliste de l'économie politique actuelle de la Chine doit intégrer la perspective que les cinq à dix prochaines années verront probablement un changement permettant aux migrants travaillant dans les usines en ville de participer au moins à certains régimes des retraite, d'assurance maladie et d'assurance chômage évoqués plus haut. Toute réforme de ce genre va encore accroître l'avantage, déjà substantiel, de coût de la main-d'œuvre dont disposent déjà les entreprises subsahariennes voulant entrer dans les secteurs de l'industrie légère qui sont au cœur de ce rapport.

L'avantage des bas salaires ne garantit pas à lui seul à l'ASS un avantage comparatif dans une industrie à main-d'œuvre peu qualifiée. Comme l'ASS est en concurrence avec d'autres régions à bas salaires (comme l'Asie du Sud), au moins deux autres facteurs entrent en jeu. D'abord, la productivité est aussi importante que les salaires pour déterminer l'avantage comparatif. Ensuite, comme les salaires et la productivité du travail varient selon les secteurs, les spécificités sectorielles sont des facteurs déterminants de l'avantage comparatif d'un pays dans une industrie légère de main-d'œuvre (voir Tableau 1.2). Par rapport à celle de l'Asie de l'Est, la productivité du travail de l'ASS est faible sauf dans *certain*s secteurs au sein de *certain*s pays. Dans les secteurs où l'Éthiopie a un avantage comparatif, également caractérisés par la concurrence, une bonne gestion peut accroître la productivité du travail et la placer en bonne position par rapport aux entreprises moyennes de la Chine ou du Vietnam.

Tableau 1.2. La productivité du travail dans les industries légères des cinq pays

Productivité du travail	Chine	Vietnam	Éthiopie	Tanzanie	Zambie
Polos (pièces/employé/jour)	18-35	8-14	7-19	5-20	n.d.
Mocassin cuir (pièces/employé/jour)	3-7	1-6	1-7	4-6	n.d.
Chaises en bois (pièces/employé/jour)	3-6	1-3	0,2-0,4	0,3-0,7	0,2-0,6
Capsules (pièces/employé/jour x 1 000)	13-25	25-27	10	n.d.	201
Mouture du blé (tonnes/employé/jour)	0,2-0,4	0,6-0,8	0,6-1,9	1-22	0,6-1,6
Production laitière (litres/employé/jour)	23-51	2-4	18-71	10-100	19-179

n.d. = non disponible.

Note : La production de capsules (de bouteilles) en Zambie est totalement automatisée. Les chiffres pour la mouture du blé viennent d'un échantillon de petites entreprises dans les cinq pays.

Source : Global Development Solutions, 2011.

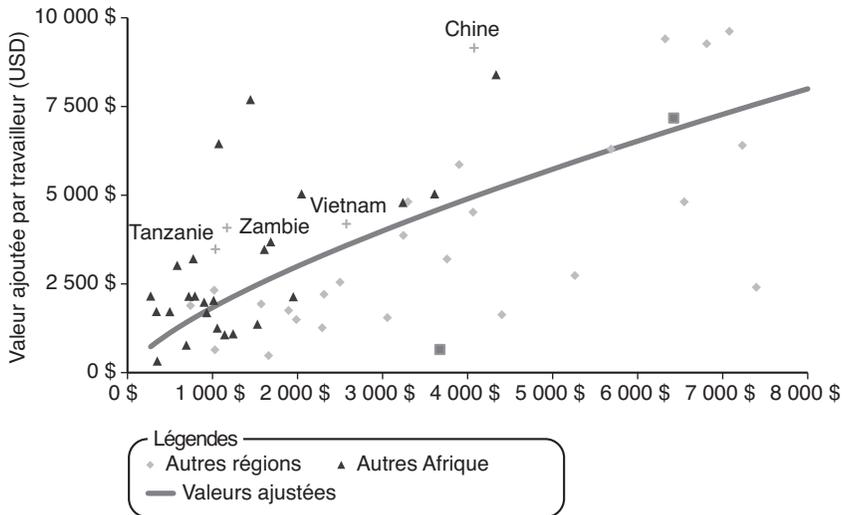
La productivité physique du travail dans les trois pays africains se situe dans la gamme observée dans les entreprises chinoises ou vietnamiennes (bien que la qualité de leurs produits puisse être inférieure à leurs normes, comme c'est le cas pour les polos) sauf pour les chaises en bois et aussi pour la farine chinoise. Dans ce dernier cas, les chiffres de la productivité présentés dans le Tableau 1.2 concernent de petites exploitations se situant très au-dessous de la limite des meilleures pratiques du pays.¹⁹ Dans les entreprises bien gérées où les bas salaires vont de pair avec un bon volume produit par jour par un ouvrier (une bonne productivité du travail), un avantage de coût du travail se confirme pour l'Éthiopie et la Tanzanie. La production allant jusqu'à sept chaussures par employé par jour en Éthiopie et se situant entre quatre et six en Tanzanie confirme ce point (voir Tableau 1.2). En examinant les choses de plus près, la productivité du travail est nettement plus élevée dans les entreprises éthiopiennes et même zambiennes *bien gérées*. Si d'autres obstacles non liés au travail sont levés, c'est suffisant pour restaurer l'avantage coût du travail des entreprises. Par exemple, la productivité du travail pour la production des polos est de 19 pièces/employé/jour dans une entreprise bien gérée, indiquant un avantage potentiel du coût du travail de l'Éthiopie dans le vêtement.²⁰ Cela souligne l'importance des compétences entrepreneuriales qui déterminent la bonne ou mauvaise gestion d'une entreprise.

Des évaluations plus exhaustives valident l'avantage comparatif de l'ASS dans le travail peu qualifié. Les conclusions de l'étude des enquêtes auprès des entreprises réalisée pour ce rapport valident les résultats de la filière. Sur l'ensemble de l'Afrique, notre étude des salaires et de la productivité dans l'industrie basée sur les Enquêtes auprès des entreprises montre que – considérant le revenu par habitant (un indicateur de l'environnement institutionnel et de la qualité des infrastructures matérielles, que d'autres études montrent affecter la performance des entreprises) – la valeur ajoutée par travailleur (la productivité du travail) n'apparaît pas, dans l'Afrique subsaharienne, comme constamment inférieure à ce qu'elle est dans les autres régions du monde.²¹ En fait, plus de pays se trouvent au-dessus de la droite de régression qu'au-dessous (voir Graphique 1.4).²² Dans une étude plus fine, réalisée pour ce rapport, également à partir des Enquêtes de la Banque mondiale auprès des entreprises (évaluations du climat de l'investissement) et se limitant aux entreprises officielles, Harrison, Lin et Xu (2011) ont examiné les effets simultanés de l'environnement politique, géographique et commercial sur la performance des entreprises. Cette étude montre que si l'on « contrôle » l'environnement de l'entreprise, la productivité et la croissance du chiffre d'affaires du secteur industriel officiel, les résultats des entreprises d'Afrique sont aussi bons que ceux des entreprises d'autres pays de niveau de revenu similaire.²³ De la sorte, la productivité du travail inférieure de l'industrie légère de l'ASS *ne semble pas*

être due aux caractéristiques de la main-d'œuvre (faiblesse des qualifications, syndicalisation) et une amélioration de l'environnement des entreprises devrait faire beaucoup pour accroître la compétitivité de l'industrie légère africaine.

Dans notre enquête quantitative auprès des petites et moyennes entreprises d'Éthiopie, de Tanzanie, de Zambie, de Chine et du Vietnam, les travailleurs de l'ASS apparaissent aussi productifs que ceux de l'Asie de l'Est.²⁴

Graphique 1.4 La productivité du travail par travailleur n'est pas constamment inférieure en Afrique subsaharienne.



Note : Calculs fondés sur les données tirées des Enquêtes de la Banque mondiale auprès des Entreprises. L'Asie de l'Est est constituée des pays suivants : Chine, Indonésie, Philippines, Thaïlande et Vietnam. L'Afrique se limite à l'Afrique subsaharienne. Les données sont celles de toutes les Enquêtes auprès des entreprises réalisées depuis 2006 (seuls les pays qui comptaient au moins 50 entreprises ont été retenus). Les pays ayant un PIB de plus de 8 000 USD ont été exclus de la présentation. La droite des valeurs ajustées est celle d'une régression log-log.

Source : Clarke, 2011a.

La performance de l'Afrique dans l'industrie légère est médiocre

Faible compétitivité dans presque tous les secteurs de l'industrie légère et rôle marginal de l'industrie légère dans les exportations et dans l'ensemble de l'économie résument la performance relative de l'ASS par rapport aux autres pays en développement. À l'évidence, les taux de croissance si vantés de la dernière décennie n'ont pas résulté d'une poussée de l'industrie légère. En

raison d'une concurrence mondiale plus acharnée, les producteurs subsahariens ne peuvent actuellement vendre leurs produits sur leur marché intérieur et encore moins sur les marchés mondiaux. Résultat ? Un ralentissement, voire une interruption de la transformation structurelle (comme le montre l'évolution des exportations de l'Afrique subsaharienne vers le reste du monde) et un écart croissant en taille et en sophistication entre l'ASS et les autres pays en développement, notamment ceux d'Asie.

Aucun signe d'industrialisation

Une importante raison de l'accélération de la croissance du PIB de l'ASS a été le boom des prix des denrées agricoles et des ressources naturelles. La croissance de l'industrie a repris. Partant de taux insignifiants dans les années 1990, elle est passée à un taux d'environ 4 % par an entre 2000 et 2007, mais n'a pas eu d'effet sur la croissance globale. Aujourd'hui, les industries de transformation ne contribuent qu'à environ 8 % du PIB de l'ASS. Leur baisse progressive (près de 11 % dans les années 1980) confirme la dominance de l'agriculture et de l'extraction minière et montre à quel point l'Afrique est loin de devenir une économie industrielle (voir Tableau 1.3). Les statistiques commerciales et les données de la production intérieure fournissent une preuve supplémentaire du peu de progrès de l'industrie, confirmant qu'une part importante des vêtements – et des autres produits des industries légères – que l'Afrique produisait dans les années 1990 pour sa consommation intérieure est maintenant importée.

Tableau 1.3. Faiblesse de l'industrialisation de l'ASS depuis les années 1980 : part des industries de transformation dans le PIB (en pourcentage)

Région / Décennie	Asie de l'Est Pacifique	Europe Asie centrale	Amérique latine Caraïbes	Moyen-Orient Afrique du Nord	Asie du Sud	Afrique subsaharienne
Années 1960	24,8	n.d.	25,6	n.d.	14,2	9,4
Années 1970	31,5	n.d.	26,5	n.d.	15,7	10,1
Années 1980	31,5	n.d.	26,5	12,3	16,1	10,7
Années 1990	30,4	21,3	19,6	14,2	16,1	10,8
Années 2000	31,1	18,5	18,0	12,1	15,7	8,5

Source : Indicateurs du développement mondial.

n.d. : non disponible.

En revanche, l'Asie de l'Est et l'Asie du Sud, les deux régions en développement qui progressent le plus vite, ont connu une croissance industrielle accélérée, creusant leur écart avec l'Afrique. Entre 1990 et 2007, l'Asie de l'Est a maintenu

un taux de croissance d'environ 10 % par an, élargissant la part de l'industrie dans son économie à environ 30 % et créant une forte base industrielle. L'industrie de l'Asie du Sud, elle, n'a crû que de 7 % par an depuis 2000.

Jusqu'à la libéralisation des années 1980, les marchés de l'ASS étaient abrités de la concurrence mondiale et de nombreux produits étaient fabriqués localement. Mais, au cours de ces deux dernières décennies, les importations même de produits de consommation simples ont envahi les marchés africains. Il est maintenant bien établi que la concurrence suscite l'innovation, fait disparaître les entreprises inefficaces et encourage les efficaces à progresser, innover et se défendre contre les nouveaux arrivants, ce qui conduit à un secteur globalement plus compétitif. Mais le secteur industriel de l'Afrique subsaharienne n'a pas suivi cette tendance.

Pour quelle raison ? Essentiellement parce que, au début de la libéralisation, les règles du jeu n'étaient pas assez bien définies et que l'ensemble des acteurs – décideurs politiques, universitaires, donateurs – n'ont pas accordé assez d'attention à l'industrie légère. Les pays africains ont fait peu d'efforts pour aplanir la voie pour les créateurs d'entreprise, négligeant les enseignements des expériences d'après la Seconde Guerre mondiale de nombreuses anciennes économies à faible revenu – comme le Japon, Taiwan (Chine), Hong Kong, Singapour, la Corée du Sud, la Thaïlande, la Malaisie, la Chine et le Vietnam, qui se sont appuyés sur leurs entreprises industrielles privées pour édifier leur prospérité nationale. De la sorte, les industries de l'ASS ont marqué le pas, tandis que les industries asiatiques ont fait course en tête, notamment dans les secteurs du vêtement, de la chaussure et du meuble. Après la libéralisation des échanges, la plupart des producteurs africains n'ont pas pu concurrencer les importations moins chères et de meilleure qualité venant notamment de Chine, pays qui maintenant domine les marchés mondiaux des industries légères.

Pis, les pays d'ASS ont généralement libéralisé les marchés amont nettement après ceux des produits. Dans certains cas, même, des restrictions paralysant les marchés des intrants sont encore en place aujourd'hui, par exemple en Éthiopie dans le secteur du cuir. L'absence de concurrence maintient le coût des intrants à un niveau élevé, ce qui réduit la compétitivité des produits finaux. Aujourd'hui, la plupart des industries légères africaines ne sont pas compétitives au niveau mondial et les producteurs africains se battent contre les producteurs étrangers ne serait-ce que pour vendre des produits comme le lait, les volailles, les vêtements et les chaussures sur leur marché intérieur. Mais les entreprises les mieux gérées dans certains secteurs offrent une lueur d'espoir.

La transformation structurelle bloquée : l'exportation de produits manufacturés n'a pas réussi

L'Asie de l'Est et l'Asie du Sud sont de bonnes références pour évaluer la contribution de l'industrie légère à la transformation du panier d'exportations de l'Afrique subsaharienne des matières premières aux produits transformés. L'exportation de produits manufacturés a été décisive pour le rattrapage des « Tigres » de l'Asie de l'Est par les pays à faible revenu de cette zone dans les années 1980 et pour le rattrapage du Japon par les Tigres dans les années 1970.²⁵ Invariablement, l'industrie légère a précédé l'industrie lourde. Le modèle est-asiatique de rattrapage tiré par l'exportation est notable pour l'importance du boom des exportations de produits manufacturés et le changement spectaculaire dans la structure des exportations, démontrés par la Chine et le Vietnam.

Entre 1990-1994 et 2005-2009, la part des produits manufacturés dans les exportations chinoises est passée de 81 % à 90 %²⁶ et dans celles du Vietnam de 23 % à 58 % (voir Tableau 1.4). Ces dernières années, la part des industries légères dans les exportations chinoises a baissé, la Chine s'étant diversifiée dans des produits high-tech plus sophistiqués. Mais, au Vietnam, cette part s'est accrue, ce qui montre l'énorme potentiel de ce secteur dans les pays à faible revenu. L'Asie de l'Est n'est cependant pas la seule région à avoir appuyé son développement sur la croissance de ses exportations : c'est aussi ce qu'ont fait le Bangladesh, le Népal, le Pakistan et le Sri Lanka (voir Tableau 1.4). En 2005-2009, les parts correspondantes n'étaient que de 9 % en Éthiopie, 6 % en Tanzanie et 3 % en Zambie.

Tableau 1.4. Part des industries légères dans les exportations - Afrique et Asie, 1990-1994 et 2005-2009, pourcentage des exportations totales

	Part des produits manufacturés dans l'ensemble des exportations		Part des industries légères dans l'ensemble des exportations	
	1990-1994	2005-2009	1990-1994	2005-2009
Bangladesh	84	93	81	91
Chine	81	90	56	35
Éthiopie	22	13	10	9
Indonésie	27	38	19	16
Inde	51	54	41	29
Cambodge	22	90	21	89
RPD du Laos	33	34	32	22
Pakistan	81	81	73	71
Tanzanie	13	12	10	6
Vietnam	23	58	21	43
Zambie	3	6	2	3

Source : Banque mondiale, 2010 ; COMTRADE SITC, classification à 2-3 chiffres.

Rien n'oblige, au moins à court terme, la croissance de l'industrie légère à dépendre des exportations. Les marchés intérieurs de l'ASS doivent pouvoir absorber, en substitution à des importations, une production accrue de quelques produits simples à bas prix, tels que vêtements, meubles et produits alimentaires transformés. Mais à moyen terme, le passage à une production à plus grande échelle nécessitera des marchés de plus grande taille et donc un modèle tiré par la demande extérieure. L'ASS y parviendra-t-elle ?

L'argument en faveur d'une croissance tirée par l'export dans les pays en développement est bien établi.²⁷ Des données récentes suggèrent qu'il faut, pour une croissance en ASS, tirée par l'exportation, des produits des industries légères.²⁸ Les pays plus orientés vers l'extérieur se développent plus vite, même si le sens de la causalité est difficile à établir.²⁹ Les pays en développement ont également besoin d'exporter afin d'obtenir les moyens d'importer les compétences et la technologie pour progresser dans les chaînes de valeur. Dans les industries basées sur les ressources, l'exposition à la concurrence mondiale permet des effets d'apprentissage.

Le contraste stupéfiant dans l'évolution des paniers d'exportation à vingt ans d'écart entre l'Asie de l'Est et l'ASS indique clairement l'accroissement de l'écart de compétitivité. La Chine, en moins de trois décennies, a transformé son panier d'exportation : au départ gaz, pétrole, animaux vivants et quelques produits manufacturés de bas de gamme tels que tissus et chaussures, pour arriver à des produits de moyenne technologie et high-tech plus sophistiqués techniquement. La part des dix principaux produits du panier d'exportation de la Chine n'a pas diminué avec l'apparition d'industries légères. Au contraire, elle est passée de 20 % à 27 %, reflétant la primauté des industries de transformation légères et lourdes. Les chaussures sont le seul produit commun aux exportations de la Chine des années 1980 et des années 2000 (voir Tableau 1.5).

Le Tableau 1.5 exagère la sophistication du panier d'exportation de la Chine actuelle, car la contribution des usines chinoises aux machines de traitement de données numériques et autres produits high-tech consiste souvent en leur montage et emballage. Quoi qu'il en soit, l'augmentation de la part des produits high-tech dans le panier des exportations chinoises démontre la capacité des entreprises chinoises à saisir des parties importantes (et croissantes) de filières comme les ordinateurs de bureau, les tablettes, les smartphones et les imprimantes qui bénéficient d'une demande en forte croissance et donc contribuent à la rapide expansion du produit, de l'emploi et des exportations de l'industrie chinoise.

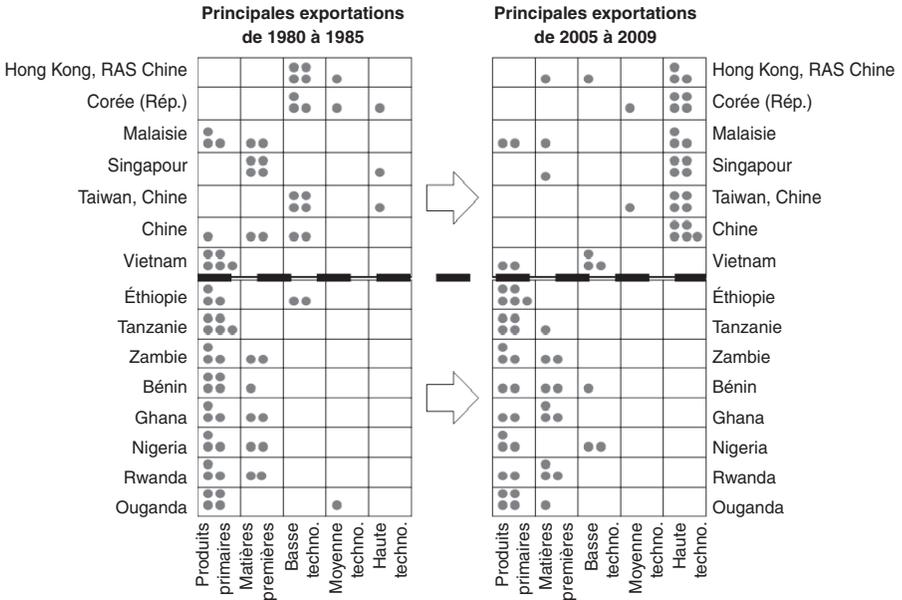
Tableau 1.5. Dix principales exportations chinoises (hors pétrole) en 1980-1984 et 2004-2008

1980–1984			2004–2008		
Produit	Niveau technique	%	Produit	Niveau technique	%
Tissus de coton écrus	Faible	3,1	Ordinateurs complets	Élevé	5,0
Gaz, pétrole	Ressources naturelles	2,8	Périphériques, commandes, adaptat.	Élevé	3,5
Linge, meubles et textiles	Faible	2,8	Pièces et accessoires	Élevé	3,2
Tissus de coton teints	Faible	1,9	TV, radios et transmetteurs	Élevé	3,1
Vannerie, balais, rouleaux	Faible	1,9	Pièces, accessoires de machines	Élevé	3,1
<i>Chaussures</i>	<i>Faible</i>	<i>1,5</i>	<i>Chaussures</i>	<i>Faible</i>	<i>2,2</i>
Tissus : tissés, synthétiques	Moyen	1,6	Enregistreurs son et vidéo	Moyen	2,1
Vêtem. & text. femmes, enfants	Faible	1,5	Circuits électroniques	Élevé	2,0
Laine non cardée ni peignée	Mat. 1 ^{res}	1,5	Jouets, jeux, etc.	Faible	1,9
Porcs vivants	Mat. 1 ^{res}	1,5	Vêtements en tricot/crochet	Faible	1,9
Part dans le total		20,0	Part dans le total		27,7

Source : COMTRADE SITC, classification à 2-3 chiffres.

En ASS, à la différence de l'Asie, les mêmes types de produits sont exportés depuis plus de trois décennies. Sur les cinq pays subsahariens listés et leurs cinq exportations principales, seul le Nigeria a remplacé trois produits primaires par deux produits de basse technologie et deux de moyenne technologie (voir Graphique 1.5). En allongeant la liste pour qu'elle comprenne les neuf principales exportations, on voit que six ont gardé leur place dans le panier des exportations de l'ASS entre 1980 et 2008. Aucune n'était un produit industriel en 1980. En 2008, trois produits – minerai de fer, carburant et thé – ont été remplacés par le diamant, le bois et le tabac. Malgré la richesse des ressources forestières, en 2008, la plupart des pays de l'ASS ne transformaient pas le bois d'œuvre en meubles, et ne rôtièrent pas le café qu'ils exportaient.

Graphique 1.5 Les exportations de l'ASS, pratiquement inchangées en trente ans.



Note : Les données pour l'Éthiopie se rapportent à la période 1990-1995

Source : Outil web de PRMED pour la diversification des exportations (fondé sur les statistiques COMTRADE et une adaptation de la définition des technologies de l'ONU/DI).

La structure duale de l'industrie en Afrique

Les recherches récentes, y compris la présente étude, montrent que les contraintes varient selon la taille des entreprises, de sorte qu'une démarche qui ne tiendrait pas compte de leur taille serait vouée à l'inefficacité. Il faut traiter petites et grandes entreprises séparément, dans le but de les intégrer dans des filières globales. Dans l'industrie légère, en particulier, un préalable à l'exportation aujourd'hui est la capacité à satisfaire des commandes importantes à des conditions compétitives (de prix et qualité) dans des délais courts. Cela nécessite de disposer des économies d'échelle que permettent les chaînes d'assemblage – c'est-à-dire les usines des grosses entreprises. Par définition, les petites entreprises ne peuvent le faire.

Les sociétés moyennes ou importantes sont très peu nombreuses et celles qui survivent se battent contre la concurrence des importations. La rareté, frappante, des entreprises moyennes et importantes explique pourquoi l'industrie légère de l'ASS ne peut croître et parcourir une trajectoire de croissance tirée par

l'exportation. La population des entreprises de l'industrie légère étant constituée d'une multitude de petites entreprises, ce secteur est incapable de jouer un plus grand rôle dans les économies nationales et se voit pratiquement interdire l'exportation. Le petit nombre d'entreprises moyennes et grandes empêche la concurrence, dissuade l'entrée de nouveaux acteurs importants, y compris d'investisseurs étrangers potentiels et paralyse le secteur.

On ne connaît pas bien les raisons d'une telle absence de grandes entreprises. Notre étude montre que la croissance des entreprises³⁰ dans un échantillon d'entreprises petites et moyennes productrices de vêtements, d'articles en cuir, de produits alimentaires, d'articles en bois ou de produits métalliques en Éthiopie, Tanzanie et Zambie entre 2008 et 2010 a été aussi robuste qu'en Asie.³¹ Il y a un fort chevauchement dans la croissance entre les entreprises d'ASS et d'Asie de l'Est : on ne peut pas dire que la plupart des entreprises chinoises de cet échantillon se sont développées plus vite entre 2008 et 2010 que celles d'Afrique ou du Vietnam.

L'une des explications de la quasi-absence de grandes entreprises d'industrie légère en ASS est la déficience des compétences d'organisation et de gestion des entreprises moyennes et grandes. Les capacités des chefs de petites entreprises ne sont pas suffisantes pour qu'ils fassent passer leur affaire du monde des petites entreprises à l'univers très différent des fabricants de taille moyenne, qui doivent avoir une connaissance approfondie et une expérience de la gestion à un certain niveau.³² Ce constat est confirmé par Soderbohm (2011) : « Le fait frappant est que les petites entreprises industrielles restent presque toujours petites... L'écart est énorme (de 1 à 10) dans la valeur ajoutée par personne entre les entreprises industrielles employant moins de dix salariés et celles en employant plus de cinquante. »

Une autre explication peut être que les gouvernements asiatiques facilitent le processus en permettant aux petites entreprises d'en devenir des moyennes, puis des grandes. La taille des entreprises en ASS est positivement corrélée avec le stock de capital, d'équipements et de terrains, bien que l'information sur les terrains soit rare.³³ Cette corrélation peut expliquer pourquoi les entreprises des parcs industriels de Chine et du Vietnam peuvent surmonter les obstacles, avoir accès à ces facteurs, obtenir des économies d'échelle au moyen de la technologie moderne qui facilite la production grâce aux chaînes de montage et changer de taille. Les entretiens qualitatifs avec les chefs d'entreprise valident cette hypothèse.

Un examen plus approfondi montre que l'Éthiopie, la Tanzanie et la Zambie produisent en fait divers produits manufacturés simples de la transformation des métaux à la production agro-alimentaire. Mais ces biens sont produits par un vaste secteur informel dynamique, qui répond à la demande du

marché intérieur de bas de gamme, généralement au moyen de produits de faible qualité sans concurrence directe d'importations. Les entreprises informelles commencent petites, profitent des bas salaires et du bas coût de leur activité (en évitant les impôts, les taxes et les réglementations), mais elles restent petites, car les autres facteurs de production leur font défaut. Leur productivité du travail ne peut rivaliser avec celle des grandes entreprises chinoises.

Sans exception, les patrons d'entreprises informelles n'ont pas accès à des terrains pour accroître l'échelle de leur production. De sorte que, s'ils n'ont pas besoin de financer leur démarrage, ils ne peuvent croître pour atteindre la taille des entreprises est-asiatiques. L'absence de propriété d'un terrain leur interdit son utilisation comme garantie pour obtenir des financements afin d'acheter de meilleures machines et accroître leur productivité. À l'évidence, l'attention à la taille des entreprises sera cruciale pour toute mesure de politique visant à développer l'industrie légère dans l'Afrique subsaharienne.

Un très grand nombre de petites entreprises, essentiellement informelles, effectuent des travaux à faible productivité. Dans leur vaste majorité, les entreprises subsahariennes sont petites et beaucoup sont familiales, pour la plupart informelles, avec une main-d'œuvre constituée par les membres de la famille.³⁴ En Zambie, par exemple, environ 84 % des travailleurs appartiennent au secteur informel.³⁵ Dans beaucoup de pays de la région, les salaires du secteur informel sont très inférieurs à ceux du secteur officiel. Les ouvriers des grandes entreprises privées du Ghana et de Tanzanie gagnent plus du double de ce que touchent les ouvriers des petites entreprises et les travailleurs indépendants.³⁶ On fait le même constat en Zambie, où le chiffre d'affaires et le coût du travail par salarié est très bas dans les petites et moyennes entreprises (PME). Le coût du travail mensuel moyen des salariés était d'environ 120 USD par mois en 2009 pour les grandes entreprises officielles des villes (entretiens qualitatifs), de 95 USD par mois pour les PME urbaines immatriculées et de seulement 43 USD par mois pour les PME urbaines non immatriculées.³⁷

L'implication de ce clivage est évidente. Les bas salaires sont le signe clair de la faible productivité d'au moins 84 % de la population active zambienne, employée soit dans l'agriculture, soit dans le secteur informel urbain. La même situation prévaut dans l'ensemble des économies subsahariennes. Les efforts pour accroître la productivité du travail et les salaires doivent s'appuyer sur la volonté systématique de faire disparaître les obstacles qui ont considérablement ralenti jusqu'ici le rythme de la transformation structurelle en ASS, alors que l'expérience des économies asiatiques démontre la possibilité d'une transformation rapide et substantielle des économies pauvres.

La réussite de la Chine lui a permis de s'emparer d'une énorme part des marchés mondiaux du vêtement et des autres produits à forte intensité de main-d'œuvre. Mais les fortes hausses du coût du travail et du prix des terrains en Chine ont commencé à réduire la compétitivité chinoise dans ces secteurs. Tout comme les fabricants chinois ont remplacé les anciens exportateurs de produits à forte composante travail du Japon, de Taiwan et de Hong Kong, nous sommes maintenant à l'aube d'une nouvelle transition qui déplacera les activités de main-d'œuvre hors de ses places fortes actuelles du sud et de la côte orientale de la Chine.

Le présent rapport souligne l'opportunité pour les économies de l'ASS de participer à cette transition. Des réussites, au sein de cette région, telles que l'exportation de fleurs coupées venant des nouvelles plantations éthiopiennes et l'apparition des tôles ondulées pour toitures en Zambie³⁸ montrent le potentiel de ce secteur.

Ce rapport plaide pour un ensemble de mesures réalistes et peu onéreuses dans le but de promouvoir l'expansion des industries légères de main-d'œuvre. S'appuyant sur un ensemble d'études globales et fines, il trace une trajectoire associant main-d'œuvre locale, intrants locaux (et parfois importés) et esprit d'entreprise local (et importé) pour lancer un processus de développement qui accroisse la capacité des producteurs locaux à augmenter leur part du marché local et, à terme, à conquérir des marchés extérieurs dans le vêtement, les articles en cuir, les produits agro-alimentaires, les meubles en bois et les produits métalliques simples.

L'ASS a tout ce qu'il faut pour se doter d'une industrie légère compétitive

Le potentiel de l'ASS dans l'industrie légère est énorme du fait de son avantage comparatif venant du faible coût du travail et de l'abondance de ses ressources naturelles. Ces ressources semblent bien adaptées à une expansion de capacité de l'industrie, qui pourra remplacer des importations et capter des marchés extérieurs dans le vêtement, les articles en cuir et les produits agricoles transformés.

Si l'exportation de meubles en bois et de produits métalliques simples n'est pas forcément faisable à court terme, il y a une forte demande locale pour ces produits à la condition qu'ils soient compétitifs par rapport aux importations. Par exemple, bien que l'Éthiopie ait un énorme potentiel inexploité dans le bois, notamment le bambou, les ménages urbains achètent des meubles

importés. Pourquoi ? Parce que le prix local du mètre cube de bois en Éthiopie, 667 USD, empêche les fabricants locaux de meubles d'être concurrentiels avec les importations de Chine, où le bois vaut 344 USD le mètre cube, ou du Vietnam, où il vaut entre 146 et 246 USD. Dans une telle situation, les politiques soutenant la commercialisation de manière durable des ressources locales en bois détiennent la clé d'une économie de devises et de l'emploi d'un grand nombre de travailleurs à des salaires beaucoup plus élevés que les rémunérations actuelles des ouvriers agricoles ou des emplois informels.

Le potentiel de l'Afrique varie selon les pays et les secteurs et toute stratégie pour dynamiser la compétitivité de l'industrie légère doit tenir compte des spécificités. Surtout, l'avantage comparatif de l'Afrique subsaharienne dans l'industrie légère repose sur les gains d'efficience liés à la concurrence sur le marché intérieur et les marchés extérieurs, qui garantissent la disponibilité des principaux intrants de bonne qualité au plus bas prix. La concurrence des importations fournit un bon repère pour la compétitivité mondiale d'un secteur.

Le principal atout de l'ASS est son immense réserve d'ouvriers peu qualifiés à faible coût, dont la productivité dans les entreprises bien gérées peut, dans certains secteurs, approcher celle constatée en Chine et au Vietnam (voir Tableaux 1.1 et 1.2). La productivité du travail dans l'entreprise moyenne est certes faible mais, bien managée et avec un appui technique, elle peut progresser pour rejoindre celle des entreprises les mieux gérées. La clé se trouve dans les faibles exigences de qualification des activités de l'industrie légère, qui rendent possible la formation, à peu de frais, d'un ouvrier non qualifié du vêtement en environ deux semaines.³⁹ Si cet avantage risque de ne pas être durable, ou applicable à tous les pays, il fournit une opportunité pour promouvoir les nouvelles industries qui peuvent, comme en Chine, prospérer pendant des décennies et créer des millions d'emplois productifs, comme l'Asie de l'Est l'a fait naguère et comme le Bangladesh et le Vietnam le font aujourd'hui.

Élever la productivité du travail du niveau de l'entreprise moyenne à celui de la meilleure pratique nationale ne nécessite pas une formation coûteuse de tous les employés. Le principal ingrédient est un management renouvelé ou amélioré de l'entreprise s'appuyant sur une aide technique ciblée, dont l'effet est très visible dans l'industrie de la chaussure en Éthiopie. Les études fines présentées dans Sonobe, Suzuki et Otsuko (2011) de ce rapport montrent la faisabilité d'une forte amélioration du management dans les petites entreprises au moyen de programmes de formation peu chers et de courte durée. En outre, une fois ce processus amorcé, il peut s'auto-entretenir, par un bouche à oreille qui colportera les avantages tangibles obtenus par les participants aux séminaires de formation. L'attraction de nouveaux investisseurs – notamment de chefs d'entreprise étrangers susceptibles d'apporter leur

expérience concrète dans la production et le marketing aux industries ciblées ainsi que des moyens financiers et une expertise technique – peut accélérer le processus d'expansion industrielle et de transformation structurelle.

L'ASS a la chance de disposer d'une forte dotation en intrants et en produits intermédiaires pour l'industrie légère. Si, au début du processus d'expansion, elle ne dispose pas encore localement de produits intermédiaires de haute qualité, de modestes réformes peuvent susciter des filières fiables (par exemple, pour les tissus et les cuirs de qualité) et donc élargir le champ des activités industrielles potentiellement compétitives. Une organisation plus efficiente peut permettre d'énormes économies sur les frais de transport pour les industries éloignées des ports et requérant le transport de gros volumes de matières pondéreuses. La commercialisation d'intrants locaux comme le bois, le bambou et le cuir peut économiser du temps et des devises et accroître la capacité des producteurs nationaux à répondre vite à des évolutions de la demande.

Le calcul des coûts logistiques valide l'énorme potentiel de gains que peut générer une transformation des marchés amont de l'ASS pour faire démarrer ses activités industrielles légères. Le cas des intrants de l'industrie éthiopienne des articles en cuir le démontre. Bien que ses peaux se classent parmi les meilleures au monde du fait des conditions climatiques, l'Éthiopie n'emploie pas plus de 8 000 salariés dans le secteur des produits en cuir, contre 600 000 au Vietnam (qui a la même taille et la même population). Comme on le verra en détail dans le Chapitre 8, quelques mesures de politique à court terme aideraient beaucoup à restaurer l'avantage comparatif de l'Éthiopie dans ce secteur : éliminer les restrictions aux exportations et importations de cuir ; réaliser un programme d'action pour maîtriser les ectoparasites (maladie de la peau qui nuit à la qualité du cuir) et modifier les pratiques bancaires pour permettre l'utilisation du cheptel en garantie de prêts. Des réformes à plus long terme seraient également utiles, comme la modification des baux ruraux visant à permettre l'apparition d'élevages à grande échelle.

Tous les ingrédients sont là

En bref, l'ASS dispose de tous les éléments nécessaires pour se doter d'une industrie légère compétitive : un avantage comparatif dans la main-d'œuvre à bas salaires, d'abondantes ressources naturelles suffisantes pour compenser sa faible productivité du travail par rapport à ses concurrents asiatiques, un accès privilégié aux marchés de pays à haut revenu pour les exportations et, dans la plupart des cas, un marché local ou régional suffisamment important pour permettre aux producteurs émergents de développer leurs capacités de réponse rapide, de production de gros volume et de contrôle de la qualité en

préparation à une entrée sur les marchés d'export hautement concurrentiels. Pour les secteurs nécessitant un rapide accès au transport maritime, la Tanzanie a un avantage particulier. Mais, pour la compétition avec les entreprises chinoises, des pays enclavés comme la Zambie, qui ne disposent pas d'un tel accès, bénéficient en revanche d'une protection naturelle pour les industries dont les produits sont pondéreux et volumineux.

Nous constatons déjà des cas où des entreprises bien gérées et à l'échelle voulue, travaillant dans un environnement de concurrence sur les marchés tant des intrants que des produits, ont réussi à augmenter leur productivité jusqu'au niveau des leaders actuels des exportations asiatiques. Ce rapport propose que les gouvernements d'ASS suivent la voie tracée par une succession de pays asiatiques en prenant l'initiative d'accélérer la réalisation de l'avantage comparatif latent dans des segments de l'industrie légère au sein desquels des interventions précises, réalisables, très ciblées et peu coûteuses permettraient une rapide hausse de la production, de la productivité et peut-être des exportations, ce qui ouvrirait la porte à l'expansion et à la croissance. En ASS, comme en Asie, les facteurs clés pour susciter un développement de nature à provoquer un processus auto-entretenu de croissance sont les suivants : libéralisation de l'accès aux devises, aux marchés amont des intrants importés et aux marchés aval à l'étranger, incitation à la concurrence sur les marchés intérieurs amont et aval, amélioration des infrastructures nationales, exonérations fiscales accordées aux startups industrielles, offre de formations de courte durée pour les ouvriers et les dirigeants et incitations généreuses pour attirer des entreprises étrangères capables de combler les déficiences locales en matière de connaissances techniques, de compétences en management et d'expérience des marchés, et d'apporter des fonds.

Des marchés en développement tant intérieurs qu'extérieurs

Ces dernières années, quatre facteurs ont ouvert de nouveaux marchés aux entreprises subsahariennes du secteur des industries légères.

- Premièrement, l'accélération de la croissance économique a accru la taille du marché intérieur pour les fabricants de la plupart des pays. De nouveaux marchés offrent donc de nouvelles opportunités.
- Deuxièmement, des investisseurs étrangers et des agences d'aide à l'ASS ont investi dans des usines de production destinées à servir leurs propres marchés ou des marchés étrangers. Par exemple, l'assistance technique de l'Agence américaine pour le Développement international (USAID) aux producteurs de café rwandais a permis la signature d'un contrat avec la chaîne américaine Starbucks pour l'exportation de cafés rwandais lavés et

séchés localement. Un soutien technique analogue a permis à un producteur de miel d'apprendre à se conformer aux normes phytosanitaires imposées pour pouvoir exporter du miel frais à Trader Joe's, chaîne américaine de supermarchés. L'arrivée d'investisseurs chinois, indiens et moyen-orientaux va probablement ouvrir aussi les portes de nouveaux marchés.

- Troisièmement, pour des entreprises industrielles d'ASS mondialement compétitives, le marché est le monde – c'est énorme. En 2005, les États-Unis ont accordé de nouvelles préférences commerciales en vertu de la loi dite *African Growth and Opportunity Act (AGOA)*, accordant aux produits de l'ASS un accès exceptionnellement favorable au marché des États-Unis, tandis que l'Union européenne faisait de même avec l'Accord de Cotonou. Ces préférences commerciales sont cruciales pour la réussite des exportateurs africains sur le marché mondial du vêtement, car sans elles, ils ne seraient pas compétitifs avec les exportateurs mondiaux efficaces sur les marchés américain ou européen.⁴⁰
- Quatrièmement, l'intégration régionale au sein de l'Afrique accroît encore l'intérêt grandissant des marchés nationaux. Par exemple, la participation de l'Éthiopie à des accords commerciaux régionaux a ouvert de nouveaux marchés. L'Éthiopie est membre fondateur de deux blocs régionaux : l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD)⁴¹ et le Marché commun de l'Afrique australe et orientale (COMESA).⁴²

Le désavantage croissant de la Chine en matière de coût du travail est une opportunité

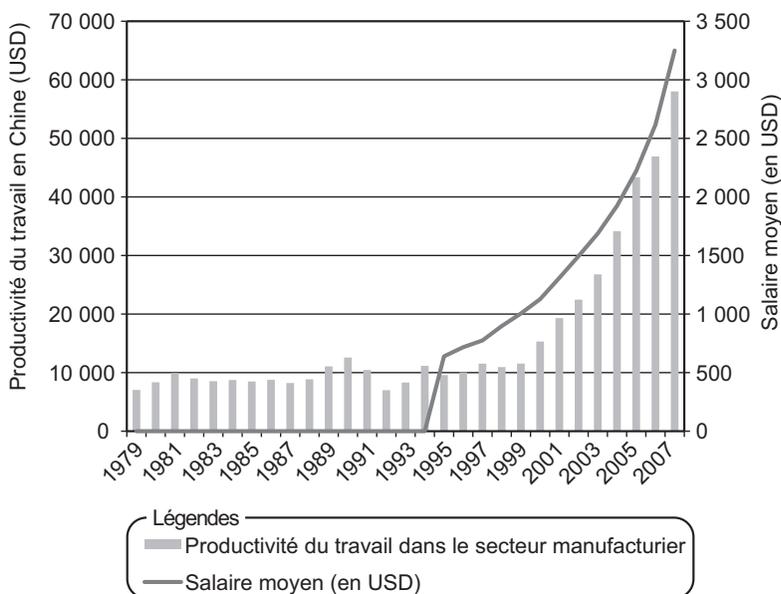
Les produits chinois ont pénétré sur presque tous les marchés mondiaux. En 2004, la Chine fournissait 18 % de la valeur totale des importations de l'ensemble des marchés américain et européen et en 2008, ce chiffre avait atteint 35 %. Pour exporter leurs produits industriels légers, les producteurs subsahariens n'ont d'autre choix que de concurrencer les produits chinois, même sur le marché américain.

Mais l'aptitude des entreprises côtières chinoises à surpasser leurs concurrents de pays à faible revenu en termes de prix et de qualité sur les marchés mondiaux pour les produits des industries légères de main-d'œuvre est entrée dans un processus irréversible de déclin. Avec l'épuisement de leur immense réserve d'ouvriers peu qualifiés, la rapide hausse de leurs coûts salariaux, mais aussi non salariaux, un nombre croissant d'entreprises côtières chinoises a commencé à sortir des marchés mondiaux dans une gamme croissante d'industries de main-d'œuvre. Une partie de leur production se déplace vers les provinces intérieures de la Chine, mais on voit déjà la montée de nouveaux pôles industriels

dans des pays comme le Vietnam, le Cambodge et le Bangladesh, où les infrastructures et l'organisation des filières ne sont pas à la hauteur de la situation enviable offerte par des villes côtières chinoises comme Shenzhen et Dongguan.

La hausse des salaires, l'application plus stricte des réglementations concernant le travail et l'environnement, l'expansion progressive des dispositifs coûteux de protection sociale et la perspective de nouvelles hausses du cours du *renminbi* (la devise chinoise) entraînent une érosion de l'avantage comparatif de la Chine pour les industries de main-d'œuvre qui va continuer et même, très probablement, s'accélérer (voir Graphique 1.6). Cette perspective crée, pour les pays de l'ASS, une opportunité pour engager des changements structurels dans leurs économies permettant de réaliser des hausses importantes et durables de leur production, de leurs exportations, de leurs emplois, de leur productivité et de leur revenu. Les efforts de la Chine pour limiter la tendance à la hausse du *renminbi* ont provoqué une forte inflation intérieure, qui suscite une demande de hausse des salaires et accélère l'érosion de l'avantage de coût de ses industries de main-d'œuvre.

Graphique 1.6 Chine : hausse de la productivité du travail et des salaires moyens dans l'industrie.



Sources : Bureau national de la statistique de Chine 2011 ; Lin 2011.

Cela crée une ouverture pour d'autres producteurs à bas salaires, notamment pour les entreprises de l'ASS, s'ils sont capables d'apprendre à être compétitifs. Mais les pays à faible revenu de l'Asie du Sud, de l'Asie de l'Est, du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord seront de sérieux compétiteurs pour les parts des marchés mondiaux qui vont s'offrir. Le défi pour les entreprises subsahariennes est de se montrer capables d'être compétitives avec les entreprises du Bangladesh et du Népal, ainsi que du Vietnam, de la République populaire démocratique du Laos et du Cambodge, qui ont eux aussi des bas salaires et de larges réserves de main-d'œuvre peu qualifiée. Mais pour l'ASS, même une petite part du marché mondial du vêtement représenterait des millions d'emplois à plus haute productivité et à plus hauts salaires.

Les politiques à mener selon les vieilles recettes : une trop longue liste de choses à faire

Est-ce que tout est problématique ? Les études passées examinant les contraintes à l'expansion de l'industrie légère en ASS ont souvent été décourageantes, donnant une liste démesurément longue de prescriptions, ce qui faisait penser qu'aucun ensemble de mesures n'était à même de rendre la région ou l'un de ses pays attractifs aux yeux des investisseurs. Le plus frustrant dans ces listes d'obstacles était l'idée que si l'on ne résolvait pas tous les problèmes, ce secteur ne pourrait pas décoller.

