

## Chapitre 1

# La transformation productive de l'Afrique dans un monde en pleine évolution

Ce chapitre s'intéresse au levier des politiques publiques pour favoriser la transformation productive des entreprises africaines. L'analyse commence par souligner l'importance de cette transformation productive pour le programme de développement du continent. Le chapitre définit ensuite trois grands axes à privilégier pour accélérer la transformation productive dans un monde en mutation rapide : i) émergence de pôles d'activité qui, une fois bien établis, aident les entreprises locales à se spécialiser et à opérer une montée en gamme ; ii) constitution de réseaux régionaux de production, permettant aux gouvernements de consolider les biens publics régionaux (comme les infrastructures et les institutions transrégionales) mais également de développer des complémentarités régionales au sein de chaînes de valeur ; et iii) renforcement des capacités des entreprises africaines pour qu'elles puissent prospérer sur les marchés d'exportation. Car avec le déploiement de la Zone de libre-échange continentale africaine, les exportations sont appelées à jouer un rôle toujours plus important. Ce chapitre met en lumière des pratiques innovantes adoptées sur le continent, susceptibles d'intéresser les décideurs africains à tous les niveaux, local, national, régional et continental.

# EFFET BRÈVE BRIÈVE EN

La croissance de l'Afrique devrait s'établir à 3,6 % en 2019. La demande intérieure progresse, à 6,7 %, et s'oriente vers les produits transformés. Cette dynamique crée des opportunités dont de nombreuses entreprises se saisissent afin de déployer leur activité à l'échelle du continent.

Mais la plupart des entreprises africaines sont moins productives que leurs concurrents internationaux. Le ratio Afrique-Asie de la productivité de la main-d'œuvre a baissé, passant de 67 % en 2000 à 50 % en 2018. Dans certains pays d'Afrique, pratiquement 91 % de la main-d'œuvre non agricole travaille toujours dans le secteur informel.

Trois types de politiques peuvent favoriser la transformation de la structure de production de l'Afrique, en particulier pour les entreprises récentes et de petite taille, qui assurent 22 % de la création nette d'emplois :

- Dans un premier temps, les pouvoirs publics doivent veiller à ce que les **pôles d'entreprises** aient accès à des services commerciaux. Le profil du secteur privé en Afrique est très diversifié, avec des « champions » dynamiques, des sociétés bien établies, des petites entreprises en croissance mais aussi des entreprises de subsistance informelles. Des pôles d'activité efficaces améliorent les relations entre les acteurs, la spécialisation et les compétences. Les entreprises de la zone économique spéciale de Kigali ont ainsi multiplié par deux leur valeur ajoutée. Pour fonctionner, les pôles doivent acquérir des avantages comparatifs mobilisant des investisseurs et des autorités locales et renforcer les écosystèmes existants. De fait, 49 % des start-ups africaines sont concentrées dans cinq villes : le Cap, Lagos, Johannesburg, Nairobi et le Caire ;
- Ensuite, les politiques doivent renforcer les **réseaux régionaux de production**. L'approvisionnement régional en Afrique ne dépasse pas les 15 %. Les pays auraient tout avantage à mieux coordonner leurs stratégies à l'échelle régionale : 49 % des secteurs visés par de nouvelles stratégies d'industrialisation font actuellement double emploi. Des normes régionales aideraient les petits exploitants à accéder à des chaînes de valeur régionales, surtout dans l'agriculture, qui représente 50 % de l'emploi total. Des stratégies concertées en matière d'investissements directs étrangers pourraient attirer des investisseurs, renforcer les capacités régionales et éviter la concurrence fiscale ;
- Enfin, des politiques de soutien aux exportateurs africains sont indispensables pour qu'ils puissent prospérer : 18 % seulement des nouvelles entreprises exportatrices sont encore là après trois ans d'activité. Les **stratégies d'exportation** doivent cibler plus finement les différents marchés. Les exportations des entreprises africaines à destination du marché intra-africain sont 4,5 fois plus diversifiées que celles destinées au reste du monde, mais pour une valeur 8,5 fois inférieure aux exportations vers la Chine. Le démantèlement des barrières non tarifaires réduit les incertitudes pour les exportateurs et pourrait multiplier par cinq les gains de la suppression des tarifs. Les exportateurs ont besoin d'une simplification des démarches administratives mais également d'une connectivité et d'infrastructures optimales, en particulier pour le transport aérien, les routes et les ports. Ils doivent par ailleurs se conformer aux normes de qualité : en dépit d'un triplement des certifications ISO en Afrique depuis 2000, le continent a déposé en 2015 autant de dossiers que la Malaisie.

# La transformation productive de l'Afrique dans un monde en mutation

## Croissance

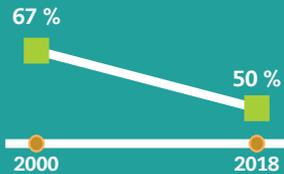
La croissance de l'Afrique devrait s'accélérer en 2019



## Productivité

La productivité souffre toujours d'un retard

Ratio de la productivité du travail Afrique / Asie



La productivité du travail en Afrique exprimée en % du niveau américain est restée constante entre 2000 et 2018



## Commerce

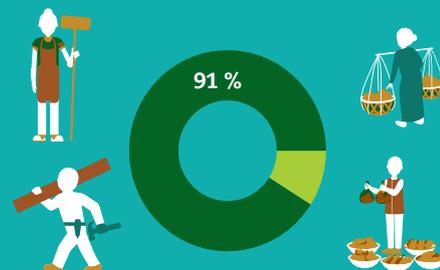
En moyenne, les entreprises africaines exportent une gamme de produits plus large vers le continent qu'à l'échelle mondiale ...



... mais les valeurs des exportations vers les États Unis et la Chine sont respectivement 4 et 8 fois supérieures

## Informalité

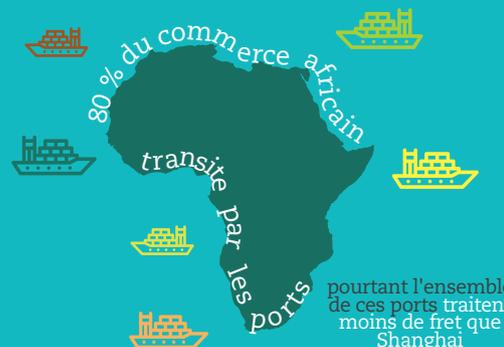
Dans de nombreux pays, la majorité de la main-d'oeuvre non agricole reste dans l'emploi informel



L'amélioration des infrastructures de connexion peut réduire les coûts pour les entreprises africaines

L'Afrique a les coûts de maintenance les plus élevés au monde pour les réseaux routiers et ferroviaires

Le coût du fret ferroviaire en Afrique est ...



## Indicateurs de transformation productive : l'Afrique dans l'économie mondiale

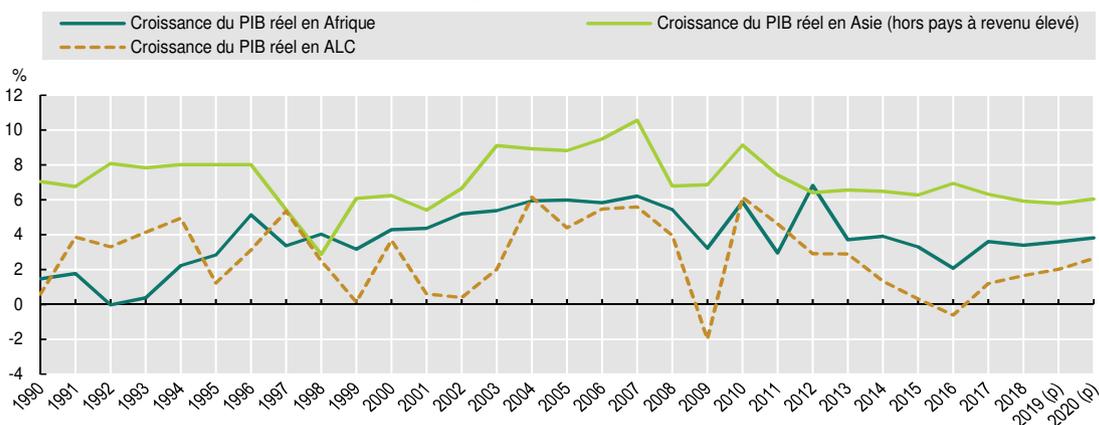
Tableau 1.1. Capacités pour la transformation productive en Afrique, Asie et Amérique latine/Caraïbes, 2000 et 2018

		Source	Afrique		Asie		ALC	
			2000	2018*	2000	2018*	2000	2018*
<b>Technologie de production</b>	Employeurs et salariés, en % de l'emploi total	OIT	29.0	31.8	34.6	45.7	62.7	66.1
	Productivité de la main-d'œuvre, en % de la productivité des États-Unis	CB	12.5	12.1	18.6	24.4	27.1	22.8
	Formation brute de capital fixe du secteur privé, en % du produit intérieur brut (PIB)	FMI	13.5	15.9	14.5	23.7	16.3	16.7
	Capacités d'innovation, 0-100 (optimales)	FEM	-	29.0	-	36.7	-	32.8
<b>Réseau régional</b>	Part des importations intrarégionales de biens intermédiaires dans le total des importations de biens intermédiaires (%)	Comtrade	11.0	11.9	17.1	28.3	8.1	10.2
	Part des apports intrarégionaux d'IDE en faveur de projets nouveaux dans le total des IDE en faveur de projets nouveaux (%)	fDi Markets	-	6.8	-	50.1	-	13.8
	Disponibilité de capital-risque, 1-7 (optimale)	FEM	-	2.5	-	3.2	-	2.6
<b>Capacité à satisfaire la demande</b>	Part dans le total des certifications ISO9001 dans le monde (%)	ISO	1.2	1.1	10.6	44.6	2.0	3.2
	Biens finis ou semi-finis en % du total des exportations de biens de la région	Comtrade	44.1	51.3	82.8	89.9	75.5	72.4
	Part des importations de biens de consommation dans le total des importations de biens de consommation (%)	Comtrade	2.0	2.9	4.2	11.3	4.7	4.5

Note : \* 2018 ou dernières données disponibles. Pour les groupements « Asie » et « Amérique latine/Caraïbes » (ALC), seuls sont pris en compte les pays à revenu faible et intermédiaire. OIT : Organisation internationale du travail ; CB : Conference Board ; FMI : Fonds monétaire international ; FEM : Forum économique mondial ; ISO : Organisation internationale de normalisation.