Pourtant, nous savons que d'autres économies ont réussi à développer la production et les exportations des industries légères sans avoir d'abord levé tous les obstacles que l'on rencontre actuellement en ASS. Les visiteurs de la Chine au milieu des années 1970 et au début des années 1980 étaient consternés par la faible qualité des produits (par exemple, des machines à coudre dont l'huile suintait sur les tissus ou des moteurs électriques qui s'arrêtaient par temps chaud et humide), par la passivité des dirigeants (le directeur d'une grande usine avait déclaré qu'il ne connaissait pas le coût unitaire de son produit ; un autre, interrogé sur la présence de nombreux ouvriers inoccupés, avait dit : « si nous ne les employons pas, où iront-ils ? »), par la confusion administrative (des investisseurs potentiels ont quitté la zone économique spéciale de Xiamen écœurés par l'incapacité des responsables à donner des prix fermes pour les terrains, l'électricité ou l'eau), par les longs délais du passage des marchandises en douane et dans les installations portuaires, par des attitudes peu soucieuses des besoins des clients, etc.

Les fabricants émergents de l'Afrique subsaharienne doivent, bien sûr, concurrencer les entreprises chinoises d'aujourd'hui et non celles, bien plus faibles, des années 1980. Mais, comme on l'a noté plus haut, les puissantes

forces du marché ont commencé à miner l'avantage compétitif des industries de main-d'œuvre des centres côtiers chinois bien établis. Ce processus, qui est largement constaté par les visiteurs de la région depuis au moins cinq ans, témoigne de l'effet de forces irréversibles qui vont certainement s'intensifier.

Puisque les fabricants de vêtement, d'articles en cuir et d'autres produits des industries de main-d'œuvre de la Chine côtière souffrent d'une baisse continue de leur rentabilité, ils vont devoir soit changer d'activité, soit se délocaliser vers l'intérieur de la Chine, ou dans d'autres pays asiatiques (Vietnam, Cambodge, Bangladesh, etc.), ou – comme nous le suggérons dans ce rapport – vers l'Afrique subsaharienne.

Les recommandations de ce rapport, fondées sur l'étude approfondie de certains secteurs en Éthiopie, Tanzanie et Zambie, s'appuient sur l'expérience de pays comme la Chine et le Vietnam, qui ont réussi à développer des industries légères prospères malgré le handicap d'une situation initiale problématique. La logique de nos recommandations est simple et directe.

S'il risque d'être très difficile pour les fabricants africains émergents d'arriver à la hauteur des avantages prix/qualité des leaders du marché bien établis des régions côtières chinoises, l'érosion progressive de l'avantage compétitif de ces entreprises a commencé et semble devoir se poursuivre. Cela va créer, pour les entreprises africaines, des possibilités croissantes de capter une part de leur marché intérieur des bien manufacturés intensifs en main-d'œuvre, puis, après avoir acquis les compétences, l'expérience et la solidité financière voulues, d'entrer sur les marchés mondiaux, en concurrence avec les nouveaux entrants des provinces chinoises intérieures et de pays comme le Vietnam, le Cambodge et le Bangladesh, dont les économies souffrent de tout ou partie des difficultés de l'Éthiopie et ses voisins. Comme en Chine et au Vietnam, l'offre d'incitations attirantes pour attirer des entreprises internationales et des investissements directs étrangers peut accélérer le processus et en particulier le rythme de l'entrée sur les marchés mondiaux.

La démarche proposée dans ce rapport est d'utiliser l'étude approfondie de secteurs précis de l'industrie légère pour déterminer des ensembles concrets de mesures précises, réalistes et peu onéreuses, à même de rendre possible l'enclenchement d'un cercle vertueux de la croissance, de la production, de l'emploi et de l'exportation.

Les détails de notre analyse de l'industrie légère constituent le thème essentiel de la partie II de ce rapport. Les paragraphes suivants portent sur les problèmes relatifs aux économies subsahariennes dans leur ensemble.

L'expérience de la Chine, du Vietnam et de beaucoup d'autres pays pauvres montre que les perspectives de développement bénéficient de la stabilité macroéconomique et d'un environnement des entreprises qui facilite l'esprit d'entreprise au lieu de l'entraver. Les récentes améliorations confirment que, dans beaucoup de pays africains, l'environnement macroéconomique, qui était naguère problématique, n'est plus aujourd'hui un obstacle dirimant à la croissance industrielle. En fait, l'Éthiopie est au nombre des pays de l'ASS qui, au cours de la dernière décennie, ont progressé tant au niveau des conditions macroéconomique (moins d'inflation, déficits réduits) qu'à celui de l'offre d'opportunités aux chefs d'entreprises privées. L'expérience internationale montre également que l'industrie peut se développer rapidement, malgré l'existence de dispositifs institutionnels problématiques. En Chine, par exemple, les lois qui stipulent l'obligation des autorités publiques de protéger le droit de propriété des entreprises privées n'ont été édictées qu'après 2000 et manquent encore de décrets d'application clairs. En outre, les entreprises privées ont toujours peu accès aux prêts bancaires et aux marchés financiers officiels.

Bien que l'ASS obtienne des classements défavorables pour plusieurs obstacles à la vie des affaires (classement de *Doing Business*), le constat tiré des enquêtes quantitatives auprès des entreprises présentées dans le Volume III de ce rapport montre que les conditions auxquelles sont confrontées les entreprises subsahariennes ne sont pas très différentes de celles de leurs homologues chinoises.⁴³ Ces obstacles peuvent être importants, mais, comme l'expérience chinoise le prouve, ils ne sont pas insurmontables et ne bloquent pas forcément la voie à l'expansion et au progrès.

Une des méthodes efficaces pour déterminer les obstacles dirimants que nous avons utilisées dans ce projet est de demander aux chefs d'entreprise ce qu'ils considèrent comme les plus gros obstacles à leurs affaires. Voici les résultats de notre enquête.

Bien que les obstacles diffèrent considérablement selon les pays,⁴⁴ on constate des points communs. Les problèmes fondamentaux, comme la fiabilité de la fourniture de courant électrique, l'accès à des financements, l'accès à des terrains et l'instabilité macroéconomique dominant généralement dans les pays à faible revenu. L'importance du niveau d'imposition, de la corruption et de la criminalité augmente (avant de baisser) à mesure que le niveau du revenu monte. Les questions de réglementation du travail et de disponibilité du personnel qualifié sont des obstacles plus importants pour les pays à revenu intermédiaire.⁴⁵ En outre, nous constatons des différences cohérentes entre les perspectives des grandes et des petites entreprises. Les dirigeants des petites entreprises expriment une profonde inquiétude concernant les limitations venant de leur impossibilité d'avoir accès à des financements. Les

dirigeants des grandes entreprises, eux, se plaignent davantage des difficultés causées par la réglementation du travail et par l'insuffisance du niveau d'instruction des travailleurs.

Tandis que les réponses des dirigeants diffèrent selon les secteurs, l'étude quantitative révèle généralement une forte association entre les mesures de performance de l'entreprise (bénéfices, productivité, croissance) et la qualité des infrastructures disponibles, notamment les moyens de transports et d'échanges commerciaux. Certaines études ont montré qu'une réglementation fastidieuse (et notamment du travail) est corrélée avec la faible croissance des entreprises. En revanche, ces études tendent à trouver peu de corrélation entre la performance des entreprises et la prévalence de la corruption.

Pour une démarche sélective et pratique : lever les obstacles les plus cruciaux bloquant les secteurs les plus prometteurs

Malgré les observations favorables sur le contexte macroéconomique et l'environnement des entreprises en ASS, il est évident que les efforts pour accélérer le développement et la transformation structurelle des économies africaines se heurtent à des obstacles sérieux, notamment dans les domaines du financement, des infrastructures (électricité, routes), de la gouvernance et du capital humain. Comme les gouvernements africains ne peuvent lever tous ces obstacles d'un coup, nous proposons une démarche différente pour faire démarrer l'industrie légère. En nous limitant à une poignée de secteurs soigneusement choisis, nous avons pu nous appuyer sur des analyses de filières et d'autres outils d'analyse pour faire le point, à un niveau très fin, sur les obstacles dans chaque secteur. Le choix de références raisonnables et la visée de la compétitivité prix nous ont permis d'élaguer la liste pour ne garder que quelques obstacles majeurs dans chaque secteur. L'établissement de ces priorités rend l'affaire plus gérable, les actions de politique à mener plus précises et le phasage plus réaliste. En outre, il est indispensable d'indiquer les quelques mesures cruciales que les gouvernements subsahariens devraient engager pour ôter les obstacles les plus graves dans les secteurs les plus prometteurs et exploiter le potentiel de l'industrie légère.

Cette étude comporte des caractéristiques inédites. Premièrement, les études fines au niveau des secteurs et des produits montrent que les obstacles varient selon les pays, les secteurs et la taille des entreprises. Cela explique pourquoi les réformes générales de toute l'économie d'un pays réalisées jusqu'ici ne

réussissaient pas à faire disparaître les goulots d'étranglement qui existent dans chaque secteur. La large gamme des obstacles montre que la solution à certains problèmes de l'industrie légère est transversale et commune à de nombreux secteurs et ne se situe pas dans l'industrie elle-même. Résoudre le problème des intrants de l'industrie nécessite de résoudre des problèmes dans l'agriculture, l'éducation et les infrastructures. Deuxièmement, précisément à cause de ces liens, les pays en développement ne peuvent pas se permettre d'attendre que tous les problèmes communs aux divers secteurs soient résolus. Il faut adopter une démarche ciblée comme celle préconisée ici. Troisièmement, en raison de la structure spécifique de l'industrie légère en Afrique, ces obstacles dépendent de la taille des entreprises. Quatrièmement, certains de ces obstacles peuvent être levés par des actions au niveau des usines, d'autres seulement par une politique publique et d'autres encore seulement par un renforcement de la concurrence.

En identifiant et en levant ces obstacles, les pays africains ont la possibilité d'accroître la production des industries légères dans les secteurs qui ont un avantage comparatif s'ils assurent la concurrence dans tous les marchés concernés. Cela rend les solutions pratiques et réalisables en dépit du manque de moyens financiers, budgétaires et humains des pays et de l'environnement politique.

La compétitivité potentielle de l'ASS dans l'industrie légère se fonde :

- sur son avantage comparatif dans la main-d'œuvre peu qualifiée à bas salaires. Le salaire mensuel moyen d'un ouvrier qualifié éthiopien dans l'industrie légère ne représente que 25 % de celui de son homologue chinois et 50 % de celui de son homologue vietnamien. Pour un ouvrier non qualifié, ces ratios sont 18 % de l'homologue chinois et 45 % de l'homologue vietnamien, ce qui montre l'importance de l'avantage dont jouit le producteur africain. Si l'on élargit le champ de la comparaison pour inclure le coût non salarial du travail, qui est élevé et croissant en Chine, mais faible en Afrique, on accroît encore les économies possibles qui peuvent résulter d'une localisation des usines de production d'industries légères dans les pays africains ;
- sur l'abondance de ses ressources naturelles, qui peuvent fournir des intrants/produits intermédiaires cruciaux tels que peaux et cuirs pour l'industrie de la chaussure et de vastes terres pour une agriculture commerciale produisant pour les industries agro-alimentaires.

Si l'exportation de certains produits pondéreux et volumineux ou de faible valeur, comme les meubles ou les produits métalliques simples, peut être impossible, la demande locale est suffisante pour eux à condition qu'ils soient compétitifs par rapport aux importations. L'Éthiopie a un énorme potentiel

inexploité dans le bois, notamment le bambou, ce qui peut rendre son industrie du meuble compétitive sur le marché intérieur, créatrice d'emplois plus productifs que ceux de l'agriculture ou du secteur informel et génératrice d'économies de devises.

Y a-t-il de la place pour l'Afrique sur les marchés mondiaux d'aujourd'hui ? La Chine domine les marchés mondiaux d'exportation dans les industries légères et son avantage compétitif dépasse de loin celui des pays exportateurs à faible revenu qui sont rentrés récemment sur les marchés mondiaux. Heureusement, plusieurs facteurs mondiaux peuvent jouer en faveur de l'Afrique si elle parvient à surmonter les obstacles majeurs dans les secteurs les plus prometteurs. Premièrement, les produits des industries légères de l'ASS jouissent d'un accès en franchise de droits et sans quotas aux marchés américain et européen dans le cadre de la loi américaine AGOA et des Accords de Cotonou. Deuxièmement, la hausse des salaires dans l'industrie légère chinoise présente une opportunité sans précédent, permettant à l'ASS de s'attaquer à la production de nombreux produits de l'industrie légère et de créer des millions d'emplois productifs. Sa part étant actuellement négligeable sur les marchés mondiaux des industries légères, le potentiel est énorme.

Notes du chapitre 1

1. Arbache, Go et Page, 2008.
2. *World Economic Forum*, 2011.
3. CNUCED, 2011.
4. *World Economic Forum*, 2011.
5. L'investissement en ASS est fortement inférieur à celui de pays en développement plus prospères. Entre 2000 et 2009, le taux d'investissement dans l'ASS est passé de 17 % à 19 % du PIB. Dans la région suivante, l'Asie du Sud, il était de 26 %. En Chine et au Vietnam, analogues à l'ASS au début des années quatre-vingt, la part de l'investissement dans l'économie était respectivement de 39 % et de 33 %, (Indicateurs du développement mondial).
6. CNUCED, 2011.
7. McMillan et Rodrik, 2011.
8. Fox, 2011.
9. En 2009, son revenu par habitant qui était de 2 051 USD (ajusté en PPA) ne représentait que 36 % de la moyenne des pays en développement (5 635 USD).
10. McMillan et Rodrik, 2010.
11. Ici, nous utilisons une définition large de l'industrie légère qui comprend la transformation des produits agricoles (agro-industrie).
12. Panagariya, 2008.
13. Harrison, Lin et Xu, 2010.

14. Les données indiquent « autre industrie », qui n'est pas classé puisqu'on ne connaît pas sa nature.
15. *Ibid.*, p. 28.
16. Des collègues chinois ont qualifié cette pratique de « répandue » en 2007 ; à ce moment-là, l'utilisation de sous-traitants s'est étendue aux usines chinoises exploitées par de grandes sociétés étrangères multinationales fabriquant des biens de consommation (observations de l'auteur sur le terrain).
17. Zhao et Zhang, 2010.
18. Huang, 2010, p. 74, soulignement ajouté.
19. Les calculs basés sur les données agrégées pour 2007 indiquent que la productivité physique moyenne du travail se montait probablement à 1,45 tonne par personne et par jour.
20. Le défi politique est d'inciter l'entreprise moyenne de vêtement à se hausset au niveau d'entreprises bien gérées. Les résultats de l'effet des programmes de formation managériale Kaizen devraient confirmer si on a la preuve d'une transformation d'entreprises de l'industrie légère mal gérées en entreprises bien gérées là où la compétence managériale est une contrainte sévère. Dans le cas de l'Éthiopie, cela vaudrait pour toutes sauf celles de l'industrie de la chaussure en cuir, bien que, là aussi, il y aurait de fortes raisons d'accroître la productivité par une meilleure gestion. Un élément pourrait inciter les chefs d'entreprises à accroître leurs compétences : il s'agit de leur exposition à une concurrence accrue, qui éliminerait les entreprises inefficaces.
21. Clarke, 2011a.
22. Clarke, 2011, constate également que, même si le coût du travail dans bien des pays africains, notamment ceux dont l'économie est bâtie sur les ressources naturelles, semble être plus élevé que dans les pays de l'Asie de l'Est qui ont assez bien réussi dans l'industrie, beaucoup sont encore dans une situation plus favorable que celle des pays d'Asie de l'Est, lorsque l'on tient compte à la fois du coût et de la productivité du travail.
23. Ici, l'environnement des entreprises est défini largement et comprend la criminalité, la stabilité politique et les risques d'expropriation par l'État, ainsi que la corruption.
24. Fafchamps et Quinn, 2011.
25. Lin, 2010.
26. Part des produits manufacturés dans les exportations chinoises : 49,7 % en 1980 ; 41,6 en 1970 ; 42,8 % en 1959. Données pour 1980 tirées de *China Compendium of Statistics 1949-2004*, p. 68-69 ; données pour 1959 et 1950 tirées de Alexander Eckstein, *Chine's Economic Revolution*, p. 252.
27. Voir Banque mondiale, 2009 ; Harrison et Rodríguez-Clare, 2010 ; Chenery, 1980.
28. Harrison, Lin et Xu, 2011.
29. Harrison et Rodríguez-Clare, 2010.
30. La croissance des entreprises est mesurée par la moyenne de l'évolution du logarithme du chiffre d'affaires entre 2008 et 2010. Nous écartons les 5 % inférieurs et supérieurs des observations pour assurer la robustesse en écartant les valeurs aberrantes.
31. Fafchamps et Quinn, 2011.
32. Sutton et Kellow, 2010.
33. Fafchamps et Quinn, 2011.

34. Bien qu'il soit difficile de comparer la taille du secteur informel entre les pays du fait de difficultés quant à la définition et aux mesures, la plupart des données suggèrent que le secteur informel est plus important en ASS que dans les autres régions. Schneider, 2005, estime que le secteur informel représentait environ 41 % du PIB dans les 24 pays africains ayant des données. C'est un pourcentage comparable à celui de l'Amérique latine, mais plus élevé celui de la plupart des autres régions. Comme dans la plupart des régions, l'informalité est généralement plus élevée dans les pays à faible revenu. Voir, par exemple, Graphique 1.5 dans Banque mondiale (2010a).
35. Banque mondiale, 2010d.
36. Sandefur et autres, 2010.
37. Clarke, 2011a.
38. En Zambie, le taux zéro des droits sur les importations de tôle d'acier en 2000 a permis l'émergence de quelque vingt entreprises produisant des tôles ondulées pour les toits. La Zambie a connu un déplacement du commerce de tôles pour les toits importées vers la fabrication de ces tôles et même une exportation de telles tôles vers les pays voisins.
39. Les résultats de l'enquête sur les industries légères montrent ceci : « En Éthiopie et en Chine, 85 % à 90 % [des entreprises] disent qu'il faut au moins quatre semaines pour qu'un nouvel ouvrier soit parfaitement formé ». (Fafchamps et Quinn, Vol. IV, p. 16.)
40. Banque mondiale 2010c. Le récent effondrement de la production de vêtement à Madagascar lorsqu'elle a cessé d'être qualifiée à l'AGOA le démontre.
41. Les autres membres de l'IGAD sont : Djibouti, l'Éthiopie, l'Érythrée, le Soudan, la Somalie, l'Ouganda et le Kenya.
42. La COMESA a été créée en novembre 1993 à Kampala, en Ouganda. Elle a actuellement vingt États-membres qui vont de l'Égypte au nord au Swaziland au sud. Ses membres actuels sont : l'Angola, le Burundi, les Comores, la RD Congo, Djibouti, l'Égypte, l'Érythrée, l'Éthiopie, le Kenya, Madagascar, le Malawi, Maurice, la Namibie, le Rwanda, les Seychelles, le Soudan, le Swaziland, l'Ouganda, la Zambie et le Zimbabwe (la Tanzanie a récemment quitté la COMESA). Avant la constitution de la COMESA en 1993, la communauté régionale était connue sous l'ancien nom de Zone commerciale préférentielle de l'Afrique orientale et australe (PTA), qui avait été créée en septembre 1981 et était régie par un traité différent de celui de la COMESA qui lui a succédé. Tous les anciens membres de la PTA, sauf les Comores et la Somalie, ont signé le traité de la COMESA. La zone de la COMESA a une population totale d'environ 400 millions d'habitants et un PIB de près de 170 milliards d'USD. Sa superficie totale est de plus de 9 millions de km², dont 60 % ont des rivières et des lacs et un potentiel pour l'irrigation, la pêche, la production hydroélectrique, etc. Moins de 10 % de la terre arable de la zone sont cultivés et seulement 5 % de l'eau disponible sont utilisés pour la culture. La zone n'utilise que 4 % de son potentiel hydroélectrique. La zone est également riche en minerais (Birega 2004, p. 14).
43. Harrison, Lin et Xu, 2011.
44. Clarke, 2011b.
45. Gelb et autres, 2006a.

Références

Amoako, K. Y. 2011. "The Africa Transformation Report", Presentation at the African Center for Economic Transformation Workshop on Growth and Transformation in Africa, Bellagio, Italy.

Arbache, Jorge, Delfin S. Go et John Page. 2008. "Is Africa's Economy at a Turning Point", in *Africa at a Turning Point? Growth, Aid, and External Shocks*, édité par Delfin Go and John Page, Banque mondiale, pp. 13-85.

Banister, Judith. 2005. "Manufacturing Earnings and Compensation in China", *Monthly Labor Review* août, pp. 22-40.

Banque mondiale. 2009. "Ethiopia: Toward the Competitive Frontier—Strategies for Improving Ethiopia's Investment Climate", Finance et Développement du secteur privé, Région Afrique, Banque mondiale, Washington, DC.

———. 2010. *World Development Indicators 2010*. Banque mondiale Washington, DC:.

———. 2011. *More Jobs and Prosperity in Zambia: What Would it Take?* Report 62376-ZM, Finance and Private Sector Development Unit, Africa Region, Banque mondiale, WashingtonDC.

Banque mondiale et Forum économique mondial. 2011. *The Africa Competitiveness Report 2011*, Banque mondiale, Washington, DC: Forum économique mondial, Genève.

Birega, Gebremedhine. 2004. "Preliminary Country Paper of Ethiopia on Competition Regime: Capacity Building on Competition Policy in Select Countries of Eastern and Southern Africa." Aha Ethiopian Consumer Protection Agency, Addis Ababa.

Bureau national des statistiques de la Chine. *China Compendium of Statistics 1949-2004*, Beijing, China Statistics Press.

———. 2011. *China Statistical Yearbook 2010*. Beijing: China Statistics Press.

Chenery, Hollis. 1980. "Interactions between Industrialization and Exports", *American Economic Review*, 70 (2): 281-7.

Clarke, George, 2011a. "Wages and Productivity in Manufacturing in Africa: Some Stylized Facts", February 2011, Volume 3, Documents de référence, *Light Manufacturing in Africa?*, Banque mondiale.

Clarke, George, 2011b. "Assessing how the Investment Climate Affects Firm Performance in Africa: Evidence from the World Bank's Enterprise Surveys", May 2011, Volume 3 Documents de référence, *Light Manufacturing in Africa?*, Banque mondiale.

CNUCED (Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement) 2011. "Best Practices in Investment for Development: How to integrate FDI and skill development, Lessons from Canada and Singapore", Série Conseil à l'investissement, Série B, numéro 5, Nations unies, New York.

Conway, Patrick et Manju Shah. 2010. "Incentives, Exports and International Competitiveness in Sub-Saharan Africa: Lessons from the Apparel Industry." Banque mondiale, Washington, DC.

- Eckstein, Alexander. 1977. *China's Economic Revolution*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Fafchamps, Marcel et Simon Quinn. 2011. "Light Manufacturing in Africa: Focused Policies to Enhance Private Investment and Create Millions of Productive Jobs. Volume 3" Groupe Banque mondiale, Washington, DC.
- Fox, Louise. 2011. "Why is the Informal Normal in Low-Income Sub-Saharan Africa", Présentation à la Banque mondiale, Banque mondiale, Washington DC.
- Gelb, Alan, Vijaya Ramachandran, Manju Kedia Shah, et Ginger Turner. 2007. "What Matters to African Firms? The Relevance of Perceptions Data." Document de recherche de la Banque mondiale N° 4446, Banque mondiale, Washington, DC.
- Harrison, Ann E., Justin Y. Lin et L.C. Xu. 2011. "Explaining Africa's (Dis)advantage." Avant-projet, Banque mondiale, Washington, DC.
- Harrison, Ann et Andres Rodriguez-Clare. 2010. "Trade, Foreign Investment, and Industrial Policy for Developing Countries", dans *Handbook of Development Economics*, Volume 5, édité par Dani Rodrik et Mark Rosenzweig, North Holland, pp. 4039-4214.
- Huang, Yiping. 2010. "China's Great Ascendancy and Structural Risks." *Asian-Pacific Economic Literature*, May 2010, 65-85.
- Lin, Justin. 2010. "New Structural Economics – A Framework for Rethinking Development." Document de recherche de la Banque mondiale N° 5197, Banque mondiale, Washington, DC.
- . 2011. "From Flying Geese to Leading Dragons: New Opportunities and Strategies for Structural Transformation in Developing Countries." Document de recherche de la Banque mondiale N° 5702, Banque mondiale, Washington, DC.
- McMillan, Margaret, and Dani Rodrik. 2011. "Globalization, Structural Change and Productivity Growth", ILO-WTO, Boston, MA. Avant-projet.
- Panagariya, Arvind. 2008. *India: The Emerging Giant*. Oxford University Press, Londres, RU.
- Rankin, Neil, Justin Sandefur, et Francis Teal. 2010. "Learning and Earning in Africa: Where Are the Returns to Education High?" CSAE WPS/2010-02, Centre for the Study of African Economies, Department of Economics, Oxford University, Oxford, U.K.
- Söderbohm, Mans. 2011. "Firm size and structural change: A case study of Ethiopia", AERC Biennial Research Workshop, Nairobi. Avant-projet.
- Schneider, Friedrich. 2005. "Shadow economies around the World – what do we really know?" *European Journal of Political Economy*, 21 (3): 598-642.
- Sonobe, Tetsushi, John Akoten, and Keijiro Otsuka. 2011. "Growth Process of Informal Enterprises in Sub-Saharan Africa: A Case Study of a Jua Kali Cluster in Nairobi." *Small Business Economics*, à paraître.
- Sutton, John, and Nebil Kellow. 2010. *An Enterprise Map of Ethiopia*. International Growth Center, Londres, RU.
- Zhao, Shinning et Jie Zhang. "Impact of Employment Contracts Law on Employment Relations in China." *Indian Journal of Industrial Relations*, Avril 2010.

Partie 2

Quels obstacles
à l'industrie
légère en Afrique
subsaharienne ?

Climat de l'investissement et performance des entreprises

Le Programme régional pour le développement des entreprises de la Banque mondiale a réalisé une série d'enquêtes exhaustives auprès d'entreprises, qui fournit aussi bien des données objectives que des données subjectives. Les études antérieures réalisées dans le but d'identifier les obstacles à la croissance des entreprises résultant du climat de l'investissement dans les pays développés et en développement ont utilisé deux types de méthodes : d'une part, des enquêtes auprès de chefs d'entreprise concernant leurs perceptions, leur demandant quels étaient selon eux les plus gros obstacles au fonctionnement et à la croissance de leur entreprise et, d'autre part, l'établissement de corrélations entre la performance des entreprises et diverses mesures objectives et subjectives du climat de l'investissement. Ces travaux conduisent généralement à une longue liste d'obstacles concernant l'électricité, la corruption, la criminalité, l'insuffisance de la formation initiale de la main-d'œuvre, la réglementation du travail, les autorisations et permis d'exercer une activité, etc.

Mais les pays africains, du fait de leurs moyens limités, ne peuvent se permettre d'attendre que tous les problèmes communs à l'ensemble des secteurs et des localités soient résolus. Ils doivent plutôt concentrer leurs efforts sur la levée des obstacles dans les secteurs ayant un bon potentiel de compétitivité et de croissance de l'emploi. Le présent rapport montre que l'industrie légère constitue un point de départ prometteur. La première étape est d'identifier les obstacles les plus graves pour chaque pays, pour chaque industrie légère et pour différentes tailles d'entreprises. Les études récentes utilisent des méthodes d'analyse rigoureuses pour évaluer les perceptions des patrons et les informations spécifiques à l'entreprise à partir d'enquêtes réalisées auprès des entreprises dans le but d'identifier les obstacles à leur croissance. Cette méthode a été également appliquée lors d'études confiées à des chercheurs pour le présent rapport afin de réduire la liste des obstacles possibles.¹

Ayant passé en revue les études empiriques sur le climat de l'investissement et ses effets sur la performance des entreprises en Afrique, Clarke (2011b) constate que, pour plus des deux tiers des chefs d'entreprise, l'accès à des financements et à l'électricité est la principale préoccupation dans plus des deux tiers des pays africains. L'accès à des financements tend à être un souci plus pressant pour les chefs de petites entreprises, et la réglementation du travail et le niveau d'études des ouvriers une plus grave préoccupation pour les dirigeants des grandes entreprises.

Les principaux obstacles pour l'Éthiopie, la Tanzanie et la Zambie

Les constats de cette partie sont tirés des travaux suivants :

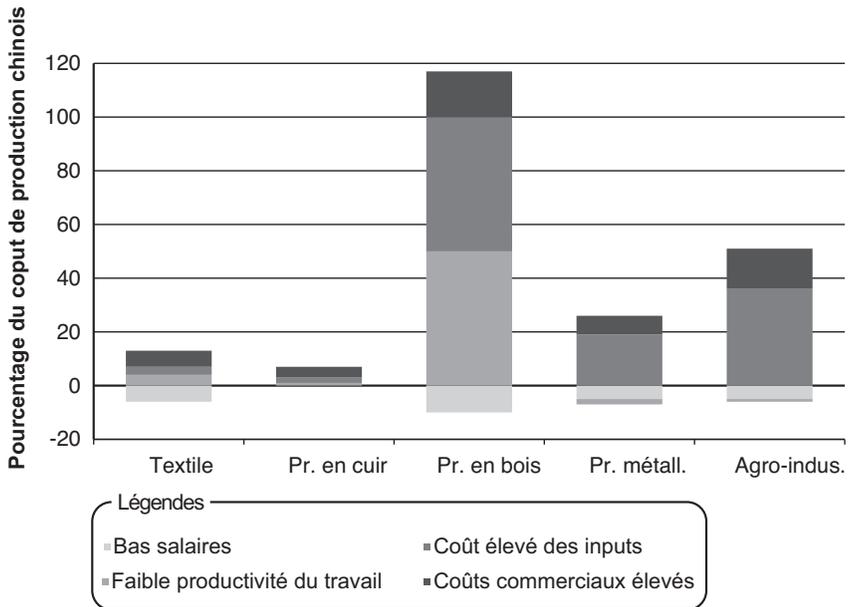
- revue des études empiriques sur le climat de l'investissement pour les entreprises d'Afrique et recherches visant à réduire la liste des obstacles possibles ;
- entretiens qualitatifs avec quelque 300 chefs d'entreprises (officielles et informelles de toutes tailles) menés par l'équipe de l'étude dans les trois pays africains (Éthiopie, Tanzanie et Zambie) et les deux pays asiatiques (Chine et Vietnam), sur la base d'un questionnaire conçu par le P^r John Sutton (London School of Economics).²
- enquête quantitative auprès d'environ 1 400 entreprises (officielles et informelles de toutes tailles) réalisée par le Centre d'étude des économies africaines de l'Université d'Oxford dans les mêmes pays, basée sur le questionnaire conçu par le P^r Marcel Fafchamps et le P^r Simon Quinn d'Oxford.
- entretiens approfondis avec environ 300 chefs d'entreprises officielles moyennes réalisés par un bureau d'études, Global Development Solutions, pour une analyse comparative des filières dans ces cinq mêmes pays.
- étude sur l'effet de la formation managériale Kaizen de patrons de petites et moyennes entreprises en Éthiopie, en Tanzanie et au Vietnam.

Ces matériaux fournissent des perspectives complémentaires. La revue de la documentation nous a permis de nous appuyer sur les constats antérieurs. L'étude comparative des filières, basée sur de petits échantillons d'assez grandes entreprises, nous a permis d'obtenir des références sur le coût et la productivité des entreprises africaines par rapport à leurs concurrentes asiatiques. L'enquête quantitative qui a porté sur un échantillon beaucoup plus important et était axée sur les petites entreprises (y compris les informelles) n'a pas mesuré le coût et la productivité. Les entretiens qualitatifs, qui couvraient à la fois des petites et des grandes entreprises, nous ont permis de mieux comprendre des problèmes que les études avaient négligé jusqu'à présent, comme l'accès à des terrains industriels. Enfin, l'étude Kaizen a montré comment certaines actions de politique pouvaient aider les chefs d'entreprise à améliorer la performance de leur affaire.

Dans quatre des cinq secteurs, l'avantage des bas coûts salariaux de l'Afrique est effacé par les coûts plus élevés des intrants et de la logistique (voir Graphique II.1). Les articles en cuir constituent une exception, ayant la plus forte part de coût de travail dans les coûts de production (45 % en Chine

contre environ 20 % dans les autres pays). Dans les sociétés importantes et assez bien gérées, le surcoût de production dû à une plus faible productivité du travail est faible, sauf pour les articles en bois, abrités de la concurrence internationale par des frais de transport élevés et bénéficiant de peu d'aide technique aux entreprises et à la main-d'œuvre.

Graphique II.1 Les surcoûts de production des entreprises africaines moyennes (moyenne Éthiopie-Tanzanie-Zambie en pourcentage des coûts de production chinois)



Source : Global Development Solutions, 2011.

Ensemble, les différents outils d'analyse et les sources d'information de cette étude montrent que, en Éthiopie, Tanzanie et Zambie et pour l'ensemble des sous-secteurs et toutes les tailles, six grands obstacles nuisent à la compétitivité de l'industrie légère : coût et qualité des intrants ; manque d'accès à des terrains industriels ; manque d'accès à des financements ; manque de compétences entrepreneuriales, tant techniques que managériales ; faible qualification des ouvriers et déficience de la logistique commerciale. Pour les petites entreprises, les obstacles relatifs aux compétences entrepreneuriales, aux terrains, aux intrants et aux financements sont les plus importants, tandis que pour les grandes entreprises, les plus sérieux sont la logistique, les terrains et les intrants. Les chapitres de cette partie traitent ces obstacles à tour de rôle.

Notes du préambule de la partie 2

1. Harrison, Lin et Xu, 2011 ; Dinh, Mavridis et Nguyen, 2010, Volume 3.
2. Ce questionnaire et tous les autres mentionnés dans ce paragraphe peuvent être consultés en ligne dans le Volume III à <http://econ.worldbank.org/africamanufacturing>.

Références

Clarke, George, 2011b. “Assessing how the Investment Climate Affects Firm Performance in Africa: Evidence from the World Bank’s Enterprise Surveys”, May 2011, Volume 3 Documents de référence, *Light Manufacturing in Africa?*, Banque mondiale.

Dinh, Hinh T., Dimitris Mavridis et Hoa B. Nguyen. 2010. “The Binding Constraint on Firms’ Growth in Developing Countries.” Document de recherche sur les politiques de la Banque mondiale N° 5485, World Bank, Washington, DC.

Global Development Solutions. 2011. “The Value Chain and Feasibility Analysis; Domestic Resource Cost Analysis.” Document de recherche (*Light Manufacturing in Africa Study*). Disponible en ligne : Volume II sur <http://worldbank.org/africamanufacturing>. Banque mondiale, Washington, DC.

Harrison, Ann E., Justin Y. Lin et L.C. Xu. 2011. “Explaining Africa’s (Dis)advantage.” Avant-projet, Banque mondiale, Washington, DC.

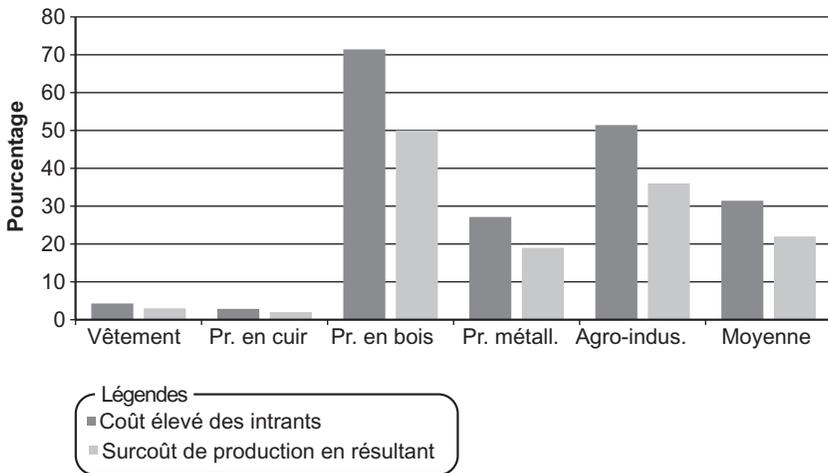
Les industries amont produisant les intrants

Les grandes et petites entreprises identifient l'approvisionnement en intrants – en termes de disponibilité, de qualité et de coût – comme l'obstacle majeur au développement d'industries légères compétitives dans les trois pays africains. Les intrants sont l'obstacle déterminant dans deux des cinq secteurs de l'industrie légère (agro-industrie et articles en bois) et un obstacle important dans les trois autres (vêtement, articles en cuir et produits métalliques). En moyenne, dans les cinq secteurs, les intrants étaient plus de 25 % plus chers en ASS qu'en Chine (voir Graphique 2.1), soit un surcoût de 20 % pour la production (le coût des intrants représente plus de 70 % du coût total de production). Dans la plupart des cas, le surcoût des intrants annule l'avantage du faible coût du travail de l'Afrique.

Comme les produits agricoles et le bois sont les principaux intrants pour quatre des cinq secteurs de l'industrie légère à fort potentiel étudiés par ce rapport, une amélioration de la performance de l'agriculture et de la sylviculture apparaît immédiatement comme un élément essentiel dans un programme visant à renforcer la compétitivité de l'industrie légère africaine.

Les principaux problèmes posés par les politiques économiques pour les intrants sont les suivants : taux des droits sur les importations (tous secteurs), contrôle des prix des denrées agricoles, interdiction d'exporter des produits agricoles, obstacles à l'importation et à la distribution de semences à haut rendement, difficultés pour les exploitations agricoles, les fermes d'élevage et les exploitations forestières commerciales d'accès à des terres et à des financements et, enfin, épizooties.

Les problèmes d'intrants sont aggravés par la déficience de la logistique, qui accroît les coûts et les délais d'importation des intrants qui ne peuvent pas être obtenus localement. La surévaluation et l'instabilité de la monnaie peuvent également aggraver le problème des intrants.

Graphique 2.1 Effet du coût des intrants sur le coût de production par rapport à la Chine.

Source : Global Development Solutions, 2011.

Effets du coût des intrants sur la compétitivité

Sans la capacité à acquérir de gros volumes de divers intrants à des prix compétitifs, à une constante haute qualité et à bref délai, les entreprises africaines ne peuvent espérer atteindre la compétitivité sur les marchés internationaux. Comme les intrants représentent plus de 70 % du coût total des produits finaux de l'industrie légère, de petites variations dans le prix payé pour les intrants sont susceptibles d'annuler l'avantage de coût du travail qu'un pays peut avoir. De plus, la compétitivité prix seule n'est pas suffisante. Les pays sont de plus en plus en concurrence quant à leur capacité à fournir de grandes quantités à qualité constante, en temps voulu. Cela nécessite l'accès à des sources diversifiées, fiables et nombreuses d'intrants de qualité. Même des produits simples nécessitent de nombreux intrants : un cadenas, par exemple, est composé de douze pièces.

Les entreprises de la région côtière chinoise jouissent de prix favorables pour de nombreux intrants, d'un choix immense et de la capacité à s'approvisionner en grandes quantités à qualité constante et à bref délai. En effet, la Chine a atteint des économies d'échelle et de gamme au moyen de ses grappes industrielles. Nombre d'entre elles se sont édifiées autour de sources d'intrants – telles que la grappe du bois à Nankang et la grappe du sucre à l'extérieur de Ganzhou. Les régions côtières de la Chine ont également des industries amont très compétitives – par

exemple, dans le textile et l'acier. Un fabricant de vêtement chinois type de Shanghai ou de Dongguan peut choisir parmi des milliers de fournisseurs de tissus locaux, dont beaucoup se trouvent à proximité du pôle textile ou vêtement dans lequel il est situé, tous en concurrence pour vendre des tissus, des boutons, des rubans, des fermetures éclair et d'autres fournitures. La contribution des efforts des responsables publics chinois est également importante, souvent au niveau local, pour faciliter le développement des marchés amont (et aval) comme un quasi bien public – le marché des intrants de Yiwu dans la province de Zhejiang, mis en place par une initiative publique locale,¹ est maintenant le plus grand du monde.

En outre, les réformes et les investissements dans l'agriculture et la forêt ont permis à la Chine et au Vietnam de développer des industries amont compétitives pour les industries agro-alimentaires et celles des articles en bois. Les unes comme les autres peuvent importer les matières dont elles ont besoin – par exemple des textiles du Japon et de la République de Corée, des cuirs haut-de-gamme d'agneau et de chevreau d'Australie et du bois de pin de la Fédération de Russie – à bas coût et dans de courts délais grâce à des politiques libérales d'importation, à des transports de classe mondiale et à une logistique commerciale très moderne.

Raisons du coût plus élevé des intrants en ASS

Les politiques agricoles et forestières rendent le blé, l'alimentation animale et le bois (licite) – qui devraient tous être produits compétitivement en Afrique – 40 % plus chers qu'en Chine. Les politiques nationales relatives à l'élevage créent des contraintes pour l'obtention de gros volumes de cuir de qualité, qui pourraient être produits compétitivement. Les droits élevés sur les importations et les frais de transport rendent l'acier 30 % plus cher qu'en Chine. L'absence d'une industrie textile intérieure compétitive impose un surcoût qui pourrait être gérable avec une bonne logistique commerciale (comme au Vietnam, où la nécessité d'importer les textiles ajoute un surcoût de seulement 3 % à la production). Les entreprises visant des marchés intérieurs – dont la plupart des petites entreprises d'Afrique – sont encore pénalisées par le paiement de droits sur les intrants importés.

L'agro-alimentaire.

Le prix du blé tourne autour de 200-250 USD/tonne en Asie, contre 300-350 USD en Éthiopie et Tanzanie et plus de 400 USD en Zambie (voir Tableau 2.1). Comme le blé représente plus de 80 % du coût de la farine, le prix élevé du blé impose un surcoût de production d'au moins 40 %.

Tableau 2.1. Prix du blé dans cinq pays (moyenne 2010)

	Chine	Vietnam	Éthiopie	Tanzanie	Zambie
Matière 1 ^{re} en % de la chaîne de valeur	85 %	81 %	93 %	86 %	87 %
Coût total de matière 1 ^{re} / T de farine de blé ^a	322 \$	323 \$	408 \$	363 \$	625 \$
Blé national					
Coût/tonne	192 \$	269 \$	333 \$	300–365 \$	400–500 \$
% de l'input total	60 %	73,7 %	78,1 %	n.d.	68 %
Blé importé					
Coût/tonne	Aucun	208 \$	304 \$	261–328 \$	Aucun
% de l'input total	Aucun	n.d.	n.d.	n.d.	Aucun

n.d. = Non disponible.

a. ce montant reflète le contenu en produit utile dans le grain de blé, les pertes de transformation et les déchets. Comprend 10 % de droits pour le blé importé en Tanzanie.

Source : Global Development Solutions, 2011.

Une tonne de blé coûte 330 USD en Éthiopie, contre environ 200 USD en Chine et au Vietnam. Le blé éthiopien ayant un rendement moyen inférieur à 1 tonne à l'hectare (contre 4 tonnes au Vietnam et jusqu'à 6 en Chine), l'Afrique doit développer ses cultures vivrières :

- L'Éthiopie et la Tanzanie imposent des droits de 10 % sur leurs importations de blé. La Tanzanie a des droits de 60 % sur ses importations de farine de blé (les droits vietnamiens sur les importations ne sont que de 2 %). La Chine impose des droits de 15 % sur ses importations de blé, mais produit son blé au cours mondial (voir Tableau 2.1).
- L'importation, la production et la distribution de semences à haut rendement et d'engrais sont restreintes par la politique en place.
- La politique foncière dissuade l'irrigation, ainsi que l'entrée d'investisseurs projetant de travailler avec les petits exploitants.
- Les équipements de stockage sont insuffisants.
- Les mécanismes de marché ne permettent pas d'avoir le blé à des prix stables, prévisibles.
- Les grossistes manquent de fonds de roulement.

Les produits en cuir.

Malgré l'abondance du cheptel et donc des peaux brutes en Afrique, les fabricants de chaussures ont du mal à trouver de gros volumes de cuir africain de qualité à cause de la rareté des services vétérinaires (car les épizooties réduisent la qualité des peaux), du manque d'accès des petits éleveurs à des financements (car ils ne peuvent pas apporter leurs terres ou leurs animaux en garantie) et de

la difficulté d'accès à des terres des investisseurs potentiels qui pourraient élever de larges troupeaux, en raison de conflits irrésolus entre le droit foncier traditionnel et le régime foncier moderne. Les mesures pour dissuader l'exportation de cuir réduisent la rentabilité des tanneries locales et empêchent donc le développement d'une filière compétitive. L'activité du tannage suppose de gros investissements et est forte consommatrice d'énergie, de sorte que faciliter l'importation de cuir de qualité est sans doute la meilleure solution à court terme pour faciliter la fabrication d'articles en cuir.

Le secteur des articles en cuir montre à quel point une intervention restreinte et peu coûteuse peut activer le potentiel latent d'exportation de l'Éthiopie. Une étude de l'USAID a montré que le taux d'ectoparasitose – la contamination par des parasites extérieurs qui réduit la qualité des peaux en Éthiopie – pourrait être fortement réduit (de 90 % à 5 %) par quatre traitements par an, pour un coût d'environ 0,10 USD par an et par animal.² Le coût total d'un tel programme pour tout le pays serait inférieur à 10 millions d'USD par an, un montant minime pour le bénéfice attendu. Nos enquêtes montrent que l'autorisation des importations de cuir et l'élimination des droits sur ces importations et celles d'autres éléments utilisés pour la fabrication de la chaussure (produits chimiques, colles, fil, lacets et semelles) permettraient aux chaussures et aux autres articles en cuir éthiopiens de devenir compétitifs sur les marchés internationaux, avant même toute amélioration du piètre état de la logistique commerciale. L'importation de cuir causerait un surcoût de 1 USD par paire de chaussures (un surcoût de 6 % pour la production), qui serait plus que compensé par l'avantage du coût du travail en Éthiopie de 5 USD par paire de chaussures (avantage de 3,50 USD pour la Tanzanie et la Zambie). La suppression des droits d'importation sur le cuir et les autres éléments de la chaussure accroîtrait aussi les possibilités de production à petite échelle de chaussures et d'autres articles en cuir destinés à la consommation intérieure.

Le vêtement.