Sources : Calculs des auteurs d'après Conference Board (2019), *Total Economy* (base de données) ; fDi Markets (2019), *fDi Markets* (base de données) ; OIT (2019), *Indicateurs clés du marché du travail* (base de données) ; FMI (2019), *Perspectives de l'économie mondiale* (base de données) ; ISO (2018), *The ISO Survey of Management System Standard Certifications* (base de données) ; UNSD (2018), *UN Comtrade* (base de données) ; et FEM (2018), *Global Competitiveness Report*.

Graphique 1.1. Dynamiques de croissance en Afrique, Asie et Amérique latine/Caraïbes, 1990-2020



Source : Calculs des auteurs d'après FMI (2019), *Perspectives de l'économie mondiale* (base de données).  
StatLink <https://doi.org/10.1787/888933974883>

Tableau 1.2. Apports financiers, recettes fiscales et épargne privée en Afrique (milliards USD courants), 2000-17

		Moyenne 2000-04	Moyenne 2005-09	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Apports extérieurs</b>	Privés Investissements directs étrangers	16.1	46.0	46.7	46.7	52.0	50.8	52.4	56.6	53.2	41.8
	Investissements de portefeuille	1.8	10.4	36.8	23.2	37.6	33.7	30.2	20.8	5.9	46.0
	Publics Transferts des migrants	14.2	41.9	54.7	61.7	66.8	65.9	70.2	70.0	66.9	74.4
	Aide publique au développement	20.5	38.8	42.8	46.5	46.4	52.0	47.9	44.9	44.1	47.0
<b>Total des apports extérieurs</b>		<b>12.1</b>	<b>25.9</b>	<b>52.5</b>	<b>137.1</b>	<b>181.0</b>	<b>178.2</b>	<b>202.8</b>	<b>202.4</b>	<b>200.7</b>	<b>192.4</b>
<b>Recettes fiscales</b>		<b>44.4</b>	<b>104.4</b>	<b>118.6</b>	<b>266.9</b>	<b>330.3</b>	<b>403.2</b>	<b>417.7</b>	<b>414.5</b>	<b>408.8</b>	<b>339.5</b>
<b>Épargne privée</b>		<b>35.4</b>	<b>76.8</b>	<b>130.8</b>	<b>299.1</b>	<b>423.5</b>	<b>448.5</b>	<b>475.0</b>	<b>508.0</b>	<b>516.2</b>	<b>427.3</b>

Sources : Calculs des auteurs d'après FMI (2019), *Perspectives de l'économie mondiale* (base de données) ; CAD-OCDE (2018a), *Statistiques en ligne sur le développement international* (SDI) (base de données) ; CAD-OCDE (2018b), *Country Programmable Aid* ; et Banque mondiale (2018a), *Indicateurs du développement dans le monde* (base de données).

## Qu'est-ce que la transformation productive et pourquoi est-elle importante pour l'Afrique ?

L'atteinte des objectifs définis dans l'Agenda 2063 de l'Union africaine passe impérativement par une accélération de l'essor du secteur productif de l'Afrique. Les biens produits et échangés par les pays déterminent leurs performances globales en termes de développement et façonnent les capacités des systèmes économiques à engendrer et redistribuer des richesses (Hausmann, Hwang et Rodrik, 2007 ; Primi, 2016).

### Qu'est-ce que la transformation productive ?

La transformation productive désigne le processus d'accumulation et de diffusion des capacités organisationnelles, productives et technologiques au sein d'une économie. Au cours de ce processus, le pays augmente son niveau de productivité dans le but de rattraper les économies plus performantes. Parallèlement, les ressources et la main-d'œuvre délaissent les activités à faible intensité de savoir au profit des activités nouvellement créées exigeant plus de connaissances. Une croissance plus soutenue, la création de plus d'emplois de meilleure qualité et la réduction des inégalités nécessitent le renforcement de la productivité et le développement de nouvelles activités, par le biais de l'optimisation des capacités dans les entreprises et dans l'économie tout entière.

Il n'existe pas de modèle unique de transformation au niveau national. Les trajectoires de transformation productive dépendent de nombreux facteurs, qui agissent différemment selon les pays et les secteurs mais également selon le contexte historique et l'évolution de la conjoncture internationale. Dans le monde actuel, en constante mutation, les décideurs peuvent conduire cette transformation en actionnant différents leviers politiques (Nübler, 2014 ; BAfD/OCDE/PNUD, 2017 ; voir annexe 1.A1). Ce processus peut se mesurer de plusieurs manières, au niveau des entreprises comme au niveau national. En voici deux exemples :

- tout au long des années 2000, le **Maroc** a développé de nouvelles filières de production, tablant entre autres sur l'aéronautique, l'industrie automobile, les équipements électriques et l'externalisation. Pour ce faire, il a profité de sa proximité géographique avec les marchés et les investisseurs de l'Union européenne (UE), des accords commerciaux existants et de sa relative stabilité politique ;
- depuis 2004, l'**Éthiopie** profite des nouvelles opportunités qui s'ouvrent sur les marchés mondiaux pour augmenter la valeur ajoutée tirée de sa production de café. Le gouvernement a lancé l'Initiative de dépôt de marques de cafés fins et de concession de licences, qui s'appuie sur des droits de propriété intellectuelle afin de différencier le « café fin d'Éthiopie » des autres cafés. La marque est gérée par un consortium composé de représentants de coopératives agricoles et d'exportateurs privés de café, en partenariat avec l'Office éthiopien de la propriété intellectuelle et d'autres organes gouvernementaux.

Deux conditions sont requises pour soutenir le processus de transformation productive : renforcer la densité et la diversité des entreprises opérant dans les réseaux de production ; et stimuler leurs capacités à monter en gamme et leur aptitude à apprendre les unes des autres.

Au niveau des entreprises, la transformation productive consiste à accumuler et diffuser de nouvelles capacités en vue d'accomplir certaines tâches. En voici deux exemples :

- en Tanzanie, **Mohammed Enterprises Tanzania Limited (MeTL Group)** est un conglomérat diversifié qui, avec ses 24 000 salariés, est le premier employeur privé du pays. Sa décision de passer du négoce à la transformation industrielle intervient

en 1998, quand il crée de nouvelles entreprises et rachète des sociétés dans l'agro-industrie et le secteur manufacturier (annexe 1.A1) ;

- au Maroc, l'**Office chérifien du phosphate (OCP)** est à l'origine depuis 2006 de différents effets de retombée, en améliorant la productivité agricole et en renforçant l'industrie chimique, en intégrant les entreprises marocaines opérant en amont et en développant les capacités locales. Depuis 2008, l'OCP a un statut de société anonyme (annexe 1.A1).

### Encadré 1.1. Mesurer la transformation productive

La transformation productive est un processus pluridimensionnel. Seuls des indicateurs multiples permettent de mesurer ses vastes répercussions sur la production, le commerce, l'emploi et le développement social. En théorie, la transformation productive peut être évaluée par l'aptitude d'une économie à créer et diffuser de nouvelles capacités organisationnelles, productives et technologiques.

- Les tenants du **changement structurel** analysent la transformation productive à travers les schémas des changements intervenus dans les intrants et les extrants sectoriels (voir par exemple Hausmann et Klinger, 2006 ; Hausmann et Hidalgo, 2011 ; Lin et Monga, 2010).
- L'essor des **chaînes de valeur mondiales (CVM)** a une incidence notable sur la manière dont les pays peuvent conduire le changement structurel (voir par exemple Gereffi, 1999 ; Udo et Bruce, 1995 ; Borrus, Ernst et Haggard, 2000 ; Humphrey et Schmitz, 2010 ; Martin et Rafiq, 2003 ; Dean, Fung et Wang Zhi, 2007 ; Escaith, Lindenberg et Miroudot, 2010 ; Cattaneo, Gereffi et Staritz, 2010 ; Baldwin, 2011).
- Une autre école, qui privilégie l'**angle des processus**, tente de comprendre comment les résultats économiques perdurent dans le temps. Les chercheurs considèrent que les capacités sont la clé du comportement des entreprises et de l'aptitude des économies à accomplir des tâches telles que la coordination, l'investissement, l'innovation, l'identification et la résolution de problèmes ou encore l'apprentissage (Chang, 2010 ; Dosi, Nelson et Winter, 2000 ; Lall, 1992 ; Lall, 2000 ; Nelson, 2008 ; Nelson et Winter, 1982 ; Sutton, 2012 ; Teece, Pisano et Shue, 1997).

Dans la réalité, ces études auraient tout à gagner d'une panoplie d'analyses réalisées à la fois au niveau des pays et des entreprises. La pénurie de données, les doutes concernant la qualité des statistiques et la prévalence du secteur informel en Afrique exigent de combiner des outils analytiques à l'échelle des pays et des entreprises.

Les analyses conduites à l'**échelon national** s'appuient en général sur trois types d'indicateurs :

1. **Diversification en faveur de nouveaux produits** : comme les activités à plus forte valeur ajoutée, ce processus peut être mesuré par des indicateurs liés au commerce, à l'instar de l'indice de complexité des exportations et des indices d'avantages comparatifs révélés (Balassa, 1965 ; Hausmann, Hwang et Rodrik, 2007). Plus récemment, des bases de données bâties sur des tableaux des entrées-sorties multipays, à l'image de la base de données OCDE/OMC sur le commerce en valeur ajoutée (TiVA), de la base de données mondiale des entrées-sorties (WIOD), de la base de données UNCTAD-EORA et du Projet d'analyse du commerce mondial (GRAP), permettent de suivre la participation des différents pays dans les chaînes de valeur mondiales.