La situation du secteur de la fabrication de vêtements est semblable à celle du secteur des articles en cuir. Les intrants (tissus, cols, fil, boutons et autres) représentent plus de 70 % du coût de production d'un polo. L'incapacité des producteurs africains à fournir la plupart des intrants pour des polos de qualité destinés à l'export serait gérable avec une bonne logistique, car les importations de matières n'ajouteraient que 3 % au coût de production. Mais la piètre logistique commerciale double presque ce surcoût en augmentant de 5 % le prix des matières importées. Comme dans le cas du cuir, la politique du gouvernement éthiopien d'encourager les investissements dans les usines textile en interdisant l'exportation de coton peut avoir l'effet pervers de dissuader la production de coton. Là aussi, les non-exportateurs sont pénalisés par le

paiement de droits de douane sur leurs importations d'intrants. Cela pénalise même les exportateurs, qui ne peuvent pas revendre leurs rebuts à de petites entreprises locales. Comme pour la filière cuir, la suppression des droits sur les intrants importés (tissus, boutons, fermetures, rubans, etc.) pourrait améliorer les perspectives pour les fabricants visant à la fois le marché intérieur et celui de l'exportation et pourrait stimuler la production nationale des produits intermédiaires, à savoir tissus et coton.

Les produits en bois.

Bien que l'Afrique soit une source mondiale majeure de bois précieux, peu de pays ont développé des sources compétitives (légales) de bois non précieux pour leur marché intérieur. Ils devraient le faire pour des raisons économiques (demande intérieure rapidement croissante du fait de la croissance démographique, de l'urbanisation et de la hausse des revenus) et des raisons environnementales (l'essentiel du bois à usage intérieur résulte d'abattages illicites). Le prix du bois non précieux licite est fortement plus élevé dans nos trois pays africains qu'en Chine et au Vietnam (voir Tableau 2.2). Comme le bois d'œuvre représente plus de 70 % du coût des articles en bois simples (tels que chaises en bois et portes), ce différentiel de prix impose aux fabricants éthiopiens d'articles en bois un surcoût de production (par rapport à des biens importés) qui s'élève en moyenne à 35 %.

Tableau 2.2. Prix du bois d'œuvre en pin

Pays	Prix du mètre cube (en USD)
Éthiopie	667
Tanzanie	275
Zambie	394
Chine	344
Vietnam	146-246

Source : Global Development Solutions, 2011.

Le bois d'œuvre licite est plus cher en Afrique à cause de l'absence de plantations forestières durables à l'échelle industrielle d'espèces à croissance rapide (qui pourraient être pratiquées sur des terrains dégradés près des centres urbains et des ports) et du coût élevé des impôts et taxes (au Cameroun, les taxes augmentent le prix du bois licite de 40 %).

Les produits métalliques.

L'acier inoxydable vaut 1 610 USD la tonne en Zambie, 1 414 en Éthiopie et seulement 1 106 en Chine. Le surcoût de production est donc de plus de 20 % pour les fabricants de produits métalliques simples, pour lesquels l'acier

représente plus de la moitié des coûts. La moitié de la différence vient des droits sur les importations d'acier destinées à la consommation intérieure (10 % en Éthiopie et 20 % en Zambie). L'autre moitié vient des frais de transport de l'acier importé, matière pondéreuse.

Solutions possibles inspirées par les exemples asiatiques

L'Afrique a un avantage comparatif dans beaucoup de sous-secteurs de l'agriculture, de l'élevage et de la sylviculture. Le présent rapport préconise que les gouvernements s'appuient sur ses points forts pour engager des politiques visant à développer des secteurs de l'industrie légère en profitant d'intrants potentiellement abondants, ce qui, simultanément, créerait des emplois non agricoles, accroîtrait les réserves de change par substitution à des importations et augmentation des exportations et augmenterait aussi la demande pour les produits de l'agriculture et de l'élevage, le bois et les produits d'autres secteurs à bas coût ayant de vastes perspectives d'augmentation de la production. Ces politiques permettraient de déclencher un cercle vertueux de croissance, de transformation structurelle, de hausse de la productivité, de création d'emplois et de pénétration des marchés mondiaux.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, les pays africains doivent supprimer les obstacles à l'expansion de l'industrie légère. Comme nous l'avons vu, la principale difficulté concerne l'insuffisant accès à des intrants facilement disponibles, à des prix raisonnables, comme les cuirs et peaux et les tissus de qualité convenable.

La Chine et le Vietnam avaient des difficultés identiques au début de leur entrée accélérée sur les marchés mondiaux des biens manufacturés à forte intensité de travail. Ils les ont levées en poursuivant une stratégie double pour faciliter l'accès aux intrants. D'une part, ils ont très tôt développé une logistique commerciale de classe mondiale pour permettre l'importation des intrants qu'ils ne pouvaient obtenir sur leur marché intérieur à un prix compétitif (voir Chapitre 5). D'autre part, ils ont réformé et soutenu leurs industries amont pour les rendre compétitives.

En outre, ils ont changé le statut de nombreuses entreprises publiques et en ont fait des sociétés partiellement ou totalement privées et engagé des réformes pour transformer les autres en établissements publics à vocation commerciale. Ils ont abandonné de nombreux contrôles publics sur les prix et l'allocation des ressources, encouragé l'investissement direct étranger (IDE) pour développer les

industries amont décisives (telles que les fabricants de machines) et développé des plantations forestières gérées de façon durable et des activités agricoles compétitives. Les pouvoirs publics nationaux et surtout locaux ont soutenu la création de marchés amont et aval en offrant terrains et financements (comme pour le marché des intrants de Yiwu dans la province de Zhejiang, créé à l'initiative et avec le soutien des autorités locales) et assuré la coordination des filières. La Chine a exonéré les exportateurs des taxes et droits sur les matériaux qu'ils importent. Elle a également fourni aux PME des informations et de l'assistance technique sur les intrants, la technologie et les fournisseurs.

Politiques préconisées

Pour résoudre les problèmes de coût et de qualité des intrants, les gouvernements de l'ASS devraient adopter, eux aussi, une double stratégie parallèle : faciliter l'accès de l'industrie légère aux intrants en travaillant à améliorer la logistique commerciale et en accroissant l'intégration régionale (voir Chapitre 5) et promouvoir le développement d'industries locales aptes à fournir des intrants compétitifs aux industries légères.

- *Supprimer les droits sur l'importation de tous les intrants destinés à l'industrie légère* – même pour les produits destinés aux marchés intérieurs ou régionaux. Actuellement, des préférences sont données aux exportations, au moyen d'exonérations de droits sur les intrants importés pour des productions destinées à l'export. Cela dissuade les fabricants de produire aussi bien pour le marché intérieur que pour l'export, et donc réduit leur aptitude à maximiser leurs profits en travaillant pour les deux types de marchés. En outre, cela crée un clivage entre les exportateurs (surtout des entreprises moyennes et grandes) et les non-exportateurs (surtout des petites et micro-entreprises), clivage qui nuit aux deux : les grandes entreprises ne peuvent pas sous-traiter aux petites, comme elles le font en Chine. Cette réforme ne serait pas très coûteuse : pour l'Éthiopie, l'élimination des droits d'importation sur le cuir, le tissu et les autres matériaux utilisés par les fabricants ne réduirait les recettes de l'État que de 2 % (voir Chapitre 8).
- *Supprimer les restrictions à l'exportation d'intrants clés de l'industrie légère tels que le coton et le cuir non transformés.* Ces interdictions d'exporter sont bien intentionnées mais vont à l'encontre du but recherché. L'objectif est d'assurer une offre suffisante et bon marché de ces intrants pour encourager la transformation dans le pays de ces matières. Mais en fait, ces interdictions éliminent une forte composante de la demande pour ces produits. Cela peut avoir une cascade d'effets imprévus et dommageables : réduction

de la production des matières en question, hausse de leur prix sur le marché intérieur, érosion de l'avantage potentiel de coût pour les fabricants utilisateurs de ces matières et réduction de la transformation sur place de ces matières (contrairement au but annoncé). À l'inverse, libérer les exportations de coton et de cuir accroîtra la demande et encouragera donc leur production, tandis que l'autorisation des importations de ces marchandises incitera les producteurs nationaux à améliorer leur qualité et leur compétitivité, et donnera aux fabricants la souplesse voulue pour acheter les intrants les moins chers et de meilleure qualité, stimulant ainsi les processus bénéfiques de croissance de l'emploi et de transformation structurelle.

- *Libéraliser les marchés des intrants dans l'agriculture*, c'est-à-dire ôter les obstacles à l'importation et à la distribution de semences performantes. C'est souvent la première étape la plus importante et la plus cruciale du développement d'une agriculture compétitive. En fait, il ne sert pas à grand-chose d'investir dans les engrais, le savoir-faire et l'irrigation si l'on n'a pas de semences à haut rendement.
- *Faciliter l'accès des petits éleveurs et des petits exploitants agricoles et forestiers aux financements*, en les autorisant à offrir leurs terres, leur cheptel et leurs produits agricoles en garantie de prêts.
- *Faciliter l'accès à la terre des investisseurs stratégiques dans l'agriculture, l'élevage et la sylviculture durable*, au moyen d'une procédure inclusive et transparente apportant des avantages évidents aux populations locales et atténuant l'impact potentiel sur l'environnement. De nouveaux entrants ayant de bonnes pratiques (des pionniers stratégiques) peuvent faire beaucoup pour améliorer la performance des industries amont clé. Les réformes mentionnées seraient essentielles pour attirer de tels investisseurs, mais elles peuvent être longues à adopter – notamment les réformes foncières politiquement et socialement sensibles. C'est pourquoi les gouvernements africains peuvent choisir de supprimer certains des obstacles majeurs à l'entrée de pionniers stratégiques, comme l'a fait le gouvernement éthiopien en accordant sept hectares à la première exploitation horticole de roses, ce qui a suscité la naissance du second secteur exportateur du pays et ainsi la création de 50 000 emplois.
- *Fournir une assistance technique aux petits exploitants*. Cela peut leur permettre de se lier avec les investisseurs stratégiques de l'agriculture, de l'élevage et de la sylviculture dans le cadre d'une culture contractuelle autour d'un noyau d'exploitations agricoles ou sylvicoles et aussi les inciter à répondre aux nouvelles opportunités du marché. Si, par exemple, des services de vulgarisation vétérinaire enseignent aux petits exploitants comment protéger leur bétail des parasites, cela permettra à ceux-ci de fournir des peaux de qualité acceptable aux tanneries alimentant des fabricants d'articles en cuir nationaux émergents.

- *Fournir des biens publics dans l'agriculture, l'élevage et la sylviculture.*
Adopter des mesures pour éradiquer les épizooties, définir des normes, combattre l'abattage d'arbres illicite et réduire les taxes sur le bois licite.

Ce chapitre a étudié certains problèmes des industries amont et proposé des solutions générales. Mais une étude technique plus approfondie de ces secteurs amont sera nécessaire dans chaque pays pour résoudre ses problèmes industriels spécifiques : comment, par exemple, faciliter l'entrée de producteurs compétitifs dans l'élevage (pour le cuir et le lait), les cultures vivrières (pour le blé), les cultures industrielles (pour le coton) et la sylviculture durable (pour le bois) d'une façon qui profite aux communautés locales et préserve l'environnement. Sur le plan de l'économie politique, les distorsions et restrictions que subissent actuellement les industries amont profitent inévitablement à certains acteurs au prix de coûts très importants pour l'économie, car elles empêchent la croissance de l'industrie et, avec elle, l'expansion de l'emploi, de la productivité et des exportations. En proposant et en appliquant des réformes, il faudra veiller à identifier les perdants et démontrer que les pertes privées résultant des réformes sont minimales par rapport aux avantages à grande échelle qui résulteront pour l'ensemble de l'économie de la bonne mise en œuvre des réformes proposées dans ce rapport.

Notes du chapitre 2

1. Ke Ding, 2010.
2. USAID, 2008, à http://www.fintrac.com/cpanelx_pu/ethiopia%20atep/usaid%20atep%20success%20story%2004%20-%20ectoparasite%20campaign.pdf.

Références

Ding, Ke. 2010. "The Role of the Specialized Markets in Upgrading Industrial Clusters in China." In *Upgrading Industrial Clusters in Emerging Economies*, édité par Akifumi Kuchiki et Masatsugu Tsuji, 270-89. Houndmills: Palgrave Macmillan.

Global Development Solutions. 2011. "The Value Chain and Feasibility Analysis; Domestic Resource Cost Analysis." Document de recherche (*Light Manufacturing in Africa Study*). Disponible en ligne : Volume II sur <http://worldbank.org/africamanufacturing>. Banque mondiale, Washington, DC.

USAID (U.S. Agency for International Development). 2008. "Success Story: Ethiopians learning to fight ectoparasites." Financial Transactions and Reports Analysis, USAID, Washington, DC.

Les terrains industriels

L'absence d'accès à des terrains industriels peut empêcher des entreprises petites ou grandes de saisir les opportunités offertes par le marché pour porter leur exploitation à une dimension compétitive. Les petites entreprises ont besoin d'un terrain pour s'établir et développer leur activité, et les grandes pour accroître la superficie de leur usine ; toutes doivent pouvoir mettre leurs terrains en garantie pour obtenir des prêts.

Il est paradoxal que le sol soit une contrainte pour la plupart des entreprises industrielles dans une Afrique subsaharienne si vaste. Comme toutes les entreprises industrielles ont besoin de terrains industriels, équipés et desservis par les réseaux de service public et bien reliés aux marchés par des moyens de transport, l'énorme déficit de l'ASS en terrains industriels met la politique foncière au cœur des programmes de développement industriel.¹

Au début des années 1980, des problèmes semblables sont apparus en Chine et au Vietnam. Mais l'action efficace des pouvoirs publics pour faciliter l'accès des entreprises à des terrains industriels, d'abord dans les zones économiques spéciales, puis dans l'ensemble du pays, a levé l'obstacle des terrains en Chine et l'a rendu moins paralysant au Vietnam.²

Effets de la disponibilité de terrains industriels sur la compétitivité

Des terrains abordables, raccordés à des réseaux publics fiables sur des sites accessibles

Les entretiens qualitatifs montrent que la difficulté à obtenir un terrain empêchent souvent des entreprises subsahariennes de quatre ou cinq employés de devenir des affaires de plus de dix à quinze employés. Pour changer de dimension, elles ont besoin d'un plus large espace de travail raccordé à des réseaux de services publics abordables et fiables, et reliés par des moyens

de transport fiables aux marchés amont et aval. La plupart des petites entreprises sont situées au domicile de leur propriétaire ou dans de petites échoppes. Le raccordement aux réseaux nécessite de gros investissements qui sont généralement hors des moyens des petites affaires informelles.

L'épargne et les bénéfices mis en réserve des petits patrons sont habituellement insuffisants pour acheter un terrain industriel et étendre leur affaire. Lorsque le gouvernement tente de fournir des « usines relais » hors des villes, les frais de transport pour déplacer les intrants et les produits finis sont un obstacle supplémentaire. Dans le système, peu répandu, où les pouvoirs publics allouent de petites parcelles à de petites coopératives, les règles mêmes de celles-ci rendent leur croissance difficile.

Les pouvoirs publics chinois, notamment locaux, et ceux des provinces côtières ont progressivement élaboré des politiques (initialement inspirés par les premières réussites des zones économiques spéciales) qui permettent le développement de grappes industrielles de petites entreprises soit de façon organique (développement naturel résultant du jeu du marché), soit de façon volontariste (création de la grappe par les autorités) ou de parcs industriels qui lèvent le problème des terrains et des infrastructures. Pour les entreprises employant entre trente-cinq et cinquante salariés et cherchant à accroître leur production, les pouvoirs locaux sont de plus en plus capables de faciliter leur entrée dans un parc industriel qui fournit des usines prêtes à l'emploi (« usines relais ») aux chefs d'entreprise ambitieux.

Les problèmes d'accès à des terrains industriels sont moins aigus pour les grandes entreprises, mais cet accès reste beaucoup plus difficile pour les grandes entreprises de l'ASS que pour celles d'Asie de l'Est. En Éthiopie, les exportateurs (généralement de grandes entreprises) des secteurs du vêtement et des articles en cuir bénéficient d'un accès privilégié à des terrains industriels bon marché, mais dans l'ensemble de l'ASS, les zones industrielles sont habituellement réservées aux gros exportateurs, le plus souvent des entreprises à capitaux étrangers.³

L'accès à de plus grandes parcelles facilite les économies d'échelle

La contribution de l'effet d'agglomération industrielle au progrès de la productivité des entreprises a été confirmée pour les pays développés,⁴ mais des effets semblables sont évidents dans les grappes chinoises.⁵ Les regroupements industriels en Chine et au Vietnam permettent aux entreprises de surmonter les problèmes liés à l'insuffisance des marchés fonciers et à la difficulté d'accéder à des parcelles plus vastes en les louant dans des parcs industriels, où les entreprises peuvent bénéficier d'économies d'échelle.

La constitution de grappes en Chine a généré d'importantes retombées, surtout visibles dans les industries libéralisées et orientées export dans les années 1980. Dans les années 1990 les effets de diffusion résultant de l'agglomération en grappes étaient visibles dans presque toutes les industries, apportant la preuve des bénéfices de la stratégie industrielle chinoise des grappes, modelée sur celle de la Corée du Sud.⁶ Cette stratégie a profité à l'évidence aux industries de main-d'œuvre mondialisées, notamment dans les régions côtières telles que les provinces de Zhejiang, Jiangsu et Guangdong.⁷ Les regroupements en grappe, qui ont souvent résulté directement d'actions volontaires des pouvoirs publics locaux, ont également contribué plus largement à la compétitivité industrielle croissante de la Chine. Un exemple en est les efforts des responsables de la municipalité de Xinji, province de Hebei, pour développer la spécialisation locale dans le cuir.⁸

Les parcs industriels chinois comportant des usines relais permettent aux entreprises de passer de quelques centaines à plusieurs milliers de salariés en quelques années. En supportant les coûts fixes d'usines relais raccordées aux réseaux, les pouvoirs publics ont évité aux entreprises d'avoir à financer la construction de leurs usines. Ces dernières années, les parcs industriels chinois ont progressivement créé des guichets uniques permettant aux entreprises situées dans leur juridiction de bénéficier d'une simplification et d'une accélération des formalités d'enregistrement officielles et des démarches administratives. Les acheteurs occidentaux aiment passer de grosses commandes et les parcs industriels chinois permettent à leurs entreprises de changer rapidement d'échelle pour satisfaire les besoins des acheteurs. Ces dispositions réduisent les coûts de recherche et de transaction et rendent les informations facilement accessibles aux acheteurs et aux vendeurs.

Au Vietnam, le gouvernement a une politique de terrains industriels très spécifique en termes de localisations et de secteurs industriels. Il recherche activement les grandes entreprises industrielles, habituellement des entreprises publiques ou financées par de l'investissement direct étranger, et leur donne de larges installations dans des parcs industriels bien conçus comme en Chine. Bien que cette stratégie ait alimenté la croissance du Vietnam portée par l'exportation, la réussite est mitigée. Le gouvernement semble avoir surinvesti dans environ 233 parcs, dont le taux d'occupation moyen est seulement de 50 %. Les investissements en infrastructures pour accroître l'offre de terrains industriels ont très bien réussi dans les parcs situés près des villes, mais pas dans les zones éloignées ou en retard,⁹ où l'objectif était de réduire la pauvreté.¹⁰ Les parcs industriels ont bénéficié particulièrement aux grandes entreprises étrangères. Les investisseurs nationaux, notamment les

petits, ont accès à des parcs plus petits et plus anciens dans des secteurs préférentiels. La plupart des PME sont dispersées dans les villes, dans de petites grappes organiques que les pouvoirs publics n'ont pas suscitées.

En Afrique subsaharienne, des marchés fonciers faussés (ou inexistants) et un secteur du bâtiment et du génie civil inefficace rendent onéreux l'aménagement de terrains industriels. C'est pourquoi les gouvernements s'orientent vers des parcs industriels financés et aménagés par des investisseurs étrangers, pour la plupart chinois. La plupart des entreprises du pays qui se trouvent en dehors des parcs sont situées au hasard, souvent au sein de petites grappes organiques. En offrant de meilleurs terrains industriels dans des zones aménagées, la Tanzanie a attiré de l'IED dans la transformation des produits agricoles.

Des terrains sont nécessaires pour l'intégration amont des filières

L'étude comparative des filières indique l'aspect essentiel des terrains comme élément clé pour la production agricole pondéreuse et volumineuse destinée à une industrie légère comme les industries agro-alimentaires (lait et blé), le cuir (fermes où le bétail est élevé pour la viande et pour le cuir) et le bois (sylviculture planifiée). L'économie de coût de la production à grande échelle des intrants locaux peut être essentielle pour la compétitivité de l'industrie légère.

Pour les pays enclavés comme l'Éthiopie et la Zambie, les gains tirés d'une localisation de la production et de la transformation à proximité l'une de l'autre s'accroissent avec la distance de la côte. Dans les pays côtiers également, les gains potentiels de l'intégration vers l'amont de la filière pour l'utilisation des intrants locaux sont importants. L'approvisionnement en intrants locaux nécessite des terrains commerciaux, mais l'absence d'un marché foncier en Éthiopie empêche l'élevage et la sylviculture à fins commerciales. La politique foncière limite l'entrée de gros exploitants. En Éthiopie, il n'y a que deux ou trois grosses exploitations de type industriel. La réussite de cas exceptionnels – notamment les plantations de roses qui emploient maintenant 50 000 personnes – illustre le formidable gain potentiel des réformes du régime foncier favorables aux entreprises.

Des logements ouvriers abordables sont nécessaires pour que le coût du travail reste faible

La pénurie de logements et l'inexistence de moyens de transport abordables pour les ouvriers en ASS conduisent à des hauts salaires (pour attirer les ouvriers) et à un coût de la vie élevé pour les ouvriers (du fait du coût des

déplacements domicile-travail). Pour rester près de leurs ouvriers (et de leurs clients) qui ne peuvent pas s'offrir de longs déplacements quotidiens, les petits transformateurs de métaux officiels de Dar-es-Salaam et Addis-Abeba préfèrent risquer des amendes pour des ateliers empiétant sur les trottoirs ou se contenter de bâtiments bondés plutôt que de se délocaliser dans des usines plus vastes dans des zones périphériques, où il n'y a ni logements, ni moyens de transport. De plus, les embouteillages allongent les temps de déplacement et donc raccourcissent les heures travaillées.

L'hébergement des travailleurs est également un problème au Vietnam, mais les transports publics permettent à de nombreux ouvriers de se rendre sur un lieu de travail situé très loin, même jusqu'aux grands parcs industriels de la périphérie d'Hanoi et d'Ho-Chi-Minh-Ville. Les entreprises publiques chinoises ont une longue histoire de constructions de logements ouvriers sur le terrain même des usines ou à côté. Malgré les privatisations à grande échelle des logements urbains à partir des années 1990, les pouvoirs publics locaux construisent souvent des logements près du site des usines pour héberger les travailleurs migrants, même dans les provinces intérieures moins prospères, telles que Jiangxi. Dotés des équipements essentiels, ces logements sont souvent gratuits pour les ouvriers. La proximité du travail économise les frais de transport. Cette politique permet de contenir la pression sur les salaires et grâce à elle, les entreprises peuvent rester compétitives avec de maigres marges bénéficiaires.¹¹ Elle permet aussi aux ouvriers d'économiser une importante part de leur salaire, ces économies étant souvent utilisées plus tard comme capital pour créer une entreprise. Les vastes migrations d'actifs, qui ont déplacé des millions de Chinois loin de leur domicile, impliquent souvent de longues séparations familiales. En Chine, les ouvriers supportent volontiers ces coûts sociaux en échange de revenus plus élevés.

Vente des marchandises : des terrains pour les entrepôts, les salons d'exposition et la commercialisation des intrants et des produits

Nos entretiens qualitatifs ont montré que rares sont les PME subsahariennes qui ont accès à des terrains pour les activités commerciales. Faute d'espace de stockage, les patrons achètent leurs intrants au détail et non au prix de gros. Dans une grappe du secteur du bois, à Addis-Abeba, sur les terrains alloués par le gouvernement, les trente-cinq petites entreprises ne peuvent disposer d'un bâtiment de stockage individuel, ni même commun. La même difficulté condamne les meuneries à des taux de pertes très élevés du fait des rongeurs et de la pluie. La rareté des salons d'exposition force les petits producteurs à ne fabriquer que

sur commande. Des salons permettraient un échange d'informations entre clients et fabricants sur la variété, la qualité, la mode et les modèles. Mais les clients des PME subsahariennes ne peuvent choisir que d'après des photos des produits faites par un tiers. Pour obtenir de nouvelles commandes, les fabricants se fient surtout à la fidélité de leurs clients et au bouche à oreille.

Les fabricants d'ASS n'ont guère accès à une variété d'intrants de qualité et ne peuvent pas facilement les acheter en gros volumes pour satisfaire des commandes importantes et soumises au facteur temps. L'absence de marchés d'intrants accroît le coût de l'information et de la recherche, et nuit à la création d'une relation client-vendeur qui évoluerait au gré de fréquentes interactions et faciliterait la livraison de grosses commandes dans les délais.

C'est précisément ce genre de difficultés que les pouvoirs publics chinois locaux orientés développement ont résolu de façon énergique. Les exemples susmentionnés de Yiwu (Zhejiang – voir l'étude citée de Ke Ding, 2010) et Xinji (Hebei – voir M. Blecher et V. Shue, 2001) pourraient être copiés à l'envi. Ils montrent que les collectivités locales ont identifié des possibilités d'expansion profitables, poussé les entreprises locales à adopter les actions voulues pour saisir ces opportunités, construit des installations adaptées et fourni informations et conseils, ou se sont organisées pour que les entreprises les obtiennent.

Solutions possibles inspirées par les exemples asiatiques

Les parcs industriels « prêts à l'emploi » chinois accueillent petites et grandes entreprises

De nombreuses études ont montré le rôle joué par les zones économiques spéciales (ZES) de la ceinture côtière de la Chine comme plates-formes pour attirer l'investissement direct étranger (IDE) orienté export et comme banc d'essai de réformes cruciales. La ZES de Shenzhen près de la RAS de Hong Kong a transformé un village de pêcheurs en une grande ville mondiale de 8 millions d'habitants en moins de trente ans. Les petits parcs industriels chinois sont moins connus, mais ont eux aussi fortement contribué à l'incroyable développement industriel du pays.

Plus de 1 000 parcs industriels répondent en Chine à une politique de l'État encourageant leur développement. Beaucoup de villes et de comtés ont imité les grandes zones aménagées par l'État ou les provinces. Les collectivités locales aménagent des parcs industriels pour susciter la croissance locale et accroître leurs recettes fiscales, et leurs réussites renforcent leurs perspectives

de promotion.¹² Les parcs ont permis à de nombreuses PME chinoises de passer du stade d'exploitations familiales axées sur le marché local à celui de puissances mondiales. Mais tous les parcs industriels chinois n'ont pas réussi ; les meilleurs sont partis d'une base industrielle existante ou potentielle – en d'autres mots, se sont appuyés sur des avantages comparatifs locaux.

Les parcs industriels chinois efficaces offrent aux entreprises la sécurité, de bonnes infrastructures essentielles (routes, énergie, eau, égouts), une administration réglementaire modernisée (au moyen de centres publics de service) et des terrains industriels abordables. Ils proposent également des formations techniques, des bâtiments industriels standard à bas coût (« usines relais ») permettant aux chefs d'entreprise de démarrer immédiatement leur production et des logements décentes gratuits pour les ouvriers près des usines. En aidant les petites entreprises chinoises à devenir moyennes ou grandes, le pays a évité une pénurie de moyennes entreprises – problème de « l'absence de la taille intermédiaire » rencontré fréquemment dans les pays subsahariens. Les parcs de la Chine sont axés sur des secteurs industriels spécifiques – comme le cuir et les textiles à Nanchang, le meuble à Ji'an et l'électronique à Ganzhou.¹³

Les parcs industriels plus évolués offrent études de marché, comptabilité, informations sur l'import-export et conseils en gestion, et aident les entreprises à recruter et à former leur personnel. Par exemple, les parcs près du delta du fleuve Yangtsé mettent fortement l'accent sur l'aide apportée aux entreprises pour obtenir leurs autorisations d'activité et d'embauche d'ouvriers. Les parcs peuvent aussi être dotés d'équipements pour résoudre les problèmes d'environnement.

Les parcs industriels prêts à l'emploi ont beaucoup réduit les coûts de la création d'entreprise et les risques des PME qui ont une taille, des capitaux et des perspectives de croissance suffisants pour tirer avantage d'installations plus vastes à un moment de leur développement où elles ne peuvent pas encore obtenir des prêts bancaires. Ils ont aussi facilité la création de grappes industrielles, générant d'importantes retombées ainsi que des économies d'échelle et de gamme pour les industries chinoises. Les grappes sont favorisées par un soutien des pouvoirs publics aux marchés amont et aval.

En un mot, les pouvoirs publics chinois, notamment locaux et particulièrement dans les provinces côtières du centre et du sud-est, ont pris l'initiative et foncé pour favoriser le développement des PME en fournissant de façon efficace des biens publics et des informations sur les marchés concernant les fournisseurs et les acheteurs au lieu de verser des subventions à grande échelle. Des réformes progressives ont fait descendre le coût de l'électricité et des services de réseau aux prix du marché. Les entreprises cessant de payer leurs factures cessent de bénéficier des services publics. La concurrence entre entreprises de l'industrie

légère (et dans beaucoup d'autres secteurs de l'économie chinoise) est intense. Les réformes économiques chinoises ont beaucoup réduit les possibilités pour les entreprises défaillantes, notamment PME, d'être renflouées par l'État. La Chine compte maintenant plusieurs centaines de millions de travailleurs migrants, venant des zones rurales de l'ouest pour travailler dans les zones côtières à l'est. Les villes côtières de Chine sont devenues des pôles d'attraction pour des millions de travailleurs migrants, dont beaucoup vivent et travaillent dans divers types de zones spéciales et de parcs industriels. La conception et le fonctionnement de ces zones et parcs facilite l'accès des employeurs à un vaste nombre d'ouvriers et contribue aux efforts des migrants pour atteindre leurs propres objectifs de mobilité sociale ascendante par un travail acharné et par l'épargne. Beaucoup de migrants chinois envoient des sommes importantes à leur domicile pour soutenir leurs parents, leur conjoint et leurs enfants qu'ils ont laissés derrière eux, afin de se construire une nouvelle maison et parfois disposer des économies voulues pour créer plus tard leur entreprise.

En Afrique, en revanche, les ouvriers dépensent l'essentiel de leur revenu pour se loger, s'alimenter et se déplacer et ont donc un taux d'épargne très inférieur à celui de leurs homologues chinois. Réformer les dispositions légales et administratives limitant l'accès à des terrains, notamment aux parcelles de zones industrielles raccordées aux réseaux publics et desservis par des moyens de transport commodes, facilitera la croissance des entreprises industrielles susceptibles d'accroître la productivité et donc les salaires d'un grand nombre d'ouvriers. De cette façon, de plus en plus d'Africains à faible revenu pourront avoir accès aux types d'avantages qui ont amélioré la vie et les perspectives de millions de Chinois au cours des décennies passées.

Recommandations de politique pour l'Afrique

Les gouvernements africains doivent aménager de tels parcs industriels prêts à l'emploi près des grandes villes et des ports – ce qui, pour les exportateurs, éliminera d'un coup les frais de transport très élevés qui prévalent en Afrique.

Comme en Chine, les parcs industriels peuvent surmonter les difficultés de la réforme foncière, qui demande parfois des années, et tester diverses politiques avant de les appliquer progressivement à grande échelle. Les effets de démonstration devraient permettre de surmonter les obstacles de l'économie politique.

Mais les zones industrielles ne sont pas nouvelles pour l'Afrique. Pourquoi ont-elles échoué jusqu'ici (voir Encadré 3.1) et pourquoi réussiraient-elles maintenant ?

ENCADRÉ 3.1.**Pourquoi les parcs industriels ont-ils échoué en Afrique ?**

Les parcs industriels ont joué le rôle de catalyseurs en permettant une croissance et un développement industriel portés par l'exportation en Asie de l'Est, surtout dans les économies des « Tigres », pendant les années 1980 et en Chine depuis le début des années 1990, mais aussi en Amérique latine et dans certains pays de l'Asie du sud. L'expérience africaine en la matière, au cours des deux dernières décennies – qui a porté essentiellement sur des zones et parcs industriels traditionnels orientés vers la transformation pour l'export – a été moins convaincante. À l'importante exception de Maurice et de la réussite partielle (initiale) du Kenya, de Madagascar et du Lesotho, la plupart des zones africaines n'ont pas réussi à attirer d'importants investissements, à promouvoir les exportations, ni à créer des emplois durables. Seul Maurice a utilisé les parcs industriels comme un outil efficace de soutien à sa transformation économique.

Si de nombreux facteurs ayant conduit à l'échec de telle ou telle zone sont très spécifiques, certains ont bloqué le potentiel des parcs industriels dans l'ensemble de l'Afrique :

- *Mauvaise planification stratégique : non-concordance avec l'avantage comparatif.* L'un des traits frappants de nombreuses zones en Afrique est que les rares investisseurs qu'elles ont réussi à attirer appartiennent à une vaste gamme de secteurs industriels, par opposition aux immenses réussites asiatiques, comme le Parc scientifique et industriel Hsinchu de Taiwan,¹⁴ qui ont entendu développer des grappes industrielles. L'une des raisons en est que, en Afrique, de nombreuses zones ont été lancées sans études soigneuses préalables de la demande du marché ou avec une mauvaise planification. Elles sont donc mal ciblées (visant souvent des secteurs pour lesquels le pays n'a pas d'avantage comparatif). Peu d'entre elles ont été intégrées dans le cadre général de la politique économique du pays.
- *Mauvais choix de localisation.* Ce sont trop souvent des raisons politiques et non commerciales ou économiques qui ont déterminé la localisation des zones. De sorte que, au lieu de les situer au carrefour d'infrastructures, de nombreux pays ont tenté d'établir une ou plusieurs zones dans une région en retard ou éloignée. Peu ont fait le nécessaire pour assurer les raccordements aux infrastructures et remédier aux manques de qualifications de la main-d'œuvre et de fournitures de ces régions.
- *Investissements insuffisants dans les infrastructures.* Certaines zones africaines ont été dotées d'infrastructures à l'intérieur qui, si elles ne sont habituellement pas de classe mondiale, sont de meilleure qualité que ce qu'offre généralement l'économie du pays. Mais les réseaux auxquels sont raccordés de nombreuses zones reflètent le pire de ce qu'offre le pays : pénuries d'eau, pannes d'électricité et insuffisances sanitaires, sécuritaires et environnementales. Les zones qui manquent des infrastructures internes essentielles n'ont guère de chance de

réussite. En outre, dans de nombreux cas, les réseaux s'arrêtent à la limite de la zone, les investisseurs devant y supporter de mauvaises routes, des retards dans les ports et un piètre accès à l'infrastructure sociale.

- *Insuffisante capacité d'exécution et manque de pouvoirs.* Les autorités chargées d'aménager, promouvoir et réglementer les zones économiques spéciales africaines n'ont souvent ni les moyens, ni les pouvoirs institutionnels, ni la capacité d'exécution pour réaliser leur mission. La confusion qui en résulte dans les procédures et les contrôles – surtout dans l'administration des douanes – nuit à la compétitivité de nombreux parcs industriels africains.
- *Absence de soutien de haut niveau et de constance de la politique.* De nombreux pays africains n'ont témoigné qu'un engagement tiède à l'égard de ces zones, adoptant des lois pour les créer, mais pas les décrets d'application ou ne fournissant pas les moyens pour leur gestion, la réalisation de leurs infrastructures et leur promotion. De nombreux programmes ont en outre souffert d'une mauvaise coordination de la politique commerciale et d'une incapacité à établir un environnement politique offrant aux investisseurs transparence et prévisibilité et des « règles du jeu » fondamentales qui ne changent pas d'une année sur l'autre.

En outre, les parcs industriels africains peuvent souffrir d'être arrivés à contretemps. La rapide croissance des parcs industriels au niveau mondial et leur réussite à contribuer à la croissance tirée par l'exportation a bénéficié d'une ère sans précédent de globalisation dans les années 1980 et 1990, avec une montée en puissance des réseaux mondiaux de production. Mais les pays africains, dont la plupart ont lancé leurs programmes seulement dans les années 1990 et 2000, sont confrontés à un environnement beaucoup plus compétitif avec l'émergence et l'ancrage de l'Asie « atelier du monde », l'expiration de l'Accord multifibre, la consolidation des réseaux de production et le récent ralentissement de la demande sur les marchés traditionnels d'export. Certains pays peuvent avoir aménagé des zones d'un mauvais modèle au mauvais moment.

Note : Le Lesotho n'a pas de programme de zones industrielles, mais il combine les mêmes instruments de politique pour soutenir les fabricants exportateurs, y compris un régime fiscal et administratif spécial avec la fourniture publique d'infrastructures industrielles.

Source : Farole, 2011.

Notes du chapitre 3

1. Limão et Venables 2001 ; Dollar, Hallward-Driemeier et Mengistae 2004 ; Subramanian, Anderson et Lee, 2005.
2. S'il y a eu quelques problèmes fonciers en Chine, notamment au niveau local, concernant l'indemnisation des paysans pour leurs terres, ces problèmes ont été relativement mineurs comparativement aux progrès accomplis dans la mise à disposition des chefs d'entreprise de terrains industriels.

3. Farole, 2011.
4. Ciccone et Hall, 1996 ; Lall, 2004 ; Lee et Zang, 1998.
5. Fan et Scott, 2003 ; He et Zhu, 2009 ; Pan et Zhang, 2002.
6. Lee et Zang, 1998.
7. He et Wang, 2010.
8. On Xinji, see M. Blecher et V. Shue, "Into Leather: State-led Development and the private sector in Xinji", *China Quarterly* n° 166 (2001): 368-393; Wang, 2001; He et alii, 2007.
9. Étude des politiques et des incitations à l'investissement, des résultats de la politique de soutien au développement de l'industrie au Vietnam, Binh Duy Le, 2010.
10. Autour de 1998, le gouvernement a conçu des incitations fiscales particulières destinées aux entreprises tant existantes que nouvelles pour les pousser à s'installer dans le cadre de projets d'aménagement situés dans des zones éloignées, destinés à des minorités ethniques, ou dans des régions montagneuses, des îles ou d'autres zones sous-développées. Un système préférentiel a été établi pour aider les investisseurs nationaux à allouer des terres ou à les louer selon la législation foncière et à édifier les infrastructures de zones industrielles afin de les louer. Après 1998, les investisseurs locaux ont également bénéficié d'exonérations de la taxe d'utilisation du sol.
11. Tant au Vietnam qu'en Chine, la plupart des chefs d'entreprise fournissent aussi des repas gratuits. Si c'est une solution innovante à l'un des grands obstacles à l'expansion des entreprises, les hôtels qui séparent les ouvriers de leur famille pendant de longues périodes ont aussi un coût social. À moins que ce modèle ne soit adapté à la situation socio-économique locale, les décideurs politiques et les ouvriers de pays ayant des systèmes politiques et des croyances différents peuvent avoir des réserves à son encontre.
12. Li et Zhou, 2005.
13. Pour d'autres exemples, voir Douglas Zeng, *Innovation and Cluster Development in China*, [http://www.clusteringconference.com/html/TR/sunumlar/Session%20V/P2-Douglas%20Z.%20Zeng%20\(Session5\).pdf](http://www.clusteringconference.com/html/TR/sunumlar/Session%20V/P2-Douglas%20Z.%20Zeng%20(Session5).pdf) ; Tetsushi Sonobe & Keijiro Otsuka, 2006. "The Division of Work and the Formation of Industrial Clusters in Taiwan," *Review of Economic Development* vol. 10(1), pages 71-86 ; T. Sonobe & D. Hu & K. Otsuka, 2002. "Process of Cluster Formation in China: A Case Study of a Garment Town," *The Journal of Development Studies*, vol. 39(1), p. 118-139.
14. Voir *Industrialization and the state: the changing role of the Taiwan government in the Economy, 1945-1998*, ed. Li-min Hsueh, Chen-kuo Hsu et Dwight H. Perkins (Cambridge: Harvard, 2001; également Alice H. Amsden et Wan-wen Chu, *Beyond Late Development: Taiwan's Upgrading Policies* (Cambridge : MIT Press, 2003).

Références

Amsden, Alice H., et Wan-wen Chu. 2003. *Beyond Late Development: Taiwan's Upgrading Policies*. Cambridge, MA: MIT Press.

Blecher, Marc, et Vivienne Shue. 2001. "Into Leather: State-Led Development and the Private Sector in Xinji." *China Quarterly* 166 (2001): 368-93.

Ciccone, Antonio et Robert E. Hall. 1993. "Productivity and the Density of Economic Activity." *The American Economic Review*, 86 (1): 54-70.

Ding, Ke. 2010. "The Role of the Specialized Markets in Upgrading Industrial Clusters in China." In *Upgrading Industrial Clusters in Emerging Economies*, édité par Akifumi Kuchiki et Masatsugu Tsuji, 270-89. Houndmills: Palgrave Macmillan.

Dollar, David, Mary Hallward-Driemeier et Taye Mengistae. 2006. "Investment Climate and International Integration." *World Development*, 34 (9): 1498-1516.

Fan, C. Cindy, et Allen Scott, 2003. "Industrial Agglomeration and Development: A Survey of Spatial Economic Issues in East Asia and a Statistical Analysis of Chinese Regions." *Economic Geography* 79 (3): 295-319.

Farole, Thomas. 2011. "Special Economic Zones in Africa." Réduction de la pauvreté et gestion économique, Commerce international, Banque mondiale, Washington DC.

Global Development Solutions. 2011. "The Value Chain and Feasibility Analysis; Domestic Resource Cost Analysis." Document de recherche (*Light Manufacturing in Africa Study*). Disponible en ligne : Volume II sur <http://worldbank.org/africamanufacturing>. Banque mondiale, Washington, DC.

Hausman, Warren H., Hau L. Lee and Uma Subramanian. 2005. "Global Logistics Indicators, Supply Chain Metrics, and Bilateral Trade Patterns." World Bank Policy Research Working Paper 3773, Washington, DC.

He, Canfei, Yehua Dennis Wei, et Xiuzhen Xie. 2008. "Globalization, Institutional Change, and Industrial Location: Economic Transition and Industrial Concentration in China." *Regional Studies* 42 (7): 923-45.

He, Canfei, et Junsong Wang. 2010. "Spatial Restructuring of Chinese Manufacturing Industries and the Productivity Effects of Industrial Agglomerations." Document de recherche pour *Innovation Policy Note*, ed. Hamid Alavi. College of Urban and Environmental Science, Peking University; Peking-Lincoln Institute Center for Urban Development and Land Policy.

He, Canfei, et Shengjun Zhu. 2007. "Economic Transition and Regional Industrial Restructuring in China: Structural Convergence or Divergence?" *Post Communist Economics* 19 (3): 321-46.

Hsueh, Li-min, Chen-kuo Hsu, et Dwight H. Perkins, eds. 2001. *Industrialization and the State: The Changing Role of the Taiwan Government in the Economy, 1945-1998*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lall, Sanjaya. 2004. *Reinventing Industrial Strategy: The Role of Government Policy in Building Industrial Competitiveness*. G-24 Série des documents de discussion N° 28, Nations unies, New York, NY.

Le, Duy Binh. 2010. "Review of Policies and Investment Incentives, Performance of Policy in Support of the Development of the Manufacturing Industry in Vietnam." Banque mondiale, Hanoi.

Lee, Yung Joon, et Hyoungsoo Zang. 1998. "Urbanization and Regional Productivity in Korean Manufacturing." *Urban Studies* 35 (11): 2085-99.

- Li, Hongbin, et Li-An Zhou. 2005. "Political Turnover and Economic Performance: The Incentive Role of Personnel Control in China." *Journal of Public Economics* 89 (9/10): 1743–62.
- Limão, Nuno, et Anthony J. Venables. 2001. "Infrastructure, Geographical Disadvantage, Transport Costs, and Trade." *World Bank Economic Review* 15 (3): 451–79.
- Pan, Zuohong, et Fan Zhang. 2002. "Urban Productivity in China." *Urban Studies* 39 (12): 2267–81.
- Sonobe, Tetsushi, D. Hu, et Keijiro Otsuka. 2002. "Process of Cluster Formation in China: A Case Study of a Garment Town." *Journal of Development Studies* 39 (1):118–39.
- Sonobe, Tetsushi, et Keijiro Otsuka. 2006. "The Division of Labor and the Formation of Industrial Clusters in Taiwan." *Review of Development Economics* 10 (1): 71–86.
- Wang, Jici. 2001. *Innovative Space: Industrial Cluster and Regional Development*. Beijing:Peking University Press.
- Zeng, Douglas. 2008. "Innovation and Cluster Development in China." Banque mondiale, Washington, DC. [http://www.clusteringconference.com/html/TR/sunumar/Session%20V/P2-Douglas%20Zeng%20\(Session5\).pdf](http://www.clusteringconference.com/html/TR/sunumar/Session%20V/P2-Douglas%20Zeng%20(Session5).pdf).

Chapitre 4

Le financement

Dans les cinq pays étudiés, la principale source de financement est constituée par les fonds propres. Le besoin d'investissements en capital est relativement faible dans les petites entreprises de l'industrie légère. Mais le manque d'accès à des financements est une importante contrainte dans tous les secteurs de l'industrie légère – notamment pour les petites et moyennes entreprises (PME). Toutes les entreprises ont besoin de moyens supplémentaires pour investir dans la technologie, améliorer les bâtiments et acheter de nouveaux terrains. Le coût élevé des financements officiels est causé en partie par la difficulté d'utiliser certains actifs en garantie, notamment pour les exploitations agricoles et les élevages, car les banques officielles n'acceptent pas les produits agricoles, ni le bétail en garantie de prêts.