### Encadré 1.1. Mesurer la transformation productive (cont.)

**2. Perfectionnement technologique** : cette évolution peut être mesurée à travers des analyses des facteurs de la croissance ou la productivité sectorielle, à partir de bases de données telles que la base de données Conference Board Total Economy, la base de données INDSTAT de l'ONUDI et l'analyse du niveau technologique des exportations (voir par exemple Lall, 2000).

**3. Création d'emplois mieux payés dans l'économie** : cela inclut l'analyse de la redistribution entre secteurs (voir par exemple McMillan, Dani et Verduzco-Gallo, 2014 ; de Vries et Timmer, 2015).

Au **niveau des entreprises**, l'aptitude à s'orienter vers un nouveau produit ou un nouveau modèle commercial ou à adopter les nouvelles technologies issues de l'espace mondial des biens et des technologies est primordiale (Nübler, 2014).

**Les mesures des performances pourraient s'intéresser à la manière dont** : i) les entreprises en activité parviennent à élaborer de nouveaux produits, à les introduire sur le marché et à partir à la conquête de nouveaux marchés d'exportation ; et ii) les entreprises parviennent à respecter les normes sociales, environnementales et de qualité sans pénaliser leur compétitivité. Les enquêtes de conjoncture peuvent permettre d'apprécier le degré de pénétration des technologies de l'information et de la communication (TIC). Les recensements d'entreprises sont utiles pour comprendre les taux de survie et les dynamiques de croissance. Les données fiscales, les transactions douanières, les dépôts de brevets ou toutes autres données administratives peuvent dresser un tableau précis de la productivité des entreprises et des moteurs de l'innovation.

**En Afrique, les données recueillies au niveau des entreprises sont trop limitées pour permettre des comparaisons entre pays et étayer les décisions politiques.** Dans la plupart des pays africains, à l'exception de l'Afrique du Sud, de l'Éthiopie et du Ghana, les recensements industriels ne sont pas systématiques. Les enquêtes de la Banque mondiale auprès des entreprises offrent le panel le plus complet pour comparer la situation des différents pays et comprendre les caractéristiques des entreprises africaines. Mais les auto-évaluations à l'origine des réponses sous-estiment souvent l'innovation (Cirera et Muzi, 2016) et rendent les estimations de la productivité moins fiables. Une série d'initiatives plus récentes mobilisent de nouvelles sources de données administratives sur les entreprises. C'est le cas notamment de la base de données EDD (*Exporter's Dynamics Database*) de la Banque mondiale, qui permet d'analyser les échanges au niveau des exportations. Mais la couverture géographique est restreinte et, pour la plupart des pays, le niveau d'agrégation est important.

Source : Compilation de différents travaux de recherche par les auteurs.

## Pourquoi la transformation productive est importante pour le programme de développement de l'Afrique ?

L'Afrique doit impérativement accélérer l'essor de ses secteurs productifs pour atteindre les objectifs énoncés dans plusieurs initiatives panafricaines d'ores et déjà engagées. À travers son Agenda 2063, l'Union africaine (UA) envisage de transformer la structure des économies africaines dans le but d'installer une croissance soutenue, solide et inclusive, capable de créer des emplois et des opportunités pour tous. Parallèlement

à ces initiatives panafricaines, d'autres soulignent l'importance de l'industrialisation pour assurer une transformation économique durable : i) le Plan d'action de l'UA pour le développement industriel accéléré de l'Afrique (AIDA) ; ii) l'Initiative pour les capacités productives de l'Afrique (APCI) ; iii) la Stratégie 2024 pour la science, la technologie et l'innovation en Afrique (STISA) ; iv) la Vision minière africaine (AMV) ; et v) l'Initiative pour le développement de l'agrobusiness et des agro-industries en Afrique (3ADI). L'Assemblée générale des Nations Unies a également proclamé la période 2016-25 comme étant la Troisième décennie du développement industriel de l'Afrique.

**Cette vision panafricaine impose de créer plus d'emplois mieux rémunérés.** La hausse du produit intérieur brut (PIB) de l'Afrique depuis les années 2000 n'a pas créé assez d'emplois de qualité ni entraîné d'amélioration suffisante du bien-être de la population. Le continent africain va devoir réussir à absorber les 29 millions de jeunes qui accéderont chaque année au marché du travail entre maintenant et 2030. À titre de comparaison, ils n'étaient que 14 millions de nouveaux entrants par an entre 2000 et 2015. Par ailleurs, 282 millions de travailleurs occupent actuellement un emploi précaire et, malgré leur travail, 30 % ne parviennent pas à s'extraire de la pauvreté.

**L'ampleur et la nature transversale des défis auxquels sont confrontées les entreprises africaines appellent à une concertation des politiques entre gouvernements africains.** Le déficit d'infrastructures, estimé jusqu'à 108 milliards de dollars (USD) par an, constitue par exemple une entrave majeure à l'essor du secteur privé en Afrique (BAfD, 2019). Seules des solutions durables et de long terme permettront de combler ce fossé, y compris des approches communes pour mobiliser les ressources intérieures (encadré 1.2). Pour réussir, ces approches doivent être ouvertes à tous et susciter une forte participation et une réelle appropriation de la part des acteurs nationaux, régionaux et locaux. Leur succès dépend également de la dynamique en faveur de la transformation imprimée par les acteurs publics et privés, les deux secteurs devant pour cela renforcer leurs capacités (ACBF, 2019)<sup>1</sup>.

Tableau 1.3. Dix initiatives en cours pour soutenir l'industrialisation du continent africain

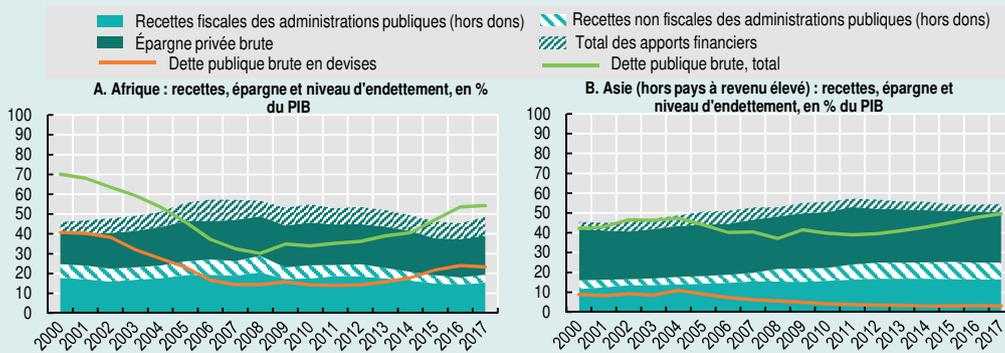
Initiatives continentales en cours (liste non exhaustive)	Institutions clés	Période concernée
1 Agenda 2063 Aspiration 1 : « Une Afrique prospère fondée sur une croissance inclusive et un développement durable »	CUA	Depuis 2013
2 Plan d'action de l'UA pour le développement industriel accéléré de l'Afrique (AIDA)	CUA	Depuis 2008
3 Plan d'action pour stimuler le commerce intra-africain (BIAT) Groupe thématique III – La capacité productive	CUA, CEA	Depuis 2012
4 Troisième décennie du développement industriel de l'Afrique (IDDA III)	ONUDI	2016-25
5 Programme de développement des infrastructures en Afrique (PIDA)	CUA, NEPAD, BAfD, 2012-40 CEA	
6 Stratégie 2024 pour la science, la technologie et l'innovation en Afrique (STISA)	CUA	2014-24
7 Initiative pour le développement de l'agrobusiness et des agro-industries en Afrique (3ADI)	FAO, FIDA, ONUDI	2010-20
8 Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA)	CUA, NEPAD	Depuis 2003
9 Vision minière africaine (AMV)	CUA	Depuis 2009
10 Initiative pour les capacités productives de l'Afrique (APCI)	ONUDI	Depuis 2003

Note : CUA : Commission de l'Union africaine ; CEA : Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique ; ONUDI : Organisation des Nations Unies pour le développement industriel ; NEPAD : Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique ; BAfD : Banque africaine de développement ; FAO : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture ; FIDA : Fonds international de développement agricole.

### Encadré 1.2. Mobilisation des ressources en appui à la transformation productive

À elles seules et à moyen terme, les dépenses publiques peuvent difficilement soutenir les investissements et l'accumulation de capital. Le nombre de pays à faible revenu en situation de surendettement ou menacés de surendettement est passé de sept en 2013 à 16 en 2018 (FMI, 2019b). Les pays africains ayant nettement plus tendance à emprunter dans une monnaie étrangère que les pays d'Asie, cela pourrait aggraver les risques (graphique 1.2). Dans le cas de l'Afrique subsaharienne par exemple, la part de la dette publique totale libellée dans une devise étrangère est passée en moyenne de 23 % du PIB sur la période 2011-13 à 32 % en 2017 (FMI, 2018). La part des emprunts africains détenus par des banques privées et des porteurs d'obligations a elle aussi augmenté, tandis que les maturités relativement plus courtes et les taux d'intérêt supérieurs associés ne sont pas forcément adaptés aux besoins de financement de projets de long terme (Coulibaly, Gandhi et Senbet, 2019). Pour entretenir la dynamique de croissance de l'Afrique, les gouvernements vont devoir mobiliser d'autres leviers que la dette publique et, en particulier, l'épargne intérieure et les fonds envoyés par les migrants afin de susciter des investissements dans des activités susceptibles d'augmenter la productivité et de créer des emplois (CUA/OCDE, 2018).

Graphique 1.2. La dépendance accrue des pays africains à l'égard de la dette libellée en devises les expose davantage au risque de surendettement que les pays asiatiques



Source : Calculs des auteurs d'après FMI (2019a), *Perspectives de l'économie mondiale* (base de données).  
StatLink  <https://doi.org/10.1787/888933974902>

Les gouvernements doivent réduire leur exposition financière aux chocs extérieurs. À condition de poursuivre des politiques fiscales cohérentes avec la transformation productive, les gouvernements africains peuvent simultanément accroître les recettes publiques et encourager l'essor du secteur privé. De telles politiques devront trouver le juste équilibre entre une amélioration du recouvrement des impôts et des effets positifs pour l'environnement des affaires.