L'accès à des financements commande la performance des entreprises

Les différences d'accès au financement ont un important effet sur la croissance des entreprises. Les autres facteurs étant constants, pour une entreprise, l'obtention d'un prêt ou d'une autorisation de découvert accroît le taux de croissance du nombre de ses salariés permanents de 3,1 % ; l'absence de crédit réduit le taux de croissance de son personnel de 1,9 % ; l'obtention d'un crédit commercial accroît le taux de croissance d'une entreprise de 2,6 % et l'obtention de fonds extérieurs d'investissement accroît son taux de croissance de 4,2 %.¹ Ces résultats solides montrent que l'accès à des financements est essentiel pour la croissance d'une entreprise.

Mais il y a une différence entre la phase de création de l'entreprise et la phase de croisière. L'apport initial en capital des entreprises de l'industrie légère est, dans la vaste majorité des cas, constitué par les économies du créateur, de sa famille et de ses amis. En Chine, beaucoup de chefs de PME avouent avoir commencé avec les économies qu'ils avaient faites en tant que travailleur migrant. On n'a guère

trouvé d'indices montrant que des financements officiels joueraient un rôle significatif lors de la phase de création. Le financement bancaire officiel devient important lorsqu'une entreprise micro ou petite veut se développer, améliorer sa technologie et accroître sa production. En ASS, les entreprises doivent trouver un important capital extérieur pour acheter un terrain, construire des locaux et acquérir des machines. Le coût des financements et les obligations d'apport de garantie les empêchent d'obtenir des prêts pour financer leur expansion.

Lorsque l'on examine la croissance des petites entreprises qui sont devenues moyennes ou grandes, l'absence de possibilités de financement officiel est un obstacle crucial en ASS. Les difficultés d'accès au financement peuvent contribuer au problème de l'absence d'entreprises de taille intermédiaire, laissant les petites entreprises enfermées dans la basse technologie et la faible productivité, sans moyens pour développer leurs compétences et moderniser leur technologie. Le faible développement du secteur financier affecte la taille des entreprises et limite le développement des PME, notamment dans les secteurs où les entreprises perçoivent l'accès aux financements comme un obstacle.²

Dans notre enquête quantitative, nous avons demandé aux chefs d'entreprise s'ils *pourraient* emprunter auprès de diverses sources pour acheter des machines, équipements ou véhicules supplémentaires. En Chine et au Vietnam, environ 35 % des entreprises ont dit pouvoir emprunter auprès d'une banque, contre 8 % seulement des PME éthiopiennes. Fait intéressant, 60 % des PME de Tanzanie et 32 % des PME de Zambie ont dit pouvoir emprunter auprès d'une banque (voir Tableau 4.1). Mais cela contredit les données de fait : seulement 4 % des entreprises tanzaniennes et 3 % des zambiennes ont effectivement emprunté. Pourquoi tant de PME subsahariennes n'ont-elles donc pas en fait utilisé un financement bancaire qu'elles ont prétendu pouvoir obtenir ?

Tableau 4.1. Pourcentage des entreprises qui pourraient emprunter auprès de diverses sources pour acheter des machines, équipements ou véhicules supplémentaires

Source	Chine	Vietnam	Éthiopie	Tanzanie	Zambie
Banque	36 %	34 %	8 %	60 %	32 %
Établissement financier non bancaire	10 %	1 %	45 %	12 %	20 %
Administration publique	0 %	1 %	7 %	3 %	12 %
Famille ou amis	11 %	22 %	4 %	5 %	9 %
Prêteurs	1 %	4 %	0 %	4 %	1 %
Autre	0 %	0 %	0 %	0 %	7 %
Nombre d'observations	303	300	250	262	263

Source : Fafchamps et Quinn, 2011.

Disponibilité et coût des financements plus restrictifs en ASS qu'en Asie

Plus de 80 % des PME qui ont répondu à notre enquête ont utilisé des bénéfices mis en réserve (fonds propres) pour financer leur dernier achat de machines ou d'équipements (voir Tableau 4.2). Cela confirme les réponses répétées des entretiens qualitatifs : pour l'essentiel, c'est l'épargne propre qui finance l'expansion des entreprises. Mais à mesure qu'elles croissent, elles ont recours à des sources plus diverses, surtout en Chine.

Tableau 4.2. Financement utilisé pour le dernier achat d'équipements

Source	Chine	Vietnam	Éthiopie	Tanzanie	Zambie
Fonds internes/bénéfices mis en réserve	80 %	82 %	88 %	80 %	86 %
Emprunt à une banque	23 %	18 %	2 %	4 %	3 %
Emprunt à établissement financier non bancaire	7 %	2 %	10 %	2 %	1 %
Emprunt à une administration publique	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Fonds venant de la famille ou d'amis	7 %	18 %	4 %	3 %	1 %
Location-vente/crédit fournisseur	5 %	1 %	0 %	0 %	0 %
Autre	0 %	1 %	3 %	1 %	8 %
Nombre d'observations	265	300	250	262	250

Source : Fafchamps et Quinn, 2011.

Pour l'innovation dans les nouveaux produits, les processus de production ou les systèmes de livraison, l'enquête quantitative indique que dans tous les pays sauf la Chine, les PME ont besoin d'un financement. Après les bénéfices mis en réserve, la principale source de financement pour l'innovation est constituée par « les amis et parents » (voir Tableau 4.3), cités deux fois plus souvent par les PME d'Asie que par celles d'Afrique. Les banques sont citées par une minorité, plus souvent par les PME d'Asie que par celles d'Afrique (19 % en Chine, entre 1 et 11 % en ASS). Un « nouvel apport en capital par les propriétaires » est également cité, mais plus souvent par les PME d'Asie. En outre, les PME chinoises mentionnent des « avances de clients » et des « crédits d'établissements financiers » comme sources importantes, réponse que ne donnent guère les PME des autres pays.

Tableau 4.3. Source de financement pour l'innovation

Source	Chine	Vietnam	Éthiopie	Tanzanie	Zambie
Bénéfices mis en réserve	55 %	87 %	88 %	47 %	79 %
Amis et parents	16 %	16 %	6 %	8 %	8 %
Banques	19 %	16 %	4 %	11 %	1 %
Nouvel apport en capital des propriétaires	12 %	9 %	9 %	2 %	5 %
Clients	14 %	4 %	9 %	6 %	3 %
Établissement financier	23 %	1 %	7 %	0 %	2 %
Fournisseur des intrants	4 %	8 %	2 %	0 %	0 %
Nouveaux propriétaires	4 %	1 %	0 %	0 %	0 %
Joint-venture avec partenaire national	3 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Fournisseur d'équipements	3 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Administration publique	1 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Joint-venture avec partenaire étranger	0 %	1 %	0 %	0 %	0 %
Agence de développement	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Autre	0 %	0 %	2 %	0 %	5 %
Nombre d'observations	73	121	113	66	99

Source : Fafchamps et Quinn, 2011.

Généralement, le recours à une participation financière officielle est plus fréquent dans les entreprises chinoises. Pour avoir accès à un financement bancaire, les entreprises doivent d'abord établir une relation au moyen d'un compte bancaire. Les PME chinoises sont nettement plus nombreuses à en avoir un que celles des autres pays (voir Tableau 4.4).³

Les PME chinoises et vietnamiennes empruntent surtout auprès d'une banque, mais elles ont également recours à d'autres formes de financement officiel par des établissements financiers non bancaires et des administrations publiques. Très peu d'entreprises de Tanzanie et de Zambie ont emprunté, ce qui montre que les sources officielles de prêts ne satisfont pas les besoins des PME de ces pays.

Selon les PME subsahariennes qui empruntent, le coût et les exigences en matière de garantie sont beaucoup plus élevés que selon leurs homologues d'Asie. Les PME ayant répondu à notre enquête quantitative payent en moyenne un taux d'intérêt annuel d'environ 4,7 % en Chine, contre environ 10 % en Éthiopie, 14 % au Vietnam et en Tanzanie et 21 % en Zambie. Quant à la garantie exigée, elle se monte, selon les entreprises, à 173 % du montant du prêt en Éthiopie (2006), à 146 % du prêt en Zambie (2007) et à 124 % du prêt en Tanzanie (2006), contre seulement 88 % en Chine (2003).

Tableau 4.4. Pourcentage des PME ayant emprunté, selon les prêteurs, 2006-2010

Source	Chine	Vietnam	Éthiopie	Tanzanie	Zambie
Emprunt à une banque	33 %	36 %	4 %	3 %	3 %
Emprunt à un établissement financier non bancaire	15 %	4 %	32 %	2 %	4 %
Emprunt à une administration publique	12 %	2 %	0 %	0 %	1 %
Emprunt à la famille ou à des amis	15 %	19 %	18 %	2 %	3 %
Prêteurs	0 %	5 %	0 %	0 %	1 %
Autre	0 %	0 %	6 %	0 %	1 %
Nombre d'observations	303	300	250	262	263

Source : Fafchamps et Quinn, 2011.

Le fonds de roulement permet aux entreprises de prendre de plus grosses commandes, d'être plus réactives à l'égard de leurs clients et de rester solvables. Parmi celles possédant un compte bancaire, peu avaient une autorisation de découvert en dehors des chinoises : elles étaient seulement une poignée au Vietnam et en Éthiopie, alors que le pourcentage était de 6 % en Tanzanie, de 19 % en Zambie et de 63 % en Chine.

En Chine, les autorisations de découvert semblent permettre aux entreprises industrielles d'obtenir des crédits de courte durée à un taux d'intérêt annuel moyen de 7,5 %. Seulement 20 % environ des bénéficiaires étaient obligés de fournir des garanties (la garantie moyenne était de 65 % du montant du découvert autorisé).⁴

Pourquoi un coût des financements si élevé et une disponibilité si réduite ?

La performance faible et volatile des PME en fait un investissement à haut risque

Les risques associés à l'exploitation d'entreprises d'industrie légère en ASS sont très élevés, comme le montre l'importance des obstacles évoqués dans ce rapport. Pour ces raisons mêmes, les banques ne prêtent pas aux entreprises et aux secteurs présentant des risques trop élevés et trop faiblement bénéficiaires. En outre, la faiblesse du taux d'épargne et les distorsions du marché du crédit augmentent le coût des financements et en rendent l'accès difficile. Les coûts sont élevés à cause des asymétries d'information (absence d'enregistrement du crédit), des incertitudes du marché (dépen-

dance de matières importées, incertitudes de l'environnement macro-économique et politique, faiblesse des infrastructures) et du risque de faillite des entreprises (faiblesses des compétences entrepreneuriales, mauvais accès aux marchés et aux nouvelles technologies). La faiblesse compétitive de la plupart des PME informelles empêche les banques d'évaluer leur solvabilité.

La faiblesse du marché des actifs empêche les banques de les accepter en garantie

Un obstacle majeur à l'accès des jeunes entreprises au financement est le montant des garanties exigées pour les prêts, plus important en Afrique qu'en Chine. Bien que les PME chinoises reçoivent rarement des financements directement des autorités publiques, les efforts de celles-ci pour leur fournir des terrains et des « usines relais » dans des zones industrielles permettent aux entreprises qui réussissent de s'étendre sans avoir à passer du temps ni à dépenser de l'argent à construire leur propre usine ; ces dispositifs permettent à un nombre croissant d'entreprises de conserver les fonds qu'ils auraient été obligés d'apporter en garantie de prêts. En outre, de récentes initiatives sont susceptibles d'avoir commencé à éliminer d'anciennes barrières qui empêchaient la plupart des PME de bénéficier de crédits bancaires.

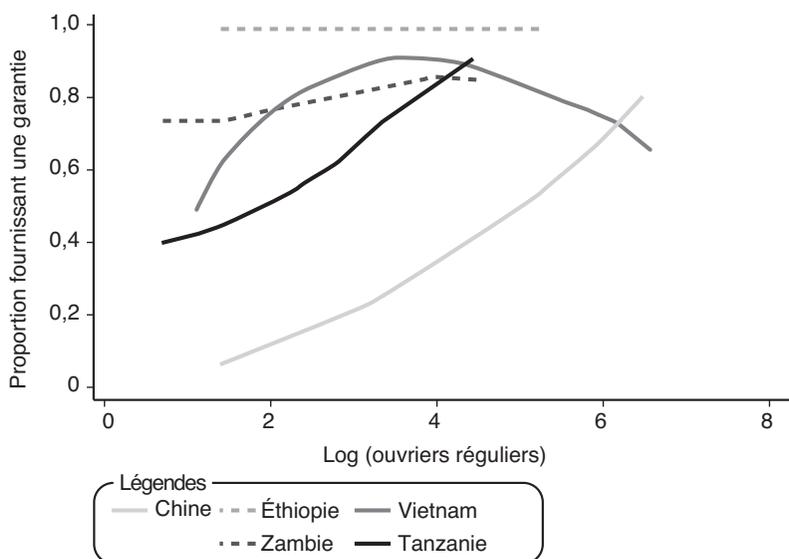
Le régime foncier en Éthiopie, Tanzanie et Zambie dissuade les banques d'accepter des terrains en garantie. En Éthiopie, le gouvernement a stipulé qu'un terrain ne peut être vendu que s'il est « aménagé », ce qui signifie qu'il doit porter un bâtiment édifié par son propriétaire. En outre, les banques n'examinent pas la viabilité de l'entreprise, ses bilans passés pour évaluer l'octroi d'un prêt. Bien que le crédit-bail d'équipement soit autorisé par la loi, les banques n'acceptent pas les machines en garantie.

Même si l'on « contrôle » la taille des entreprises, les banques exigent des entreprises chinoises des garanties beaucoup moins lourdes que celles pesant sur leurs homologues de Tanzanie et de Zambie (voir Graphique 4.1). Selon les entretiens, le problème était rarement le coût du financement, mais plutôt l'impossibilité d'apporter un terrain ou des actifs en garantie. Les PME chinoises disposent d'un important avantage dans l'accès aux financements officiels, parce que l'exigence de garantie est très inférieure.

Cet avantage est évident dans la transformation des produits agricoles. Les obstacles empêchant les petits éleveurs éthiopiens d'utiliser des terres ou du bétail comme garantie réduisent leur aptitude à améliorer leur processus de production ou à être compétitifs même sur le marché intérieur. Leur

compétitivité est encore réduite par l'élevage de races à bas rendement ; le coût prohibitif des financements et la difficulté à y accéder les empêchent de renouveler leur cheptel par des hybrides à haut rendement.

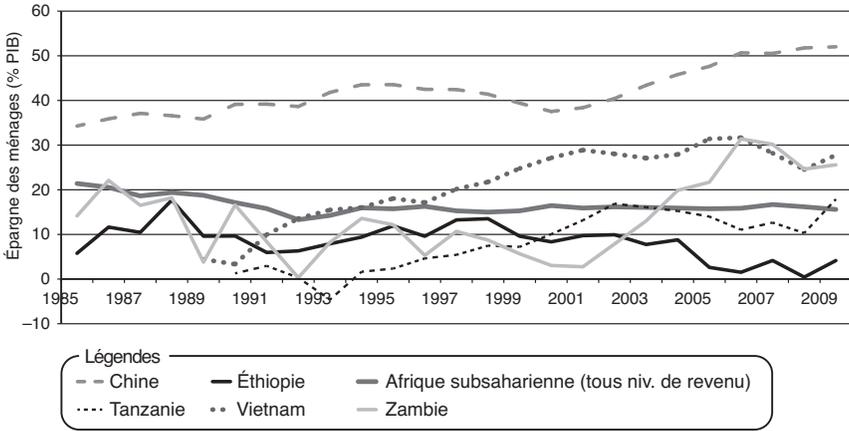
Graphique 4.1 Les garanties exigées sont moindres en Chine qu'en Tanzanie et Zambie.



Source : Fafchamps et Quinn, 2011.

Les taux d'épargne sont plus faibles en Afrique subsaharienne

L'épargne intérieure brute en Chine (50 % du PIB) est constamment supérieure à celle du Vietnam (30 %) et de l'ensemble des pays subsahariens (20 %, voir Graphique 4.2). La faiblesse de l'épargne intérieure restreint la disponibilité de capitaux pour l'investissement privé. Certains affirment qu'un faible taux d'épargne est un obstacle dirimant pour la croissance du secteur privé. Mais si la corrélation entre ces deux facteurs est assurément forte, le sens de la causalité est débattu. Les économies croissantes, les revenus individuels et collectifs augmentent, la proportion du revenu nécessaire pour la consommation immédiate baisse et le taux d'épargne intérieure a toutes les chances d'augmenter.

Graphique 4.2 Épargne intérieure brute (en pourcentage du PIB).

Source : Indicateurs du développement mondial et base de données du développement financier mondial.

Solutions possibles inspirées par les exemples asiatiques

Susciter un marché des garanties pour améliorer l'accès des PME aux financements

Les banques prêtent rarement à une entreprise sans une forme ou une autre de garantie. À cause des obstacles à l'achat et à la vente de terres, les banques d'ASS n'acceptent pas des terrains en garantie. Comme on l'a dit, le gouvernement de l'Éthiopie a stipulé qu'un terrain ne peut être vendu que s'il est « aménagé », ce qui signifie qu'« il doit porter un bâtiment construit par le propriétaire ». Mais on ne sait pas ce que signifie exactement et concrètement « aménagé » et les banques refusent généralement d'accepter des terres agricoles en garantie. Comme elles font de même pour le bétail, la politique des banques éthiopiennes bloque en fait l'expansion de la production laitière et celle de la transformation du lait. Les réformes foncières pourraient libérer l'accès des entreprises privées à des baux à long terme de terrains à usage industriel ou agricole et permettre l'officialisation des baux de location pour faciliter l'utilisation des terrains en garantie de prêts bancaires.

En l'absence d'un système financier développé, un soutien aux établissements financiers non bancaires pourrait accroître l'utilisation par les entreprises – notamment les PME – du crédit-bail, de l'affacturage et d'autres produits.⁵

Le crédit-bail est un instrument utile pour l'achat d'équipements plus performants en l'absence de garanties. Un cadre légal et institutionnel doit être en place pour permettre la création de sociétés de leasing et d'affacturage.

Le marché restreint des machines d'occasion dans de nombreux pays subsahariens réduit la viabilité de l'utilisation par les banques des machines comme garantie. Le gouvernement pourrait intervenir et inciter les banques et les autres établissements financiers à offrir des crédits d'équipement aux entreprises bien gérées. L'industrie se développant, le marché des machines d'occasion se développera, rendant plus efficiente leur utilisation en garantie.

Les gouvernements devraient faciliter la formation de grappes industrielles

L'étude récente du rôle des grappes dans le développement industriel chinois montre les effets positifs de l'accès à des financements.⁶ D'une part, le modèle de production implique de nombreuses petites entreprises et une forte division du travail plutôt qu'une intégration de tous les stades de la production par les grandes entreprises. Cette organisation réduit les besoins d'investissement nécessaires à chaque entreprise pour fonctionner. Les entreprises ont des difficultés de financement, mais le montant des capitaux nécessaires est inférieur. D'autre part, dans les premières étapes du développement industriel chinois, les petites entreprises ne recouraient pas à des financements officiels. L'organisation en grappes créait un capital social, qui soutenait le crédit commercial et le financement informel.

Les effets positifs de l'amélioration de l'accès des PME de l'industrie légère à des financements justifient amplement l'action des gouvernements pour soutenir tant les grappes ou pôles industriels pour les petites entreprises que les parcs industriels pour les grandes (voir Chapitre 3).

Notes du chapitre 4

1. Si l'on inclut toutes ces variables importantes de l'accès au financement dans un modèle, après contrôle de toutes les caractéristiques des entreprises, le financement continue à avoir d'importants effets sur la croissance de l'emploi, mais plus réduits. Si l'on utilise le même modèle et si l'on fait des régressions dans diverses régions, la signification et le signe des effets restent les mêmes (Dinh, Mavridis et Nguyen, 2010, Volume 3).
2. Dinh, Mavridis et Nguyen, 2010.
3. Les entreprises asiatiques ont en moyenne 10 points de pourcentage de plus de chances d'avoir un compte.

4. Mais les non-réponses peuvent poser problème. Sur les 160 entreprises chinoises ayant déclaré bénéficier d'un découvert, 119 seulement ont répondu à la question sur les garanties et seulement 68 ont répondu à la question sur le taux d'intérêt.
5. Voir Beck et Demirguc-Kunt, 2006.
6. Long et Zhang, 2011.

Références

Beck, Thorsten et Asli Demirguc-Kunt. 2006. "Small and Medium-size Enterprises: Access to Finance as a Growth Constraint." *Journal of Banking & Finance* 30 (11): 2931-2943.

Dinh, Hinh T., Dimitris Mavridis et Hoa B. Nguyen. 2010. "The Binding Constraint on Firms' Growth in Developing Countries." Document de recherche sur les politiques de la Banque mondiale N° 5485, Banque mondiale, Washington, DC.

Fafchamps, Marcel, et Simon Quinn. 2011. "Results from the Quantitative Firm Survey." Document de recherche (*Light Manufacturing in Africa Study*). Disponible en ligne : Volume III sur <http://econ.worldbank.org/africamanufacturing>. World Bank, Washington, DC.

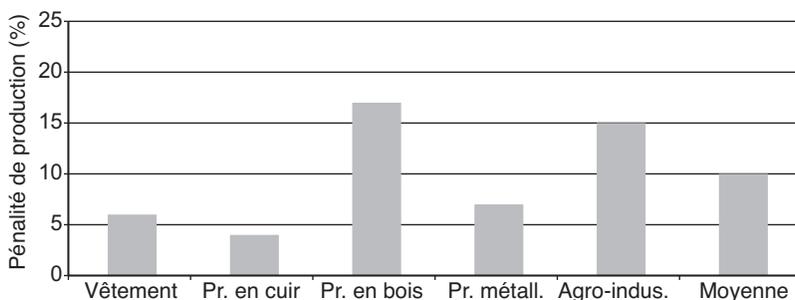
Long, Cheryl, et Xiaobo Zhang. 2011. "Cluster-Based Industrialization in China: Financing and Performance." *Journal of International Economics* 84 (1): 112-23.

Chapitre 5

La logistique commerciale

L'insuffisance de la logistique commerciale pénalise les entreprises qui s'appuient sur des intrants importés et nuit doublement aux exportateurs (la plupart des entreprises grandes et moyennes d'Afrique). En moyenne, elle ajoute un surcoût de 10 % au coût de production dans l'ensemble des cinq secteurs, dans les trois pays africains (voir Graphique 5.1).

Graphique 5.1 Effet des problèmes logistiques sur le coût de production total (en %).



Note : Pour le vêtement et les articles en cuir, on n'a pas inclus le surcoût dû à la durée et à l'incertitude du moment de la livraison (jusqu'à 10 % du coût de production dans le vêtement).

Source : Global Development Solutions, 2011.

La piètre logistique cause en outre un allongement et une incertitude des délais de livraison, inacceptables pour la plupart des acheteurs mondiaux, notamment dans le secteur du vêtement sensible au facteur temps. De ce fait, la production en Éthiopie et en Tanzanie est essentiellement confinée à de petits marchés de niche. L'Éthiopie exporte de petits volumes de produits de faible valeur : le prix franco à bord (FOB) d'un polo éthiopien, d'environ 3,20 USD, est inférieur au prix de son équivalent chinois (5,50 USD). Le prix FOB plus élevé du polo chinois vient d'une qualité supérieure et du surcoût

que les acheteurs mondiaux sont prêts à payer pour la capacité chinoise à offrir un plus grand choix, de plus gros volumes et un plus court délai de livraison. La Tanzanie exporte des polos à un prix FOB analogue à celui de la Chine, mais ce sont des articles spéciaux en petits volumes, avec des commandes de 1 000 pièces par modèle et non la commande standard de 15 000 à 60 000 pièces. Les petites commandes entraînent des coûts supérieurs des intrants, une plus faible utilisation de capacité et des frais généraux plus élevés.

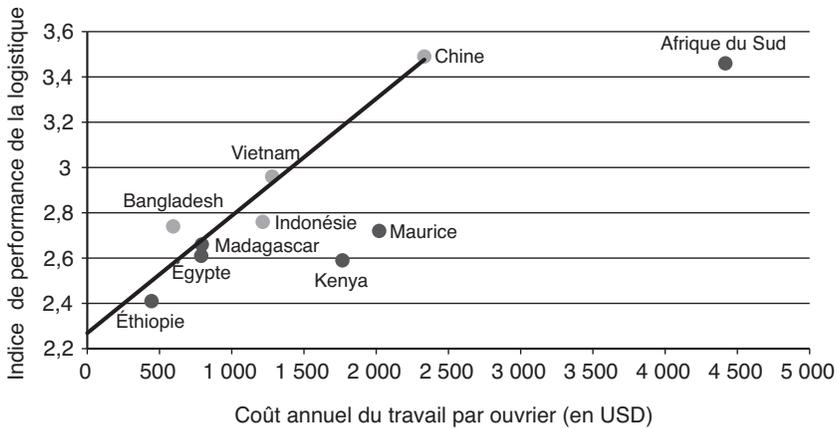
Importance de la logistique pour la compétitivité de l'industrie légère

Une bonne logistique commerciale doit relier les pays à faible revenu aux marchés mondiaux des biens de production et des produits. La Chine et le Vietnam ont développé leurs secteurs exportateurs en s'appuyant sur une excellente logistique commerciale. L'établissement de zones industrielles d'exportation près de ports efficaces a grandement aidé leurs efforts pour développer leurs ventes de produits manufacturés sur les marchés d'outre-mer.

En Afrique, au contraire, la faiblesse de la logistique commerciale accroît les coûts de production (annulant dans la plupart des cas son avantage de faible coût du travail) et entraîne des durées de livraison longues et peu fiables, ce qui rend, pour les entreprises, pratiquement impossible de satisfaire des commandes en « juste à temps ». Les acheteurs mondiaux hésitent donc à leur passer d'importantes commandes.

Bien que la mauvaise logistique commerciale puisse constituer une protection des producteurs locaux vendant sur le marché intérieur et sur les marchés régionaux africains, cette protection est inutile pour les nombreux produits pour lesquels l'essentiel des intrants doit être importé (voir Chapitre 2). En fait, le coût de l'importation de petits volumes de nombreux types d'intrants peut dépasser le coût de l'importation de produits finis. Des études ont montré que la plupart des pays africains sont au-dessous de la « frontière efficiente » mondiale pour la production de vêtements, définie par le coût combiné de la logistique et du travail – mais Madagascar et l'Éthiopie n'en sont pas trop loin (voir Graphique 5.2).

Graphique 5.2 La plupart des pays africains sont au-dessous de la frontière efficiente mondiale pour la production de vêtements (2010).



Note : La droite tendancielle indique le coût moyen du travail pour un niveau donné de performance logistique, les pays situés au-dessous ont un coût du travail supérieur à la moyenne.

Source : Conway et Shah, 2010.

Performance de la logistique commerciale

Selon l'enquête de la Banque mondiale *Doing Business 2011*, la Chine et le Vietnam ont de très bons résultats pour les indicateurs de commerce international, qui montrent le coût et le temps pour l'acheminement d'un conteneur « équivalent vingt pieds » (EVP) du port d'arrivée à la plus grande ville commerciale du pays (hors voyage océanique). La Chine se classe 50^e parmi les 183 économies classées et le Vietnam 63^e (voir Tableau 5.1). Le coût pour exporter et importer est, par conteneur, de 500 USD en Chine et de 645 USD au Vietnam. Mais il s'élève à 1 200 USD pour les exportations tanzaniennes et à 3 000 USD pour celles d'Éthiopie ou de Zambie. Le temps pour importer ou exporter pour des pays comme l'Éthiopie et la Zambie est au moins le double de celui nécessaire pour la Chine et le Vietnam. En outre, ces données ne reflètent pas le temps requis pour les formalités douanières à Djibouti et Dar-es-Salaam. Bien que la Tanzanie jouisse de l'avantage d'avoir son propre port, elle se classe loin derrière la Chine et le Vietnam pour les échanges internationaux.

Tableau 5.1. Les échanges internationaux sont lents et chers en Afrique

Pays	Importation : coût d'un EVP (USD)	Importation : temps (jours)	Exportation : coût d'un EVP (USD)	Exportation : temps (jours)	Rang
Éthiopie	2 993	45	1 890	44	157 ^e
Tanzanie	1 475	31	1 262	24	109 ^e
Zambie	3 315	56	2 664	44	150 ^e
Moyenne ASS	2 492	38	1 962	32	
Vietnam	645	21	555	22	63 ^e
Chine	545	24	500	21	50 ^e

Notes : Classement sur 183 économies pour les indicateurs des échanges transfrontaliers de *Doing Business*. EVP : conteneur équivalent vingt pieds.

Pour l'Indice de performance de la logistique de la Banque mondiale, la Tanzanie (95^e), l'Éthiopie (123^e) et la Zambie (138^e) sont dans le bas du tableau (sur 155 pays classés pour l'Indice 2011), tandis que la Chine est au 27^e rang et le Vietnam au 53^e.

Source : Banque mondiale, 2011a.

Facteurs de la piètre logistique commerciale en Afrique

La piètre logistique commerciale en Afrique résulte de quatre grands facteurs (voir Tableau 5.2).

Tableau 5.2. Quatre grands facteurs nuisent à la logistique commerciale en Afrique (prix en USD par conteneur équivalent vingt pieds)

Pays	Transport terrestre	Manutention port et terminaux	Passage en douane	Établissement des documents/ lettres de crédit	Total
Éthiopie	1 000	500	340	600	2 440
Tanzanie	200	400	250	520	1 370
Zambie	2 300	300	110	280	2 990
Vietnam	230	160	100	110	600
Chine	120	80	70	250	520

Source : Banque mondiale, 2011b.

Frais de transport terrestres.

Pour l'Éthiopie et la Zambie, les transports terrestres accroissent de 2 % le coût de production dans le secteur du vêtement et ajoutent un délai de dix jours, du fait de plus longues distances, de l'insuffisance des infrastructures

de transport et de l'absence de concurrence dans le transport routier.¹ Addis-Abeba est à plus de 800 kilomètres du port de Djibouti. La route la plus courte entre la Zambie et la mer passe par le Zimbabwe pour atteindre le port mozambicain de Beira. L'essentiel du trafic import et export zambien est maintenant traité par le port de Durban, à plus de 2 300 kilomètres de Lusaka par la route. La réhabilitation de la voie ferrée Lusaka-Beira et du port de Beira sera cruciale pour atténuer le désavantage logistique de la Zambie. Les distances et l'insuffisance des infrastructures de transport ajoutent 2 % au coût de production des vêtements fabriqués en Éthiopie et en Zambie.

Frais de manutention dans les ports et aux terminaux.

Bien que l'Éthiopie jouisse maintenant d'un accès au nouveau port à conteneurs ultra moderne de Doraleh à Djibouti, les coûts de manutention du port et des terminaux demeurent élevés. Pour la Tanzanie, l'insuffisance des capacités de stockage, la mauvaise gestion des conteneurs et une structure d'incitation faussée de l'exploitant du terminal à conteneurs (les frais de stockage sont sa principale source de revenus) entraînent une sévère congestion à Dar-es-Salaam. Certaines compagnies maritimes ont réduit la fréquence des arrêts de leurs navires à Dar-es-Salaam, et l'une a même cessé totalement sa desserte. Des temps de rotation plus courts (grâce à une réforme des douanes) et une expansion du port de Tanga devraient alléger l'encombrement. Les frais de manutention aux ports et aux terminaux en Afrique accroissent de 1 % le coût de production des vêtements.

Frais de passage en douane et de contrôle technique.

L'absence d'automatisation et l'existence d'un seul guichet entraîne une augmentation des frais et de la durée du passage en douane, ce qui aggrave encore le déficit infrastructurel africain en réduisant la rapidité de rotation des porte-conteneurs. Cela accroît de près de 1 % le coût de production du secteur du vêtement.

Coût d'établissement des documents et des lettres de crédit.

Le coût élevé de l'établissement des documents (notamment des lettres de crédit) ajoute encore 2 % au coût de production (secteur du vêtement). En Éthiopie, les banques commerciales facturent 3 % de la valeur de la cargaison sur les importations et une commission de conseil de 2 % sur les exportations (contre moins de 1 % en Chine). L'indicateur de *Doing Business* sous-estime probablement la gravité de la question, car il se fonde sur une très faible valeur du conteneur (20 000 USD), or la valeur d'un conteneur de vingt pieds rempli de 20 000 polos est de 100 000 USD. La Banque mondiale prévoit de réaliser une étude pour comprendre pourquoi les lettres de crédit sont beaucoup plus onéreuses en Afrique.

Autres facteurs

D'autres facteurs, dont les indicateurs de *Doing Business* ne tiennent pas compte, alourdissent encore les coûts de la logistique commerciale en Afrique :

- *Coût du change.* La Banque nationale de l'Éthiopie impose une commission de change de 1,5 % sur les dollars nécessaires aux importations des intrants (soit un surcoût de 1 % pour la production des vêtements). Et le temps d'attente de l'autorisation de la Banque peut aller jusqu'à six mois lorsque les réserves de devises sont basses.
- *Coût d'expédition à destination et au départ de l'Afrique.* Le coût d'une expédition pour les États-Unis est environ 60 % plus élevé au départ de Djibouti qu'au départ de la Chine et celui d'une expédition vers l'Europe est environ le même, alors que la Chine est beaucoup plus éloignée. L'une des raisons est qu'il y a moins de trafic à Djibouti – une autre est le monopole de la compagnie maritime éthiopienne, qui est publique. Les coûts d'expédition ajoutent 0,5 % au coût de production du vêtement.

L'amélioration de la logistique commerciale doit donc être une priorité pour les pays africains cherchant à être compétitifs dans l'industrie légère orientée export. Non seulement le surcoût dû à la mauvaise logistique commerciale, qui représente 10 % du coût de production, supprime l'avantage du faible coût du travail de l'Afrique dans de nombreux secteurs, mais encore la longueur des délais et les incertitudes empêchent les pays africains de se positionner sur les segments de l'industrie légère à plus haute valeur ajoutée, car ils sont sensibles au facteur temps. La Chine et le Vietnam ont commencé à se positionner dans l'industrie légère en établissant des zones industrielles aux normes des bonnes pratiques à proximité de ports efficaces. Les pays africains à bas salaires ayant un accès facile à un port devraient faire de même, cela profiterait aussi aux travailleurs peu qualifiés des pays africains enclavés qui pourraient migrer vers ces zones industrielles.

Solutions possibles inspirées par les exemples asiatiques

La croissance industrielle de la Chine a bénéficié d'un vaste marché intérieur qui a permis aux entreprises d'obtenir des économies d'échelle avant d'entrer sur le marché mondial. Le Vietnam, pour sa part, a bénéficié du marché de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE). Les gouvernements africains devraient explorer le potentiel des marchés régionaux pour obtenir les mêmes avantages pour leurs entreprises industrielles nationales.

Premièrement, les gouvernements africains doivent harmoniser et améliorer les formalités douanières en simplifiant les procédures et en les informatisant (voir de Wulf et Sokol, 2005). Les retards dans les formalités douanières entraînent des coûts de stockage pour les conteneurs attendant leur dédouanement à la frontière. Retards et incertitude sur le moment du passage en douane nuisent à la réputation des entreprises locales et réduisent le prix FOB qu'elles peuvent négocier avec les acheteurs mondiaux.

Deuxièmement, les pays africains devraient aménager des infrastructures physiques (transfrontalières) pour rendre possibles des systèmes multimodaux associant transports routiers, ferroviaires, aériens et maritimes pour améliorer les liaisons et accroître la concurrence. Cela suppose une réhabilitation de la ligne ferroviaire entre Addis-Abeba et Djibouti (prévue), l'expansion de la capacité des ports de Dar-es-Salaam et la réhabilitation de l'axe d'échanges entre Lusaka et Nacala.

Troisièmement, les gouvernements africains doivent accroître la concurrence entre les transitaires, entre les transporteurs maritimes et entre les transporteurs routiers en supprimant le contrôle des prix et les restrictions à l'investissement direct étranger et au cabotage.²

Quatrièmement, les gouvernements africains doivent développer des partenariats stratégiques le long des grands axes commerciaux. Par exemple, le gouvernement éthiopien devrait développer un partenariat stratégique avec Djibouti pour optimiser l'exploitation du port et minimiser les coûts. Les opérations portuaires sont une source de revenus cruciale pour Djibouti. Or l'Éthiopie représente plus de 70 % du volume du trafic. Le futur développement de Djibouti dépend donc en partie de la réussite de l'Éthiopie dans l'industrie légère – tout comme la réussite de la RAS de Hong Kong (Chine) a reposé sur celle de la Chine. De même, le nouveau port à conteneurs ultra moderne de Doraleh (géré par Dubaï Ports) peut être considéré comme un atout stratégique. Une bonne première étape serait d'améliorer le cadre juridique qui régit les services des opérateurs portuaires privés ; son inadaptation actuelle empêche l'efficacité, la compétitivité et la qualité des services du port de Djibouti. La vieille structure tarifaire des opérateurs portuaires est inadaptée aux coûts portuaires (quant aux types de coûts et aux montants), aux nouveaux genres de trafic et aux nouvelles techniques et méthodes de transport, de manutention et de gestion.

Notes du chapitre 5

1. Teravaninthorn 2008.
2. *Ibid.*

Références

Banque mondiale. 2011a. *Doing Business 2011*, Société financière internationale, Banque mondiale, Washington, DC.

Banque mondiale. 2011b. *Investing Across Borders: Indicators of Foreign Direct Investment*; Éthiopie.

Base de données. Banque mondiale, Washington, DC.

Conway, Patrick et Manju Shah. 2010. "Incentives, Exports and International Competitiveness in Sub-Saharan Africa: Lessons from the Apparel Industry." Banque mondiale, Washington, DC.

De Wulf, Luc, et José B. Sokol. 2005. *Customs Modernization Handbook*. World Trade and Development Series. Washington, DC: Banque mondiale.

Global Development Solutions. 2011. "The Value Chain and Feasibility Analysis; Domestic Resource Cost Analysis." Document de recherche (*Light Manufacturing in Africa Study*). Disponible en ligne : Volume II sur <http://worldbank.org/africanufacturing>. Banque mondiale, Washington, DC.

Teravaninthorn, Supee et Gael Raballand. 2008. *Transport Prices and Costs in Africa*, Banque mondiale, Washington, DC.

Chapitre 6

Les compétences

La faiblesse des compétences des chefs d'entreprise et des ouvriers est un obstacle contraignant qui empêche la progression de la productivité des PME de plusieurs secteurs et elle constitue une forte contrainte pour la plupart des entreprises. Par « compétences des chefs d'entreprise », nous entendons les compétences managériales et techniques du propriétaire ou dirigeant de l'entreprise. Les compétences en management assurent que le processus de production est efficient et fiable, et que l'activité est parfaitement connue. Les compétences techniques recouvrent le savoir-faire et l'aptitude à innover pour créer de nouveaux produits, et améliorer la qualité ou modifier les caractéristiques des produits existants en réaction aux évolutions de la demande du marché. La productivité est affectée aussi par l'insuffisante compétence des ouvriers, notamment dans le secteur du bois, où il faut plus de compétence technique pour une production efficiente et un produit de qualité.

Les compétences entrepreneuriales

Il y a une hétérogénéité considérable dans la performance des entreprises en Afrique, due en partie à la diversité des compétences entrepreneuriales et managériales et en partie à l'absence de pression concurrentielle dans de nombreux pays.¹ Les entreprises inefficaces ne sont pas tirées par le marché et les chefs d'entreprise trouvent difficile d'y entrer. Cet état de fait n'est pas propre à l'Afrique. L'une des principales raisons pour lesquelles les entreprises d'Inde n'adoptent pas de meilleures pratiques de management sans pour autant disparaître est la faiblesse de la concurrence sur le marché intérieur.² Des droits d'importation de 50 % sur le textile permettent à des entreprises inefficaces de survivre aux importations chinoises, ce qui entraîne un équilibre caractérisé par faible productivité, bas salaires, petite taille des entreprises et large dispersion du taux de productivité des entreprises.³

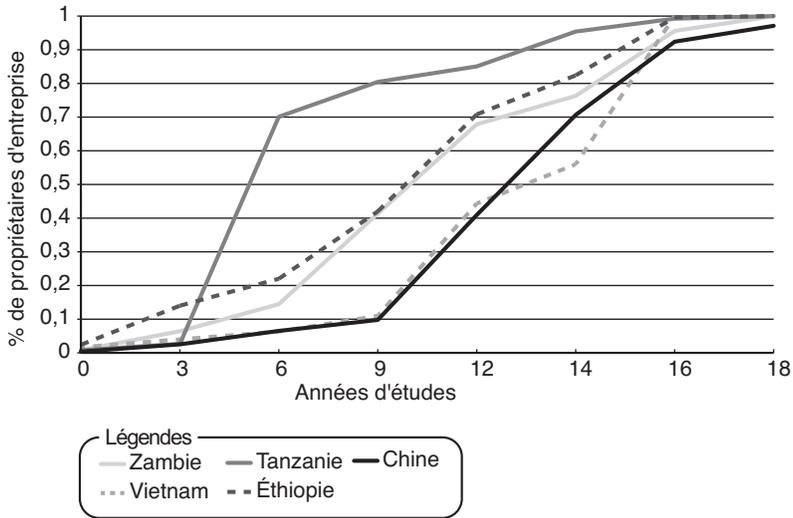
Les écarts entre les entreprises africaines les moins productives et les plus productives sont très importants. En Tanzanie, la production par salarié d'une entreprise du 25^e percentile de productivité du travail est d'environ 1 250 USD, tandis que celle d'une entreprise du 75^e percentile est d'environ 9 050 USD, soit sept fois plus. En Zambie, la production par salarié des micro-entreprises industrielles du 75^e percentile est d'environ 2 000 USD, soit quatre fois celle des micro-entreprises du 25^e percentile.⁴ Si cette comparaison ne porte que sur la productivité du travail, on constate une dispersion analogue pour la productivité totale des facteurs.

Les larges variations de la productivité au sein d'industries étroitement définies viennent de multiples facteurs : faible diffusion des compétences entrepreneuriales et techniques, segmentation des marchés résultant d'interventions politiques (par exemple, restrictions douanières ou à l'entrée) ou de la géographie (faiblesse des routes) et d'une pression concurrentielle très retreinte. Les conséquences se voient dans l'écart entre les prix FOB de produits comparables facturés par les exportateurs éthiopiens et chinois. Le prix FOB des polos chinois est d'environ 5,38-5,80 USD, soit beaucoup plus que le prix FOB des polos fabriqués en Éthiopie, qui se situe entre 2,95 et 3,41 USD, la différence venant à la fois de la qualité physique et du fini du produit et de la capacité de l'entreprise les produisant à fournir d'autres caractéristiques (livraison en temps voulu, fiabilité) appréciées par les acheteurs. Le taux de pertes de production dans les entreprises chinoises ayant les meilleures pratiques est de 5 % contre 10 % pour leurs homologues enquêtés en Éthiopie. Pour la production de chaises en bois en Zambie, les pertes de production dans la transformation du bois d'œuvre en chaise sont de 15 à 30 %, contre 10 % pour les entreprises chinoises. Ces différences dans le processus de production (non liées aux coûts, ni aux marchés amont et aval) peuvent être attribuées à la faiblesse des compétences entrepreneuriales, managériales et techniques.

Les chefs d'entreprise sont moins instruits en Afrique qu'en Asie

Notre enquête auprès des petites entreprises a constaté d'importantes différences de niveau d'études entre les chefs d'entreprise selon les pays (voir Graphique 6.1). En Tanzanie, 70 % d'entre eux ont fait au moins six ans d'études – c'est-à-dire qu'ils ont achevé leurs études primaires. Mais au Vietnam, moins de 5 % des chefs d'entreprise ont arrêté leurs études à la fin du primaire. En Chine et au Vietnam, près de 90 % des chefs d'entreprise ont dépassé le niveau des études secondaires, mais en Tanzanie, seulement 20 %.

Graphique 6.1 Les chefs d'entreprise sont plus instruits en Asie qu'en Afrique (pourcentage des chefs d'entreprise en fonction des années d'études).



Source : Fafchamps et Quinn, 2011.

Solutions possibles inspirées par les exemples asiatiques

Ces variations reflètent des différences nationales dans l'accès à l'instruction. En Chine, par exemple, le développement de l'enseignement permettait, dès le début des années 1990, à presque tous les écoliers d'achever leurs études primaires. En 2000, presque tous les jeunes Chinois achevaient le premier cycle des études secondaires. Ces dernières années ont amené une rapide augmentation de la proportion des jeunes allant au lycée. Le niveau d'étude des ouvriers africains n'atteindra sans doute pas celui des ouvriers chinois avant des décennies, mais des mesures immédiates peuvent contribuer à accroître le niveau de productivité dans l'industrie légère en augmentant les compétences des chefs d'entreprise (par de la formation managériale et de l'assistance technique) et en facilitant les retombées positives de l'établissement d'une concurrence dans les secteurs (au moyen d'un soutien aux pionniers et à l'investissement direct étranger). Dans les deux pays asiatiques, la plupart des répondants ont indiqué que des membres de leur famille et des proches ont été des apporteurs d'idées, d'expertise technique et de fonds. Le pourcentage est beaucoup plus petit en Afrique, notamment pour l'expertise technique et le financement.

Cela signifie-t-il que les chefs d'entreprise africains trouvent ailleurs les idées, l'expertise et les fonds dont ils ont besoin ? Non. Les chefs d'entreprise interrogés des trois pays africains disent le plus souvent que personne d'autre qu'eux-mêmes n'a contribué à la création de leur entreprise. En outre, leurs homologues d'Asie indiquent d'autres sources d'aide, notamment ceux de Chine qui nomment plus souvent comme source d'aide à la création de leur affaire des connaissances professionnelles, des experts, des consultants, des clients, des employés et des fournisseurs d'équipements.

Reflet de l'héritage chinois d'institutions développées pendant plusieurs décennies de planification économique d'inspiration soviétique, les administrations publiques et les établissements de recherche fournissent plus d'expertise technique en Chine que dans les autres pays. À la suite de plus de trois décennies d'afflux d'investissements étrangers, les chefs d'entreprise chinoise interrogés disent plus fréquemment que ceux des autres pays qu'ils bénéficient de l'expertise technique de partenaires étrangers. Les clients tendent à être cités comme source d'expertise technique plus souvent en Chine et au Vietnam que dans les trois pays africains. On constate des différences encore plus marquées pour les experts et consultants, cités par 28 % des interlocuteurs chinois, mais seulement par quelques-uns dans les autres pays. Il en va de même pour les établissements de recherche, cités par 11 % des interlocuteurs chinois, mais par quasiment personne dans les quatre autres pays.

Enfin, les fournisseurs d'équipements et des intrants sont cités comme sources de conseils en Chine et au Vietnam, mais pas en Afrique. En revanche, les concurrents sont cités par un certain nombre d'entreprises africaines, mais beaucoup moins au Vietnam et en Chine. L'image qui se dégage est que les entreprises des deux pays asiatiques, et en particulier celles de Chine, ont accès à une gamme bien plus large de sources d'informations pour l'expertise technique nécessaire au développement de nouveaux produits.

On peut en conclure que les entreprises de l'ASS sont moins à même de tirer parti de liens avec des fournisseurs, des clients et des concurrents compétitifs mondialement que leurs homologues chinois. À supposer que deux chefs d'entreprise, l'un de Chine et l'autre de Zambie, aient le même ensemble de compétences individuelles, le Chinois a l'avantage de la proximité avec une industrie locale compétitive. L'accès des chefs d'entreprise aux informations sur le marché, les nouvelles technologies, de meilleurs intrants, les pratiques de production et les acheteurs mondiaux est facilité par la proximité avec des entreprises mondialement compétitives. Un chef d'entreprise n'a pas à savoir tout, mais ceux d'Afrique ont beaucoup moins de possibilités que leurs homologues chinois de compenser les insuffisances résultant de compétences manquantes par un accès à des réseaux et institutions d'un secteur industriel bien développé.

Une assistance technique spécifique à un secteur améliore sa performance.

L'aide reçue de la famille et des proches est associée à la petite taille des entreprises au démarrage, alors que les experts ou les financements accordés par des établissements financiers sont associés avec des startups de plus grande taille (voir Tableau 6.1).

Tableau 6.1. Taille des entreprises et assistance reçue lors de la création de l'entreprise

Aide reçue de	Taille à la création		Taille actuelle		Taux de croissance de l'entreprise	
	Coef.	Valeur t	Coef.	Valeur t	Coef.	Valeur t
Famille et proches	-0,213	-3,08	-0,127	-2,56	0,01	1,04
Entreprises, clients, fournis.	0,065	0,90	0,125	2,42	0,01	1,12
Experts et enseignants	0,165	1,73	0,283	4,26	0,03	2,05
Établissements financiers	0,292	2,74	0,208	2,96	0,02	1,09
Coef. coordonnée à l'origine	2,052	34,77	2,667	62,58	0,07	7,25

Source : Fafchamps et Quinn, 2011, Tableau 5, qui rassemble des données des entreprises en Chine, au Vietnam, en Éthiopie, en Tanzanie et en Zambie.

Il serait risqué d'interpréter cette relation comme causale – les chefs d'entreprise qui demandent conseil à des experts et obtiennent des fonds initiaux d'établissements financiers peuvent être simplement meilleurs que la moyenne. Cette relation suggère néanmoins que l'obtention de conseils et de fonds au départ peut être un moyen pour de bons créateurs d'entreprise de parvenir à leurs fins.

Pour approfondir cette idée, nous avons effectué une régression (du logarithme) de la taille actuelle des entreprises et du taux de croissance de leurs effectifs depuis leur démarrage sur l'aide reçue à ce moment-là. L'aide au démarrage est une variable explicative forte de la future performance des entreprises : celles qui ont reçu des conseils d'experts au démarrage ont en moyenne un taux de croissance annuel supérieur de 3 points de pourcentage. Nous l'avons dit, l'aide au démarrage est probablement corrélée avec le sens des affaires de l'entrepreneur. La Chine, où les conseils d'experts sont mentionnés par le plus grand pourcentage de répondants, est le pays ayant le plus fort taux de croissance de l'industrie.

En Chine, l'État ne soutient pas la création d'entreprises, sauf par l'offre de terrains industriels et d'usines relais, mais aux entreprises établies qui marchent bien, il peut offrir de nombreux services (notamment simplification des

démarches administratives, soutien à la modernisation technologique et accès à l'information sur les marchés au moyen d'une mise en réseau) afin de guider l'entreprise et le secteur vers un niveau compétitif au plan national.

En Éthiopie, l'Institut éthiopien du cuir et des techniques du cuir a choisi l'Institut indien de la conception et du développement de la chaussure pour offrir une assistance technique aux sept usines de chaussures du pays en matière de conception, de modernisation technique, d'assurance qualité, d'accroissement de la productivité et d'essais. Grâce à cette assistance technique, le découpage dans les usines des chaussures Ramsay est passé de 2 000 à 2 400 paires par jour et le taux de défauts a chuté de 3 à 1 %. En juillet 2010, Ramsay a signé un accord avec Geox, un fabricant italien de chaussures et de vêtement, pour la production de 60 000 paires par mois devant être vendues dans les boutiques de Geox en Italie et porter l'étiquette « Fait en Éthiopie par Ramsay ». À l'évidence, une bonne assistance technique au chef d'entreprise peut avoir d'importants effets sur la performance de ses usines.

La formation des chefs d'entreprise eux-mêmes. Les chefs d'entreprise de pays en développement comme ceux de l'ASS ne savent pas nécessairement si une formation managériale pourra leur permettre d'accroître la productivité de leur affaire, ni où ils sont susceptibles de la trouver, ni s'ils peuvent se l'offrir. Pour éclairer ces questions, notre étude a fait réaliser des expériences de formation Kaizen, randomisées avec groupes témoin, dans quatre pôles industriels de trois pays : un pôle vêtement/textile à Dar-es-Salaam, en Tanzanie, un pôle métallurgique à Addis-Abeba, en Éthiopie, un pôle produits en tôle d'acier à Bac Ninh, au Vietnam et un pôle de vêtements en tricot à Hatay, au Vietnam. Dans ces expériences, deux types de programmes de formation au management pour chefs d'entreprise ont été offerts – dans l'usine et en salle – et leurs effets sur les pratiques et la performance des entreprises ont été évalués à partir des données recueillies auprès des participants et de non-participants avant et après chaque type de programme de formation. Les entreprises invitées ont été tirées au sort et le choix de participer à l'un des programmes de formation appartenait à l'entreprise invitée.

Les résultats montrent que, dans les pays étudiés, les pratiques aussi fondamentales que la tenue des comptes et des stocks ne sont généralement pas observées. En outre, le nombre d'entreprises qui ont refusé de participer au programme a été particulièrement élevé en Éthiopie et au Vietnam, ce qui suggère que les chefs d'entreprise attendaient peu du programme, probablement à cause d'un manque d'information préalable sur ce type de programmes et sur leur intérêt. Mais à la suite du programme Kaizen, la disposition des

chefs d'entreprise à payer pour une formation managériale a fortement augmenté. L'amélioration du marketing, des contrôles qualité, de la tenue des comptes et des pratiques Kaizen a pu être observée de façon générale, même si l'effet du programme dans ces domaines a varié selon les pays (voir le Volume IV pour les résultats détaillés). En outre, les résultats du pôle métallurgique d'Éthiopie montrent que les chefs d'entreprise ayant bénéficié de la formation ont prévu – davantage que ceux du groupe témoin – de faire des investissements supplémentaires et d'améliorer leurs produits ou leur organisation l'année suivant leur formation. Cela suggère que la formation pourrait également contribuer à la croissance des entreprises. Ces résultats confirment fortement l'opinion selon laquelle les petites entreprises des pays en développement, à de rares exceptions près, ne perçoivent pas les possibilités d'accroître leur rentabilité par des améliorations de leur gestion et donc ne saisissent pas les avantages d'un management plus efficient. En conséquence, des actions de politique visant à remédier à cette asymétrie de l'information et à fournir des moyens publics pour sensibiliser les chefs d'entreprise et développer leurs compétences peuvent être appropriées pour soutenir la compétitivité de l'industrie dans l'ASS.

Le constat que les chefs d'entreprise industriels africains manquent souvent d'accès à des sources d'information qui sont largement disponibles ailleurs, notamment en Chine, et n'ont pas forcément conscience des avantages résultant d'informations qui sont disponibles, donne aux gouvernements une raison d'aller au-delà de la politique générale d'universalité de l'accès à l'enseignement élémentaire. Tout en promouvant une concurrence loyale et entière, les gouvernements devraient créer, financer et promouvoir des programmes spécifiquement conçus pour améliorer les compétences managériales et techniques des chefs d'entreprise actuels et potentiels, en commençant par les secteurs à fort potentiel, y compris au sein du secteur informel.

Comme le montre l'étude Kaizen (Voir Sonobe, Suzuki et Otsuka, 2011), il y a deux raisons pour lesquelles le jeu du marché, à lui seul, ne peut pas allouer les ressources optimales pour créer et diffuser les connaissances dont ont besoin les chefs d'entreprise du secteur informel. D'abord, la diffusion des informations et l'effet d'imitation sont largement répandus par la proximité de produits d'entreprises rivales et par l'interception d'intrants et d'informations techniques de voisins. Deuxièmement, les chefs d'entreprise peuvent ne pas se rendre compte de la valeur de la formation. De ce fait, le rendement social de la création et de l'introduction de nouvelles connaissances, tant techniques que managériales, dépasse son rendement privé, entraînant un investissement socialement sous-optimal dans les nouveaux savoirs innovants.

Pour qu'une entreprise croisse, son gestionnaire doit être aussi entreprenant et à la recherche constante d'innovations. Pour devenir un entrepreneur dynamique, le gestionnaire doit investir dans son propre capital humain managérial – mais, habituellement, il n'a pas les moyens financiers pour le faire. Même s'il en a les moyens, il peut très bien ne pas savoir à quelle porte frapper, ni quoi apprendre. En fait, la majorité des chefs de petites entreprises de l'ASS font tourner leur affaire sans savoir s'ils font des bénéfices ou des pertes, parce qu'ils ne tiennent pas de comptabilité des charges et des produits de leurs diverses activités de production.

Même un programme de formation de seulement trois semaines peut améliorer les pratiques de gestion des chefs d'entreprise. Le programme Kaizen compte trois modules : marketing et stratégie commerciale ; production et gestion de la qualité (y compris une brève présentation des techniques d'aménagement du lieu de travail et des autres activités Kaizen) et tenue des comptes d'une entreprise. Notre expérience a montré que même ces brefs programmes peuvent faire prendre conscience aux chefs d'entreprise de l'avantage d'améliorer leurs connaissances de gestion, avec pour résultat leur acceptation d'avoir à payer pour accroître plus encore leur formation.

La formation Kaizen doit-elle être la même pour les chefs de grandes et de petites entreprises ? Si la formation est donnée en salle, le même programme peut convenir. Mais si la formation se fait sur le terrain, il faut adopter des méthodes différentes selon la taille de l'entreprise (et selon son secteur d'activité). Dans le cas des grandes entreprises, la formation sur place doit être faite par petits groupes (de cinq à vingt participants). Question liée : l'effet de la formation varie-t-il avec la taille de l'entreprise ? L'un des effets de la formation Kaizen est d'améliorer la communication et la coordination entre les groupes au sein des grandes entreprises. Dans une entreprise de deux personnes, il peut y avoir moins de problèmes de communication/coordination que dans les grandes entreprises et cet effet de la méthode Kaizen peut être plus réduit.⁵

Produire et diffuser des informations pour remédier aux asymétries d'information. Dans certains cas, les gouvernements africains devraient produire et diffuser des informations stratégiques sur les opportunités de marché dans les secteurs à fort potentiel où, pourtant, le secteur privé est piégé dans une faible croissance à cause d'asymétries d'information. Les informations doivent être spécifiques, opportunes et vérifiables, et viser les entreprises les plus susceptibles d'investir – notamment les pionniers stratégiques potentiels. En plus de connaissances sur les opportunités de marché, le secteur privé a également besoin d'informations sur les

techniques de production, sur les nouveaux fournisseurs d'intrants et d'équipements, et sur l'évolution de leurs coûts après la suppression des droits sur les importations et la réforme de la logistique commerciale. Avec les progrès de l'accès à Internet, beaucoup de ces informations peuvent être recueillies et diffusées à faible coût.

Une autre façon d'appuyer les initiatives privées avec les moyens limités du secteur public est de créer un « marché pour l'intervention ». ⁶ Le gouvernement pourrait annoncer qu'il veut aider les entreprises à améliorer ce qu'elles font en invitant les bénéficiaires potentiels à se présenter avec des idées de projet et les aider en finançant une partie des coûts de réalisation, par exemple, en matière de formation des ouvriers ou en réalisant des études de marché ou des études de faisabilité. Le gouvernement pourrait aussi négocier une sorte de « garantie de marché » avec d'éminents acheteurs internationaux – par exemple, un accord avec la chaîne Macy's sur l'achat de 100 000 paires de chaussures avec une garantie du gouvernement de payer 50 % du coût si les normes de qualité ne sont pas respectées.

Faciliter l'entrée de pionniers pour susciter la concurrence et établir un nouveau secteur. Dans des pays en retard, les pionniers sont généralement confrontés à des coûts et des risques plus élevés – spécialement en Afrique, où les infrastructures sont limitées et où les pays font souvent courir aux entreprises de plus grands risques réglementaires et de gouvernance. Or les pionniers stratégiques peuvent catalyser la naissance de nouvelles industries compétitives. La première exploitation horticole de roses en Éthiopie a permis la création d'un nouveau secteur qui, depuis 2000, a généré plus de 200 millions d'USD par an de devises et créé 50 000 emplois (voir Encadré 6.1).

Les pionniers peuvent apporter de nombreux avantages, notamment un effet de démonstration pour les créateurs potentiels d'entreprises et leurs financeurs, ensuite des infrastructures spécialisées qui pourront être partagées, un développement de compétences, des réformes politiques, des fournisseurs et une amélioration de l'image du pays. Le premier fabricant de toits en tôle ondulée de Zambie a suscité une douzaine de suiveurs (imitateurs) dont la production s'est substituée à des importations. La première exploitation de roses en Éthiopie a permis de créer un marché foncier, car des agriculteurs ont découvert qu'ils pouvaient doubler leur revenu en louant leurs terres à des horticulteurs et travailler pour eux. L'étude de Cadot, Iacovone, Pierola et Rauch, 2011, a montré que les taux de survie augmentent fortement avec le nombre des entreprises exportant le même produit vers la même destination. Cette étude suggère fortement que cela est dû à la diffusion d'informations (et donc à la confiance accrue des

importateurs et des financeurs). Le soutien du gouvernement aux pionniers se justifie donc par la nécessité d'atténuer les coûts et risques élevés des nouveaux entrants et par les externalités positives qu'ils engendrent.

ENCADRÉ 6.1.

La réussite de l'Éthiopie dans la culture des roses

La première plantation de roses d'Éthiopie, *Golden Roses*, a été créée en 2000. Depuis lors, cette exploitation a suscité la création d'un secteur compétitif exportateur qui compte plus de 75 entreprises, emploie plus de 50 000 ouvriers et gagne plus de 200 millions d'USD par an de devises. L'idée est venue du père de l'horticulteur, Ryaz, patron indien d'un conglomérat ougandais, qui était venu en Éthiopie pour y étudier les opportunités d'affaires. Sol et conditions climatiques favorables (journées chaudes et nuits fraîches), prix des carburants et de l'électricité compétitifs et, surtout, coût du fret aérien compétitif – poste qui représente plus de la moitié des coûts de production liés à l'exportation – faisaient de la culture des roses un choix évident, bien que l'Éthiopie n'ait pas de tradition horticole.

Le premier défi pour Ryaz fut de trouver sept hectares de terres utilisables. Comme l'Éthiopie n'a pas de marché foncier, il lui fallut un an pour y parvenir et l'intervention de hautes autorités, qui accordèrent à Ryaz un bail de trente ans sur des terres abandonnées par des organisations non gouvernementales. Le second obstacle fut le financement, car les banques privées n'étaient pas prêtes à prêter de l'argent à une entreprise nouvelle en Éthiopie. La Banque publique de développement de l'Éthiopie finit par accorder un prêt pour 30 % du projet (1 million d'USD) à un taux d'intérêt de 8 %. Ryaz n'aurait pas pu faire l'investissement sans ce prêt. Un autre souci était d'avoir une alimentation en eau fiable et Ryaz rechercha les possibilités avec l'aide d'une société israélienne spécialisée dans les systèmes d'irrigation. Le dernier grand défi, l'absence de capacités de gestion spécialisées, fut relevé en convaincant un Indien du Kenya et un Israélien de venir s'installer en Éthiopie.

L'exploitation de Ryaz, certifiée « commerce équitable », fut rentable presque immédiatement. En 2002, au vu de cette réussite, le Premier ministre accepta de soutenir le secteur en facilitant l'accès à des terres et en accordant des exonérations fiscales, une franchise de droits sur les importations et des financements de longue durée couvrant jusqu'à 70 % de l'investissement initial. Avec ce soutien et l'effet de démonstration de l'exploitation de Ryaz, les investisseurs affluèrent, permettant au gouvernement d'atteindre son objectif d'aménager 800 hectares d'horticulture en 2007. Depuis que le gouvernement a annoncé son soutien, plus de 75 entreprises se sont lancées dans la culture de la rose.

Ryaz et d'autres horticulteurs pensent qu'il y a un gros potentiel pour l'arboriculture, mais personne ne sait quels fruits seraient de bons investissements pour la région : pêches, pommes, ou autres. Une étude de faisabilité coûterait plus de 80 000 USD

par fruit et il en faudrait peut-être plusieurs. Comme il y a tant d'horticulteurs en place qui seraient intéressés et tant d'entrants potentiels, même le pionnier de la rose en Éthiopie n'est pas prêt à supporter les inconvénients d'être à nouveau le pionnier du secteur.

L'histoire de Ryaz illustre les hauts et les bas que rencontrent les pionniers et les risques qu'ils courent, ainsi que la façon dont ces risques ont été réduits par les politiques du gouvernement et par des interventions publiques de haut niveau et enfin le fait que la croissance continue des entreprises dépend de réformes constantes.

Source : entretien de l'équipe de la Banque mondiale.

Le soutien du gouvernement aux pionniers se justifie donc par la nécessité de partager le risque de l'investissement et de réduire l'incertitude, et donc le niveau élevé des coûts d'entrée, et de susciter les externalités positives associées à l'entrée d'une nouvelle entreprise. Mais un tel soutien ne devrait être fourni qu'après la levée d'une masse critique d'obstacles, parmi les plus sérieux, de façon à supprimer le risque/la tentation d'offrir des rentes à quelques entreprises ayant « des relations ». En outre, ce soutien ne doit être fourni qu'une seule fois et ne doit pas coûter trop à l'État. La nature de la défaillance du marché doit être identifiée – asymétries d'information, profiteurs, biens publics d'infrastructure commerciale et qualification de la main-d'œuvre – et le soutien doit être conçu pour remédier à cette défaillance.

Le soutien aux pionniers ne doit pas viser exclusivement les grandes entreprises ou des investisseurs étrangers : une connaissance même élémentaire de marchés et de fournisseurs peut suffire à susciter de nouvelles industries, comme cela a été le cas en Zambie avec le secteur des tôles ondulées pour toitures qui s'est développé rapidement, passant d'une seule entreprise à une douzaine, en compétition avec les importations. Le gouvernement pourrait fournir une subvention de contrepartie pour partager les risques élevés des pionniers en participant aux frais d'une étude de faisabilité.

Le niveau de qualification de la main-d'œuvre

Les statistiques de l'éducation montrent l'actuel désavantage de l'Afrique en capital humain. Les données de la Banque mondiale donnent les récents taux d'alphabétisation des jeunes de 15-24 ans : 45 % en Éthiopie, 75 % en Tanzanie et 77 % en Zambie, contre 97 % au Vietnam et 99 % en Chine.⁷ Cependant, on sait que la rapide expansion des exportations de produits manufacturés chinois a commencé au cours d'une période pendant laquelle le niveau de

scolarisation et d’alphabétisation était considérablement inférieur aux niveaux élevés actuels. Cela étant, il est évident que le peu de diffusion des qualifications dans la main-d’œuvre contribue à l’actuelle incapacité de la plupart des entreprises de l’industrie légère africaine à être effectivement compétitives sur les marchés mondiaux (et parfois même intérieurs) dans les activités de main-d’œuvre. Comparativement, le niveau de qualification est particulièrement bas dans le vaste secteur informel de l’Afrique, mais il l’est beaucoup moins dans le petit secteur formel africain, où la productivité des meilleures entreprises est parfois comparable à ce qu’on constate en Asie.

Malgré les différences de niveau de qualification, la productivité des ouvriers africains chevauche la fourchette observée en Chine et au Vietnam, dans tous les secteurs sauf un : les articles en bois (voir Tableau 6.2). Les chiffres suggèrent que des personnels peu qualifiés peuvent être affectés à des postes tels que ceux d’opérateurs sur machine informatisée dans le secteur du vêtement. On peut aussi déduire le potentiel de l’Afrique de l’effet positif important que les programmes ciblés d’assistance technique ont eu à la fois sur la productivité et sur la qualité (dans l’industrie éthiopienne de la chaussure, par exemple). L’ASS peut donc être compétitive dans les industries légères qui ne nécessitent pas d’ouvriers semi-qualifiés, car il y a une offre importante d’ouvriers non qualifiés aptes à être formés.

Tableau 6.2. Productivité du travail dans les cinq pays

Productivité du travail	Chine	Vietnam	Éthiopie	Tanzanie	Zambie
Polos (pièces/employé/jour)	18-35	8-14	7-19	5-20	n.d.
Mocassins de cuir (pièces/employé/jour)	3-7	1-6	1-7	4-6	n.d.
Chaises en bois (pièces/employé/jour)	3-6	1-3	0,2-0,4	0,3-0,7	0,2-0,6
Capsules (pièces/employé/jour × 1 000)	13-25	25-27	10	n.d.	201
Farine (tonnes/employé/jour)	0,2-0,4	0,6-0,8	0,6-1,9	1-22	0,6-1,6
Production laitière (litres/employé/jour)	23-51	2-4	18-71	10-100	19-179

n.d. = Non disponible.

Note : La production de capsules (de bouteilles) en Zambie est totalement automatisée. Les chiffres pour la meunerie viennent d’un échantillon de petites entreprises.

Source : Global Development Solutions, 2011.

Pour évoluer vers des productions plus complexes, comme les chemises habillées ou les pantalons dans l’industrie du vêtement, les aptitudes manuelles ou artisanales deviennent importantes. Si l’ASS veut faire évoluer ainsi ses industries, elle ne peut pas se passer d’une main-d’œuvre ayant bénéficié d’une formation professionnelle. Les entretiens qualitatifs et les visites d’usines en Chine et au Vietnam ont montré que les opérations sur les lignes d’assem-

blage impliquant des machines à tisser pour produire des sweaters, des chaussures de sport et des jouets – voire les lignes d'étiquetage et d'emballage des produits – nécessitent des compétences plus techniques et des ouvriers alphabétisés. L'avantage comparatif est cumulatif : la maîtrise de la production dans les industries légères les plus élémentaires, comme la fabrication de T-shirts, peut ouvrir la voie à un avantage comparatif dans des industries légères plus sophistiquées, mais non sans une élévation correspondante des qualifications industrielles.⁸ Comme l'élévation des qualifications est un bien public, il y a un rôle pour une politique industrielle portant sur les savoirs et compétences.⁹

Solutions possibles inspirées par les exemples asiatiques

Les gouvernements de l'ASS pourraient offrir une assistance technique pour développer une formation professionnelle spécifique à leurs secteurs destinés aux ouvriers non qualifiés. Pour les PME, cette formation pourrait être offerte dans le cadre des pôles industriels, tandis que pour les grandes entreprises, elle se ferait dans les usines mêmes ou dans les parcs industriels. Le financement de cette assistance technique pourrait être fourni ou soutenu par des donateurs. À moyen terme, les gouvernements, en partenariat avec le secteur privé, pourraient offrir des programmes publics de formation de techniciens capables de faire fonctionner et de réparer des machines simples, lire des instructions, archiver les dossiers et utiliser Internet pour communiquer et chercher des informations. Une bonne illustration de l'avantage potentiel de tels programmes est donnée par le Centre de développement des qualifications de Penang (Malaisie) qui offre diverses formations longues diplômantes ou courtes et des cours spécifiques pour divers secteurs d'activité, et s'adressant à l'ensemble de la population active à différents niveaux.¹⁰

Des écoles spécialisées dans l'offre de formations qualifiantes pour certains secteurs ont été extrêmement bénéfiques là où elles étaient orientées vers les secteurs dans lesquels le pays avait un avantage comparatif latent. En se concentrant sur les connaissances et compétences nécessaires à un secteur émergent, de telles écoles produisent rapidement une réserve de travailleurs techniquement formés pour le décollage du secteur. Au Chili, par exemple, le gouvernement a créé l'Institut technique du saumon pour former une masse de travailleurs qualifiés afin de permettre l'extension de l'élevage de ce poisson, technique méconnue des petits pêcheurs. Pour mieux exploiter son avantage comparatif dans la culture et l'exportation des fruits, le gouvernement de l'Inde a créé

l'Institut indien de recherche sur l'horticulture en 1968 et lorsqu'il a constaté l'émergence du secteur du raisin, en 1997, il a fait un pas de plus et créé le Centre national de recherche sur le raisin. En Malaisie, le gouvernement a créé l'Institut de recherche sur l'huile de palme pour développer son industrie de l'huile de palme. La plupart de ces instituts ont plusieurs objectifs allant de la diffusion de pratiques simples à la conduite de recherches de haut niveau.

Dans les premières étapes du développement de leur industrie légère, les pays subsahariens pourraient profiter de leur avantage de tard-venus pour passer des accords de jumelage avec d'autres pays en développement qui ont déjà des écoles techniques. La coopération technique actuelle entre l'Institut indien de conception et développement de la chaussure et le ministère éthiopien du Commerce et de l'Industrie permet la formation de salariés d'entreprises éthiopiennes de la chaussure en cuir à l'utilisation des dernières techniques de *benchmarking* pour produire des chaussures mondialement compétitives. Ce partenariat a déjà obtenu des résultats substantiels en améliorant la productivité des entreprises, en diminuant les taux de rejet et de pertes et en améliorant la qualité globale des chaussures.

Notes du chapitre 6

1. Clarke, 2011.
2. Bloom et autres, 2011.
3. Bloom et al. 2011. Voir aussi Lewis, 2005, Bartelsman, 2000 et Hsieh, 2009.
4. Clarke, 2011, Conway et Shah, 2010.
5. Mais cela peut ne pas être toujours le cas. Par exemple, imaginons que deux ouvriers sont dans la même pièce. Sans la formation Kaizen à l'aménagement du lieu de travail, l'un d'eux peut s'irriter en cherchant un outil, pensant que l'autre l'a mal rangé. Ce type de problème n'arriverait pas s'ils n'étaient pas dans la même pièce.
6. Nous devons à Brian Pinto (PRMVP, Banque mondiale) les suggestions faites dans ce contexte.
7. Voir <http://data.worldbank.org/indicator/SE.ADT.1524.LT.ZS>, consulté le 26 septembre 2011.
8. Lin, 2010, 2011.
9. Harrison et Rodríguez-Clare, 2010.
10. Voir <http://www.psd.org.my/html/default.aspx?ID=9&PID=155>.

Références

Bartelsman, Eric J. and Marc Doms. 2000. "Understanding Productivity: Lessons from Longitudinal Microdata." *World*, MIT Press, Cambridge, MA.

- Bloom, Nicholas, Ben Eifert, Aprajit Mahajan, David McKenzie, John Roberts. 2011. "Does Management Matter? Evidence from India." *NBER Working Papers* 16658, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Cadot, Olivier, Leonardo Iacovone, Denisse Pierola et Ferdinand Rauch. 2011. "Success and failures of African exporters", Document de recherche de la Banque mondiale n° 5657, Banque mondiale, Washington DC.
- Clarke, George, 2011a. "Wages and Productivity in Manufacturing in Africa: Some Stylized Facts", February 2011, Volume 3, Documents de référence, *Light Manufacturing in Africa?*, Banque mondiale.
- Clarke, George, 2011b. "Assessing how the Investment Climate Affects Firm Performance in Africa: Evidence from the World Bank's Enterprise Surveys", May 2011, Volume 3 Documents de référence, *Light Manufacturing in Africa?*, Banque mondiale.
- Conway, Patrick et Manju Shah. 2010. "Incentives, Exports and International Competitiveness in Sub-Saharan Africa: Lessons from the Apparel Industry." Banque mondiale, Washington, DC.
- Fafchamps, Marcel, et Simon Quinn. 2011. "Results from the Quantitative Firm Survey." Document de recherche (*Light Manufacturing in Africa Study*). Disponible en ligne : Volume III sur <http://econ.worldbank.org/africanmanufacturing>. World Bank, Washington, DC.
- Harrison, Ann et Andres Rodriguez-Clare. 2010. "Trade, Foreign Investment, and Industrial Policy for Developing Countries", dans *Handbook of Development Economics*, Volume 5, édité par Dani Rodrik et Mark Rosenzweig, North Holland, pp. 4039-4214.
- Hsieh, Chang-Tai et Peter J. Klenow. 2009. "Misallocation and Manufacturing TFP in China and India." Center for Economic Studies 09-04.
- Lewis, William W. 2005. *The Power of Productivity: Wealth, Poverty, and the Threat to Global Stability*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lin, Justin. 2009. *Economic Development and Transition: Thought, Strategy, and Viability*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lin, Justin. 2010. "New Structural Economics: A Framework for Rethinking Development." *Policy Research Working Paper* 5197, World Bank, Washington, DC.
- Sonobe, Tetsushi, Suzuki, Aya et Otsuka, Keijiro. 2011. "Kaizen for Managerial Skills Improvement in Small and Medium Enterprises: An Impact Evaluation Study." Article de fond (*Light Manufacturing in Africa Study*). Disponible en ligne, Volume IV, sur <http://econ.worldbank.org/africanmanufacturing>. Banque mondiale, Washington, DC.

La mise en œuvre des politiques

Les interventions de politique doivent commencer par une étude de cas pilote et être constamment revues et adaptées en fonction de l'évolution de la situation. En outre, la mise en œuvre doit être décentralisée, pour être au plus près des entreprises, responsabiliser les acteurs et susciter une concurrence entre collectivités publiques locales. Comme on l'a vu au premier chapitre, la clé de l'efficacité des interventions sélectives est de ne retenir que des politiques renforçant l'avantage comparatif latent du pays, notamment dans les secteurs où il est possible de déterminer une voie claire et directe vers la compétitivité des producteurs locaux sur les marchés intérieur et extérieur. Dans l'idéal, l'action publique pour surmonter les obstacles et les défaillances dans l'information doit être de faible ampleur et de courte durée, pour être ensuite réduite et enfin supprimée lorsque les premières réussites attirent des flux croissants de ressources privées vers des secteurs devenant compétitifs.

Tous les efforts de soutien à des industries choisies ne réussiront pas. L'une des leçons de l'Asie de l'Est est qu'un gouvernement doit être prêt à abandonner une politique qui échoue. Il importe donc que les actions pilotes soient de faible ampleur. Les priorités et le phasage des réformes de politique et des actions doivent obéir à des critères. D'abord, les mesures doivent viser les secteurs ayant le plus fort potentiel prouvé d'avantage comparatif et de croissance de l'emploi. Ensuite, elles doivent être les plus économiques à court et à long terme et avoir le plus faible effet budgétaire. Enfin, la capacité de mise en œuvre et les implications pour la gouvernance et l'économie politique des réformes doivent être soigneusement étudiées et servir de guide.

Ce rapport montre l'importance de problèmes spécifiques aux secteurs (par exemple : les épizooties affectant la qualité du cuir, les droits sur les importations d'acier et le plafonnement des prix des denrées agricoles) qui s'ajoutent aux problèmes transversaux, intersectoriels (comme l'indisponibilité de terrains industriels, le manque de compétences techniques et la faiblesse de la logistique commerciale). Cela pose la question du choix des priorités et de la combinaison

judicieuse de réformes sectorielles et intersectorielles, puisqu'un gouvernement ne peut pas tout faire en même temps. Mais les réformes économiques globales et les réformes sectorielles ne sont pas mutuellement exclusives. Elles peuvent être complémentaires et il faut les associer pour faire avancer l'économie. Le choix des priorités doit se faire au vu d'analyses coûts/avantages et, lorsque ce choix est difficile, le gouvernement doit prioriser ses actions en fonction des sites et des industries ayant le plus fort potentiel en tenant compte du coût politique des réformes. Une telle démarche devrait faciliter la diffusion des réformes grâce aux effets de démonstration. C'est ce que la Chine a fait pour les réformes foncières (initiées dans la zone économique spéciale de Shenzhen), ainsi que Maurice pour la réforme du droit du travail (d'abord restreinte aux exportateurs). Bien sûr, ce ciblage délibéré des réformes peut être sujet à des erreurs et des captures – d'où l'importance de la mise en place d'un processus transparent et professionnel pour les réaliser, ainsi que du courage politique pour corriger les erreurs.

Susciter la concurrence

La façon dont s'est développée l'industrie légère en Chine et au Vietnam montre que la concurrence est le facteur le plus crucial pour faire progresser la compétitivité. En Chine, les politiques publiques pour faciliter la croissance de l'industrie légère sont conçues pour les secteurs retenus et non pour des entreprises particulières et permettent une libre concurrence. En fait, le pouvoir chinois a assuré l'égalité des chances entre toutes les entreprises, même petites, de concourir dans les nombreux secteurs de l'industrie légère. Le gouvernement vietnamien s'efforce de faire de même. La présente étude propose un soutien actif des pouvoirs publics aux secteurs de l'industrie légère (comme en Chine) et, pour les pionniers, à des entreprises particulières (comme l'a fait l'Éthiopie pour les premières plantations de roses) au moyen d'une assistance technique, de la suppression d'obstacles institutionnels (par exemple, l'acquisition de terres adjacentes), du développement d'industries amont et de parcs industriels. La conception et la mise en œuvre de la politique publique devraient assurer que ses bénéficiaires sont déterminés par le jeu du marché et non par les intérêts particuliers de dirigeants publics ou d'entreprises à la recherche d'une rente. Dans de nombreux pays, la corruption crée un risque lorsque le gouvernement joue un rôle actif dans la promotion de la compétitivité et de la croissance. L'exemple chinois constitue un cas où les intérêts des dirigeants publics et de la société dans son ensemble ont concordé, de sorte que ces dirigeants ont cherché à promouvoir l'investissement et la croissance.

En plus des interventions microéconomiques du type proposé dans ce rapport, les gouvernements peuvent fournir un important soutien à une accélération de la croissance du secteur privé en maintenant la stabilité macroéconomique et en appliquant des politiques à long terme intelligentes en matière de gestion des ressources naturelles. En fait, au cours de la dernière décennie, les gouvernements africains ont réalisé des progrès marqués sur le plan des politiques macroéconomiques. Il en résulte une maîtrise de l'inflation, une réduction des déficits budgétaires et commerciaux et, en partie aussi pour d'autres raisons, une accélération de la croissance du PIB. Les efforts de l'Éthiopie pour exploiter le potentiel hydroélectrique de ses rivières représentent une volonté de bien gérer ses ressources qui, à terme, pourrait apporter un changement spectaculaire en faisant disparaître les pénuries d'électricité qui ont handicapé ses efforts d'industrialisation dans le passé. Les priorités et le phasage des actions de politique devraient obéir à quatre critères. Premièrement, les interventions ne devraient être engagées qu'en cas de défaillance du marché (existence d'un bien public pur, externalités, marchés non concurrentiels résultant de distorsions dues aux politiques en place, asymétries d'information, ou problèmes de coordination) empêchant le marché privé de jouer son rôle. Deuxièmement, ces interventions doivent être axées sur des secteurs ayant le plus gros potentiel d'avantage comparatif et de création d'emplois. Troisièmement, elles doivent être économes à court et à long terme et avoir un effet budgétaire restreint. Quatrièmement, la capacité de mise en œuvre et les implications pour la gouvernance et l'économie politique des réformes doivent être soigneusement étudiées.

Établir des partenariats public-privé

En Chine (moins au Vietnam) les pouvoirs publics ont surmonté leur répugnance initiale pour cette orientation et, même si des obstacles demeurent – concernant les droits de propriété, l'accès aux financements, l'État de droit, etc. –, ils ont fait preuve d'une croissante capacité à soutenir les entreprises privées et à coopérer avec elles, notamment au niveau local et dans des secteurs comme l'industrie légère qui ne sont pas prioritaires dans les plans officiels de développement. En Afrique, en revanche, la relation entre secteur public et secteur privé est souvent antagoniste. Les autorités publiques voient les entreprises privées comme une source de rentes ou comme des entités corrompues, brutales, assoiffées de profit et portées à exploiter les ressources du pays, tandis que les entreprises privées voient le secteur public comme un abri pour des individus cherchant des rentes de situation ou à créer des désordres. Il faudra du temps pour changer ces mentalités.

Dans les premières années du développement industriel, les pouvoirs publics chinois ont fait raisonnablement leurs preuves dans les domaines de la stabilité macroéconomique et du démantèlement progressif de l'ancienne économie planifiée, qui avait empêché l'établissement d'entreprises privées et gêné l'expansion des petites et moyennes entreprises dans le secteur des services publics. Ils ont offert une large gamme d'incitations fiscales sous la forme d'exonérations pour les sociétés nouvellement installées dans les zones industrielles. Ils ont remboursé la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) aux exportateurs. Ils ont libéré des terrains pour l'aménagement de zones industrielles et engagé des aménageurs privés pour offrir les installations et les services nécessaires. Ils ont également aidé l'industrie en développant des associations et des réseaux.

Ces dernières années, la hausse du coût du travail, des terrains, de l'énergie et des intrants, la diminution de l'espace disponible et la pression croissante des problèmes environnementaux ont rendu plus difficile, pour les pouvoirs publics locaux, de continuer à offrir ces incitations. Mais l'engagement non démenti de ces derniers à favoriser la croissance économique locale – qui s'enracine dans le constat des avantages qu'offre une forte croissance aux responsables publics locaux sous la forme de meilleures perspectives de promotion et de hausses de leurs émoluments – témoigne de la réussite du système chinois actuel à faire largement correspondre les intérêts de l'État central, ceux des administrations locales, ceux des entreprises et ceux de la population dans son ensemble, tous ayant intérêt à la poursuite de la croissance.

Obtenir un engagement public de haut niveau

Pour l'objectif proposé d'attirer des investisseurs tant nationaux qu'étrangers vers les secteurs de l'industrie légère, les investisseurs privés qui envisagent des opérations risquées ont besoin d'assurances convaincantes de la part des plus hauts responsables publics en ce qui concerne la permanence future du programme de soutien et la ferme résolution du régime de s'abstenir dans l'avenir du type d'expropriations qui dépouillent les entreprises privées des actifs et des opportunités patiemment édifiés. La désignation d'une équipe d'exécution de haut niveau et ayant un accès direct aux plus hauts dirigeants publics permettra de rassurer les investisseurs tout en augmentant les chances de réussite du développement et de la mise en œuvre du programme de réforme dans les délais voulus.

Rôle des partenaires du développement

Si les mesures de politique proposées dans ce rapport n'excèdent pas les capacités d'exécution de pays africains comme l'Éthiopie, la Tanzanie et la Zambie, elles peuvent être astreignantes pour d'autres, notamment ceux sortis récemment de conflits. Les partenaires du développement (organisations non gouvernementales, associations professionnelles et commerciales, donateurs multilatéraux et bilatéraux) peuvent les aider à supprimer les obstacles rencontrés par certains secteurs. Le plus souvent, les donateurs multilatéraux et bilatéraux financent des analyses de filières et des études de faisabilité qui peuvent réduire les risques des pionniers.

Gouvernance et économie politique des réformes

Malgré la capacité restreinte et la faible gouvernance de certains pays subsahariens, plusieurs raisons font penser que la démarche proposée ici ne constituera pas un fardeau excessif pour les capacités administratives des pays concernés. D'abord, l'ampleur des actions de politique est limitée, de sorte que les rentes générées le seront également. Ensuite, comme on l'a dit, les réformes proposées se fondent sur l'avantage comparatif latent des économies visées, ce qui signifie que de petits soutiens temporaires peuvent provoquer l'entrée de nombreux nouveaux acteurs (comme cela a été fait dans le secteur de l'exportation des roses en Éthiopie), ce qui intensifiera progressivement la concurrence dans le secteur concerné et supprimera le besoin d'un maintien du soutien. De plus, les interventions de politiques elles-mêmes sont susceptibles d'accroître la concurrence (par exemple, en réduisant les coûts et risques à l'entrée) ainsi que la capacité des entreprises à concourir – à l'inverse de ce qu'ont fait les politiques industrielles africaines du passé qui ont échoué (comme l'offre de protection et de subventions à quelques entreprises industrielles pour lesquelles le pays ne disposait d'aucun avantage comparatif). Enfin, l'existence d'une expertise économique au plus haut niveau du gouvernement peut sûrement aider à accélérer la mise en œuvre des politiques proposées dans ce rapport et à réagir promptement et efficacement aux difficultés pouvant survenir, comme c'est le cas en Éthiopie.

Partie 3

Déterminer le potentiel et lever les obstacles

L'exemple de l'Éthiopie

L'Éthiopie montre les divers outils d'analyse qui permettent de déterminer et lever les principaux obstacles dans un pays par secteur et par taille d'entreprise (voir Encadré 8.1). Trois grands constats ressortent de cette analyse :

- L'Éthiopie a la possibilité de devenir mondialement compétitive dans de larges segments de l'industrie légère (vêtement, articles en cuir et agro-industrie) qui, s'ils réussissent, pourraient créer des millions d'emplois productifs en s'appuyant sur son avantage de coût du travail (bas salaires associés à une forte productivité du travail dans les entreprises ayant de bonnes pratiques). Elle dispose d'un avantage comparatif dans les secteurs fondés sur les ressources naturelles (agriculture, élevage et sylviculture). D'autres pays en développement, comme le Vietnam, ont réussi à créer des millions d'emplois dans l'industrie légère en s'appuyant sur des avantages semblables et en attirant des investisseurs leaders dans le pays.
- Les problèmes existant dans les principaux secteurs amont (tels que l'insuffisante qualité du cuir et le coût élevé du blé et du bois) sont, dans l'ensemble, les principaux obstacles à la compétitivité de l'Éthiopie dans les industries légères, car le coût des intrants représente plus de 70 % du coût de production dans ces industries. Les autres grands obstacles sont la faible logistique commerciale (critique pour le secteur du vêtement) et le manque d'accès à des terrains industriels, à des financements et à du personnel qualifié, qui affectent surtout les petites entreprises.
- Un petit nombre d'actions de politique spécifiques ferait beaucoup pour lever les principaux obstacles. Voici précisément celles qui pourraient avoir un effet rapide : autoriser l'importation illimitée, en franchise de droits, de cuir et de tissus, réduire le coût du crédit commercial et libéraliser le marché intérieur des intrants et des produits agricoles. Autres mesures pouvant être fructueuses : suppression des droits sur l'importation d'autres intrants de l'industrie légère, aménagement de zones industrielles prêtes à l'emploi, facilitation des formalités douanières, réduction des frais de transport, développement d'un marché des garanties (machines, terres et bétail) et

mise en place de programmes ciblés de formation technique. Lorsque la décision d'engager un programme substantiel d'interventions de ce genre aura été prise, le gouvernement devra rechercher activement de grands investisseurs et les encourager à examiner soigneusement les opportunités de projets dans l'industrie légère en Éthiopie. Il devra aussi chercher des investisseurs pour les grands secteurs amont tels que l'agriculture, l'élevage et la sylviculture, ainsi que pour les secteurs aval, comme la fabrication d'articles en cuir, la confection de vêtement et la transformation agro-alimentaire.

Notre examen s'est centré sur cinq secteurs de l'industrie légère. La suite de ce chapitre présente nos conclusions concernant les opportunités de développement, les obstacles et la façon proposée de lever ces obstacles. Puis nous présenterons les résultats pour les divers secteurs et verrons comment un programme de réforme pourrait traiter les problèmes institutionnels, fiscaux et d'économie politique qui limitent actuellement les perspectives d'expansion de la production, de l'emploi et de l'exportation dans l'ensemble des secteurs de l'industrie légère.

L'Éthiopie a franchi la crise économique mondiale de 2008-2009 mieux que de nombreux autres pays en développement : elle n'a connu qu'une faible baisse de ses exportations, des transferts de fonds venant de sa diaspora et de ses investissements étrangers, qui sont revenus aujourd'hui à leurs niveaux d'avant la crise. La croissance des exportations et un certain ralentissement des importations ont permis une accumulation de réserves de change. L'inflation globale a baissé à des taux à un seul chiffre, du fait surtout d'une baisse des prix alimentaires et la croissance est restée forte (environ 8 à 9 % par an depuis 2009). Le gouvernement éthiopien est engagé dans le sens d'une croissance continue et d'une stabilité macroéconomique, dans le cadre de son nouveau plan quinquennal de développement (ministère des Finances et du Développement économique, 2010). Les piliers stratégiques en sont une croissance économique rapide soutenue par l'investissement dans l'agriculture et les infrastructures, la promotion de l'industrialisation, le développement social et le renforcement de la gouvernance et du rôle des jeunes et des femmes.

Même si chaque pays a ses particularités économiques et même si plusieurs aspects de l'environnement politique de l'Éthiopie, de sa gouvernance et de ses institutions rendent son cas très particulier dans l'ensemble de l'Afrique subsaharienne (ASS), il y a suffisamment de facteurs communs pour que l'Éthiopie puisse être considérée comme un bon exemple pour un assez grand nombre de pays africains. Elle est dotée de nombreuses ressources naturelles qui peuvent fournir de précieux intrants pour divers secteurs de l'industrie

légère capables de servir les marchés tant intérieurs qu'extérieurs. Parmi ses abondantes ressources, un vaste cheptel de bovins dont les peaux peuvent être transformées en cuir et produits en cuir ; des forêts dont le bois peut être utilisé par l'industrie du meuble ; du coton pouvant être filé et tissé et servir à la confection de vêtements et enfin des terres et des lacs pouvant produire des intrants pour les industries agro-alimentaires. L'Éthiopie dispose d'une main-d'œuvre abondante, dont le faible coût lui donne un avantage comparatif dans les secteurs ayant besoin d'une abondante main-d'œuvre peu qualifiée tels que ceux de l'industrie légère. Il y a aussi plusieurs facteurs négatifs communs à l'Éthiopie et aux autres pays africains à bas salaires, tels que le manque de terrains industriels, la mauvaise logistique commerciale commune aux pays enclavés, l'absence d'accès à des financements, etc.