- D'une manière générale, les pays africains ont beaucoup compté sur les réformes de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) pour accroître leur niveau de ponction fiscale. Pour les 21 pays couverts par l'ouvrage *Statistiques des recettes publiques en Afrique 2018*, la hausse des recettes tirées de la TVA a en moyenne représenté 32 % de la hausse totale des rentrées fiscales entre 2006 et 2016, cette proportion atteignant 93 % dans le cas du Maroc (OCDE/ATAF/CUA, 2018). Mais l'introduction de la TVA n'est pas toujours utile, ce dont ont fini par se convaincre les autorités de la Zambie. Les réformes de la TVA nécessitent un régime fiscal capable de rembourser les trop-perçus dans les délais et d'empêcher la fraude.

### Encadré 1.2. Mobilisation des ressources en appui à la transformation productive (cont.)

- L'accent doit être davantage mis sur la mobilisation de la valeur foncière. L'impôt sur les valeurs foncières constitue une option séduisante pour la croissance, étant donné les projections relatives à la population urbaine en Afrique, qui devrait augmenter de 3.2 % environ entre 2015 et 2050. Mais cet impôt exige de distinguer clairement les différents droits de propriété (coutumiers, publics et privés) pour garantir la sécurité des titres et éviter les contestations. Les taxes foncières seront probablement d'autant plus efficaces qu'elles seront simplifiées, notamment en établissant l'assiette sur la superficie et non pas sur la valeur. L'Afrique du Sud a commencé à faire appel à des évaluations de masse assistées par ordinateur pour calculer de manière plus fine la valeur des biens et les taxes foncières. L'amélioration de la gestion foncière peut avoir des bénéfices s'étendant au-delà du seul recouvrement. En Éthiopie et au Rwanda, la certification des droits de propriété des terres agricoles a renforcé la productivité et la propension à investir (CUA/OCDE, 2018). Au Burkina Faso, un projet faisant appel à des images satellite à très haute résolution a permis d'établir une cartographie précise du territoire. En Sierra Leone, l'élargissement de la taxe foncière a donné lieu à des relevés cartographiques réalisés à l'aide d'un système d'information géographique et, ce faisant, a amélioré les capacités de gouvernance de l'État (Moore, Pritchard et Fjeldstad, 2018).
- L'introduction de mesures incitant les entreprises et les particuliers à se déclarer auprès des autorités et, partant, à améliorer les registres publics, peut optimiser le recueil de données. En Afrique du Sud, nombre des petites et moyennes entreprises ayant fait appel aux Business Linkage Centres, mis en place dans le pays pour obtenir des contrats et travailler avec de grands groupes, ont débuté dans le secteur informel, avant de régulariser leur statut. Avec l'introduction des déclarations en ligne, le service des revenus sud-africain a réduit de 22.4 % les frais engagés pour assurer la conformité aux obligations fiscales. Au Kenya, le système iTax des autorités fiscales, mis en place progressivement entre 2005 et 2010, gère désormais de façon automatisée tous les impôts intérieurs et permet aux contribuables de procéder à leurs déclarations et à leurs paiements en ligne. Le Rwanda et le Kenya ont aussi introduit, respectivement en 2013 et 2014, la possibilité de régler ses impôts en ligne, grâce aux plateformes M-Service.
- Les gouvernements peuvent également affiner leur politique fiscale en mettant à jour leur système statistique sur le secteur informel (OCDE/OIT, 2019).
- Une communication plus fluide entre les agents du trésor public et les contribuables améliorera la performance fiscale. Cela peut garantir non seulement que les politiques menées soient définies sur la base de consultations adaptées mais aussi que les entreprises et les particuliers comprennent l'utilité de l'impôt pour financer des objectifs de développement qui profitent à tous les ressortissants d'un pays.

**Les pays africains auraient tout à gagner d'un meilleur partage des statistiques, des informations et des expériences.** La mise en commun des ressources et la coopération peuvent permettre d'identifier des pratiques fiscales optimales, de réaliser des gains d'efficacité et de concevoir des stratégies pour taxer le commerce international.

- La coopération internationale a permis de collecter des informations statistiques plus globales et plus détaillées sur les recettes publiques, à l'image des *Statistiques des recettes publiques en Afrique* (OCDE/ATAF/CUA, 2018) ou des *Perspectives fiscales africaines* (ATAF, 2018).

### Encadré 1.2. Mobilisation des ressources en appui à la transformation productive (cont.)

- Une coopération à l'échelon régional pourrait faciliter une meilleure identification des perversités propres à chaque système fiscal, comme les quelque 400 erreurs de nomenclature dans les lignes tarifaires de la Communauté d'Afrique de l'Est (CAE), qui assimilent à tort certains biens à des produits finis. La Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) a harmonisé les droits d'importation et les taux de TVA afin de limiter les risques d'arbitrages fiscaux potentiellement préjudiciables à l'économie.
- Actuellement, 23 pays d'Afrique participent au cadre inclusif pour la mise en œuvre du projet BEPS (érosion de la base d'imposition et transfert de bénéfices) et 23 ont participé au cinquième forum mondial sur la TVA organisé en mars 2019.
- Les flux financiers illicites (FFI) représentent une perte annuelle d'environ 50 millions USD. La diversité et la complexité de ces flux appellent à une stratégie transversale impliquant une large palette d'acteurs nationaux, régionaux et internationaux pour s'attaquer aux causes profondes de ce phénomène. Les gouvernements africains peuvent profiter des initiatives régionales et internationales pour renforcer leurs capacités à combattre ces flux illicites (CUA, à paraître).

**Les pays peuvent s'appuyer sur l'épargne privée intérieure et les transferts de la diaspora pour financer les investissements nationaux.** Plusieurs solutions sont envisageables :

- les décideurs et les institutions financières doivent tenter d'orienter cette épargne vers des actifs à plus long terme afin de pouvoir développer l'offre de crédit sans déstabiliser leurs bilans ;
- le Maroc a su attirer les investissements de sa diaspora tandis que l'Éthiopie, le Ghana, Maurice et le Niger ont mis en place des mécanismes spécifiques pour favoriser les investissements de la diaspora sur le territoire national.

*Sources : ATAF (2018), Perspectives fiscales africaines 2018 ; CUA (à paraître), Mobilisation of Domestic Resources: Fighting against Corruption and Illicit Financial Flows ; CUA/OCDE (2018), Dynamiques du développement en Afrique 2018 : croissance, emploi et inégalités ; Coulibaly, Gandhi et Senbet (2019), « Is sub-Saharan Africa facing another systemic sovereign debt crisis? », Policy brief Africa Growth Initiative ; FMI (2019b), Perspectives économiques régionales : Afrique subsaharienne – Reprise dans un contexte de grande incertitude ; FMI (2018), Perspectives économiques régionales : Afrique subsaharienne – Les flux de capitaux et l'avenir de l'emploi ; Moore, Pritchard et Fjeldstad (2018), Taxing Africa: Coercion, Reform and Development ; OCDE/ATAF/CUA (2018), Statistiques des recettes publiques en Afrique 2018 ; OCDE/OIT (2019), Tackling Vulnerability in the Informal Economy.*

### Quelles politiques pour accélérer la transformation productive dans le contexte actuel d'évolution permanente ?

Le programme d'action pour la transformation de l'Afrique est mis en œuvre dans une conjoncture internationale marquée par des mutations rapides et des incertitudes, qui appellent à faire preuve d'inventivité. L'avenir de la productivité et les moteurs de la compétitivité de l'Afrique peuvent différer de ce qu'ont connu les pays d'Asie de l'Est, où l'industrialisation s'est appuyée sur l'essor du secteur manufacturier. Le processus d'industrialisation ne peut plus être envisagé à travers la seule croissance du secteur manufacturier, dans la mesure où ce dernier est de plus en plus tributaire des services et d'autres secteurs (OCDE, 2013 ; BAFD/OCDE/PNUD, 2017 ; Hallward-Driemeier et Nayyar, 2018). À l'échelle planétaire, entre 25 et 60 % des emplois dans les entreprises manufacturières sont liés aux fonctions de support – comme le transport, la logistique,

le service après-vente et les services de soutien pour les technologies de l'information (Miroudot et Cadestin, 2017). Le changement climatique redéfinit également les exigences et les opportunités du système mondial de production.

**Le continent évolue vite, contrairement à l'expérience d'autres régions.** La révolution démographique de l'Afrique, sa transformation spatiale, la rapidité de sa transition urbaine et l'intégration régionale créent, en se combinant, des défis et des opportunités uniques pour les responsables politiques comme pour les entreprises. Ces évolutions créent de nouvelles sources de financement, de nouveaux marchés et modèles de demande et de nouvelles perspectives de « bond en avant » grâce aux nouvelles possibilités de transfert de technologies et de pratiques de gestion commerciale. Elles suscitent également une demande pour de nouveaux emplois de meilleure qualité, font émerger de nouveaux concurrents mais aussi de nouveaux risques pour la croissance inclusive et l'environnement. Dans un contexte politique aussi évolutif, le continent aurait tout avantage à tirer les leçons de l'expérience d'autres pays, pour éviter de répéter certaines erreurs.