Le présent rapport ne prétend pas que les conclusions spécifiques à l'Éthiopie puissent être généralisées à tous les pays subsahariens mais, lorsque des points communs ont été constatés entre les trois pays subsahariens étudiés, nous les avons traités dans la Deuxième partie de ce volume. Cependant, la nouvelle méthode analytique appliquée à l'Éthiopie peut être appliquée à d'autres pays africains pour obtenir des diagnostics spécifiques et en tirer des solutions adaptées à la situation du pays. Des recommandations de politique spécifiques à la Tanzanie et à la Zambie seront prêtes prochainement. La réutilisation de cette méthodologie au-delà des trois pays faisant l'objet de cette étude permettra une riche analyse des obstacles à l'industrie légère dans d'autres pays subsahariens et servira à proposer des recommandations concrètes de politique pour faciliter la croissance de ces secteurs dans l'ensemble de la région. Cette démarche d'analyse est la source des innovations de cette étude (voir encadré 8.1).

ENCADRÉ 8.1.

Les outils de notre analyse

Cette recherche s'est appuyée sur cinq outils d'analyse qui ont été appliqués en 2010-2011 et qui sont présentés dans les Volumes II à IV (comportant chacun une synthèse) :

- Nouvelle étude fondée sur les Enquêtes auprès des entreprises.
- Entretiens qualitatifs avec environ 300 chefs d'entreprises officielles et informelles de toutes tailles réalisés par l'équipe de l'étude en Éthiopie, Tanzanie et Zambie ainsi qu'en Chine et au Vietnam, fondés sur un questionnaire conçu par le Pr John Sutton (London School of Economics).¹

- Entretiens quantitatifs avec environ 1 400 chefs d'entreprises officielles et informelles de toutes tailles réalisés par le Centre pour l'étude des économies africaines de l'Université d'Oxford dans les mêmes pays, fondés sur le questionnaire conçu par le Pr Marcel Fafchamps et le Pr Simon Quinn (Oxford University).
- Entretiens approfondis avec environ 300 chefs d'entreprises officielles moyennes dans les cinq mêmes pays par le bureau d'études Global Development Solutions, pour une étude comparative des filières.
- Étude Kaizen sur l'effet de formations managériales de chefs de PME. Ces formations, données à environ 250 chefs d'entreprise en Éthiopie, en Tanzanie et au Vietnam, ont été réalisées par des chercheurs japonais de la Fondation pour des études avancées sur le développement international et par le National Graduate Institute for Policy Studies.

Le vêtement : résoudre les problèmes de logistique commerciale

Le potentiel de l'Éthiopie

La performance de l'Éthiopie dans le vêtement n'a pas été brillante jusqu'à présent : 8 millions d'USD d'exportations en 2009, soit seulement un millième des 8 milliards d'USD d'exportations du Vietnam, qui a une population analogue. Ce secteur n'emploie que 9 000 ouvriers (contre un million au Vietnam) et fabrique essentiellement des produits de basse qualité pour le marché intérieur dans de petites entreprises peu productives. Une poignée seulement de grandes entreprises (employant environ 1 000 ouvriers) réussit à exporter du vêtement, surtout des articles de faible valeur peu sensibles au facteur temps. Mais l'étude comparative détaillée des filières (voir Global Development Solutions, 2011) montre que l'Éthiopie peut devenir mondialement compétitive dans le vêtement, grâce aux facteurs suivants :

- vaste main-d'œuvre sous-employée et avantage important et croissant de coût du travail (salaires se montant au 1/5^e de ceux de la Chine et à la moitié de ceux du Vietnam ; la prise en compte des coûts non salariaux du travail accroîtrait encore l'avantage potentiel de l'Éthiopie) ;
- main-d'œuvre apte à être formée : les ouvriers éthiopiens dans les quelques entreprises exportatrices produisent autant de polos par jour que ceux du Vietnam (moitié moins que ceux de Chine) avec une technologie semblable, ce qui donne à l'Éthiopie un avantage de coût de production de 5 % par rapport au Vietnam et à la Chine. Voir les détails dans le Global Development Solutions, 2011 ;
- accès à un port à conteneurs ultra moderne (Djibouti), bien situé géographiquement ;

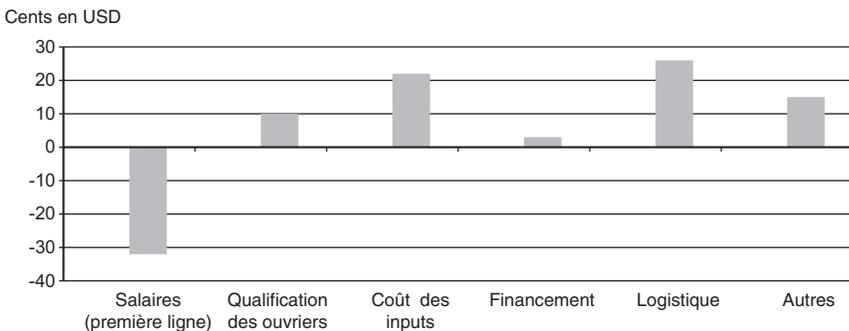
- possibilité de développer une industrie compétitive du coton et des textiles du fait de bons sols et de conditions climatiques favorables et de l'arrivée prochaine d'un courant hydroélectrique bon marché (en construction) – ce qui permettra des économies sur les frais de transport et les délais de livraison ;
- accès en franchise de droits et sans quotas aux marchés américain et européen (loi américaine AGOA et Accords européens de Cotonou).

Avec une population comparable à celle du Vietnam, l'Éthiopie a le potentiel pour créer de nombreux emplois dans ce secteur comme le Vietnam, à condition qu'un certain nombre d'obstacles soient levés.

Les principaux obstacles à la compétitivité

L'obstacle majeur à la compétitivité mondiale de l'Éthiopie dans le vêtement est la mauvaise logistique commerciale, qui élimine pratiquement son avantage en matière salariale (voir Graphique 8.1). De plus, cet obstacle élimine l'Éthiopie des segments du marché à haute valeur qui sont sensibles au facteur temps : le temps passé entre la commande et la livraison dépasse 90 jours et est imprévisible. Les surcoûts dus à la logistique commerciale, qui empêchent la compétitivité, sont aggravés par l'inexistence d'industries amont compétitives (textile), ce qui oblige les entreprises à importer les intrants à des coûts élevés avec des délais longs et imprévisibles. La faiblesse de la logistique est un obstacle plus gênant pour les grandes entreprises exportatrices, mais ce serait également un obstacle contraignant pour les PME devenant compétitives et cherchant à s'associer avec de grandes entreprises.

Graphique 8.1 Coûts de production d'un polo en Éthiopie par rapport à la Chine.



Note : Ici, la qualification des ouvriers couvre la productivité du travail.

Source : Global Development Solutions, 2011.

La faiblesse logistique de l'Éthiopie peut être imputée à deux facteurs : coûts élevés de la manutention et des financements et distance entre les usines et le port de Djibouti.

- Les coûts de la manutention et des financements ont quatre composantes. Les frais facturés par les banques commerciales pour les services liés aux échanges tels que les lettres de crédit sont lourds – coût des lettres de crédit : 3 % pour les importations et 2 % pour les exportations, contre moins de 1 % en Chine et au Vietnam. Cela impose un surcoût de 2 % au coût de production pour les exportateurs. La Banque nationale d'Éthiopie, quant à elle, facture une commission de change de 1,5 % pour les dollars nécessaires à l'importation des intrants – soit un surcoût de 1 % s'ajoutant au coût de production des exportateurs. L'attente de l'autorisation de la banque crée des retards longs et incertains (jusqu'à six mois lorsque les devises sont rares). Le passage en douane ajoute un surcoût de 0,5 % au coût de production. En outre, les formalités douanières prennent, en Éthiopie, 25 jours de plus qu'en Chine. Les frais de manutention portuaires et de douane sont plus élevés en Éthiopie. La manutention d'un conteneur équivalent vingt pieds importé coûte 600 USD à Djibouti, contre seulement 80 en Chine.
- L'industrie éthiopienne est située surtout à Addis-Abeba. Les importations des intrants et les exportations de produits doivent être transportées sur les 800 km séparant Addis-Abeba du port de Djibouti. En plus de la distance, d'autres facteurs aggravent le problème. D'une part, le manque de concurrence dans le transport routier (et l'absence d'une liaison ferroviaire) et les taxes sur le carburant rendent le transport très cher. D'autre part, l'expédition vers les États-Unis par bateau coûte 60 % de plus à partir de Djibouti qu'à partir d'un port chinois. Les coûts d'expédition vers l'Europe sont à peu près les mêmes au départ de la Chine et au départ de Djibouti, bien que les ports européens soient beaucoup plus près de Djibouti que de la Chine. Cela est dû à la faiblesse du trafic à Djibouti et à un manque de concurrence dans le transport maritime. Ensemble, ces deux facteurs ajoutent un surcoût de 3 % au coût de production et un délai supplémentaire de six jours (par rapport à la Chine) pour les expéditions vers les ports européens.

Autres obstacles importants :

- *Inexistence d'industries amont dans le pays (notamment de production textile).* L'Éthiopie a une forte production de coton, mais les activités d'égrenage et de filature sont déficientes (héritage de l'époque de la nationalisation des usines textiles) et la plupart des accessoires pour le vêtement (tels que les boutons) doivent être importés. Une entreprise avec des investisseurs

étrangers a lourdement investi dans la transformation du coton en tissu pour alimenter sa production de vêtements. Les entreprises de Chine et du Vietnam n'ont pas besoin de faire de tels investissements, car l'offre intérieure y est suffisante et l'importation des intrants y est aisée.

- *Difficultés des PME à obtenir des terrains industriels et des financements* (les grands exportateurs ont un accès privilégié aux deux). Les petites entreprises ont deux pièces : une boutique sur la rue et un atelier. Leurs possibilités d'expansion sont limitées par la difficulté à obtenir des financements pour acheter un terrain et y construire un bâtiment et pour renouveler et accroître leur équipement (voir les résultats de l'enquête quantitative dans Fafchamps et Quinn, 2011). Ces problèmes sont aggravés par la fragmentation du marché foncier, l'inflation des prix et les longs délais des transactions.
- *La faiblesse des compétences entrepreneuriales et de la qualification des ouvriers, notamment dans les petites entreprises*, empêche les entreprises locales de faire appel à la chaîne mondiale d'approvisionnement. Le marché du vêtement exige des changements de modèles rapides, de sorte que les fabricants de vêtements doivent être parfaitement reliés aux acheteurs et être capables d'adapter les modèles qu'ils produisent pour répondre aux évolutions de la demande des marchés mondiaux en termes de qualité et de modèles. L'enquête quantitative (voir Fafchamps et Quinn, 2011) montre que les chefs des petites entreprises d'Éthiopie ont moins accès aux compétences et aux informations que leurs homologues d'Asie. Les chefs d'entreprise ayant les bonnes pratiques tant en Asie qu'en Éthiopie montrent que des ouvriers même peu qualifiés peuvent atteindre une haute productivité moyennant une bonne structure d'incitation et quelques semaines de formation sur le tas.

Recommandations pour libérer le potentiel de l'Éthiopie

Résoudre une masse critique de problèmes logistiques mettrait l'Éthiopie en position de suivre l'exemple de la Chine et du Vietnam : attirer des investisseurs d'outre-mer qui tireraient le développement industriel et offriraient des enseignements et une expérience à des entreprises locales prêtes à les imiter. Profiter de l'avantage du coton éthiopien de qualité et du futur courant hydroélectrique bon marché pour développer une industrie textile compétitive renforcerait les perspectives de compétitivité dans le secteur du vêtement.

À court terme, ramener le coût des lettres de crédit au niveau chinois ou vietnamien réduirait le coût de production FOB des exportateurs de plus de 3 %. Éliminer la commission de change (de 1,5 %) imposée par la Banque nationale d'Éthiopie et garantir la disponibilité immédiate de devises à tous les

fabricants de vêtements ferait baisser le coût de production FOB des exportateurs de 1 % et réduirait fortement le temps et les incertitudes des livraisons. Établir un « circuit vert » pour le passage accéléré en douane des vêtements réduirait le coût de production FOB de 0,5 % et les délais en douane de 30 à 5 jours, délai constaté à Hong Kong (Chine). Négocier une diminution des frais portuaires et de manutention dans le cadre d'un partenariat stratégique avec Djibouti réduirait le coût de production FOB de 1 %.

Pour réduire le handicap lié à la distance de 800 km du port de Djibouti, un système de transport multimodal associant transports routier, ferroviaire, aérien et maritime améliorerait la liaison avec les marchés et accroîtrait la compétitivité. La réhabilitation de la voie ferrée Addis-Abeba-Djibouti pourrait réduire encore les frais de transport et les délais. La concurrence dans le transport routier pourrait être accrue en ouvrant le secteur à de nouvelles sociétés de transport, notamment étrangères, et en les mettant sur un pied d'égalité avec les transporteurs nationaux. Abaisser les taxes sur le carburant et les droits d'importations sur les camions et les pièces détachées réduirait le coût de production FOB des biens manufacturés d'environ 0,5 %. Aménager un parc industriel prêt à l'emploi à proximité de Djibouti (par exemple à Dire Dawa, où le climat n'est pas excessivement chaud) réduirait le coût de production FOB de 2 % et ferait gagner six jours sur le temps d'expédition des produits. La Chine et le Vietnam ont commencé leur trajectoire dans le vêtement en créant des zones industrielles près de ports de classe mondiale.

Pour lever les autres obstacles, moins rédhibitoires, l'Éthiopie pourrait faciliter l'accès aux intrants par trois types de mesures (en plus de l'amélioration de la logistique) :

- *Éliminer totalement les droits d'importations sur les intrants destinés au vêtement* (qui vont actuellement de 10 à 35 %). Actuellement, seuls les exportateurs bénéficient d'une franchise de droits sur leurs intrants importés, les droits étant perçus sur tous les biens finaux non exportés. L'élimination totale des droits d'importation permettrait aux exportateurs de revendre leurs rebuts (et ainsi de réduire leur coût de production de 1 %) et faciliterait les liens entre les grandes entreprises exportatrices et les PME produisant pour le marché intérieur. Cela accroîtrait la productivité et la croissance de la production des petites entreprises et donnerait aux exportateurs plus de souplesse pour répondre à de plus grosses commandes. Une telle mesure faciliterait, en outre, la mise en œuvre d'un « circuit vert » à la douane pour le vêtement – autre réforme peu onéreuse.
- *Soutien aux producteurs amont compétitifs, notamment de textile*. Des données préliminaires indiquent la possibilité pour l'Éthiopie de développer une industrie textile compétitive grâce à son sol et à son climat favorables à

la culture du coton et grâce au coût compétitif de l'électricité hydraulique attendue (une étude de faisabilité doit être réalisée). L'utilisation de tissus fabriqués localement réduirait le coût de production des vêtements de 3 % et les délais de livraison presque de moitié. La politique actuelle d'interdiction des exportations de coton pour assurer l'approvisionnement des usines textile est sans doute contre-productive, car elle réduit la demande et donc la rentabilité de la culture du coton et ainsi dissuade l'investissement dans un secteur qui pourrait contribuer à une forte croissance de l'emploi dans le textile et dans le vêtement.

- *Aménager un parc industriel prêt à l'emploi à Addis-Abeba* (et faire une étude de faisabilité pour un autre proche de Djibouti). La Chine a montré que ce genre de parcs supprime plusieurs obstacles simultanément en donnant aux entreprises un accès abordable à des terrains industriels, à des usines standardisées prêtes à l'emploi et à des logements ouvriers, ainsi qu'à des services de formation et des guichets uniques pour les formalités réglementaires des entreprises. Ils réduisent considérablement les coûts et risques du financement pour les meilleures des petites entreprises, en leur permettant de devenir des entreprises moyennes avant de finir par être suffisamment grandes et solides financièrement pour obtenir sans aide des prêts bancaires. C'est la façon dont la Chine a évité le problème de l'absence d'entreprises de taille intermédiaire.

Une fois qu'une masse critique de problèmes logistiques aura été réglée, les administrations publiques devront promouvoir mondialement l'Éthiopie comme un pays d'investissement auprès des grands acteurs du secteur du vêtement. En plus de fournir des apports immédiats de capitaux, de devises et d'expertise technique, managériale et marketing, l'investissement étranger pourra créer d'importantes externalités positives, comme Daewoo l'a fait au Bangladesh en formant une nouvelle génération de chefs d'entreprise dans le secteur du vêtement.

Les articles en cuir : faire disparaître la pénurie de cuir de qualité

Le secteur des articles en cuir a un potentiel de production, d'exportation et d'emploi encore plus important que le secteur du vêtement. Faciliter immédiatement l'importation de cuir de qualité tout en suscitant le développement d'une chaîne d'approvisionnement en cuir compétitif placera l'Éthiopie sur la voie de sa transformation en l'un des grands centres mondiaux de production d'articles en cuir de qualité.

Le potentiel de l'Éthiopie

La performance actuelle de l'Éthiopie dans le secteur du cuir est médiocre comme dans celui du vêtement. Les exportations de 2010 ont atteint 8 millions d'USD, contre 2,3 milliards pour celles du Vietnam. Ce secteur n'emploie que 8 000 personnes (contre 600 000 au Vietnam), surtout dans de petites entreprises produisant des articles de faible qualité pour le marché intérieur.

Le potentiel de l'Éthiopie dans le secteur du cuir repose sur les quatre facteurs suivants :

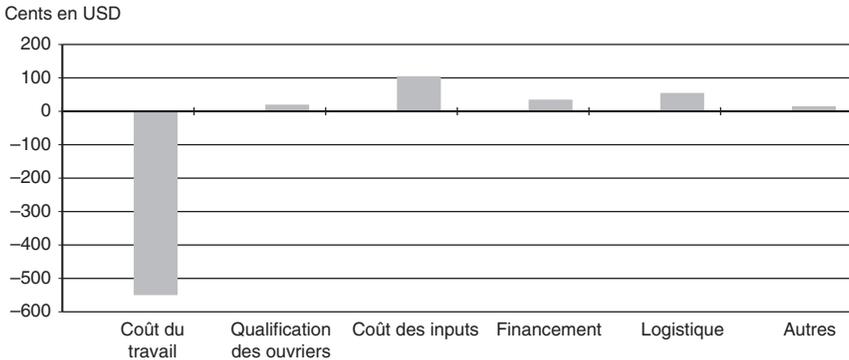
- L'Éthiopie a un avantage de coût de production de 12 % sur le Vietnam et de 37 % sur la Chine, parce que ce secteur est encore plus utilisateur de main-d'œuvre que le vêtement (en Chine, le coût de main-d'œuvre représente 40 % du coût de production, contre seulement 10 % dans la confection). Or, comme dans le vêtement, l'Éthiopie combine de très faibles salaires et une main-d'œuvre apte à être formée – (comme on le voit dans les grandes entreprises, où les ouvriers éthiopiens produisent autant de chaussures similaires par jour que les ouvriers du Vietnam (soit 80 % du niveau de productivité de la Chine).
- Grâce aux bonnes conditions climatiques et au sol, le cheptel éthiopien produit un cuir qui est parmi les meilleurs du monde. L'Éthiopie est le second pays d'Afrique dans l'élevage des bovins ; la combinaison d'une offre importante de cuir de haute qualité et d'une énergie hydroélectrique compétitive permettrait le développement d'une industrie de production de cuir de classe mondiale.
- Le surcoût dû à la faiblesse logistique est moins grave pour les articles en cuir que pour le vêtement. L'avantage des coûts salariaux de l'Éthiopie dépasse le surcoût dû à la logistique et ce sous-secteur est moins sensible au facteur temps que le vêtement.
- Comme les vêtements, les articles en cuir éthiopiens ont accès en franchise de droits aux marchés américain et européen.

Les principaux obstacles à la compétitivité

L'obstacle le plus contraignant est la pénurie de cuir de qualité. Avec une totale libéralisation de l'importation de cuir, l'Éthiopie serait déjà mondialement compétitive. Faibles salaires et forte intensité de main-d'œuvre signifient que le désavantage de 10 % du coût de production dû à la piètre logistique commerciale (à supposer que le cuir doive être importé) n'éliminerait pas l'avantage de coût de production de l'Éthiopie (voir Graphique 8.2). Les délais supplémentaires entre commande et livraison ne seraient pas un

handicap aussi grave pour la compétitivité dans ce secteur, qui est moins sensible au facteur temps que le vêtement (la mode dans les chaussures de cuir pour homme ne change pas aussi vite).

Graphique 8.2 Coût de production de chaussures en cuir en Éthiopie par rapport à la Chine.



Note : Ici, la qualification des ouvriers couvre la productivité du travail.

Source : Global Development Solutions, 2011.

La pénurie de cuir national de qualité a trois causes :

- *Absence de maîtrise des épizooties et insuffisance des services vétérinaires.* De ce fait, peu de peaux exemptes de défauts. Cela vient largement de l'incapacité à éradiquer les ectoparasites (qui causent les défauts des peaux) et de ce que l'élevage est dominé par les petits exploitants qui n'ont que quelques animaux et pour qui la vente des peaux n'est, au mieux, qu'un à-côté.
- *Inexistence d'une transformation de qualité des peaux brutes et semi-finies.* L'Éthiopie souffre encore du contrôle de l'État sur les tanneries. De récents investissements privés et une modernisation des tanneries améliorent les perspectives d'avenir à la condition que la question de l'offre de peaux de qualité soit résolue. Taxer l'exportation de peaux brutes et semi-transformées peut être contre-productif en réduisant artificiellement les prix intérieurs, ce qui limite l'incitation à accroître l'investissement privé dans la filière peau-cuir.
- *Interdiction de l'importation de cuir.* Le gouvernement éthiopien est parvenu à interdire l'importation de cuir au moyen d'exigences administratives bureaucratiques. Par exemple, les sociétés voulant importer du cuir doivent expliquer pourquoi elles ne peuvent pas s'approvisionner en cuir auprès des tanneries du pays.

Autres obstacles moins importants :

- *La piètre logistique commerciale*, bien que n'étant pas un obstacle dirimant, se traduit néanmoins pas un surcoût de production de 10 % (6 % si l'on n'a pas besoin d'importer le cuir) pour les mêmes raisons que dans le vêtement.
- *Faible qualité des produits due à un manque de compétences en gestion des chefs d'entreprise*. Les mocassins en cuir exportés d'Éthiopie sont de moins bonne qualité que ceux faits en Chine, ce que montre le prix FOB plus bas obtenu par les fabricants de chaussures de cuir éthiopiens. Cet écart de qualité est dû en partie à la faible compétence managériale et technique des chefs et dirigeants d'entreprise. Une assistance technique par l'Institut indien de conception et développement de la chaussure a permis d'accroître les compétences en management. En outre, des investisseurs étrangers ont déjà commencé à entrer dans le secteur des articles en cuir. La réussite de certaines entreprises éthiopiennes sur le marché italien démontre un potentiel d'amélioration de la productivité et de la qualité de nature à permettre à ce secteur de devenir compétitif et capable de générer de fortes hausses de l'emploi et des exportations.
- *Les petites entreprises ont du mal à obtenir des terrains, des financements et des personnels qualifiés*, ce qui les enferme dans la faible productivité et la basse qualité et les empêche de moderniser leur outil de travail et d'accroître leur production.

Recommandations pour libérer le potentiel de l'Éthiopie

Permettre l'importation de cuirs de haute qualité serait une façon rapide et facile de résoudre le problème de la pénurie aiguë actuelle de cuir du secteur. Lever les restrictions à l'exportation de cuir accroîtrait l'incitation à investir dans la filière éthiopienne du cuir.

À moyen terme, le gouvernement devrait intensifier ses efforts en vue de maîtriser les épizooties : la victoire sur ce terrain profiterait aussi aux secteurs du lait et de la viande. Une étude de l'USAID a montré que le taux d'ectoparasitose – qui cause les défauts de la peau des animaux – pourrait être réduit de 90 % à 5 % avec quatre traitements par an et par animal, pour un coût d'environ 0,10 USD par an.¹ Le coût total d'un tel programme pour l'ensemble du pays serait inférieur à 10 millions d'USD par an, un montant modeste si on le rapporte aux bénéfices attendus. Comme on le verra plus bas dans la section sur l'agro-industrie, le renouvellement du cheptel par des animaux issus de croisements et l'admission du bétail comme garantie inciteraient les petits exploitants à recourir aux services vétérinaires et amélioreraient leurs moyens financiers pour le faire. Faciliter l'accès à des terres rurales d'éleveurs maîtrisant

les bonnes pratiques développerait l'offre de peaux de qualité, mais cela doit se faire selon une procédure totalement transparente et inclusive pour assurer que les populations locales en bénéficient et que l'environnement est protégé.

Pour lever les autres obstacles moins importants, diverses mesures peuvent être prises :

- *Améliorer la logistique* accroîtrait encore la compétitivité de l'Éthiopie dans les articles en cuir en réduisant le coût de production de 5 % (si le cuir est importé) et le délai commande-livraison de plus de 30 jours.
- *Offrir une assistance technique pour améliorer les compétences entrepreneuriales dans la conception des produits et la gestion de la production.* Comme le montre l'expérience des Chaussures Ramsay, une assistance technique aux fabricants de chaussures éthiopiens – dans ce cas fournie par l'Institut indien de conception et développement de la chaussure – a permis d'accroître la productivité du travail, d'améliorer la qualité des chaussures exportées et d'en réduire le prix.
- *Faciliter l'entrée de grands investisseurs dans le secteur des produits en cuir.* L'intérêt porté est déjà élevé tant de la part de producteurs (la politique chinoise officielle encourage maintenant les sociétés chinoises à investir à l'étranger, car le secteur des articles en cuir est maintenant une industrie en déclin dans les villes côtières chinoises) que d'acheteurs mondiaux (le leader des importateurs américains de chaussures de cuir cherche à diversifier ses achats hors de Chine). Cela crée une opportunité de promouvoir l'Éthiopie comme un lieu d'investissement prometteur pour l'industrie mondiale du cuir. Afin d'éviter les comportements de recherche de rente, les interventions pour attirer l'investissement devront être offertes à toutes les entreprises voulant entrer dans ce secteur.
- *Aménager des parcs industriels prêts à l'emploi* près d'Addis-Abeba et un autre pas très loin de Djibouti (après une étude approfondie de faisabilité) pour contribuer à résoudre le problème du manque d'entreprises de taille intermédiaire et améliorer encore la logistique commerciale.

Les produits en bois : offrir des formations techniques et développer la sylviculture

L'Éthiopie pourrait devenir compétitive dans les articles en bois en offrant une formation technique aux chefs d'entreprise et aux ouvriers, en facilitant l'accès à des terrains industriels et à des financements et en développant une sylviculture durable pour tirer parti de ses ressources uniques en bambou (l'Éthiopie a la plus importante bamboueraie d'Afrique).

Le potentiel de l'Éthiopie

Contrairement aux secteurs du vêtement et du cuir, où la principale opportunité pour l'Éthiopie est de développer ses exportations, l'opportunité immédiate du secteur du bois réside dans la forte croissance du marché intérieur du bois de feu, des matériaux de construction et du meuble. Les possibilités de création d'emplois sont plus restreintes, car la productivité du travail est très faible (un cinquième de celle du Vietnam et un dixième de celle de la Chine, en moyenne). Dans la phase initiale de développement de ce secteur, son potentiel semble être dans la substitution à des importations et non dans l'exportation.

Alimenté par une forte demande intérieure pour les matériaux de construction et pour le meuble, le secteur éthiopien du bois emploie actuellement plus de 40 000 personnes, surtout dans des petites entreprises informelles à faible productivité, fabricant des produits de basse qualité.

Principaux obstacles à la compétitivité

Le coût de production de chaises en bois s'élève en Éthiopie à plus du double de celui de la Chine et du Vietnam, pour deux grandes raisons. D'une part, le bois tendre est beaucoup plus cher en Éthiopie qu'en Chine et au Vietnam : un mètre cube de pin coûte 667 USD en Éthiopie contre 344 en Chine et 275 en Tanzanie. D'autre part, la productivité du travail est très basse, même dans les grandes entreprises. L'ouvrier produit 4,5 chaises par jour en Chine, 1,9 au Vietnam et seulement 0,3 en Éthiopie (0,5 en Tanzanie et 0,4 en Zambie). Les bas salaires ne compensent pas la faible productivité, causée par la petite échelle des opérations et la faible qualification des dirigeants et des ouvriers (le coût du travail par chaise en Éthiopie est de 10 USD, contre 3 en Chine et au Vietnam).

Les principaux obstacles sont les suivants :

- *Absence d'approvisionnement organisé du marché intérieur éthiopien du bois.* Le bois utilisé en Éthiopie est importé ou vient de sources informelles très onéreuses.
- *Absence de compétence entrepreneuriale et de qualification des ouvriers.* Le secteur est dominé par des micro-entreprises, essentiellement informelles, et par des menuisiers produisant des produits de très faible valeur – quelques sociétés de taille moyenne seulement visant des niches à plus haute valeur du marché intérieur ou pour l'exportation. Pour toutes les entreprises, quelle qu'en soit la taille, la faible qualification des ouvriers se traduit par une productivité du travail considérablement inférieure à celle des ouvriers chinois ou vietnamiens. *Le mauvais management du processus*

de production se traduit par un fort taux de perte des intrants par rapport à la Chine et une plus forte consommation de consommables comme les colles, les vernis et les huiles de finition (voir Tableau 8.1).

- *Difficulté de l'accès à des terrains et à des financements.* Plusieurs fabricants de meubles d'Addis-Abeba ont dit être au maximum de leur capacité dans leurs locaux actuels, mais du fait de l'éclatement du marché foncier, ils ne peuvent pas obtenir un terrain convenable abordable pour accroître leur production.

Tableau 8.1. Comparaison du coût en USD des consommables par chaise

Coût et quantité des matières consommées	Coût/kg	Gr/chaise	Coût/ chaise
Éthiopie			
Adhésifs/colles	2,59	200	0,52
Vernis/huiles	2,22	500	1,11
Autres consom.	n.d.	n.d.	2,59
Total	n.d.	n.d.	4,22
Tanzanie			
Adhésifs/colles	3,87	250	0,97
Vernis/huiles	2,67	500	1,33
Autres consom.	n.d.	n.d.	2,8
Total	n.d.	n.d.	5,1
Zambie			
Adhésifs/colles	5,85	250	1,46
Vernis/huiles	3,47	500	1,74
Autres consom.	n.d.	n.d.	1,1
Total	n.d.	n.d.	4,3
Chine			
Adhésifs/colles	2,21	44	0,1
Vernis/huiles	5,1	50	0,25
Autres consom.	n.d.	n.d.	0,16
Total	n.d.	n.d.	0,51
Vietnam			
Adhésifs/colles	3,24	61	0,2
Vernis/huiles	7,54	112	0,84
Autres consom.	n.d.	n.d.	0,44
Total	n.d.	n.d.	1,48

n. d. : non disponible.

Source : Global Development Solutions, 2011.

Recommandations pour accroître la compétitivité de ce secteur

La vente des articles en bois s'adressant d'abord au marché intérieur et l'emploi étant surtout le fait de petites entreprises, la situation de ce secteur est très différente de celle des secteurs du vêtement et des articles en cuir. On ne peut pas s'attendre à ce que des exploitations à moyenne ou grande échelle orientées vers les marchés étrangers jouent un rôle moteur dans l'élévation de la productivité et des compétences. Voici donc nos grandes recommandations qui peuvent être poursuivies en parallèle :

- *Faciliter l'accès d'entreprises privées de sylviculture durable à des terrains et à des financements* qui planteront des espèces à croissance rapide sur des terrains proches des grands centres urbains. Cela accroîtra la qualité du bois (bois sec et pré-coupé) et réduira son coût (par des économies d'échelle et par la diminution des frais de transport) tant qu'il ne sera pas surtaxé. Un financement « carbone » devrait être disponible pour ces plantations, car elles accroîtraient la surface boisée. Chine, Vietnam et Tanzanie ont chacun réussi des plantations forestières. La facilitation de l'accès à des terres et à des financements encouragerait des opérations similaires en Éthiopie.
- *Aménager des parcs industriels prêts à l'emploi* permettrait aux meilleures des PME d'avoir accès à des terrains, aux réseaux de service public, à des financements et à des conseils, au moyen de programmes d'assistance technique tant pour les chefs d'entreprise que pour les ouvriers.
- *Améliorer la logistique commerciale* réduirait le coût du bois de faible valeur actuellement importé de 20 %, mais le bois importé continuerait à être 50 % plus cher que le bois produit de façon compétitive dans le pays (le bois de faible valeur est un pondéreux à faible coefficient valeur/poids). L'amélioration de la logistique réduirait, elle aussi, le coût des autres matières qui ne peuvent pas être produites compétitivement en Éthiopie (tels que les adhésifs, vernis et huiles de finition).

Les produits métalliques : abaisser le coût de l'acier et offrir des formations techniques

Comme dans le cas des articles en bois, la compétitivité de l'Éthiopie dans les produits métalliques est limitée par la faiblesse des compétences et par le coût élevé des intrants : l'acier y coûte 30 % plus cher qu'en Chine parce qu'il est importé et soumis à des droits d'importation. Avec des réserves prouvées de minerai de fer et une énergie hydroélectrique bon marché, il serait envisageable de développer une industrie sidérurgique compétitive en Éthiopie.

Le potentiel de l'Éthiopie

L'Éthiopie a exporté pour 41 millions d'USD de produits en acier en 2009, mais en a importé pour plus de 350 millions, un déficit commercial qui indique une possibilité de substituer, au moins partiellement, des productions nationales à des importations de produits métalliques, d'autant plus que le marché intérieur est en forte croissance. Les micro-entreprises informelles dominent ce secteur en Éthiopie. Une seule entreprise produit des capsules de bouteilles ; il n'y a pas de production nationale de cadenas (ces deux articles font l'objet d'une étude comparative des filières dans le Volume II).

L'Éthiopie pourrait développer une industrie compétitive des produits métalliques :

- Comme dans les secteurs du vêtement et du cuir, les salaires sont bas et la productivité peut être haute. En dépit d'équipements obsolètes, les ouvriers éthiopiens atteignent la moitié de la productivité des chinois dans la fabrication de capsules.
- De nombreux produits métalliques sont pondéreux et volumineux (faible coefficient valeur/poids), ce qui rend les importations relativement onéreuses, même avec une logistique améliorée.
- Les gisements de minerai de fer associés à une énergie hydroélectrique compétitive donnent à l'Éthiopie la possibilité de créer une industrie sidérurgique compétitive (mais l'absence d'échelle et le coût élevé des investissements peuvent s'y opposer).

Les principaux obstacles à la compétitivité

La principale raison expliquant que le coût de production des produits métalliques est 20 % plus élevé en Éthiopie qu'en Chine est que l'acier est 30 % plus cher en Éthiopie (l'acier inoxydable coûte 1 414 USD la tonne en Éthiopie contre 1 106 en Chine). L'acier doit être importé à grands frais (comme le bois, c'est un pondéreux à faible valeur au poids) et il est soumis à un taux de 10 % de droits d'importation.

Les droits élevés sur les importations, aggravés par la piètre logistique commerciale sont les principales causes du coût élevé de l'acier importé.

De nombreux obstacles secondaires affectant les PME fabriquant des produits métalliques sont semblables à ceux rencontrés dans l'industrie du bois :

- *Les PME ne peuvent pas s'étendre à cause de restrictions à l'accès à des financements officiels et à des terrains.* Un fabricant de taille moyenne de tôles de toitures et de matériaux de construction a fait plusieurs tentatives pour investir à des fins d'intégration amont et aval. Malgré les engagements

fermes d'investir de partenaires étrangers, les projets ont échoué en partie à cause des difficultés à obtenir l'autorisation administrative pour une participation de partenaires étrangers à son capital. Des investisseurs voient un potentiel de croissance, mais l'accès à des financements est un obstacle à la modernisation de l'industrie.

- *L'insuffisance des compétences techniques et managériales* est démontrée par le taux de 32 % de déchets métalliques, beaucoup plus élevé que celui observé dans les autres pays (5 %). Les équipements en Éthiopie sont obsolètes, du fait, entre autres, que les chefs et dirigeants d'entreprise ne sont pas exposés à la concurrence mondiale (le producteur de capsule est le seul fournisseur de la brasserie ; voir Global Development Solutions, 2011).

Recommandations pour accroître la compétitivité de ce secteur

Nos principales recommandations sont les suivantes :

- *Réduire le taux de 10 % de droits sur les importations d'acier (faible impact budgétaire).*
- *Améliorer la logistique commerciale* (comme on l'a vu plus haut). Cela permettrait de réduire encore de 7 % le coût de l'acier importé.
- *Promouvoir l'exploitation des gisements de minerai de fer et faire faire une étude de faisabilité approfondie* pour évaluer la compétitivité potentielle d'une industrie sidérurgique locale.

Agro-industrie : réformer les marchés des intrants et des produits de l'agriculture et faciliter l'accès à la terre et aux financements

Pour libérer le potentiel de l'agro-industrie, le gouvernement doit réformer les marchés des intrants et des produits de l'agriculture, permettre l'utilisation des terres et du bétail comme garantie de prêts et faciliter l'accès d'investisseurs à des terres agricoles au moyen d'une procédure transparente et inclusive profitant aux populations locales.

Le potentiel de l'Éthiopie

Comme le montre la réussite des secteurs du café et des fleurs coupées, le potentiel de l'agro-industrie de l'Éthiopie est important tant pour le marché intérieur que pour l'exportation. Le Vietnam a créé 450 000 emplois directs dans l'agro-industrie ; l'Éthiopie a la possibilité de faire de même.

Le potentiel de ce secteur vient des facteurs suivants :

- faibles salaires associés à une bonne productivité du travail se traduisant par des coûts compétitifs dans la meunerie (voir Global Development Solutions, 2011) ;
- conditions climatiques et sols exceptionnels et variés pour diverses cultures : coton, blé, café et fruits, qui conviennent autant à l'exportation qu'à la transformation industrielle ;
- second cheptel d'Afrique (derrière le Soudan) ;
- grandes superficies de terres arables inutilisées et faible rendement des terres cultivées ;
- proximité des pays du Golfe, gros importateurs de produits alimentaires.

Pourtant, des millions d'Éthiopiens continuent à dépendre de l'aide alimentaire d'urgence : l'Éthiopie a importé pour 368 millions d'USD de céréales en 2009. L'agro-industrie est sous-développée avec seulement 46 000 salariés qui, pour la plupart, travaillent dans de grandes entreprises (sauf dans le secteur laitier).

Les principaux obstacles à la compétitivité

Dans ce secteur, comme dans le vêtement et les articles en cuir, le principal obstacle est le coût élevé et la piètre qualité des intrants agricoles – un paradoxe compte tenu de l'avantage dont jouit le pays en matière de sols et de conditions climatiques. Une tonne de blé coûte 330 USD en Éthiopie, contre environ 200 en Chine et au Vietnam. La qualité du lait est faible en Éthiopie (du fait de mauvaises pratiques d'élevage et des conditions de transport) et son prix est élevé (0,37 USD/litre contre 0,13 en Nouvelle Zélande et 0,22 au Vietnam). L'analyse des principaux obstacles à l'agro-industrie éthiopienne est basée essentiellement sur une analyse comparative fine des filières de la farine de blé et du lait (voir l'étude comparative des filières dans le Global Development Solutions, 2011).

Distorsions sur les marchés des intrants et des produits de l'agriculture :

- La pénurie de semences à haut rendement – due à des inefficiences des systèmes publics de production et de distribution de semences ainsi qu'à des retards dans la certification de semences importées – entraîne une faiblesse des rendements agricoles (à laquelle on pourrait remédier) et donc des coûts unitaires élevés, qui annulent les perspectives de développement potentiellement viable d'opérations de transformations aval.
- Le système de prix fixés du secteur laitier dissuade les fermiers d'accroître leur production ou de moderniser leur équipement. La ferme laitière moyenne d'Éthiopie a moins de dix vaches, alors que celle de Chine ou du Vietnam en compte des centaines.

- Plus généralement, le plafonnement des prix des denrées alimentaires essentielles, s'il peut à court terme protéger les consommateurs à faible revenu (au risque de créer des pénuries et de faire monter les prix au marché noir), limite sur le long terme l'investissement privé.

L'accès à de vastes parcelles de terre pour des exploitations de grande ampleur est limité à cause du conflit entre les droits traditionnels et la maîtrise de l'État sur le sol – de sorte que les transactions foncières sont longues, coûteuses et risquées.

Ni les terres agricoles, ni le bétail ne peuvent être utilisés en garantie de prêts, ce qui empêche les fermiers d'obtenir des financements officiels pour s'équiper et ainsi accroître leur productivité et leur production. 5 % seulement des vaches d'Éthiopie sont des vaches à haut rendement issues de croisements, qui produisent plus de lait sur de plus longues périodes (voir Tableau 8.2). Ces faibles rendements accroissent les coûts au litre de la traite, du ramassage et de l'élevage et les frais généraux (y compris les services vétérinaires, dont le coût est fixe par animal). Il n'est pas économique d'investir dans des machines à traire et de payer les services vétérinaires pour des vaches à bas rendement. Cela amène un surcoût de 10 % par litre de lait (un surcoût de 50 % par rapport au lait du Vietnam). Les vaches issues de croisements peuvent être obtenues par insémination artificielle ou achetées à un prix d'environ 1 000 USD, ce qui représente un coût de capital d'environ 2 cents/litre (pour une espérance de vie de 15 ans). Moins résistantes que les espèces locales, elles requièrent plus de soins et une alimentation plus fournie.

Tableau 8.2. Caractéristiques des vaches locales et de celles issues de croisements

Caractéristiques	Vaches locales	Vaches issues de croisements
Richesse du lait en matières grasses (en %)	4,5-5,0	3,5-3,7
Période de lactation (en jours)	239	300
Rendement en lait (litres par jour)	1,3	12

Source : Global Development Solutions, 2011.

Recommandations pour libérer le potentiel de l'Éthiopie

Les actions de politique recommandées visent à créer des incitations pour améliorer la productivité et assurer que les fermiers ont accès à une assistance technique, à des terres et à des financements pour engager les améliorations nécessaires.

- *Revoir la réglementation publique et l'engagement direct de l'État* dans le but de réformer ou éliminer les mécanismes officiels qui suppriment l'incitation

à investir dans de nouveaux types d'exploitations (à grande échelle) ou à moderniser les exploitations existantes au moyen de semences et d'animaux améliorés, etc. L'examen qui précède montre à l'envisager que les restrictions imposées par l'État aux marchés des intrants et des produits de l'agriculture sont des obstacles à un secteur qui, au total, pourrait connaître des hausses considérables de la production, de l'emploi, des exportations et de la fourniture des intrants à plusieurs secteurs prometteurs de l'industrie alimentaire.

- *Faciliter l'accès d'investisseurs maîtrisant les bonnes pratiques à des terres agricoles.* Les nouveaux entrants maîtrisant les règles de l'art apportent des externalités positives majeures, comme ce fut le cas pour le secteur de la fleur coupée qui a décollé après l'octroi d'une aide de l'État éthiopien à la première roseraie pour lui permettre d'accéder à sept hectares de terre. Cela doit se faire au moyen d'une procédure totalement transparente et inclusive, permettant d'assurer que les populations locales en bénéficient et que l'environnement est protégé.
- *Permettre l'utilisation des terres et du bétail comme garantie.* Cette réforme pourrait d'abord faire l'objet d'expériences pilotes dans quelques zones. La promotion des croisements d'animaux et l'utilisation de ces vaches en garantie accroîtraient l'incitation des fermiers à recourir aux soins vétérinaires et leur en donneraient les moyens financiers.
- *Des parcs industriels prêts à l'emploi* aideraient l'entrée de grandes entreprises agro-industrielles et permettraient aux meilleurs PME agro-industrielles d'avoir accès aux réseaux de service public, à des terrains, des financements et des compétences.

Synthèse des cinq secteurs de l'industrie légère

Le potentiel de l'Éthiopie

L'Éthiopie peut devenir mondialement compétitive dans les secteurs du vêtement, des articles en cuir et de l'agro-industrie et substituer ses produits aux importations dans les secteurs du bois et des produits métalliques, pour cinq raisons :

- très bas salaires versés à des ouvriers qui seraient facilement formés ;
- accès possible à des sources compétitives d'intrants cruciaux ;
- accès au port à conteneurs ultra moderne de Djibouti ;
- marché intérieur important et croissant et proximité de larges marchés d'export ;
- accès en franchise de droits aux marchés européen et américain.

L'Éthiopie a donc de nombreuses caractéristiques en commun avec le Vietnam, où des millions d'emplois productifs ont été créés dans l'industrie légère ces vingt dernières années.

Les principaux obstacles à la compétitivité

L'examen de l'ensemble des cinq secteurs qui font l'objet de la présente étude montre le caractère central des questions de politique relatives aux secteurs amont, en particulier à l'agriculture, comme obstacles décisifs limitant l'aptitude de l'Éthiopie à activer son avantage compétitif latent dans les grands secteurs de l'industrie légère, notamment le vêtement, les articles en cuir et les produits alimentaires. La faiblesse de la logistique commerciale, tant sur le territoire éthiopien qu'au-delà des frontières, élève le coût de l'accès aux marchés extérieurs tant pour les importations que pour les exportations, aggravant les effets déjà très négatifs de l'insuffisant accès à des intrants de bonne qualité et bon marché. En outre, les difficultés d'accès à des terres, des financements et des compétences nuisent aux efforts pour créer et développer les PME dans les secteurs de l'industrie légère pour lesquels l'Éthiopie jouit d'un avantage comparatif latent.