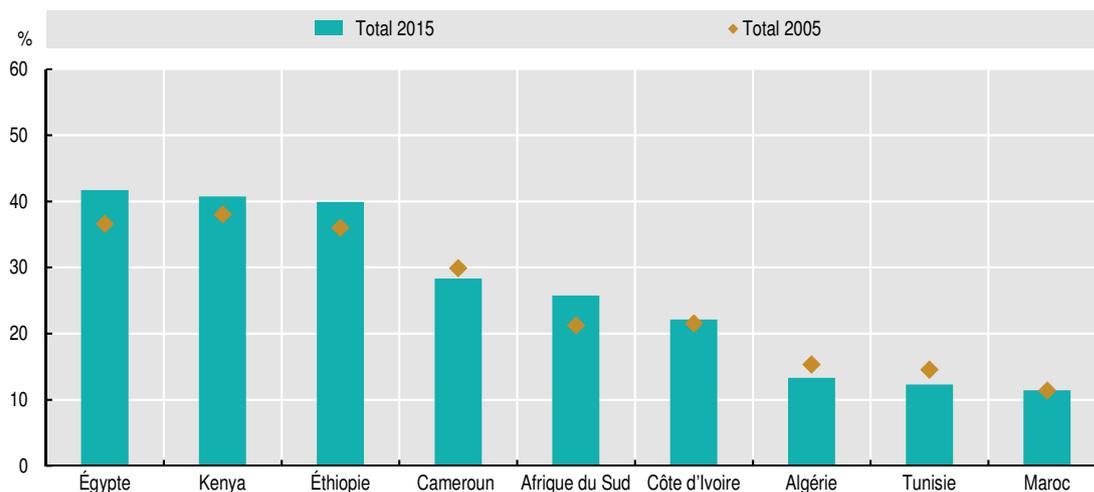
**Les politiques de transformation productive de l'Afrique doivent dépasser l'ancien schéma d'industrialisation axé sur le soutien aux activités manufacturières ou aux secteurs industriels.** Elles doivent couvrir d'autres activités productives, comme l'agriculture moderne et les services, en tenant compte des spécificités africaines et de l'évolution rapide de la conjoncture internationale. L'Afrique se saisit d'une palette plus riche de leviers d'action, comme le soutien à l'innovation, la création de pôles d'activités ou le renforcement de l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales et régionales. La complexité de l'appui à la transformation productive exige une stratégie systémique capable de dépasser la seule volonté de se débarrasser des défaillances de marché entravant la production et la délivrance des services. Cette démarche se démarque des politiques de « sélection des gagnants » déployées dans le passé. L'actuel programme d'action pour améliorer l'environnement des affaires est certes important, mais il ne suffira pas à transformer la production du continent. La place actuelle de l'Afrique en termes de productivité, qui a pris du retard par rapport aux autres régions en développement, s'explique aussi par l'absence de véritables pratiques de gestion dans les entreprises et des liens industriels limités – deux facteurs indirectement associés à l'environnement des affaires (CUA/OCDE, 2018). Les politiques doivent renforcer les capacités des entreprises africaines, notamment leurs capacités à s'adapter à des conditions de marché évolutives et à anticiper les futures tendances (Primi, 2016).

- **Les politiques de transformation productive en Afrique doivent tenir compte de ces contextes évolutifs ainsi que de la structure de l'économie locale et des capacités des institutions.** Actuellement, le secteur privé africain est composé de « champions » efficaces, de start-ups prometteuses et de tout un éventail d'autres entreprises de moindre importance. Environ 22 % des Africains en âge de travailler créent de nouvelles entreprises – un record mondial (BAfD/OCDE/PNUD, 2017) – contre 19 % pour les pays d'Amérique latine et 13 % pour les pays d'Asie en développement. Dans le même temps, une majeure partie des entrepreneurs africains (55 %) travaillent désormais dans les services non marchands. Environ un tiers des jeunes créateurs d'entreprise sont poussés par la nécessité plutôt que par un projet commercial précis (BAfD/OCDE/PNUD, 2017).
- **Les pouvoirs publics doivent se concentrer sur les chaînes de valeur stratégiques et non pas uniquement manufacturières.** Les pays doivent moderniser leur secteur tertiaire pour stimuler leurs secteurs primaires ou secondaires. Car les services jouent un rôle important dans la création de valeur : en Égypte, en Éthiopie et au Kenya, ils ont représenté en 2015 entre 40 et 42 % de la valeur ajoutée dans

l'agriculture, les mines ou les industries manufacturières (graphique 1.3), le secteur tertiaire du Cameroun, de l'Afrique du Sud et de la Côte d'Ivoire se positionnant juste derrière (dans cet ordre). La réussite des stratégies industrielles peut dépendre des services de soutien que sont les TIC, le marketing, le transport et la distribution.

- **Les possibilités de « bond en avant » dans le paysage technologique mondial sont l'occasion d'acquérir de nouveaux avantages concurrentiels.** La baisse du coût des énergies renouvelables rend plus viable le recours à des solutions plus vertes pour combler le déficit d'infrastructures de l'Afrique. Les pays africains riches en ressources pourraient aussi profiter de l'évolution du paysage technologique pour susciter des innovations respectueuses de l'environnement, notamment dans le secteur minier (Alova, 2018) :
  - les techniques d'extraction verte peuvent accroître la compétitivité du secteur minier et du reste de l'économie (voir l'OCP au Maroc ou le projet d'efficacité énergétique dans le secteur industriel en Afrique du Sud) ;
  - les recettes tirées des évolutions vertes peuvent aider les entreprises à pénétrer de nouvelles chaînes de valeur pour des technologies de fabrication propres (c'est le cas de l'entreprise togolaise de valorisation des déchets Africa Global Recycling Company). Le cas du Chili est instructif (OCDE/ONU, 2018) : ce pays réinvestit de manière stratégique les recettes qu'il tire du lithium et du cuivre pour financer sur un horizon de dix ans la recherche et le développement dans le domaine des technologies à faible intensité de carbone. Son objectif est de s'imposer comme pôle de technologies minières propres grâce à des investissements dans l'électromobilité, les énergies solaires et l'extraction à faibles émissions, à travers un consortium d'universités, d'entreprises locales et de multinationales.

Graphique 1.3. Part des services à valeur ajoutée contenus dans les produits manufacturés, miniers et agricoles exportés par neuf pays d'Afrique (total des exportations)



Note : Total des exportations de « produits manufacturés, miniers et agricoles » tels que définis dans la classification CITI (divisions 01 à 03 pour l'agriculture, 05 à 09 pour les activités extractives et 10 à 33 pour les activités de fabrication).

Source : Calculs des auteurs d'après des résultats préliminaires tirés des sources de données sous-jacentes des tableaux internationaux d'entrées-sorties de l'OCDE utilisés pour établir les indicateurs TiVA 2018.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888933974921>

Ce chapitre propose une nouvelle stratégie d'appui à la transformation productive, articulée autour de trois grands axes : i) des pôles d'entreprises, dans lesquels les

gouvernements fournissent des services commerciaux dans le but d'améliorer la spécialisation, les liens et les compétences des entreprises ; ii) des **réseaux de production**, grâce au renforcement des chaînes de valeur régionales, l'adoption de normes régionales et la coordination des investissements ; et iii) **l'accès des entreprises aux marchés**. La première section identifie les interventions susceptibles de faciliter le perfectionnement des capacités de différents types d'entreprises par le biais de l'innovation, de l'attraction et du déploiement de nouveaux profils et de la spécialisation. La section suivante s'attache à montrer comment les politiques nationales et régionales peuvent se combiner pour permettre aux PME de prospérer dans les chaînes de valeur régionales. La dernière section met en avant les options envisageables pour améliorer l'accès des entreprises productives aux marchés locaux et régionaux du continent, en plein essor, mais également aux marchés mondiaux. Elle préconise de commencer par cibler différents marchés locaux et d'exportation puis, à moyen terme, de rationaliser l'administration et la logistique et, à plus long terme, de moderniser les infrastructures.

### **Focus sur les pôles d'entreprises : fournir des services commerciaux pour renforcer la spécialisation, les liens et les compétences**

La transformation productive de l'Afrique passe par le renforcement des capacités des entreprises du continent. Entre autres préconisations, la consolidation des systèmes de production nécessite d'avoir plus d'entreprises davantage liées les unes aux autres. Les décideurs peuvent accélérer la hausse de la productivité et la création d'emplois en actionnant les trois leviers suivants :

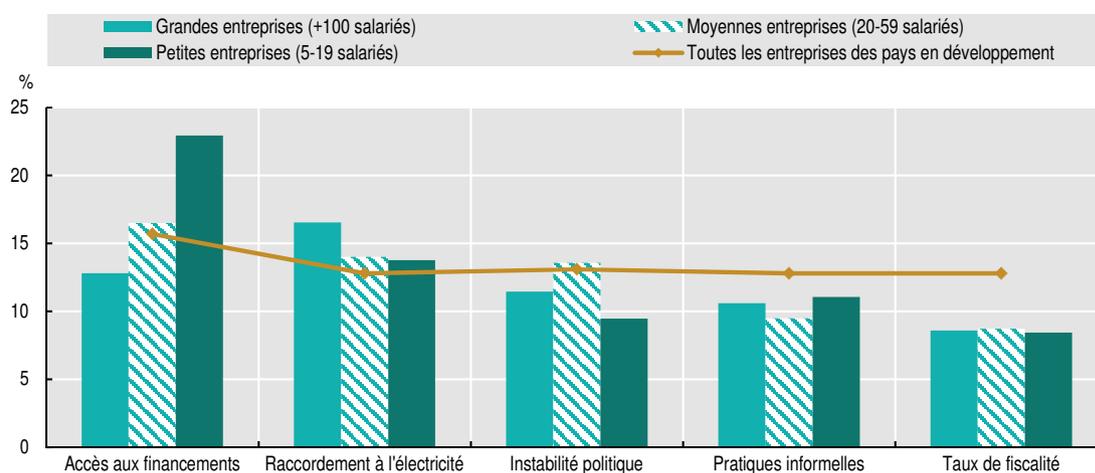
- **favoriser la constitution de pôles stratégiques** : développer des secteurs stratégiques en s'appuyant sur les atouts locaux, en facilitant les liens entre entreprises et en offrant des services commerciaux ;
- **supprimer les freins à l'activité des petites entreprises en croissance** : aider les différents types de PME africaines à développer de nouvelles niches, grossir et créer des emplois à travers une approche sur mesure ;
- **satisfaire les nouvelles attentes en termes de compétences** : renforcer les alliances public-privé, encourager les méthodes de formation innovantes et favoriser la mobilité des talents sur tout le continent.

Le retard pris en termes de productivité et la lenteur des avancées sur le plan de la productivité totale des facteurs sont autant de handicaps quand il s'agit d'opérer sur les marchés mondiaux. Le ratio Afrique-Asie de la productivité du travail est en recul depuis 2000. Le creusement de l'écart est plus manifeste dans l'agriculture, mais ce phénomène touche aussi d'autres services marchands, comme les transports, les activités financières, la construction et le secteur manufacturier (CUA/OCDE, 2018). Seules des solutions durables et de long terme permettront de rattraper ce retard, l'actuel programme d'action pour améliorer l'environnement des affaires étant trop réducteur.

Face à l'énormité des défis, les gouvernements doivent hiérarchiser les politiques en visant plus loin que les habituelles réformes de l'environnement des affaires. Indépendamment des contraintes classiques liées à la pratique des affaires, plusieurs facteurs au niveau des entreprises empêchent les sociétés africaines d'innover et de se développer. Il s'agit notamment de contraintes liées aux financements, aux infrastructures, à l'administration fiscale et au vivier de main-d'œuvre qualifiée (graphique 1.4). Pour lever ces obstacles, il faut des engagements de long terme à investir dans les infrastructures

et les compétences – comme le démontrera ce chapitre ultérieurement. Dans le même temps, les méthodes managériales et la situation personnelle des dirigeants et des gestionnaires jouent un rôle décisif dans la survie et le développement des entreprises (Bloom et Van Reenen, 2010 ; Davies et Kerr, 2018). Une enquête réalisée auprès d'entrepreneurs en Côte d'Ivoire, à Madagascar, au Pérou et au Viet Nam révèle que la plupart des entreprises manquent de capacités de base : tenir une comptabilité simple, configurer un site industriel, utiliser des outils de planification pluriannuelle, identifier un progrès technologique pertinent et cultiver ses ressources humaines (OCDE, 2017a). Par ailleurs, les entreprises africaines tendent à être plus petites qu'ailleurs dans le monde : environ 60 % de l'écart de taille entre ces dernières et les entreprises d'autres pays en développement restent inexplicables, même compte tenu de l'environnement des affaires, de l'âge de la structure, du profil de son propriétaire et de la taille des marchés (Iacovone, Ramachandran et Schmidt, 2013).

Graphique 1.4. Les cinq premiers freins à la pratique des affaires dans le monde et dans les pays en développement, par taille des entreprises



Source : Banque mondiale (2019b), World Bank Enterprise Surveys (base de données).  
StatLink <https://doi.org/10.1787/888933974940>

Cette section met en avant trois séries de mesures susceptibles de renforcer la compétitivité des entreprises aujourd'hui et leur potentiel de réussite demain. Ces mesures seraient complémentaires aux réformes actuelles de l'environnement des affaires :

- *mettre en œuvre des politiques stratégiques d'écosystèmes* : développer des secteurs stratégiques en s'appuyant sur les atouts locaux, en facilitant les liens entre entreprises et en offrant des services commerciaux ;
- *supprimer les freins à l'expansion des petites entreprises* : déployer des approches sur mesure pour aider les différents types de PME africaines à développer de nouvelles niches, grossir et créer des emplois ;
- *satisfaire les nouvelles attentes en termes de compétences* : renforcer les alliances public-privé, encourager les méthodes de formation innovantes et favoriser la mobilité des talents sur tout le continent.

**Les politiques doivent conforter les pôles existants afin de créer des liens entre les entreprises et diffuser les technologies et les innovations commerciales.**

Les politiques de soutien à la productivité ne doivent pas être uniquement dirigées vers les grandes entreprises. Étant donné l'ampleur de l'économie informelle, les liens distendus entre entreprises africaines limitent la diffusion des innovations depuis

les entreprises chefs de file d'un secteur vers les autres entités. Les bénéfices des investissements publics dans les « champions » africains n'induisent pas forcément de gains de productivité dans l'ensemble de l'économie. En outre, ces entreprises leaders ne représentent qu'une part minime de l'emploi formel sur le continent. Dans la perspective de l'arrivée d'un important contingent de jeunes sur le marché du travail, les gouvernements doivent veiller à rendre la croissance inclusive en aidant les PME africaines à créer plus d'emplois de meilleure qualité.

**L'amélioration des systèmes productifs en Afrique passe par l'accumulation et la diffusion de nouvelles capacités entre les différents types d'entreprises.** D'une manière générale, les entreprises de plus grande taille sont mieux placées que les PME pour accélérer les gains de productivité – notamment parce que ce sont elles qui assurent l'essentiel de l'augmentation des exportations (McKinsey, 2018 ; Goswami, Medvedev et Olafsen, 2018 ; PNUD, 2018). Mais leur implication globale dans l'économie dépend de la productivité des autres entreprises. Par rapport aux différentes catégories de résultats en termes d'innovation, la performance globale des entreprises africaines est hétérogène :

- l'écart le plus important entre les entreprises africaines et leurs concurrents (l'Inde par exemple ; tableau 1.4) réside dans les innovations de produits et de processus de fabrication. Elles s'en sortent relativement mieux pour ce qui est de l'organisation et de la commercialisation. Les entreprises engagées dans des activités de R&D ont davantage tendance à introduire des innovations, quelles qu'elles soient ;
- la part des dépenses intérieures brutes de l'Afrique de recherche et de développement (DIRD) dans le PIB ressort à 0.45 %, loin derrière la cible actuelle de 1 % fixée pour les États membres de l'UA. Par comparaison, à l'échelle mondiale, les DIRD s'établissent à 1.3 % (UNESCO, 2019).

Tableau 1.4. Taux d'innovation dans dix pays d'Afrique et en Inde

	Produit	Procédé de fabrication	Produit ou procédé de fabrication	Organisation	Commercialisation
Nigeria	13.8 %	29.6 %	37.1 %	47.1 %	51.6 %
Ghana	17.1 %	25.3 %	36.3 %	30.5 %	51.9 %
Kenya	25.4 %	26.4 %	43.8 %	35.9 %	39.0 %
Moyenne de l'Afrique (dix pays)	27.2 %	30.7 %	46.5 %	40.6 %	46.1 %
Inde	58.1 %	66.2 %	91.1 %	55.1 %	63.8 %

Note : Sont compris dans la moyenne pour l'Afrique : Ghana, Kenya, Namibie, Nigeria, Ouganda, RD Congo, Soudan du Sud, Soudan, Tanzanie et Zambie.

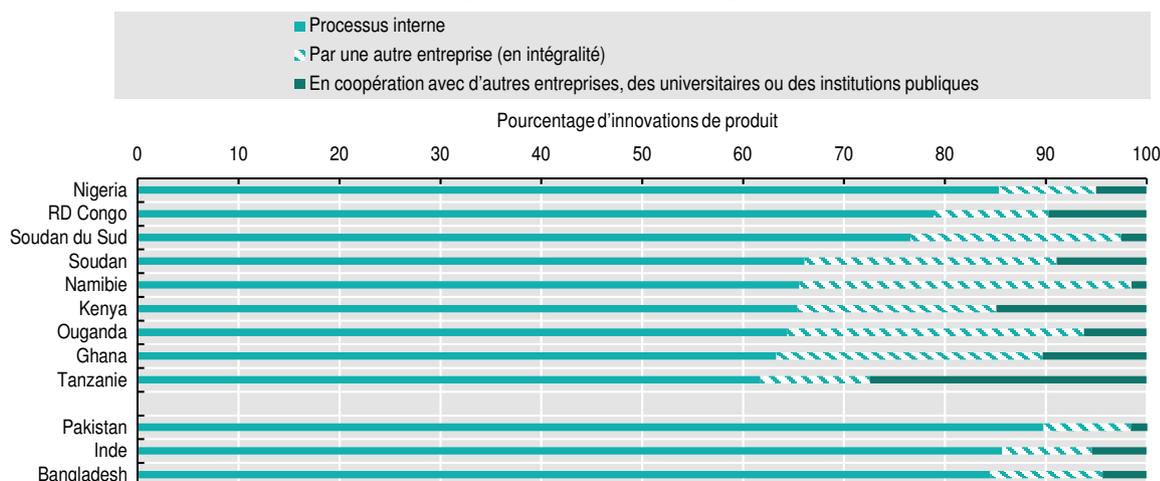
Source : Buba et al. (2016), *An Assessment of the Investment Climate in Nigeria: The Challenges of Nigeria's Private Sector*.

**Les technologies et les savoir-faire existants doivent se propager en dehors des îlots d'excellence constitués par les entreprises chefs de file et innovantes.** La structure productive actuelle de l'Afrique est éminemment segmentée sur le plan de la productivité et des capacités d'innovation. Bien que la pénurie de données interdise d'avoir une vision d'ensemble de la structure industrielle du continent, les éléments disponibles font apparaître d'importants écarts en termes de productivité, de pratiques managériales et de normes de produits entre un petit groupe d'entreprises extrêmement productives – pour l'essentiel de gros groupes nationaux et des multinationales – et le reste de l'économie. Au Ghana par exemple, le 1 % des entreprises les plus productives produisent en moyenne 169 fois plus de valeur ajoutée par entité que les 99 % restants (Teal, 2016).

**La diffusion des technologies existantes et des pratiques innovantes n'est pas automatique.** Comme le montre le graphique 1.5, les entreprises d'Afrique ne coopèrent pas entre elles pour concevoir des innovations de produit<sup>2</sup> et n'entretiennent pas non plus de solides liens d'innovation avec les milieux universitaires ou les institutions gouvernementales. Dans les neuf pays d'Afrique couverts par les enquêtes de conjoncture de la Banque mondiale,

plus de 60 % des entreprises comptent sur leurs propres idées ou compétences pour concevoir des innovations de produit (Buba et al., 2016). Au Nigeria, 85 % des entreprises conçoivent de nouveaux produits en interne et dépendent donc totalement de leurs propres capacités.