L'action du gouvernement sera nécessaire dans un certain nombre de domaines, soit pour rectifier les distorsions causées par les politiques en place, soit pour créer des biens publics nécessaires pour la croissance du secteur privé. Dans la première catégorie, notons la réduction ou l'élimination de droits de douane sur les intrants de l'industrie légère tels que les tissus, le cuir et l'acier ; la réduction des réglementations qui limitent l'acquisition de terrains ; l'autorisation d'utiliser des terrains non aménagés, des animaux ou des équipements en garantie de prêts ; la promotion de sociétés en participation avec des partenaires étrangers ; la suppression de restrictions à l'importation de semences et au change de devises ; le démantèlement des règles qui permettent (à des banques apparemment publiques) de surfacturer les lettres de crédit et les documents commerciaux. Notons également la suppression du contrôle des prix sur les produits laitiers et du monopole des transports routiers. Dans la seconde catégorie, notons le renforcement des services vétérinaires, notamment le contrôle des ectoparasites sur la peau du bétail.

Les obstacles les plus importants dépendent du secteur et lui sont souvent spécifiques (voir Tableau 8.3).

Tableau 8.3. Obstacles critiques, importants, ou non prioritaires par secteur

	Taille des entreprises	Matières 1 ^{es}	Terrains	Financements	Compétences CE	Compétences MO	Logistique
Vêtement	Petites	Important	Critique	Critique	Important	Important	
	Grandes	Important			Important		Critique
Articles en cuir	Petites	Critique	Critique	Critique	Important		
	Grandes	Critique			Important		Important
Produits en bois	Petites	Critique	Important	Important	Important	Important	
	Grandes	Critique	Important	Important	Important	Important	
Produits métalliques	Petites	Critique	Important	Important	Important	Important	
	Grandes	Critique	Important	Important	Important	Important	
Agro-industrie	Petites	Critique	Critique	Critique	Important		
	Grandes	Critique	Critique	Important			

Note : CE = Chefs d'entreprise. MO = Main-d'œuvre.

Source : Auteurs.

Nombre de nos recommandations de politique – en cohérence avec les programmes traditionnels d'amélioration du climat de l'investissement – cherchent à promouvoir la concurrence et à réduire les coûts de transaction (par l'amélioration de la logistique commerciale et l'abaissement des droits sur les importations). Les diagnostics fins au niveau des secteurs et les comparaisons entre pays permettent de se centrer sur un petit nombre de recommandations de politique très spécifiques pour chaque secteur de l'industrie légère. Certaines des recommandations, essentielles et pourtant souvent négligées, ont trait aux secteurs amont, comme la nécessité de développer des plantations forestières durables pour produire un bois d'œuvre compétitif pour le secteur des produits en bois.

Les réformes dans l'agriculture, où l'Éthiopie dispose d'un avantage comparatif inexploité, seront cruciales pour la compétitivité de trois secteurs de l'industrie légère (les articles en cuir, les articles en bois et les produits agro-industriels). Le programme de réforme mérite une étude approfondie et une discussion, mais les réformes nécessaires rentrent dans deux grandes catégories : libéralisation des marchés des intrants et des produits de l'agriculture et facilitation de l'accès à des terres agricoles pour les investisseurs maîtrisant les bonnes pratiques. Ces importantes réformes pourraient être initialement

expérimentées sur quelques produits et quelques zones seulement. La facilitation de l'importation des intrants essentiels qui ne peuvent être produits de façon compétitive en Éthiopie devrait résulter de l'abaissement des droits sur les importations et de l'amélioration de la logistique commerciale.

L'aménagement de parcs industriels prêts à l'emploi et la création d'un marché des garanties seront essentiels pour tous les secteurs. Jusqu'à maintenant, des parcs industriels gérés par des étrangers ont été établis en Éthiopie essentiellement au bénéfice d'entreprises chinoises. Mais le gouvernement a identifié cinq sites à aménager en parcs industriels. S'engager sans tarder pour établir des objectifs clairs pour les futurs parcs industriels permettra l'élaboration d'un cadre institutionnel adapté, qui facilitera l'atteinte de l'objectif d'exploiter l'avantage comparatif latent de l'Éthiopie dans l'industrie légère.

Il sera également crucial de susciter l'investissement direct étranger (IDE) de la part de leaders dans les secteurs à fort potentiel d'exportation (vêtement, articles en cuir et agro-industrie). Mais pour attirer des investisseurs compétents, expérimentés et disposant des moyens financiers voulus, le gouvernement éthiopien devra donner des preuves convaincantes que les réformes sont en cours et que la réalisation du programme de réforme continuera à jouir d'une place centrale dans les efforts publics de développement.

ENCADRÉ 8.2.

Rôle de l'investissement direct étranger dans l'industrie chinoise et le secteur du vêtement

De nombreuses études ont documenté l'important rôle de l'investissement direct étranger (IDE) dans le développement économique de par le monde. L'expérience de nombreuses économies, y compris celles des États-Unis, du Canada, de l'Australie, de Taiwan (Chine), de Singapour et plus récemment, de la Chine et du Vietnam, montre à quel point l'IDE a permis une croissance de la production, de l'investissement, de l'emploi, de la productivité et des exportations. L'IDE contribue à la transformation structurelle des économies d'accueil, à l'adoption de nouvelles technologies et à la modernisation des entreprises industrielles du pays. L'IDE permet au pays d'accueil d'avoir un accès accru aux marchés mondiaux des biens, des technologies et des capitaux. Parmi les études récentes, celle de Chandra et Kolavalli, 2006, donne la preuve que l'attraction d'IDE est une stratégie importante pour l'adoption des nouvelles technologies et celle de Harrison et Rodriguez-Clare, 2010, a montré que le volume des échanges commerciaux est fortement et positivement corrélé avec les flux d'IDE.

Mais l'importance de l'IDE varie selon les secteurs. L'IDE a particulièrement contribué à la récente expansion du secteur du vêtement en Chine et au Vietnam. La politique de la « porte ouverte », qui a marqué le début d'une forte relation entre investisseurs nationaux et étrangers, a permis à la Chine de devenir le premier pays d'accueil de capitaux étrangers parmi les pays en développement et le plus gros exportateur de nombreux produits manufacturés, notamment de vêtements. L'extraordinaire mutation de Shenzhen, village endormi transformé en élément central de l'explosion des exportations industrielles de la Chine, symbolise le potentiel de développement de l'investissement étranger. En 1980, la Chine a choisi Shenzhen pour qu'elle soit l'une de ses premières zones économiques spéciales. La position de Shenzhen à la frontière entre la Chine et Hong Kong et à proximité de Taiwan et Macao a facilité l'IDE de Chinois de la diaspora et permis un accès facile au port en eau profonde de Hong Kong. Malgré des difficultés initiales – des préoccupations concernant des rigidités et les délais ont conduit les premiers investisseurs à minimiser leur interaction avec l'économie intérieure chinoise – Shenzhen est rapidement devenue un aimant pour l'IDE et une puissance exportatrice dans une large gamme de secteurs de l'industrie légère. Trois décennies plus tard, Shenzhen reste un pôle éminent dans la production industrielle et l'exportation, alors que la production passe rapidement de marchandises bas de gamme à forte intensité de travail à des productions à plus haute valeur ajoutée, technologiquement sophistiquées, telles que les équipements informatiques et de communication.

En 2010, le stock d'IDE accueilli par la Chine, tel que calculé par la CNUCED, se montait à 578,8 milliards d'USD et l'afflux d'IDE de l'année 2010 a été de 105,7 milliards.² La propriété étrangère est bien vue dans de nombreux secteurs industriels (mais pas dans tous), notamment dans des grappes d'IDE du secteur du vêtement le long de la côte orientale de la Chine, en particulier dans la ville de Shanghai et dans les provinces de Guangdong et de Jiangsu³ (National Bureau of Statistics of China 2011, 256). Ces dix dernières années, la Chine est devenue le plus gros exportateur de produits textiles et de vêtement, les exportations de 2010 ayant atteint 206,5 milliards d'USD, soit un tiers des échanges mondiaux de ce secteur, qui ont été de 612 milliards d'USD.⁴ Entre 1995 et 1999, 20 % de l'ensemble des entreprises chinoises de textile avaient bénéficié d'IDE sous une forme ou une autre. Elles ne représentaient qu'un cinquième du secteur en nombre, mais leur chiffre d'affaires combiné représentait le double de celui des entreprises purement nationales. Elles employaient à peu près autant d'ouvriers que les entreprises nationales, ce qui veut dire que, en moyenne, elles étaient de plus grande taille. La valeur ajoutée de leurs salariés était le double de celle des salariés des entreprises purement nationales, en partie parce que les entreprises avec IDE ont un plus fort taux de capital par salarié.⁵

Une étude récente montre le rôle positif de l'IDE dans le développement industriel de la Chine. Du, Harrison et Jefferson, 2011, montrent que l'IDE permet une diffusion de la productivité par les contacts entre les filiales étrangères et leurs clients locaux dans les secteurs amont et aval.

On a aussi des preuves que les politiques industrielles qui réussissent peuvent attirer plus d'IDE, ce qui accélère la croissance. Alfaro et Charlton, 2007, montrent que les afflux d'IDE ont des chances d'être plus importants dans les secteurs visés et que

l'IDE dans ces secteurs accélère la croissance. Du, Harrison et Jefferson, 2011, montrent que les investisseurs étrangers ciblés au moyen des incitations fiscales chinoises ont produit des gains de productivité beaucoup plus forts que les autres types d'IDE.

Ces chercheurs et d'autres montrent l'importance de politiques de soutien pour créer un environnement favorable adapté comme moyen d'attirer l'IDE, puis de diffuser les avantages qui en résultent aux producteurs nationaux. Les domaines où la politique peut améliorer les perspectives pour attirer l'IDE et en bénéficier comprennent le capital humain (Borenzstein *et al.*, 1998), le développement des marchés financiers (Alfaro *et al.*, 2004) et l'ouverture aux échanges (Balasubramanyam, Salisu et Dapsoford, 1996).

La mise en œuvre des réformes

La mise en œuvre d'un programme de réformes visant les principaux obstacles dans les secteurs ayant le plus de potentiel nécessite un engagement énergique et durable des plus hauts niveaux de l'État. Les investisseurs doivent être sûrs qu'ils ne sont pas sous la menace d'une expropriation.

Une façon simple de savoir si un pays a un avantage comparatif dans un secteur est de calculer les coefficients de « coût en ressources intérieures » (CRI),⁶ qui mesurent l'avantage comparatif d'un pays dans un secteur. À cause de ses liens étroits avec le concept de *coefficient de protection effective*, ils sont aussi largement utilisés comme indice d'efficacité économique dans les régimes commerciaux protectionnistes.

Une valeur du coefficient de CRI inférieure à 1 indique que le coût des ressources intérieures pour produire une unité du bien est inférieur aux gains potentiels de change qui résulteraient de son exportation. Autrement dit, le pays a un avantage comparatif pour ce bien et il est rationnel pour le gouvernement de favoriser son exportation. À l'inverse, lorsque la valeur du CRI est supérieure à 1, le coût des ressources intérieures dépensées pour produire le bien à destination du marché intérieur est supérieur aux devises qui seraient dépensées pour l'importer et donc le pays n'a pas d'avantage comparatif. Si le gouvernement soutient des politiques de substitution aux importations de ce produit, il doit les abandonner.

Pour les industries qui passent le test du CRI, que ce soit pour des exportations ou une substitution à des importations, il est utile de faire une étude de la filière pour organiser les actions destinées à vaincre les obstacles dans les recommandations de politique et déterminer exactement ce que doit faire le gouvernement pour promouvoir l'expansion des secteurs retenus. Le Tableau 8.4 donne

les ratios de CRI de chacun des produits pour lesquels l'étude comparative des filières a été faite. Sur la base des CRI et d'autres critères, les secteurs prioritaires sont, par ordre décroissant, les articles en cuir, les produits agro-alimentaires, le vêtement, les articles en métal et les produits en bois.

Tableau 8.4. Coefficients de coût en ressources intérieures en Éthiopie

Produits	Coefficients de coût en ressources intérieures
Polos	1,12
Mocassins en cuir	0,78
Chaises en bois	4,16/1,73
Capsules	-5,76
Farine de blé	0,93
Caleçons	Peu inférieur à 1,0 (TRE)
Gants en cuir	Supérieur à 1,0 (TRE)

Note. TRE : Taux de rendement économique

Source : Global Development Solutions, 2011.

Pour attirer des investisseurs nationaux et étrangers vers l'industrie légère en Éthiopie, le gouvernement doit mettre en place une équipe dédiée de haut niveau – et décider d'une procédure transparente, inclusive et professionnelle – pour élaborer et mettre en œuvre le programme de réforme.

C'est ce qu'ont fait le Botswana, le Cap Vert, la Malaisie, Maurice et Taiwan (Chine) au début de leur trajectoire de transformation économique.⁷ La combinaison de compétences, d'accès et de moyens a donné à ces équipes l'influence voulue pour mener à bien l'ambitieux (mais ciblé) programme de politique en dépit d'intérêts opposés. Ces équipes ont généralement été chargées de concevoir et actualiser la stratégie, de susciter l'intérêt de grands investisseurs potentiels et de négocier avec eux, de mobiliser le soutien des partenaires du développement, de soutenir et suivre les grandes actions du gouvernement, de tenir au courant et motiver les hauts dirigeants du pays et enfin de former une nouvelle génération de dirigeants.

La démarche de ce chapitre propose un soutien actif du gouvernement à l'industrie légère par des moyens tels que des réformes de politique ciblées (notamment dans les secteurs amont) ainsi que par l'offre de biens publics, tels que des zones industrielles prêtes à l'emploi, une assistance technique aux chefs d'entreprise et aux ouvriers, l'éradication d'épizooties et des informations sur les

coûts pour les investisseurs étrangers potentiels. Les buts sont d'accroître la concurrence et la capacité de toutes les entreprises à concourir et d'assurer l'égalité entre les divers types d'entreprises. Comme toute politique publique active induit des possibilités de rentes ou de profits, la politique et son exécution devront veiller à ce que les bénéficiaires soient déterminés par le jeu du marché et non par des intérêts particuliers de dirigeants publics ou de chefs d'entreprise cherchant une rente.

Les mesures de politique proposées ici minimisent les possibilités de rentes dans la mise en œuvre, pour cinq raisons.

- Premièrement, à cause de la méthode proposée, parce que le soutien sectoriel est axé sur des secteurs bénéficiant de l'avantage comparatif latent de l'Éthiopie et que le soutien de l'État est limité et peut être rapidement réduit au vu de nouvelles informations.
- Deuxièmement, pour limiter l'étendue et le coût de la recherche de rentes, les politiques sont axées sur des biens publics offrant des avantages largement répandus.
- Troisièmement, la réforme devrait commencer par des études pilotes et être continuellement revue et modifiée. En outre, l'exécution devrait être décentralisée, pour accroître la proximité avec le secteur privé, responsabiliser les acteurs et susciter la concurrence entre les collectivités publiques locales.
- Quatrièmement, le gouvernement doit être prêt à retirer son soutien à des industries qui n'apportent pas les bénéfices prévus.
- Cinquièmement, l'une des meilleures façons pour le gouvernement d'obtenir une croissance robuste du secteur privé est de maintenir un environnement macroéconomique stable et favorable et de veiller à ce que les ressources naturelles soient bien gérées.

Les questions d'économie politique

Les politiques économiques ont un effet sur la répartition des revenus. La plupart des politiques créent un conflit distributionnel : elles profitent à certains et nuisent à d'autres, les intérêts en place en particulier. Les perdants, s'ils sont mieux organisés et s'ils ont plus d'influence sur le gouvernement que les gagnants, peuvent bloquer les réformes, voire obtenir un retour en arrière. Donc, en concevant et exécutant le programme de réformes, il est essentiel d'identifier les gagnants et les perdants et d'élaborer une stratégie pour rapprocher les points de vue et susciter une réponse politique globale favorable.

Dans le programme recommandé, la plupart des actions de politique devraient se traduire par des gains à court et long terme pour un large groupe d'Éthiopiens. En particulier, l'amélioration de la logistique commerciale, l'aménagement de parcs industriels prêts à l'emploi, le feu vert à l'utilisation des terrains et du bétail en garantie, la maîtrise des épizooties, la réduction de la taxe sur le carburant et des droits d'importation sur les camions et les pièces détachées et l'aide au développement d'industries amont nationales compétitives créeraient d'importants gains pour une large gamme de groupes d'intérêts. Certains segments du monde des affaires peuvent subir des pertes du fait de la libéralisation des importations des intrants pour le vêtement et les articles en cuir (les producteurs locaux de ces produits), de l'élimination de l'interdiction d'exporter le cuir et le coton (des transformateurs locaux de ces intrants) et du contrôle des prix sur certains produits alimentaires. Mais ces dernières mesures créeraient aussi un grand nombre de gagnants. Par exemple, l'élimination du plafonnement des prix de certaines denrées alimentaires nuirait à certains consommateurs, mais bénéficierait aux producteurs en encourageant la production et l'emploi.

Même si, comme c'est le cas pour les mesures proposées dans ce rapport, le nombre des bénéficiaires et l'ampleur de leur bénéfice dépassent de loin le nombre des perdants et l'ampleur de leurs pertes, un ratio global coûts/bénéfices favorable ne garantit pas pour autant une adoption et une exécution en douceur du programme de réforme. L'atténuation de ce risque nécessite l'examen attentif de plusieurs aspects de la conception du programme :

- **Le gouvernement doit analyser l'effet des réformes proposées** et s'efforcer d'informer les futurs bénéficiaires des gains prévus afin de mobiliser leur soutien lors des débats publics et faciliter la création d'une coalition la plus large possible en faveur de la réforme. Un processus progressif de création d'une coalition, notamment parmi les élites politiques nationales et régionales, a été un ingrédient décisif en Chine de la décision d'adopter une « économie de marché socialiste ayant des caractéristiques chinoises », qui a représenté une réorientation fondamentale par rapport à la politique économique planifiée précédente, en tant qu'objectif national à long terme.⁸
- **Le gouvernement doit chercher à structurer les réformes** en un ensemble conçu pour mobiliser un soutien suffisamment large pour contrer une opposition potentielle. Une exécution phasée de certaines mesures (libéralisation des importations) peut donner aux perdants potentiels du temps pour s'adapter, réduire leurs pertes et donc éventuellement modifier leur attitude à l'égard de la réforme.
- **Le gouvernement doit chercher à s'appuyer sur un soutien des donateurs.** Actuellement, les secteurs industriels éthiopiens reçoivent un soutien de

certains donateurs. KfW, banque allemande de développement, fournit, au moyen de son projet Développement de capacité en ingénierie, un soutien aux secteurs industriels analogue à celui de la Banque mondiale : actions dans les usines pour améliorer la qualité des produits et la productivité en finançant des techniciens étrangers. Elle soutient aussi un lien avec les marchés, en particulier ceux d'Allemagne et d'Europe. L'agence japonaise JICA fournit un soutien à une trentaine de PME et présente le système Kaizen de suivi permanent des efforts d'amélioration de la productivité et de la qualité, tandis que l'ONUDI soutient des études de *benchmarking*, notamment dans le secteur du cuir. L'USAID soutient des liaisons avec les marchés des industries tentant d'exporter vers les États-Unis grâce à des participations à des foires commerciales et à l'organisation de liens directs acheteurs-vendeurs.

Le programme de réforme proposé est très ciblé et devrait donc être gérable budgétairement parce que ses recommandations sont peu nombreuses et spécifiques et peuvent être groupées et priorisées en fonction des secteurs les plus prometteurs (avec l'aide des partenaires du développement). Le Tableau 8.5 donne le coût et la faisabilité politique des grandes recommandations de ce rapport. Bien que les politiques proposées soient conçues pour limiter les recherches de rente, des éléments du système de pouvoir peuvent trouver des moyens de favoriser des entreprises ayant des relations en haut lieu et d'extraire des rentes d'autres. Pour l'éviter, il est essentiel d'assurer et maintenir un engagement des hautes sphères du pouvoir en faveur du programme de croissance et d'emploi – et de mettre en place des contrôles et des incitations qui assureront une bonne exécution.

Tableau 8.5. Coût budgétaire estimé et faisabilité politique des mesures proposées (les mesures ayant un fort effet immédiat viennent en tête)

Mesure	Coût budgétaire	Faisabilité politique
Totalement libéraliser les importations et exportations de cuir	Les droits d'importation sur le cuir représentent moins de 1 million d'USD par an.	Le risque politique est limité si les deux mesures sont prises simultanément – la libéralisation des importations aidera les fabricants de chaussures souffrant d'une pénurie de cuir alors que la libéralisation des exportations permettra aux tanneries d'obtenir pour leur cuir le prix des marchés mondiaux.
Donner immédiatement libre accès aux devises (en commençant par le vêtement et les articles en cuir)	Abandonner la commission de change de 1,5 % facturée aux importateurs des intrants des secteurs du vêtement et du cuir représenterait une perte budgétaire d'environ 500 000 USD par an. Le secteur du vêtement exporte actuellement 8 millions d'USD, dont 6 millions représentent la réexportation de matériaux importés et transformés (la perte budgétaire sur ces importations serait donc de 120 000 USD). Les acteurs nationaux du vêtement produisent une valeur d'environ 50 millions d'USD de vêtements, mais importent une proportion bien moindre (environ 20 %) parce qu'ils utilisent des textiles locaux de piètre qualité (la perte budgétaire sur leurs importations serait donc d'environ 150 000 USD). Les chiffres dans le secteur des produits en cuir seraient d'une importance similaire.	Fournir à ces secteurs un accès immédiat à des devises ne devrait rien coûter, car ils peuvent à l'avenir gagner net beaucoup de devises. Cela pourrait être fait en établissant une réserve spéciale pour les deux secteurs avec des contrôles pour éviter l'utilisation de cette réserve à d'autres fins.
Établir un « circuit vert » aux douanes (en commençant par le vêtement et les articles en cuir)	Le coût de cette recommandation serait surtout celui d'une assistance technique, qui pourrait être financée par un soutien de partenaires du développement.	Cela s'est déjà fait dans de nombreux pays. Pas de difficulté d'économie politique.
Réduire le coût des lettres de crédit (en commençant par le vêtement et les articles en cuir)	À déterminer après un diagnostic approfondi des coûts. Le coût sera limité si le problème vient de questions réglementaires ou de l'absence de concurrence dans le secteur bancaire.	Le financement commercial est une source majeure de revenus pour les banques commerciales d'Éthiopie. Il faudrait persuader le secteur bancaire et lui montrer que la hausse attendue du nombre et du montant des LC ferait plus que compenser la réduction du taux des commissions – cela pourrait être démontré d'abord dans les secteurs du vêtement et des articles en cuir où la mesure aurait le plus d'effet (le nombre de LC émises par les banques pour ces deux secteurs est actuellement petit).

Mesure	Coût budgétaire	Faisabilité politique
Éliminer les droits sur les importations des intrants pour toutes les entreprises (en commençant par le vêtement, le cuir et l'agro-industrie)	La composante « intrants » des différents secteurs a été identifiée à partir des données de la nomenclature douanière. Le total des droits sur les importations des cinq secteurs se montait à 855 million de birr (50 millions d'USD) en 2009/2010 (moins de 2 % du total des recettes fiscales), dont plus de 90 % viennent des secteurs du métal et du vêtement. Donc, la suppression des droits sur l'importation des intrants de l'industrie légère ne coûterait pas plus de 2 % du total des recettes fiscales. Cela pourrait facilement être compensé par une taxe d'exciise, si nécessaire. Limiter la mesure (au moins initialement) aux secteurs du vêtement, du cuir et de l'agro-industrie (où elle aurait le plus d'avantages) coûterait moins de 1 % du total des recettes fiscales.	Les droits sur les importations accordent une protection aux fournisseurs nationaux. Il est possible que ceux-ci y perdent à court terme. Il faudra donc leur montrer qu'ils seront bénéficiaires à long terme – et, si nécessaire, monter des actions de soutien à une amélioration de la productivité de la production intérieure qui équilibreraient les pertes des fermiers locaux.
Réduire les droits sur les importations d'acier et étudier la possibilité d'exploiter les gisements de minerai de fer (filière des produits métalliques)	La réduction des droits sur les importations d'acier aura un très faible impact budgétaire.	À étudier.
Permettre l'utilisation de terrains, machines, bétails et produits fabriqués comme garantie de prêts (tous les secteurs)	Le coût serait surtout celui de l'assistance technique pour améliorer le cadre réglementaire et les registres des garanties, et pourrait être financé par un soutien des partenaires du développement.	Il faudrait s'appuyer sur la réforme réussie qui a donné aux agriculteurs le droit de louer et d'hériter de leurs terres. Le gouvernement pourrait autoriser l'utilisation de droits au bail à long terme transférables et cette réforme pourrait être expérimentée d'abord dans des zones cruciales.
Maîtriser les épizooties	C'est en cours. La promotion de vaches issues de croisements et l'autorisation d'utiliser le bétail en garantie accroîtraient les incitations des éleveurs à faire appel aux services vétérinaires et les moyens financiers pour le faire.	La démarche doit être régionale, car le bétail traverse les frontières.

Mesure	Coût budgétaire	Faisabilité politique
<p>Soutien aux compétences entrepreneuriales et à la qualification des ouvriers</p>	<p>Le coût de l'offre de formation managériale et technique est élevé initialement parce que cela nécessite des formateurs expatriés. Ce coût baisse fortement lorsqu'on dispose de formateurs locaux.</p> <p>Le coût du raccordement des grappes aux réseaux de services publics et de l'offre de surfaces pour leur permettre de s'étendre, comme pour les parcs industriels, est un coût de financement, or les PME ne devraient supporter que les coûts de fonctionnement. Là aussi, les partenaires du développement pourraient aider au financement.</p> <p>Il faudrait s'appuyer sur des prestataires expérimentés de classe mondiale et utiliser des méthodes d'évaluation de pointe (aléatoires).</p>	<p>Pas de difficulté d'économie politique.</p>
<p>Faciliter les investissements privés dans les marchés clé des intrants agricoles, tels que les semences améliorées et les engrais</p>	<p>Libéraliser les marchés des semences et des engrais pourrait réduire les montants dépensés par l'État en garanties de crédit, subventions et distribution.</p>	<p>Cela irait à l'encontre de l'intérêt des sociétés publiques qui contrôlent les marchés des semences et des engrais – il faudrait expérimenter cette réforme sur quelques cultures où elle aurait le plus d'avantages ; cela permettrait d'alléger les résistances.</p>
<p>Faciliter l'accès aux terres agricoles pour promouvoir des exploitations agricoles, des élevages de bétail et des plantations forestières compétitives et durables</p>	<p>Cette recommandation devrait générer des recettes pour les collectivités locales, car les acteurs privés devraient payer un loyer pour les terres. Le coût financier du raccordement des terres au réseau routier et aux services publics pourrait être supporté par l'investisseur privé en échange d'une réduction du loyer de la terre.</p> <p>Un financement « carbone » devrait être disponible du fait que les plantations forestières sur des terres dégradées accroîtraient la surface boisée.</p>	<p>Le gouvernement a déjà réservé 3 millions d'hectares de terres rurales pour des investisseurs privés. C'est un sujet très sensible aux plans politique, social et environnemental qui exige que le gouvernement se fonde sur une procédure totalement transparente, inclusive et très professionnelle (la communauté internationale élabore actuellement des principes pour des investissements agricoles responsables).</p>
<p>Étendre les systèmes ruraux de sécurité alimentaire aux populations urbaines vulnérables en remplacement du plafonnement des prix et des interdictions d'exportation des denrées alimentaires.</p>	<p>La suppression du plafonnement des prix sur les denrées alimentaires essentielles pourrait avoir des implications budgétaires, car elle pourrait nécessiter un soutien ciblé aux plus pauvres – par ex. en étendant la protection sociale rurale aux populations urbaines vulnérables (à étudier en détail).</p>	<p>Cette réforme peut être politiquement et socialement sensible. Lever l'interdiction de l'exportation du coton profitera à des millions d'agriculteurs mais ira à l'encontre de l'intérêt à court terme des usines textiles. L'extension de la protection sociale rurale aux populations urbaines vulnérables devra être envisagée dans le cadre du programme de sécurité alimentaire.</p>

Mesure	Coût budgétaire	Faisabilité politique
<p>Aménager des parcs industriels prêts à l'emploi (pour tous les secteurs) en commençant par un à Addis-Abeba et réaliser une étude de faisabilité pour un autre à proximité de Djibouti (par exemple à Dire Dawa)</p>	<p>Comme les locaux couvriront les frais de fonctionnement et d'entretien des parcs, le coût budgétaire sera le coût du financement de l'aménagement des parcs (environ 30 millions d'USD pour un parc de 100 ha, qui accueillera 50 000 ouvriers).</p> <p>Comme en Chine et au Vietnam, des aménageurs privés (y compris des étrangers) et des banques pourraient aider au financement des parcs.</p>	<p>Le gouvernement a déjà une politique pour faciliter l'accès d'exportateurs de secteurs privilégiés à des terrains industriels (articles en cuir, vêtement et agro-industrie). Le gouvernement s'est en outre engagé à aménager des parcs industriels.</p>
<p>Faciliter l'arrivée de grands investisseurs dans les filières (en commençant par le vêtement, le cuir et l'agro-industrie) une fois qu'une masse critique des mesures énumérées ci-dessus commencera à prendre forme</p>		<p>La stratégie devrait être de concevoir des actions apportant des avantages au plus grand nombre possible d'entrants dans le secteur.</p>

Notes du chapitre 8

1. USAID, 2008.
2. Données sur l'investissement de http://www.unctad.org/sections/dite_dir/docs/wir11_fs_cn_en.pdf.
3. Annuaire statistique chinois 2010, p. 256.
4. Pour les données chinoises, voir : http://www.21tradenet.com/news_2011-1-11/83167.htm.
Pour le commerce mondial, voir : <http://www.salisonline.org/market-research/trends-in-world-textile-and-clothing-trade-200910-edition/>.
5. Hu, Albert et Jefferson, 2002.
6. Bruno, 1972 ; Bhagwati et Srinivasan, 1980 ; Pack, 1974, 1987.
7. Criscuolo et Palmade, 2008.
8. Shirk 1993 ; Naughton, 2008.

Références

- Alfaro, Laura, Areendam Chanda, Sebnem Kalemli-Ozcan, et Selin Sayek. 2004. "FDI and Economic Growth: The Role of Local Financial Markets." *Journal of International Economics* 64 (1): 89–112.
- Alfaro, Laura, et Andrew Charlton. 2007. "Growth and the Quality of Foreign Direct Investment: Is All FDI Equal?" *CEP Discussion Paper* 830, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, London.
- Balasubramanyam, V. N., M. Salisu, and David Sapsford. 1996. "Foreign Direct Investment and Growth in EP and IS Countries." *Economic Journal* 106 (434): 92–105.
- Bhagwati, Jagdish N et T. N. Srinivasan. 1980. "Domestic Resource Costs, Effective Rates of Protection, and Project Analysis in Tariff-Distorted Economies." *The Quarterly Journal of Economics*, 94 (1) 205-209.
- Borensztein, Eduardo, Jose De Gregorio and J-W. Lee. 1998. "How does Foreign Direct Investment Affect Economic Growth?" *Journal of International Economics*, 45: 115-135.
- Bruno, Michael. 1972. "Domestic Resource Costs and Effective Protection: Clarification and Synthesis", *Journal of Political Economy*, 80(1): 16-33.
- Bureau national des statistiques de la Chine. *China Compendium of Statistics 1949-2004, Beijing*, China Statistics Press.
- Chandra, Vandana, 2006. "Technology, Adaptation and Exports." In *Technology, Adaptation and Exports*, ed., Vandana Chandra .Banque mondiale, Washington, DC.
- Criscuolo, Alberto and Vincent Palmade. 2008. "Reform Teams." Viewpoint Note 318, Banque mondiale, Washington, DC.
- Du, Luosha, Ann Harrison et Gary Jefferson, "Do Institutions Matter for FDI Spillovers? The Implications of China's 'Special Characteristics,'" Février 2011, Document de travail NBER N° 16767.

Fafchamps, Marcel et Simon Quinn. 2011. "Light Manufacturing in Africa: Focused Policies to Enhance Private Investment and Create Millions of Productive Jobs. Volume 3" Groupe Banque mondiale, Washington, DC.

Global Development Solutions. 2011. "The Value Chain and Feasibility Analysis; Domestic Resource Cost Analysis." Document de recherche (*Light Manufacturing in Africa Study*). Disponible en ligne : Volume II sur <http://worldbank.org/africamanufacturing>. Banque mondiale, Washington, DC.

Harrison, Ann et Andres Rodriguez-Clare. 2010. "Trade, Foreign Investment, and Industrial Policy for Developing Countries", dans *Handbook of Development Economics*, Volume 5, édité par Dani Rodrik et Mark Rosenzweig, North Holland, pp. 4039-4214.

Hu, Albert et Gary Jefferson. 2002. "FDI Impact and Spillover: Evidence from China's Electronic and Textile Industries", *World Economy*, 25 (8): 1063-76.

Ministère des Finances et du Développement économique. 2010. *Growth and Transformation Plan 2010/11–2014/15 Volume 1: Main Text*. Addis Ababa: gouvernement éthiopien. <http://www.mofed.gov.et/English/Resources/Documents/GTP%20English2.pdf>.

Naughton, Barry. 2008. "A Political Economy of China's Economic Transition", in L. Brandt and T.G. Rawski eds., *China's Great Economic Transformation*. Cambridge and NY: Cambridge University Press.

Pack, Howard. 1974. "The Employment-Output Trade-off in LDC's: A Microeconomic Approach." *Oxford Economic Papers*. New Series 26 (3, novembre): 388-404.

Pack, Howard. 1987. *Productivity, Technology and Industrial Development: A Case Study in Textiles*, Banque mondiale, Washington D.C.

Pack, Howard. 1988. "Industrialization and Trade", In *Handbook of Development Economics*, Vol. 1, ed. Hollis Chenery et T.N. Srinivasan, ch. 9, 334-72. Amsterdam, North Holland.

Shirk, Susan L. *The political logic of economic reform in China*. Berkeley: University of California Press, 1993.

USAID (U.S. Agency for International Development). 2008. "Success Story: Ethiopians learning to fight ectoparasites." Financial Transactions and Reports Analysis, USAID, Washington, DC.

Objectifs et méthodes de la recherche

Cette recherche visait à obtenir un éclairage pratique pour aider les pays africains à devenir compétitifs dans l'industrie légère. Il fallait pour cela comprendre pourquoi l'industrie légère est lente à se développer en Afrique, alors qu'elle a décollé dans d'autres pays ayant des niveaux de développement et des indicateurs de climat de l'investissement similaires. Il fallait également savoir quelles stratégies ont été poursuivies par les pays qui ont réussi alors que, il y a peu de temps, ils en étaient encore au même niveau de développement, et comment ces stratégies pourraient être adaptées aux pays africains tout en tenant pleinement compte de la particularité de leur situation.

La recherche visait à répondre aux questions suivantes :

- Y a-t-il un potentiel pour l'industrie légère en Afrique ? Si oui, pourquoi, malgré des obstacles généralement semblables, des produits de l'industrie légère ne requérant que des techniques assez simples et une main-d'œuvre peu qualifiée sont-ils fabriqués et même exportés par des pays de toutes les régions du monde sauf de l'Afrique, où il ne sont même pas produits pour le marché intérieur ?
- Quels sont les obstacles décisifs auxquels se heurtent les entreprises africaines ? Comment des entreprises ont-elles conçu des institutions et des dispositifs pour contourner certains de ces obstacles ?
- Quelles sont les politiques concrètes que d'autres pays ont utilisées pour aider leurs entreprises à surmonter les obstacles identifiés et développer les industries légères afin de permettre leur transformation en économies modernes ?

Les secteurs et les pays visés

La recherche s'est intéressée à cinq secteurs de l'industrie légère qui sont élémentaires, simples et à forte intensité de travail : les produits alimentaires transformés et les boissons, les articles en cuir, les articles en bois, les produits métalliques simples et enfin le textile et le vêtement.

Trois pays d'Afrique ont été choisis pour cette étude : l'Éthiopie, la Tanzanie et la Zambie. Aucun des trois n'a été impliqué dans un conflit récent et ils connaissent tous trois depuis des années la stabilité nécessaire pour un développement de l'industrie légère. L'Éthiopie a été retenue comme le premier cas d'étude pour plusieurs raisons. Elle est au nombre des grands pays africains connaissant une relative stabilité politique. Comme de nombreux autres pays africains, elle est enclavée. Son gouvernement a choisi la croissance industrielle comme pilier du développement général du pays. La Tanzanie a une longue tradition industrielle, alors que les problèmes d'industrialisation auxquels la Zambie est confrontée sont semblables à ceux de nombreuses économies africaines bâties sur l'extraction de minerais.

Si nombre des recommandations de politique proposées dans ce rapport s'appuient sur le cas de l'Éthiopie, la plupart des problèmes de politique traités sont communs à de nombreux pays africains. Ce rapport ne fait pas toujours de distinction entre l'Éthiopie et l'Afrique, mais le fait quand c'est nécessaire.

Deux pays de comparaison qui, à la fin des années 1980, avaient des niveaux de développement comparables à ceux de l'Afrique ont été choisis en Asie de l'Est : la Chine et le Vietnam. Comme la Chine est le pays le plus compétitif du monde dans l'industrie légère et qu'elle est devenue un farouche concurrent sur les marchés intérieurs de l'Afrique, elle a été choisie comme pays de référence pour l'étude approfondie de la structure des coûts de production. La Chine est un pays de comparaison pertinent, car elle s'est adaptée à la compétition dans les produits manufacturés initialement dominés par la RAS de Hong Kong (Chine), la République de Corée, Singapour et Taiwan (Chine), lorsqu'elle a émergé sur les marchés mondiaux. Lorsque la Chine a fait son entrée dans ces industries de main-d'œuvre en 1979, elle souffrait de nombreux handicaps en matière de climat de l'investissement semblables à ceux qui paralysent aujourd'hui l'Éthiopie, handicaps que le bas coût du travail de ce pays peut compenser là où le travail est le principal facteur de production.

Mais la taille même de l'économie chinoise rend difficile, pour les pays africains, l'imitation de sa réussite. Le Vietnam est plus proche des pays africains en ce qui concerne la taille et le niveau de développement. En fait, le Vietnam ne bénéficie pas des nombreuses conditions favorables dont jouit la Chine aujourd'hui. Et, dans de nombreux secteurs de l'industrie légère, les produits vietnamiens sont en concurrence avec les produits chinois sur son marché intérieur et parfois même sur les marchés internationaux grâce à un coût du travail plus bas.

La façon dont les producteurs vietnamiens soutiennent la concurrence avec la Chine peut être éclairante pour les pays africains. Ces deux pays mettent en lumière l'écart de compétitivité que les pays africains doivent combler et

les enseignements qu'ils doivent méditer pour aller de l'avant. Le Vietnam s'est révélé être un bon choix, car nombre des caractéristiques de son développement sont intermédiaires entre celles de la Chine et celles des trois pays africains (Fafchamps et Quinn, 2011).

La décision de comparer les trois pays africains avec la Chine et le Vietnam n'est pas fondée sur l'idée qu'ils peuvent immédiatement rattraper ces pays de l'Asie de l'Est. La situation initiale dans laquelle étaient la Chine et le Vietnam lorsqu'ils ont commencé leur développement était différente et, depuis, ils ont fortement changé. Par exemple, la Chine et le Vietnam ont commencé leurs réformes avec une main-d'œuvre très instruite et un régime politique stable. Chacun d'eux a sa propre dotation en ressources et ses propres avantages comparatifs.

Mais les produits de l'industrie légère venant d'Afrique seront confrontés à la concurrence des produits asiatiques sur les marchés d'aujourd'hui et il importe de savoir ce qui est nécessaire pour gagner et conserver une part de ces marchés. En outre, la comparaison entre l'Afrique et ces pays asiatiques est assurément bien plus réaliste que la comparaison traditionnelle (explicite ou implicite) avec la production des pays occidentaux, qui ont une histoire de développement plus longue et plus complexe.

La méthodologie

Cette recherche a utilisé cinq outils d'analyse pour parvenir à ses conclusions :

- Une nouvelle recherche basée sur des Enquêtes auprès des entreprises.
- Des entretiens qualitatifs avec environ 300 chefs d'entreprises (formelles et informelles, de toutes tailles) réalisés par l'équipe de l'étude en Éthiopie, en Tanzanie, en Zambie, en Chine et au Vietnam et fondés sur un questionnaire conçu par le P^r John Sutton (de la *London School of Economics*).¹
- Des entretiens quantitatifs avec environ 1.400 chefs d'entreprises (formelles et informelles, de toutes tailles) réalisés par le Centre pour l'étude des économies africaines de l'Université d'Oxford dans ces mêmes pays, basées sur le questionnaire conçu par le P^r Marcel Fafchamps et le P^r Simon Quinn (Oxford University).
- Des entretiens approfondis avec environ 300 chefs d'entreprises moyennes officielles des mêmes cinq pays réalisés par un bureau d'études, Global Development Solutions, pour l'étude comparative des filières.
- Une étude Kaizen sur l'effet d'une formation managériale pour les chefs de petites et moyennes entreprises. Cette formation, donnée à environ 250 chefs d'entreprise en Éthiopie, en Tanzanie et au Vietnam, a été réalisée

par des chercheurs japonais de la Fondation pour les études avancées sur le développement international et du National Graduate Institute for Policy Studies.

Bien que ces cinq sources de données aient utilisé des méthodologies différentes, leurs résultats sont cohérents et similaires, présentant une image fiable des forces et faiblesses de l'industrie légère en Afrique par rapport à l'Asie de l'Est.

Les études fondées sur les enquêtes auprès des entreprises

Ce module était composé d'un ensemble de quatre études fondées sur les Enquêtes de la Banque mondiale auprès des entreprises, qui fournissent des échantillons représentatifs du secteur privé dans chaque pays. Ces enquêtes recueillent des données sur les mesures comptables habituelles de la performance des entreprises et sur de nombreux éléments du climat de l'investissement dans chaque pays. On trouve des synthèses des grands résultats sur le site web des Enquêtes auprès des entreprises (www.entreprisesurveys.org).

Depuis 2006, ces enquêtes utilisent des questionnaires et des méthodes d'échantillonnage presque identiques. Elles sont réalisées dans deux à cinq villes dans chaque pays et couvrent les entreprises employant plus de cinq personnes de l'industrie, du bâtiment, du commerce de gros et de détail, de l'hôtellerie-restauration, des transports, du stockage, de la communication et des activités informatiques. La méthodologie et les données de ces enquêtes peuvent être téléchargées à partir du site web des Enquêtes auprès des entreprises.

Dans notre première étude, nous avons utilisé un vaste échantillon comprenant plus de 39 000 entreprises de 98 pays en développement, pour déterminer les obstacles les plus gênants pour le fonctionnement des entreprises.² Chaque pays présente un ensemble différent d'obstacles, mais ces derniers diffèrent aussi en fonction des caractéristiques et notamment de la taille des entreprises.

Dans notre seconde étude, nous avons utilisé les données des entreprises de 89 pays pour analyser la performance des entreprises africaines et les raisons de leurs désavantages.³ Notre étude ne confirme pas le sentiment que les entreprises industrielles africaines sont mondialement non compétitives et ne peuvent pas être compétitives dans les produits manufacturés. Les résultats des entreprises industrielles officielles d'Afrique ne sont pas, en fait, plus mauvais que ceux d'autres pays de niveau de revenu semblable, mais elles ont

des problèmes structurels : croissance du chiffre d'affaires similaire, croissance plus rapide de la main-d'œuvre, productivité légèrement inférieure, mais part des exportations et taux d'investissement nettement inférieurs.

Du fait qu'il est crucial de savoir si le coût du travail des entreprises officielles est plus élevé en Afrique que dans d'autres pays de niveau de développement similaire, nous avons, pour explorer cette question en profondeur, commandé une troisième étude basée sur les données des Enquêtes auprès des entreprises et axée sur l'industrie.⁴

Pour que notre analyse intègre les derniers constats des études portant sur la façon dont le climat de l'investissement affecte la performance des entreprises en Afrique, nous avons engagé une quatrième étude pour examiner les données empiriques sur cette question.⁵ Les données qui ressortent montrent l'importance de la taille des entreprises.

Les enquêtes qualitatives

Notre équipe a réalisé des entretiens avec plus de 300 chefs (propriétaires ou dirigeants) d'entreprises (officielles et informelles) de toutes tailles dans les cinq pays, en se guidant sur un questionnaire conçu par le Pr John Sutton. L'objectif était de connaître, pour chaque entreprise, son activité, son patron (propriétaire ou directeur) et les facteurs affectant l'activité. Comme l'enquête quantitative (voir plus bas), ce module a cherché à aller au-delà des enquêtes traditionnelles sur le climat de l'investissement et à étudier l'origine et les capacités du patron de l'entreprise et d'autres éléments pertinents pour la croissance de l'activité de son affaire.

Pour les origines et le développement de ses capacités à gérer son affaire, nous avons demandé au chef d'entreprise quand et comment il l'avait créée, ses sources initiales de capital et d'où lui étaient venus l'idée de son activité ainsi que son savoir-faire et ses compétences techniques. Nous lui avons également demandé comment et pourquoi il était passé d'un produit à un autre et le rôle de sa famille, de ses proches et de ses amis dans la décision de fabriquer un produit. Pour les financements, nous lui avons demandé les sources de son capital initial et ses sources ultérieures pour développer son affaire, les raisons pour lesquelles il n'avait pas utilisé de financement bancaire et le coût du financement. Nous l'avons aussi interrogé sur son personnel, notamment sur la façon dont il prenait ses décisions d'embauche. Au sujet des intrants, nous l'avons interrogé sur les sources des intrants et autres facteurs de production utilisés pour obtenir le produit final et sur les droits de douane payés sur ses intrants importés. Au sujet de la demande du

marché, nous l'avons interrogé sur ses clients, la concurrence et les politiques publiques affectant la compétitivité de l'entreprise. Enfin, nous l'avons interrogé sur la concurrence locale et sur les importations, ainsi que sur les autres types d'obstacles auxquels il pouvait se heurter, tels que l'insuffisance des services publics et des infrastructures.