Graphique 1.5. Modalités de conception d'innovations de produit par les entreprises dans neuf pays d'Afrique, au Bangladesh, en Inde et au Pakistan



Note : Les enquêtes de conjoncture de la Banque mondiale cherchent à apprécier dans quelle mesure les innovations sont conçues en interne ou en coopération avec d'autres entreprises ou institutions. Le graphique classe les modalités de conception d'innovations de produit en quatre groupes : i) innovations faisant appel aux compétences internes, y compris à travers le recrutement de personnel ou de sociétés qualifiés ; ii) innovations en coopération avec d'autres entreprises ou des consultants ; iii) innovations par d'autres entreprises ; et iv) innovations en coopération avec des universitaires ou des institutions publiques.

Source : Buba et al. (2016) et calculs des auteurs d'après Banque mondiale (2019b), *World Bank Enterprise Surveys* (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888933974959>

### Encadré 1.3. L'innovation commerciale et ses effets attendus sur l'économie

De nombreux facteurs peuvent avoir une incidence sur l'innovation et les gains de productivité des entreprises.

1. Le **niveau de concurrence** oblige toutes les entreprises à devenir plus productives pour survivre et à faire preuve d'innovation pour échapper à la concurrence sur les prix. La concurrence réduit également les profits des entreprises moins productives et les évince du marché, augmentant *de facto* les niveaux de productivité agrégée à travers un processus de « destruction créatrice » (Schumpeter, 1942 ; Aghion et Howitt, 2006).
2. L'approche dominante actuellement en Afrique souligne l'importance de la **qualité de l'environnement des affaires et des infrastructures** pour améliorer la productivité des entreprises. De fait, les entreprises africaines se heurtent à un certain nombre de défis liés entre eux mais dont les effets diffèrent selon le type d'entreprises.
3. Des recherches récentes sur les dynamiques de la montée en gamme des entreprises en Afrique soulignent le rôle des **caractéristiques sectorielles et propres à chaque entité** – capacités managériales, poids du secteur informel et solidité des liens industriels (Bloom et al., 2016 ; Rodrik, 2016 ; Altenburg et Lütkenhorst, 2015).

**Encadré 1.3. L'innovation commerciale et ses effets attendus sur l'économie (cont.)**

4. De nouvelles données empiriques sur l'hétérogénéité des entreprises et les **liens de connaissance** soulignent les entraves à la diffusion des technologies et des savoirs existants depuis les entreprises frontières nationales jusqu'aux autres entités (Andrews, Criscuolo et Gal, 2016 ; OCDE, 2015). L'édition 2018 du rapport *Dynamiques du développement en Afrique* soulignait la prévalence des entreprises informelles, les difficultés pour régulariser un statut et les problèmes de gestion comme autant de facteurs supplémentaires pour expliquer le retard de performance des entreprises africaines (CUA/OCDE, 2018).

Les gains de productivité à l'échelle de l'économie tout entière résultent non seulement de l'aptitude des entreprises chefs de file nationales à s'approprier les nouvelles technologies et les nouveaux savoirs produits à la frontière mondiale, mais aussi de l'indispensable diffusion des technologies et des savoirs existants entre les entreprises situées à la frontière nationale et les autres. En s'appuyant sur des données recueillies au niveau des entreprises de pays de l'OCDE entre 2001 et 2013, Andrews, Criscuolo et Gal (2016) observent que la productivité du travail à la frontière mondiale a progressé au rythme annuel moyen de 2.8 % dans le secteur manufacturier, contre des gains d'à peine 0.6 % pour les entreprises à la traîne. Cet écart est encore plus prononcé dans les services aux entreprises.

Dans sa mise à jour 2018, le *Manuel d'Oslo* définit les résultats en matière d'innovation commerciale comme « un produit ou un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, qui diffère nettement des produits et procédés précédents de l'entreprise et qui est mis à la disposition d'usagers potentiels (produit) ou est introduit dans le fonctionnement de l'unité (procédé) ».

Source : OCDE/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4<sup>e</sup> édition.

### **En renforçant les atouts locaux et en proposant des services commerciaux pour aider les entreprises chefs de file à consolider leurs liens avec leurs fournisseurs locaux, les politiques d'écosystèmes peuvent concourir au développement de secteurs stratégiques**

Les pôles d'entreprises jouent un rôle clé pour développer les avantages comparatifs latents et révélés d'une économie (voir les chapitres 2 à 6 pour une analyse régionale des avantages comparatifs). Les politiques d'écosystèmes vont de pair avec une politique d'investissements directs étrangers (IDE) et la stratégie d'appui à la transformation productive. La constitution de ces pôles permet aux gouvernements disposant de ressources limitées de privilégier les investissements ciblés ; ils consolident les liens entre gouvernements, entreprises, investisseurs et universités. Les pouvoirs publics peuvent simultanément démanteler les obstacles à l'investissement et à la pratique des affaires, par exemple en assurant un accès à des infrastructures de qualité (réseaux électriques et transport routier notamment) et en se dotant de réglementations adaptées (procédures douanières, fiscalité, permis commerciaux...). Ce faisant, les pays peuvent se rapprocher de la frontière technologique mondiale en attirant des IDE intéressés par des capacités renforcées dans des secteurs cibles offrant des avantages comparatifs. Cette relative densité supérieure d'entreprises, de fournisseurs, de prestataires de services et d'institutions connexes au sein d'un même pôle peut induire des retombées et des transferts de connaissances plus importants et, ainsi, accentuer l'effet des politiques menées.

**Les pays africains connaissent un succès grandissant dans la constitution de pôles industriels.** Le Maroc a ainsi fait du port de Tanger-Med un pôle automobile et aéronautique de calibre international qui approvisionne les constructeurs européens pour la plupart de leurs pièces détachées et composants. En Éthiopie, l'Eastern Industry Zone et le parc industriel d'Awassa ont su attirer des entreprises chinoises spécialisées dans le textile, la confection et l'industrie de la chaussure. La zone économique spéciale de Kigali (KSEZ) a fortement dopé l'économie du Rwanda depuis sa création en 2013. Par rapport aux entreprises qui n'ont pas fait le choix de s'y installer, les entreprises de la KSEZ ont vu leurs ventes bondir de 206 %, la valeur ajoutée grimper en flèche de 201 % et le nombre de salariés permanents augmenter de 18 % (Steenbergen et Javorcik, 2017). Ces résultats offrent un contraste saisissant avec l'échec des précédentes zones économiques spéciales (ZES) que les entreprises et les gouvernements ont le plus souvent fini par abandonner, faute de liens suffisamment étroits avec les économies régionales (Farole, 2011).

**En Afrique, le faible niveau de complexité productive de la majorité des entreprises limite les possibilités d'interaction entre les entreprises locales et les entreprises chefs de file compétitives à l'international** (Hirschman, 1958 ; Rodriguez-Clare, 1996). Les entreprises locales n'ont pas les capacités requises pour identifier les débouchés et les synergies potentiellement intéressants et s'en saisir. Ainsi, le modèle des ZES uniquement fondées sur les IDE n'induit pas forcément une transformation productive en Afrique. Les liens entre les multinationales et les entreprises nationales sont plus distendus en Éthiopie, au Ghana, au Kenya, au Mozambique et en Ouganda qu'au Cambodge et au Viet Nam, cette absence de liens verticaux dans les chaînes d'approvisionnement empêchant les transferts de technologie.

Les liens en amont et en aval sont relativement ténus :

- liens en amont avec les fournisseurs nationaux : au Kenya, dans les entreprises bénéficiaires d'IDE, 66 % des biens et des services intermédiaires sont importés, contre 25 % au Viet Nam ;
- liens en aval : 3 % seulement des entreprises kenyanes bénéficiaires d'IDE produisent des intrants pour d'autres entreprises kenyanes, contre 61 % au Viet Nam (Newman et al., 2019).

**Les atouts locaux et les services commerciaux sont l'une des clés du succès des politiques d'écosystèmes.** Les gouvernements africains doivent tenir compte d'au moins trois éléments pour que leurs politiques d'écosystèmes transforment effectivement la structure de production.

**Premier élément : le succès d'un pôle dépend de sa localisation et de ses liens avec l'économie locale.** Les pouvoirs publics doivent identifier les pôles offrant une masse critique d'entreprises et d'agents interdépendants en fonction de leur spécialisation, de leur composition, de leur niveau de développement, de l'intensité des liens existants et de l'aptitude à créer des emplois pour tous (Donahue, Parilla et McDearman, 2018). Le Maroc a su par exemple tirer parti de la proximité géographique du pôle Tanger-Med avec les marchés européens, de la qualité des universités locales et des infrastructures existantes pour favoriser l'essor d'une filière automobile et aéronautique. Au Rwanda, l'un des facteurs clés du succès de la KSEZ est sa proximité avec la capitale, qui offre déjà une masse critique suffisante de fournisseurs locaux et de consommateurs (Steenbergen et Javorcik, 2017). À l'inverse, les anciennes ZES en Afrique centrale, en Tunisie et en Afrique de l'Ouest s'apparentent souvent à des « cathédrales dans le désert » : installées dans des zones reculées, elles ne bénéficiaient d'aucune condition propice à leur essor (Farole, 2011).

**La promotion des pôles existants pourrait être plus efficace que la constitution de nouveaux pôles.** Au Nigeria, le pôle technologique d'Otigba ICT, le pôle de Nnewi spécialisé dans les composants automobiles et l'industrie Nollywood ont émergé de

manière spontanée grâce à des décisions entrepreneuriales directes et non sous l'effet d'une planification de l'État (Benner, 2012 ; Otsuka et Sonobe, 2011). Au Ghana, la Suame Magazine Industrial Development Organization (SMIDO) a été créée après la constitution d'un regroupement informel de quelque 200 000 producteurs de pièces détachées pour l'industrie automobile. Des politiques de soutien ont été adoptées *a posteriori*, pour améliorer les infrastructures, les services commerciaux et la formation et pour reconnaître officiellement des compétences techniques acquises sur le tas.