L'enquête quantitative

De multiples façons, ce module a découlé de l'enquête qualitative et cherché essentiellement à quantifier autant que possible les réponses aux mêmes questions au moyen d'une enquête auprès d'un plus grand nombre d'entreprises. Elle montre la contribution de facteurs différents de ceux identifiés par les traditionnelles évaluations du climat de l'investissement, ou des Enquêtes auprès des entreprises. Ce module a été réalisé par le Centre pour les études africaines de l'Université d'Oxford (Fafchamps and Quinn, 2011).

Les traditionnelles Enquêtes auprès des entreprises sont axées sur le climat de l'investissement, donc sur l'environnement extérieur des entreprises et identifient les obstacles liées aux politiques publiques qui doivent être levés pour créer un environnement plus favorable aux entreprises. Nombre de ces obstacles concernent les difficultés réglementaires et bureaucratiques, la corruption, le crédit et les taux d'intérêt, la disponibilité des services publics tels que l'eau, l'électricité et les routes qui affectent tous les types d'entreprises. L'hypothèse implicite de la démarche est que la capacité des entreprises à croître est uniforme et qu'elles répondront positivement à toute amélioration du climat de l'investissement. Les implications des traditionnelles Enquêtes auprès des entreprises en matière de politique à mener sont bien connues : le gouvernement peut créer un environnement plus favorable aux entreprises en allégeant ces obstacles. Mais ces Enquêtes ne peuvent expliquer pourquoi les producteurs d'un pays ayant le même climat de l'investissement produisent certains produits et pas certains autres.

La présente enquête quantitative était donc centrée sur les différences intrinsèques entre les chefs d'entreprise, qui peuvent expliquer pourquoi certains seulement innovent, produisent certains produits et prospèrent davantage que d'autres dans un même climat de l'investissement. Le questionnaire quantitatif a posé les mêmes questions que les enquêtes qualitatives évoquées plus haut, mais dans un cadre plus rigoureux permettant l'utilisation de techniques économétriques évoluées.

L'analyse comparative des filières et les études de faisabilité

Cette analyse – réalisée par le bureau d'études Global Development Solutions de Reston, en Virginie – a complété les autres modules en fournissant un cadre microéconomique complet permettant d'évaluer, pour chaque produit retenu, la performance relative et le potentiel de chaque pays en matière de productivité et de coûts, et de déterminer les principaux facteurs qui contribuent à la faible productivité et aux coûts élevés. L'analyse comparative des filières et les études de faisabilité montrent les facteurs sectoriels spécifiques (tels que les réglementations régissant le marché des produits ou les déficiences du marché) qui ont tendance à être négligés par les méthodes transversales traditionnelles, telles que les Enquêtes auprès des entreprises (Global Development Solutions, 2011).

Les objectifs de l'analyse comparative des filières et de faisabilité étaient les suivants :

- Comparer la compétitivité (productivité et coûts) du groupe retenu de pays africains à celle de leurs concurrents asiatiques (Chine et Vietnam) dans un échantillon représentatif de filières de l'industrie légère.
- Étudier la ventilation fine des coûts et de la productivité pour chaque produit et déterminer les principales raisons des écarts de productivité et de coût (telles que les problèmes de politique et d'infrastructure, les défaillances de marché et l'absence de capital social et humain), l'étude étant réalisée *pro forma* pour les produits non fabriqués.
- Déterminer les obstacles les plus importants et les plus courants pour chacun et pour l'ensemble des produits retenus.
- Obtenir un éclairage sur des solutions pratiques possibles qui permettraient de lever une masse critique d'obstacles identifiés.

L'analyse comparative fine des filières s'est basée sur la comparaison de la productivité et des coûts des entreprises d'Éthiopie, de Tanzanie et de Zambie par rapport aux entreprises des pays retenus pour la comparaison, la Chine et le Vietnam. Les études s'appuient sur des entretiens avec plus de 300 chefs d'entreprises de ces cinq pays. Cette analyse devait être réalisée pour des produits déterminés (représentatifs de catégories de produits ou de secteurs) pour assurer la comparabilité des niveaux de performance – comme les coûts et la productivité – entre les pays et pour établir la causalité entre les facteurs externes et la performance des entreprises au moyen d'une analyse microéconomique et des entretiens avec les chefs d'entreprise. Les conclusions peuvent être généralisées à des catégories plus larges de produits.

Six produits représentatifs ont été retenus pour les analyses de filières : les polos, les chaussures de cuir (mocassins en peau de mouton), les chaises en bois, les capsules métalliques de bouteilles, la farine de blé et le lait transformé. En outre, des études de faisabilité ont été réalisées pour les sous-vêtements et les gants de golf.

L'expérience des formations Kaizen

Dans la plupart des pays africains, le secteur privé a une structure duale : un grand nombre de petites entreprises locales et un petit nombre d'entreprises assez grandes, souvent détenues par des étrangers ou des minorités ethniques, ou anciennement détenues par l'État. Mais ces entreprises plus « grandes » sont en fait assez petites et stagnantes par rapport à celles d'autres pays en développement.

S'appuyant sur le National Graduate Institute for Policy Studies de Tokyo, ce module a offert une formation Kaizen à des chefs de micro et petites entreprises et évalué son effet à court et à plus long terme sur la performance des entreprises bénéficiaires. La méthode Kaizen permet aux organisations d'améliorer elles-mêmes leur efficacité, pour devenir ce qu'on appelle des entreprises « rationalisées ». Elle porte sur une amélioration de la gestion des ressources humaines fondée sur la performance, sur l'analyse et l'affinement permanents des procédures de contrôle qualité et sur la gestion et la planification des stocks. Élaborée dans l'industrie japonaise, la démarche Kaizen est devenue aujourd'hui un ensemble standard de pratiques modernes de management en Europe et aux États-Unis.

La majorité des chefs de micro et petites entreprises des pays en développement ne connaît pas cette méthode moderne de management. L'hypothèse majeure de notre démarche était que la transmission des bases de la démarche Kaizen à des chefs de micro et très petites entreprises leur permettrait de faire évoluer leurs affaires en des entreprises petites ou moyennes. Le National Graduate Institute for Policy Studies a conçu et réalisé les programmes de formation Kaizen en Éthiopie, en Tanzanie et au Vietnam, de sorte que les participants à ces programmes de formation ont constitué un ensemble, dans lequel un échantillon choisi de façon aléatoire a été enquêté. Les réponses ont été utilisées pour évaluer l'effet des modules de formation Kaizen.

Les effets de la formation Kaizen ont été mesurés par un travail en quatre étapes : enquêtes auprès d'entreprises pour établir la situation de référence (l'état des lieux au départ), planification et réalisation des programmes de

formation managériale, enquêtes auprès d'entreprises dont les chefs avaient bénéficié de la formation et enfin évaluation des effets des programmes par comparaison des données collectées par les enquêtes avant et après la formation.

Pour explorer la validité externe (le caractère généralisable) des conclusions tirées de ces travaux, l'expérimentation a été faite sur quatre sites d'étude dans trois pays : Dar-es-Salaam en Tanzanie ; Addis-Abeba en Éthiopie et les provinces de Ha Tay et de Bac Ninh au Vietnam. Un secteur spécifique a été choisi pour chaque site de l'étude : le vêtement et le textile à Dar-es-Salaam, l'industrie mécanique à Addis-Abeba, le secteur des vêtements en tricot dans la province d'Ha Tay et le secteur des produits en tôle d'acier dans la province de Bac Ninh. L'échantillon était constitué d'environ 120 entreprises du vêtement et du textile à Dar-es-Salaam, d'environ 100 entreprises de mécanique à Addis-Abeba, d'environ 120 entreprises de tricot à Ha Tay et d'environ 200 entreprises fabriquant des produits en tôle d'acier à Bac Ninh. Comme les résultats définitifs de l'évaluation d'impact des formations Kaizen ne seront pas disponibles avant 2012, ce rapport ne contient que les résultats provisoires disponibles début 2011 (Sonobe, Suzuki et Otsuka, 2011).

Autre élément de cette recherche

Une autre composante de cette recherche était l'analyse des réussites et des échecs de décollage de la fabrication de produits simples de l'industrie légère. Ce travail entrepris avec l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI), a porté sur plus de vingt cas de réussites et d'échecs dans le secteur industriel dans l'ensemble du monde pour en tirer les enseignements. Les résultats de cette analyse seront présentés dans une publication distincte.

Notes de l'annexe

1. Ce questionnaire et tous les autres cités dans ce paragraphe se trouvent dans Faf-champs et Quinn, 2011.
2. Dinh, Mavridis et Nguyen, 2010.
3. Harrison, Lin et Xu 2011.
4. Clarke, 2011a.
5. Clarke, 2011b.

Références

Clarke, George, 2011a. “Wages and Productivity in Manufacturing in Africa: Some Stylized Facts”, February 2011, Volume 3, Documents de référence, *Light Manufacturing in Africa?*, Banque mondiale.

Clarke, George, 2011b. “Assessing how the Investment Climate Affects Firm Performance in Africa: Evidence from the World Bank’s Enterprise Surveys”, May 2011, Volume 3 Documents de référence, *Light Manufacturing in Africa?*, Banque mondiale.

Dinh, Hinh T., Dimitris Mavridis et Hoa B. Nguyen. 2010. “The Binding Constraint on Firms’ Growth in Developing Countries.” Document de recherche sur les politiques de la Banque mondiale N° 5485, World Bank, Washington, DC.

Fafchamps, Marcel, et Simon Quinn. 2011. “Results from the Quantitative Firm Survey.” Document de recherche (*Light Manufacturing in Africa Study*). Disponible en ligne : Volume III sur <http://econ.worldbank.org/africamanufacturing>. World Bank, Washington, DC.

Global Development Solutions. 2011. “The Value Chain and Feasibility Analysis; Domestic Resource Cost Analysis.” Document de recherche (*Light Manufacturing in Africa Study*). Disponible en ligne : Volume II sur <http://worldbank.org/africamanufacturing>. Banque mondiale, Washington, DC.

Harrison, Ann E., Justin Y. Lin et L.C. Xu. 2011. “Explaining Africa’s (Dis)advantage.” Avant-projet, Banque mondiale, Washington, DC.

Sonobe, Tetsushi, Aya Suzuki, et Keijiro Otsuka. 2011. “Kaizen for Managerial Skills Improvement in Small and Medium Enterprises: An Impact Evaluation Study.” Article de fond (*Light Manufacturing in Africa Study*). Disponible en ligne : Volume IV sur <http://econ.worldbank.org/africamanufacturing>. World Bank, Washington, DC.

Index

A

- Accords de Cotonou, 4, 50, 57
- Acier, 9, 71, 74, 150, 152
- Addis-Abeba, 83, 140
- Afrique, 87
 - contraintes concernant la main-d'œuvre par rapport à celle de l'Asie de l'Est, 58n22
 - exigences en matière de garantie, 98-99
 - logistique commerciale, 103-104, 106-108
 - parcs industriels (recommandations pour les -), 86-88
 - partenariats public-privé, 129
 - sources d'expertise pour les patrons d'entreprises, 112-114
 - Voir aussi aux divers pays et à* Afrique subsaharienne
- Afrique du Nord, niveau d'industrialisation, 38-39
- Afrique subsaharienne, 17, 82, 124, 131
 - acquisition de terrains, 79-80
 - avantage comparatif dans l'industrie légère, 31-37, 57n14-23
 - compétitivité dans l'industrie légère, 46-52, 59n39-42
 - exportations, 28, 30, 43-44
 - de produits manufacturés, 40-43, 58n26
 - financement
 - accès au -, 93-94, 101n1
 - coûts du -, 97-100
 - recommandations pour des solutions aux problèmes de -, 100-101
 - sources de -, 95-97, 101n3, 102n4
 - formation des dirigeants, 116-118
 - investissement étranger direct, 1, 25
 - moteurs de la réforme structurelle, 30, 31, 57n11
 - niveau d'industrialisation, 37-38
 - obstacles, 52-57, 83-84
 - part de l'– dans l'industrie légère mondiale, 1-2
 - part de l'épargne dans le PIB, 99
 - PIB, 1, 28, 38
 - productivité, 30, 35, 45
 - solutions possibles tirées de l'expérience des pays asiatiques concernant les compétences, 123-124
 - structure industrielle duale, 43-46, 58-59n30-38
 - transformation structurelle, 25-30, 57n5, 58-59n30-38
- Agence de coopération internationale du Japon, 64
- Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), 73, 146, 164
- Agro-industrie
 - comme moteur de la transformation structurelle, 30, 57n11
- Éthiopie, 8, 152-258
 - obstacles à l'–, 10, 157
 - recommandations de politique, 20r2, 154-155
 - réformes dans l'–, 152-158
 - secteurs amont de l'–, 8, 71-72
 - transformation des produits agricoles et exigences collatérales, 98
- Amérique latine et Caraïbes (niveau d'industrialisation), 38
- Analyse coûts-avantages, 127
- Articles en cuir (secteur des), 39, 122, 161t8.4
- Éthiopie, 16, 116, 143-147

et secteurs amont, 7-8, 71, 72-73
 main-d'œuvre, 48
 mocassins, 32t1.1, 35t1.2, 122t6.2,
 161t8.4
 obstacles dans ce secteur, 9-10, 144-146,
 157
 recommandations de politique, 20t2,
 146-147
 usines de chaussures Ramsay, Éthiopie,
 16, 116, 147
 Asie centrale, niveau d'industrialisation,
 37-39
 Asie de l'Est, 26, 35
 coût du travail en – comparé à celui des
 pays africains, 58n22
 exportations de produits manufacturés,
 40-43
 niveau d'industrialisation, 38-39
 Asie du Sud, 37-43, 57n5
 Assistance technique et formation, 17, 49,
 123-124
 articles en cuir, 147
 Chine, 113
 lien avec la compétitivité, 17
 pour le secteur des produits métalliques,
 150-152
 pour les petits exploitants, 77
 spécifique aux secteurs, 115-116
 Association des nations de l'Asie du Sud-
 Est, 108
 Autorité intergouvernementale pour le
 développement (IGAD), 50, 59n41
 Autorité pour la réalisation des réformes, 88
 Avantages sociaux en Chine, 34

B

Bangladesh, 47, 51, 53
 Banque
 allemande de développement Bank
 (KfW), 164
 nationale d'Éthiopie, 140, 141
 Bénin, 43
 Bétail, 144
 comme garantie, 146, 154, 155
 produits en cuir, 5, 7
Voir aussi Élevage (secteur de l'–)
 Biens publics, 77
 Blé, 161t8.4
 coûts du –, 153, 154

et salaires dans le secteur de la
 transformation, 32t1.1
 prix du –, 71-72
 productivité du travail dans la
 transformation du –, 122t6.2
 transformation et productivité, 35t1.2
 Bois d'œuvre (prix du), 74t2.2
 Burkina Faso, 27

C

Cambodge, 51, 53
 Cameroun, 29f1.2
 Capsules de bouteille, 32t1.1, 35t1.2,
 122t6.2, 161t8.4
 Centre
 de développement des qualifications de
 Penang, Malaisie, 123
 pour l'étude des économies africaines,
 Université d'Oxford, 176
 Chaînes d'approvisionnement, 48, 73, 82
 Chaises en bois, 112, 161t8.4
 coût de production des –, 147-148
 et productivité, 35t1.2
 et productivité du travail, 122t6.2
 et salaires, 32 t1.1, 74
 Change (devises), 107, 140, 141
 Chili, 123
 Chine, 28, 80, 121, 122
 avantages sociaux accordés à la main-
 d'œuvre, 86
 comme pays de comparaison dans
 l'étude, 172, 176-177
 compétences entrepreneuriales, 16
 compétitivité, 17-18, 46, 128-129
 coût du blé, 151
 coût du travail, 33, 50-52, 56
 coûts de production, 66, 138, 144
 création d'entreprises, 16, 93, 115
 érosion de la compétitivité, 53
 exigences en matière de garantie, 98-99
 exportations, 4, 40-43, 158-160e8.2
 fabrication de chaises en bois, 147-148
 financements en –, 93-95, 101n3, 102n4
 grappes industrielles en –, 101
 IDE en –, 158-160e8.2
 initiatives pilotes, 18
 logement des salariés, 82-83
 logistique commerciale, 14, 103-108

- niveau d'études des patrons d'entreprise, 112, 113f6.1
- opportunités commerciales, 84
- parcs industriels, 12-13, 44, 80-81, 84-86
- part de l'épargne dans le PIB, 99
- part des investissements dans le PIB, 57n5
- partenariats public-privé, 129-130
- prix, 71-74, 112
- productivité, 8-9, 35-39, 51-52
- réforme, 164
- rémunération des salariés, 33, 57n16
- salaires, 32, 56
- secteurs amont, 4, 71
- sources d'expertise pour les patrons d'entreprise, 90-91
- Compétences entrepreneuriales, 16, 141, 146, 147
 - dans les produits en bois, 147-150
 - dans les produits métalliques, 151
 - niveau d'études des patrons d'entreprise, 112, 113f6.1
 - solutions possibles tirées de l'expérience asiatique, 113-121
 - synthèse, 111-112
 - Voir aussi* Étude Kaizen sur la formation au management
- Concurrence et compétitivité, 39, 41, 49, 109, 128-129
 - dans l'agro-industrie, 152-155
 - dans le secteur des produits en cuir, 143-144
 - dans le secteur des produits métalliques, 150-152
 - dans le secteur du vêtement, 7, 138-141
 - effet des coûts sur –, 70-71
 - effet des terrains industriels sur la –, 79-83, 89n10
 - en Afrique subsaharienne, 3, 46-52, 59n39-42
 - en Chine, 46, 52-53, 128-129
 - et compétences entrepreneuriales, 16
 - et formation professionnelle, 17
 - et premiers entrants, 15-16
 - et problèmes de mise en œuvre, 17-19
 - et rareté des moyennes et grandes entreprises, 43
 - et secteurs amont, 14
 - impact de la logistique commerciale sur la –, 103-104
- Inde, 111
- obstacles à la –, 156-160
- parcs industriels prêts à l'emploi, 12-13
- potentiel pour la –, 56-57
- promotion de la –, 152
- secteur des produits en bois, 147-150
- Voir aussi* Logistique commerciale
- Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement, 158-160e8.2
- Consommables (coût des – par chaise), 149t8.1
- Coopératives, 80
- Côte d'Ivoire, 29f1.2
- Cotonou (*voir* Accords de Cotonou)
- Coût
 - de production, 66, 141-143
 - articles en cuir, 144, 145
 - chaises en bois, 148-149
 - Chine, 65, 138-139, 144, 146
 - effet du coût des inputs sur le –, 70-71
 - effet sur la logistique commerciale, 104-105
 - et établissement des documents, 107
 - industrie du vêtement, 138-143
 - des ressources intérieures (CRI) (ratios de –), 160-162
 - des transports, 47, 82-83, 106, 139, 142
 - maritimes, 108, 140
 - du travail, 6, 30-31, 44
 - comme désavantage pour la Chine, 50-52, 55
 - des ouvriers d'usine, 33-34
 - des pays africains comparé à celui des pays d'Asie de l'Est, 58n22
 - et performance de la logistique commerciale, 105-106
 - lien avec la compétitivité, 3, 5
- Coûts, 44-45, 129-130
 - dans le secteur agricole, 71-72, 129-130, 152-155
 - de l'acier, 150-152
 - de l'établissement des documents et lettres de crédit, 107
 - des réformes, 163
 - du change, 107
 - du financement, 95-97, 101n3, 102n4
 - et logistique commerciale, 65
 - impact du coût des inputs sur la compétitivité, 70-71
 - non salariaux du travail, 33

- raisons du coût élevé des financements, 97-100
- secteurs amont, 66, 71-74
- Voir aussi* Coût du travail ; Coût de production ; Coût de transport
- Crédit-bail, 100
- CRI. *Voir* Coût des ressources intérieures (CRI) (ratios)
- Croissance
 - des entreprises, 43, 58n30
 - et transformation structurelle, 25-30, 57n5
- D**
- Dar-es-Salaam, 83, 105
- Devises, devise chinoise, 51
- Djibouti, 105, 106, 107, 108, 109
 - et industrie du vêtement, 7, 138, 140
 - partenariat avec, 142
- Définition de l'industrie légère, 33, 57n11
- Développement industriel
- Documents (coût d'établissement des), 107
- Doing Business* (Projet de la Banque mondiale), 54, 107
- Droit du travail en Chine, 33-34
- Droits d'importation, 14
 - sur l'acier, 74
 - sur le cuir, 72-73
 - sur les blés, 71-72
 - sur les inputs du secteur du vêtement, 141
 - sur les produits métalliques, 151
 - suppression des – sur les inputs, 76
- Durban, 107
- E**
- Économie
 - en Afrique subsaharienne, 25-30, 57n5
 - éthiopienne, 5, 136
 - intérieure, 44
- Économies d'échelle, 43, 70, 80-82
- Ectoparasites, 8, 73, 145, 146
- Éducation (niveau d'études), 113-114, 121-122
- Élevage (entreprises d'-), 7-8
- Élevage (secteur de l'-), 8, 77
 - croisements, 125
 - épizooties (maîtrise des), 8, 69, 145, 161
- Emploi, 2
 - dans la culture des roses, 120-121
 - dans l'agriculture, 27-28
 - dans l'agro-industrie, 152
 - dans l'industrie du vêtement, 7
 - et lien entre la croissance des entreprises et leur accès aux financements, 93-94
 - potentiel de création d'emplois, 3-5
- Emprunts (sources pour les –), 96
- Énergie hydro-électrique, 129
- Enquêtes auprès des entreprises (données), 2, 31, 36, 137-138e8.1, 173
- Entrepôts, 83-84
- Entreprises
 - accès aux financements, 93-94, 101n1
 - croissance des –, 43, 58n30, 117
 - écart de productivité entre les –, 111-112
 - lien avec la concurrence, 45
 - niveau d'étude des partons d'entreprise, 112, 113f6.1
 - performance des –, 36, 58n23, 93, 101n1
 - sources d'expertise des patrons d'entreprises, 113-114
- Entretiens
 - avec les chefs d'entreprise 2, 137-138e8.1, 173
 - qualitatifs, 2, 137-138 e8.1, 173, 175
 - quantitatifs, 2, 137-138 e8.1, 173, 176
- Épargne, 95, 97, 100
 - intérieure brute, 100-101
- Établissements financiers non bancaires, 101
- États-Unis (accès préférentiel au marché des –), 4, 7, 28, 50, 57, 139, 144, 155
- Éthiopie, 30, 44, 56, 80, 122, 129
 - agro-industrie, 8, 152-155
 - articles en cuir, 48, 143-148
 - assistance technique, 113
 - chaînes d'approvisionnement/filières, 82
 - coût
 - de transport, 106
 - de production, 139-140
 - économie politique (problèmes d'-), 162-163
 - et formation au management, 116
 - et logistique commerciale, 105-108, 138-143
 - exigences en matière de garanties, 99f4.1
 - exportations de produits manufacturés, 40
 - industrie du vêtement, 7, 138-143
 - main-d'œuvre, 48-49

- marché des fleurs coupées, 15, 77,
120-121
- mise en œuvre des réformes, 160-162
- niveau d'études des patrons d'entreprise,
113f6.1
- obstacles, 9-10, 16t2, 65-67, 158-160
- possibilités de financement, 93-97
- potentiel de l'industrie légère, 155-158
- prix
FOB, 112
de l'acier, 74
du blé, 71-72
- productivité, 36-37, 58n20
du travail, 122
- produits
en bois, 9, 74, 147-150
métalliques, 9, 150-152
- salaires dans l'industrie légère, 31
- secteurs amont, 7-8, 14
- structure économique, 29f1.2
Voir aussi Chaussures Ramsay, Éthiopie ;
étude
- Éthiopie, Banque de développement,
120-121
- Étude
caractéristiques de l'–, 2-3
description de l'–, 4-5
enquête
qualitative, 2, 137-138e8.1, 173, 175
quantitative, 2, 137-138e8.1, 173, 176
étude comparative des filières et analyse
de faisabilité, 173, 176
industries et pays étudiés dans l'–, 171-
173
méthodologie, 173-174
programmes de Kaizen de formation, 2,
58, 117n20, 177-179
synthèse, 4-5
Voir aussi Éthiopie
- Europe, niveau d'industrialisation, 38
- Exportations, 7, 25, 143, 150
Afrique subsaharienne, 27, 28
Chine, 4, 40, 42, 158
haute et basse technologie (production),
42
nécessité d'une expansion, 3, 4
produits manufacturés, 40-42, 58n26
suppression des restrictions, 76
- F**
- Facilités de découvert, 97, 102n4
- Fermes
certifiées commerce équitable, 120-
121e6.1
laitières, 32r1.1, 35r1.2, 122t6.2, 153
- Filières, 14, 43
dans l'agro-industrie, 153
des produits de haute technologie, 43
et étude de faisabilité, 14, 10, 173
les terrains comme problème dans les
diverses –, 82
- Financements
accès à des –, 141, 146
pour le secteur de l'agro-industrie, 153
pour le secteur des petits exploitants,
76
pour le secteur des produits en bois,
9, 149
pour le secteur des produits
métalliques, 9, 151
coûts des –, 95-97, 101n3, 102n4, 139
disponibilité et coût des –, 95-97,
101n3, 102n4
lien avec la performance de l'entreprise,
93-94, 101n1
raisons du coût élevé des –, 97-100
recommandations de politique, 100-101
solutions possibles inspirées par les
expériences asiatiques, 100-101
- FOB. *Voir* Prix FOB
- Fonctionnement des douanes, 107, 108,
140, 142
- Formation
aux compétences entrepreneuriales, 16
dans le cadre des parcs industriels de la
Chine, 80-81
des entrepreneurs, 116-118, 124n5,
177-179
des ouvriers du vêtement, 47, 59n39
professionnelle, 17, 123-124
Voir aussi Kaizen (formation au
management)
- G**
- Garanties (des prêts), 158
besoins de –, 96, 102n4
bétail comme –, 146, 154, 155
obligations, 98-99

- solutions tirées de l'expérience asiatique, 100-101
 - terrains comme –, 98-100, 154, 155
 - Ghana, 29f1.2, 45
 - Global Development Solutions*, Reston, Virginia, 173
 - Gouvernance, 18, 131
 - Gouvernements
 - engagement des – à soutenir les politiques adoptées, 131
 - offre publique de formation aux compétences techniques et managériales, 17
 - rôle des – dans la concurrence, 17-19
 - soutien des –
 - à la création d'entreprises, 116, 121
 - aux industries légères, 9
 - Grappes (groupement des industries en), 50-51, 80-81, 85, 87, 101
- H**
- Halls d'exposition, 82-83
 - Hong Kong (RSA), 13
- I**
- IDE. *Voir* Investissement direct étranger (IDE)
 - IGAD. *Voir* Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD)
 - Importance du timing pour les parcs industriels, 87-88
 - Importations, 39, 41
 - dans le secteur des articles en cuir, 145
 - demande portant sur les –, 46
 - lien avec la compétitivité, 41, 43
 - Inde, 111-124
 - Indicateurs des échanges transfrontaliers, 105-106
 - Industrialisation de l'Afrique subsaharienne, 38-39
 - Industrie
 - du vêtement (confection), 7, 122
 - compétitivité de l'–, 7, 148-149
 - coûts des inputs de l'–, 73-74
 - logistique commerciale, 7, 137-143
 - obstacles à l'–, 7, 148-149, 158
 - polos, 32f1.1, 35f1.2, 58n20, 122t6.2, 139f8.1
 - ratios CRI, 161t8.4
 - recommandations de politique, 20t2
 - rôle de l'IDE en Chine, 158-160
 - en Chine, 51-52
 - et structure économique, 29g1.2
 - part de l'– dans le PIB, 38-39
 - patrons d'industrie urbains, 31-46
 - rôle de l'IDE en Chine, 158-160e8.2
 - Industriels du secteur privé, 39
 - Information, 117, 118
 - Infrastructures
 - contraintes venant des –, 80
 - déficits en –, 107
 - développement des –, 109
 - investissements dans les –, 81, 87
 - Initiatives pilotes, 18, 127
 - Innovation, 95, 96t4.3, 117
 - Installations de stockage, 83-84
 - Intégration régionale, 76
 - Investissement direct étranger (IDE), 158
 - flux vers l'Afrique subsaharienne, 1, 25-26
 - politiques pour encourager l'–, 3, 4
 - rôle de l'– dans l'industrie chinoise et le secteur du vêtement, 158-160e8.2
 - Investissements
 - dans le secteur des articles en cuir, 147
 - du secteur privé, 8
 - en Afrique subsaharienne, 25-26, 57n5
 - en infrastructures, 81, 87
 - part des – dans le PIB, 1, 57n5
 - politiques pour renforcer les –, 3-5, 8
 - réformes dans les –, 9-10
- J**
- Japon, 39
 - Jeunes entreprises, 93-94, 115-116
 - Voir aussi* Création d'entreprises ; Premiers arrivants
- K**
- Kaizen (Étude Kaizen pour la formation au management), 2, 58n20, 116, 124n5, 137-138e8.1, 173
 - constats, 16, 65, 116
 - description, 77-79
 - modules, 16, 116-118
 - Kenya, 29f1.2
 - KfW. *Voir* Banque allemande de développement

L

- Lettres de crédit, 107, 140
- Libéralisation, 39, 77
- Lignes ferroviaires, 109
- Logement (pénurie de -), 82, 89n11
- Logistique commerciale, 14, 66, 151
 - amélioration de la -, 76-78
 - développement de la -, 75-76
 - effet de la - sur la compétitivité, 104-105
 - et secteur des articles en cuir, 7-8, 147
 - et secteur des produits en bois, 150
 - et secteur des produits métalliques, 151
 - facteurs nuisant à la -, 106-108
 - indice de performance, 105-106
 - secteur du vêtement, 7, 50, 138-143
 - solutions possibles inspirées par les expériences asiatiques, 108-109
 - synthèse, 103
 - Voir aussi* Concurrence et compétitivité
- Loi américaine Croissance et opportunité africaine (AGO), 4, 50, 57

M

- Machines, 95, 98, 101
- Madagascar, 104
- Main-d'œuvre, 137
 - agriculture et secteur informel, 26
 - comparaison des avantages : Chine / Afrique, 86
 - coût du travail par ouvrier, 43-44
 - dans les articles en cuir, 48
 - et transformation structurelle, 30-31
 - lien entre les salaires et la productivité, 44
 - logement de la -, 83-84
 - main-d'œuvre qualifiée et non-qualifiée, 15, 31, 48, 121
 - ouvriers d'usine, 33
 - productivité du travail, 122t6.2
 - produits en bois, 147
 - rémunération des salariés, 31-33
 - travailleurs migrants, 33-34, 86
 - valeur ajoutée par ouvrier, 37
 - Voir aussi* Salaires
- Malaisie, 17, 123
- Mali, 29f1.2
- Management (formation au), 47, 116
 - Voir aussi* Compétences entrepreneuriales ; Kaizen (étude Kaizen) ; Formation

Marché

- des fleurs coupées, 3, 14, 46, 82, 119-121
- du vêtement. *Voir* Industrie du vêtement
- Marché commun pour l'Afrique australe et orientale (COMESA), 50, 59n42

Marchés

- des produits, 155
- du crédit, 97
- et commercialisation, 83-84
 - croissance en Afrique et hors d'Afrique, 49-50, 59n40-42
 - des produits en bois, 148
 - mondiaux, (part de la Chine dans les -), 50-51

Maurice, 12**Mise en œuvre des réformes, 17-18**

- autorité pour la -, 88
- Éthiopie, 135-137, 160-162
- synthèse, 127-128

Moyen-Orient, niveau d'industrialisation, 38-39**N****National Graduate Institute for Policy Studies, Tokyo, Japon, 178****Népal, 40****Nigeria, 42****O**

- Obstacles, 65-66, 80
 - catégories d'-, 12-13
 - dans l'agro-industrie, 9, 152-153, 157
 - dans le secteur des articles en cuir, 7-8, 144-146, 156
 - dans le secteur des métaux, 9, 150-151, 157
 - dans le secteur des produits en bois, 147-150, 157
 - dans les secteurs, 10-11, 20t2, , 55-57
 - dans l'industrie du vêtement, 7, 9-10, 138-141, 157
 - différences dans les -, 43-44
 - Éthiopie, 9-10, 20t265-66, 157-160
 - identification des -, 3, 4-5
 - modifications des politiques, 52-55
 - possibilités de financement, 93-94
 - pour la commercialisation des produits, 83-84
 - synthèse de l'étude, 135-138

- Organisation des Nations unies pour le développement industriel, 179
- Ouganda, 27
- Ouvriers d'usine, 33
- P**
- Pacifique (région), niveau d'industrialisation, 38-39
- Pakistan, 40
- Parcs industriels
Chine, 44, 84-88
Voir aussi Parcs industriels prêts à l'emploi
- Parcs industriels prêts à l'emploi, 9, 12-13, 80, 142, 163
Chine, 84-86
développement des –, 20t2, 142, 143, 147, 150t64-168t 8.5
et agro-industrie, 158
et secteur des articles en cuir, 147
et secteur des produits en bois, 150
- Parité de pouvoir d'achat (PPA), 28, 57n9
- Part des échanges dans le PIB, 28
- Partenaires du développement (rôle des –), 131
- Partenariats, 109, 123, 129, 142
public-privé, 127-130
- Performance
et exportation des produits manufacturés, 40-43
et industrialisation, 38-39
et structure industrielle duale, 43-46, 58n30, 58-59n34, 59n38
- Petits exploitants (accès des – aux financements), 77
- Phénomène de l'absence d'entreprises de taille intermédiaire, 93-94
- PIB. *Voir* Produit intérieur brut (PIB)
- Politiques macroéconomiques, 18, 54, 129
- Polos
coût de production, 139f8.1
et productivité, 35t1.2, 58n20
et productivité du travail, 122t6.2
et ratios de CRI, 161t8.4
et salaires, 32t1.1
Voir aussi Industrie du vêtement
- Ports, 14, 105
accès aux –, 108
et coût de transport, 106
et zones industrielles, 20
frais portuaires et frais de manutention aux terminaux, 106
partenariats avec les –, 109
pour les articles en cuir, 143
Voir aussi Djibouti
- PPA. *Voir* Parité de pouvoir d'achat (PPA)
- Premiers entrants, 15-16, 116-118
Voir aussi Création d'entreprises
- Problèmes d'économie politique, 131, 162-164, 164-168t8.5
- Production par ouvrier, 111-112
- Productivité, 2
dans certains secteurs, 34, 35, 58n20
dans l'agriculture, 8, 26
dans le secteur des produits en bois, 8, 15
du travail, 123t6.2
écart de productivité des entreprises africaines, 111-112
en Afrique subsaharienne, 34, 35, 37, 38
en Asie, 26
en Chine, 8, 35, 52
niveau de –, 5
par ouvrier dans un choix de pays, 37f1.4
variations de la –, 111-112
- Produit intérieur brut (PIB), 59-60n34
Afrique subsaharienne, 1, 25, 37
et COMESA, 59n42
et emploi, 3f1.1
part
de l'épargne dans le PIB, 100-101
de l'industrie dans le PIB, 37-39
de l'investissement dans le PIB, 1, 57n5
des échanges commerciaux dans le PIB, 26
- Produits
en bois (secteur des)
Éthiopie, 147-150
et plantations forestières, 150
obstacles spécifiques, 9-12, 156
recommandations de politique, 20t2
secteurs amont, 71, 72-74
terrains et financements, 9
métalliques (secteur des)
coûts des inputs, 74
Éthiopie, 150-152
obstacles dans ce secteur, 10, 151-152, 158
recommandations de politique, 20t2

- terrains et financements, 9
- Programmes de développement des compétences techniques, 17
- PTA. *Voir* Zone d'échanges préférentiels d'Afrique orientale et australe (PTA)
- Q**
- Qualifications, 113, 140, 145
des ouvriers, 123, 147-150, 151
et formation professionnelle, 17
et salaires dans l'industrie légère, 31-37
manque de – en tant qu'obstacle à la productivité, 111
nécessaires pour gérer les moyennes et grandes entreprises, 43-44
solutions possibles inspirées par les expériences asiatiques, 123
Voir aussi Compétences entrepreneuriales
- R**
- Ramsay (Usine de chaussures –), Éthiopie, 16, 116, 147
- Recommandations de politique, 135-136
critères, 127, 128-129
et économie politique des réformes, 131
et levée des obstacles, 52-55
pour l'agro-industrie, 20t2, 154-155
pour attirer l'IDE, 158-160e8.2
pour des secteurs spécifiques, 9-12
pour développer l'investissement, 3-5, 8
pour la logistique commerciale, 109
pour le financement, 100
pour les articles en cuir, 20t2, 146-147
pour le secteur des produits en bois, 154-155
pour les produits métalliques, 122
pour les secteurs amont, 9-10, 76-78
pour les terrains industriels, 86-88
pour l'industrie du vêtement, 20t2
pour l'industrie légère, 156-158, 162
- Réduction de la pauvreté, 81, 91n10
- Réformes
dans l'agro-industrie, 152-155, 157
économiques d'ensemble et – sectorielles, 10, 127
et économie politique, 130, 162-164, 164-168t8.5
- mise en œuvre des –, 17, 18, 87, 127, 135-136, 160, 162
pour améliorer le climat de l'investissement, 9-10
Voir aussi Recommandations de politique
- Réglementation de l'agro-industrie, 155
- Rentabilité, 53
- Ressources naturelles
comme avantage de l'Afrique subsaharienne, 56
Éthiopie, 5, 135
lien avec la compétitivité, 3-5
- Revenu, 25-28
par habitant, 57n9
- Risques, 97
- S**
- Salaires,
en Chine, 31-39, 53, 54
dans l'industrie légère, 31-33, 56
de la main-d'œuvre qualifiée, 54
lien avec la productivité, 44
lien avec le logement, 83-84
revenus retenus, 93
- Secteur
agricole, 5, 77
emplois dans le –, 26-27
outils analytiques, 2
productivité du –, 8, 26
réformes du –, 158
structure économique du –, 29f1.2
Voir aussi Outils spécifiques ; Étude du transport routier, 106
informel et productivité, 45, 58-59n34
- Secteurs
amont, 48, 70, 71, 140, 141
coûts des –, 65, 71-75, 104
de l'agro-industrie, 8, 71-72
de l'agriculture, 77, 152, 153
du secteur des articles en cuir, 7-8, 72-73
du secteur des produits en bois, 74
et commercialisation des produits, 83-88
Éthiopie, 5-12
et problèmes fonciers, 82
impact du coût des inputs sur la compétitivité, 70-71

- lien avec la concurrence, 14
 - questions de politique et recommandations, 9, 76-78
 - solutions possibles inspirées par les expériences asiatiques, 75-76
 - soutien aux –, 75-76, 142-143
 - synthèse, 69
 - levée des obstacles, 55-57
 - obstacles spécifiques aux –, 9-12, 20*t*2
 - Voir aussi dans les différents secteurs*
 - Services
 - publics, 79
 - (secteur des –) et structure économique, 29*f*1.2
 - vétérinaires, 72, 145, 146
 - Shamji, Ryaz, 120-121*e*6.1
 - Sources de financement, 95-97
 - Soutien des donateurs, 163-164
 - Sri Lanka, 40
 - Structure industrielle, 43, 58 *n*30, 58-59*n*34, 59*n*38
- T**
- Tanneries, 145
 - Tanzanie, 27, 35*t*1.2, 36, 40, 44
 - et logistique commerciale, 105-107
 - en tant qu'objet de l'étude, 52-53, 171-173
 - niveau d'études des patrons d'entreprise, 112, 113*f*6.1
 - obligations de garanties en –, 99*f*4.1
 - obstacles en –, 65-66
 - possibilités de financement, 93-94
 - prix du blé, 71
 - productivité du travail en –, 122*t*6.2
 - productivité en –, 37, 111-112
 - salaires en –, 31-32
 - sources de financement en –, 96-97
 - structure économique de la –, 29*f*1.2
 - taux d'alphabétisation, 121
 - terrains industriels en –, 82
 - Taux d'alphabétisation, 121-123
 - Asie, 1, 26, 42
 - parcs industriels prêts à l'emploi, 12-14
 - solutions tirées de l'expérience asiatique concernant :
 - compétences entrepreneuriales, 113-121
 - financement, 100-101
 - garanties des prêts, 100-101
 - logistique commerciale, 108
 - qualifications, 123
 - secteurs amont, 75-76
 - sources de financement en –, 95-97, 101*n*3-4
 - marchés des actifs, 99-100
 - Taux d'intérêt, 96
 - Technologie et exportations, 41
 - Terrains/foncier, 9, 44
 - accès à des –, 146-150
 - pour la culture des roses, 120-121*e*6.1
 - pour l'agriculture, l'élevage et la sylviculture, 77, 152, 153
 - pour le secteur des articles en cuir, 73, 74
 - pour les secteurs des produits en bois et des produits métalliques, 9
 - caractère abordable du prix des –, 79-80
 - en tant qu'essentiels dans la chaîne de valeur, 82
 - indemnisation pour les –, 88*n*2
 - industriels, 79-84, 86-88, 140
 - réformes foncières 100, 128
 - utilisation des – comme garantie des prêts, 97-100, 153, 154
 - Terrains industriels, 79-84, 86-88, 89*n*10, 141
 - Togo, 29*f*1.2
 - Toitures en tôle (secteur des –), 46, 59*n*38, 119
 - Transformation structurelle
 - en Afrique subsaharienne, 25-30, 57*n*5
 - industrie légère comme moteur de la –, 30-31, 57*n*11
 - Travailleurs migrants en Chine, 33-34, 84-85
- U**
- Union européenne (UE), 2, 28
 - accès préférentiel à l'UE, 4, 7, 50, 57, 138, 144, 155
 - Usines
 - de chaussures, 116
 - relais (vides), 80, 81
- V**
- Valeur
 - ajoutée par ouvrier, 36

d'un conteneur
 Vietnam, 40, 121, 128, 142, 153
 blé, 71-72, 153
 comme pays de comparaison dans
 l'étude, 172-173, 176-177
 et développement industriel, 18
 et formation au management, 116-118
 exigences de garanties au -, 99f4.1
 grappes d'entreprises industrielles au -, 70
 logement des ouvriers, 82-83
 logistique commerciale, 14-15, 103, 105,
 106-108
 main-d'œuvre, 44-46, 122
 niveau d'études des patrons
 d'entreprises, 112, 113f6.1
 part de l'épargne dans le PIB au -, 99
 part des investissements dans le PIB du
 -, 57n5
 possibilités de financement, 93-95
 prix du bois d'œuvre, 74
 production de chaises en bois, 147
 productivité au -, 7-8, 35t1.2, 37
 productivité du travail au -, 121
 salaires dans l'industrie légère, 31-33, 56
 secteurs amont, 14, 70
 sources des partons d'entreprises au -, 112
 taux d'alphabétisation au -, 121

Z

Zambie, 40, 44, 47, 49, 53, 105
 coût de transport en -, 108
 économique structure de la -, 29f1.2
 en tant qu'objet de l'étude, 171-179
 et logistique commerciale, 106-108
 exigences de garanties en -, 99f4.1
 filières pour la -, 82
 niveau d'études des patrons d'entreprise,
 113f6.1
 obstacles en -, 65-66
 possibilités de financement, 93-97
 prix du blé, 71-72
 productivité du travail en -, 122t6.2
 productivité en -, 35t1.2, 37, 111-112
 salaires dans l'industrie légère, 31-32
 secteur des toitures en tôle, 16, 46, 121
 taux d'alphabétisation, 121
 Zonage (problèmes de), 87
 Zone d'échanges préférentiels d'Afrique
 orientale et australe (PTA), 59n42
 Zone économique spéciale, 12, 13, 14, 79,
 158-160e8.2
 de Shenzhen 12, 13

« L'industrie légère en Afrique ouvre aux dirigeants africains de nouvelles perspectives ambitieuses pour le développement de l'industrie et la création d'emplois productifs. S'appuyant sur une analyse économique solide, étayée par les données fines tirées d'enquêtes auprès de micro-entreprises, il recommande des mesures politiques adaptées au contexte africain. L'analyse comparée des filières entre pays de divers continents permet notamment de comprendre, de façon fine et concrète, ce que sont les coûts relatifs, quels sont les obstacles à surmonter en priorité et, donc, quelles interventions politiques sont possibles. Cet ouvrage constitue une lecture incontournable pour quiconque s'intéresse au développement et à l'industrialisation de l'Afrique. »

—K.Y. AMOAKO, président de l'African Center for Economic Transformation, Accra, Ghana.

« Excellent. C'est le premier ouvrage qui traite avec tant de clarté du problème de la compétitivité industrielle dans les pays en développement. Son point fort est d'allier intelligemment analyse des micro-entreprises et réflexion approfondie sur l'économie sociale qui doit sous-tendre l'intervention publique. La discussion sur le coût budgétaire et sur l'économie politique de l'intervention publique innove et se situe au cœur de la question de la mise en œuvre. »

—URI DADUSH, associé principal et directeur de l'International Economics Program, Carnegie Endowment for International Peace.

« L'Industrie légère en Afrique aborde le problème de l'industrialisation et de la création d'emplois en Afrique sous un angle nouveau : identifiant les contraintes spécifiques pesant sur certains secteurs, il propose des politiques permettant de les lever pour accroître l'investissement privé et créer des emplois productifs. Prenant l'Éthiopie pour exemple, l'ouvrage utilise un ensemble d'outils quantitatifs et qualitatifs pour évaluer l'avantage que la faiblesse des salaires et des coûts de production procurent à ce pays. Il indique quelles interventions publiques il faut privilégier pour favoriser l'industrie légère en Afrique. Je recommande fortement la lecture de ce livre aux économistes spécialistes du développement et aux dirigeants politiques intéressés par le développement industriel. »

—HOWARD PACK, professeur de politique économique à la Wharton School de l'université de Pennsylvanie.

« En creusant la question de façon plus approfondie et plus pointue que les études économétriques habituelles n'ont su le faire jusqu'ici, cet ouvrage fixe un nouveau standard pour les analyses de coûts et de productivité portant sur l'industrie en Afrique. »

—JOHN SUTTON, professeur d'économie, chaire Sir John Hicks, London School of Economics.

Pour plus d'informations, consultez le site : <http://econ.worldbank.org/africamanufacturing>

ISBN : 978-2-7440-7662-6



BANQUE MONDIALE