**Deuxième élément : les autorités locales peuvent assurer la mise en relation des entreprises chefs de file, des fournisseurs locaux et d'autres parties prenantes (instituts de recherche, associations professionnelles et investisseurs notamment).** Les gouvernements peuvent contribuer à la création d'entités chargées de coordonner les relations entre différentes parties prenantes (Harrison et Rodríguez-Clare, 2010). À Durban (Afrique du Sud), les autorités locales ont regroupé en associations industrielles les entreprises des secteurs de la confection et de l'automobile, qui avaient été les premiers à constituer des pôles à part entière. Pour cela, elles ont essentiellement financé des associations officielles, suscitant ainsi des échanges d'information et des synergies, sources d'économies, notamment pour former les salariés (Morris et Barnes, 2006).

**L'implication accrue de différents échelons de gouvernement peut aider à identifier de nouvelles activités au sein des pôles et optimiser leur déploiement.** De par leur proximité avec les acteurs concernés, les autorités locales sont probablement mieux placées pour mettre en œuvre les politiques. Au Nigeria, le gouvernement de l'État de Kwara a créé Shonga Farms, un projet public-privé d'agriculture commerciale, en concertation avec les banques locales, les membres de la communauté et 13 agriculteurs déplacés originaires du Zimbabwe. Depuis, Shonga Farms est l'un des plus gros acteurs du secteur, employant entre 4 500 et 6 000 personnes, selon la saison.

**Responsabiliser davantage les autorités locales exige de leur donner les moyens de lever plus de ressources.** L'expérience des ZES en Chine et au Viet Nam prouve l'importance de l'autonomisation des autorités municipales, qui interviennent ainsi au plus près des entreprises et des investisseurs dans les zones afin d'adapter les investissements dans les infrastructures et les compétences à leurs besoins. À l'inverse, une analyse récente des ZES en Éthiopie révèle l'absence d'autonomie locale, puisque la plupart d'entre elles sont construites, détenues et gérées par l'Industrial Park Development Corporation. Cette situation empêche les responsables du parc industriel d'adopter rapidement des réformes ou d'acheter les outils et l'équipement nécessaires à l'entretien du site (Tang, 2019).

**Bon nombre de villes africaines n'ont pas les infrastructures de base, ni les capacités de planification et de gestion requises pour améliorer significativement leur compétitivité** (BAfD/OCDE/PNUD, 2016). Le manque de ressources financières explique en partie ce décalage. Les villes africaines tendent à être plus peuplées que celles des pays d'Amérique latine et des Caraïbes, d'Europe et d'Amérique du Nord et pourtant, les gouvernements infranationaux ne représentent que 8 % des dépenses publiques en Afrique, contre 24 % dans un échantillon de 95 pays (BAfD/OCDE/PNUD, 2015 ; OCDE/CGLU, 2016). Le fait d'octroyer davantage d'autonomie aux gouvernements locaux pour leur permettre de lever leurs propres ressources pourrait aider à combler ce retard, sous réserve d'installer les bons garde-fous pour garantir la transparence et le respect de règles macro-prudentielles. Les budgets de villes comme Banha en Égypte ou Nyagatare et Rubavu au Rwanda ne sont alimentés qu'à moins de 25 % par des ressources locales, contre plus de 80 % à Medellin, en Colombie (BAfD/OCDE/PNUD, 2016).

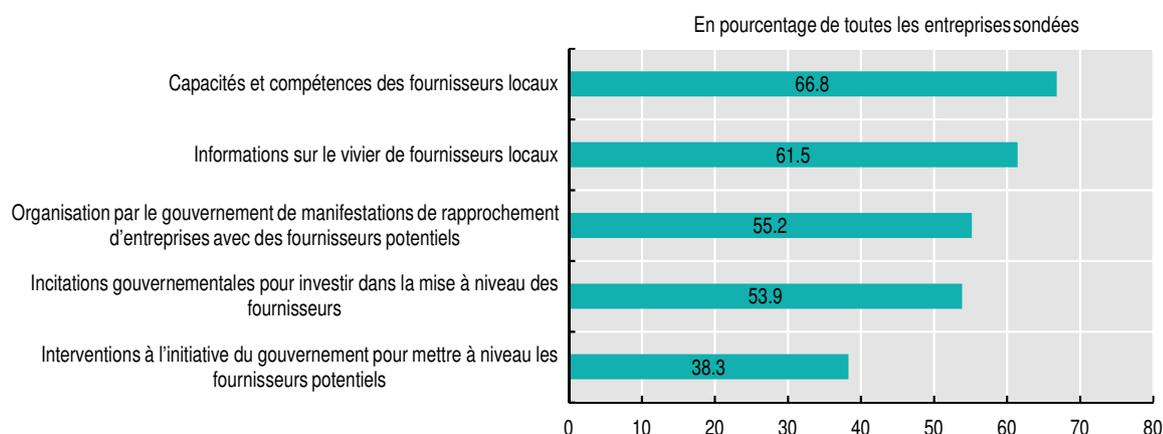
**Troisième élément : une politique d'écosystèmes va de pair avec des services directs qui renforcent les capacités des fournisseurs locaux.** Des interventions spécifiques pourraient aider les PME à perfectionner leurs capacités à produire des biens et des

services intermédiaires pour des entreprises de plus grande taille opérant sur les marchés intérieurs ou à l'international. Les compétences des fournisseurs locaux et les informations les concernant sont les deux principaux facteurs que les entreprises étrangères prennent en considération avant de se décider à sous-traiter (graphique 1.6).

En Éthiopie, et avec le soutien de l'Association internationale de développement, le parc industriel de Bole-Lemi phase I, teste un nouveau programme pour remédier à ces problèmes. Parmi les mesures mises en place, des salons ouverts aux acheteurs et aux fournisseurs potentiels afin de leur permettre de comprendre quels sont les débouchés mais aussi les niveaux respectifs de capacités et d'attentes. Le programme accorde également une subvention de contrepartie allant jusqu'à 60 % des frais engagés par les PME pour investir dans leur propre fonctionnement et se moderniser.

L'expérience des pays d'Asie met en évidence la nécessité de soutenir les fournisseurs locaux pour qu'ils puissent bénéficier à plein de leurs liens avec les multinationales présentes dans le pôle. Dans les années 1980, Singapour a su attirer des investissements étrangers par sa politique d'écosystèmes : 75 % de sa production manufacturière et 80 % de ses exportations étaient assurés par des multinationales étrangères, sachant que les entreprises à capitaux étrangers constituaient le gros des sociétés de services (finance, hôtellerie et transport par exemple). Mais les PME locales étaient à la traîne et n'entretenaient que des liens ténus avec les multinationales chefs de file. Le gouvernement singapourien a alors passé un contrat avec le Japanese Productivity Center pour mettre sur pied ce qui est devenu le SPRING Singapore (le Conseil des normes, de la productivité et de l'innovation), qui a vocation à renforcer les capacités des entreprises locales. Après avoir concentré les efforts sur l'amélioration de la gestion des entreprises, SPRING Singapore propose désormais un large éventail de programmes de renforcement des capacités. Cela va d'incitations au secteur privé par le biais de récompenses et de prix au renforcement des capacités dans tout l'écosystème, grâce à de nombreux partenariats nationaux et internationaux, en passant par des apports en fonds propres ou des co-investissements (Cirera et Maloney, 2017).

Graphique 1.6. Critères importants pour les entreprises d'investissement étrangères voulant tisser des relations de sous-traitance avec des fournisseurs locaux



Note : L'échantillon total comprend 750 investisseurs et chefs d'entreprise multinationaux. Les pourcentages représentent la part des réponses « important » ou « extrêmement important » à la question : « quelle est l'importance des capacités des entreprises locales à devenir fournisseurs dans votre décision d'investir dans les pays en développement ? »

Source : Calculs des auteurs d'après Banque mondiale (2017a), *Global Investment Competitiveness Report: Foreign Investor Perspectives and Policy Implications*.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888933974978>

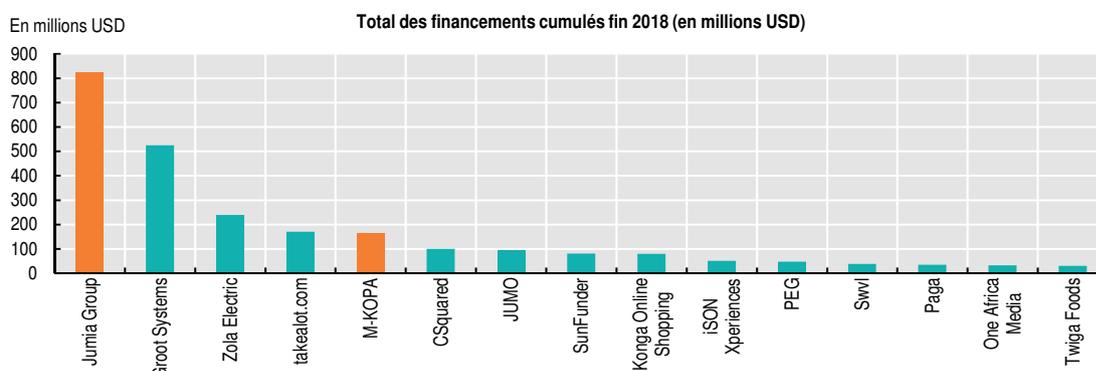
Pour autant, le renforcement des infrastructures dans les pôles ne peut être que l'un des volets d'une stratégie plus globale visant à créer des millions d'emplois décents. Au Kenya, pratiquement 20 % de tous les emplois du secteur manufacturier sont concentrés dans les ZES (Signé, 2018). Pourtant, le pays doit créer davantage d'emplois en dehors de ces zones géographiques. Entre 2013 et 2015, l'emploi total y a progressé au rythme de 5.9 % par an (KIPPPRA, 2017), mais cette évolution est à imputer essentiellement au secteur informel, qui assure 85 % de tous les nouveaux emplois. Le taux d'emploi était toujours de 32 % seulement en 2014. Les PME représentent environ 25 % du PIB et 83 % de l'emploi informel au Kenya, contre 50 % du PIB en Afrique du Sud (Ngarachu, Draper et Owino, 2017). En Afrique subsaharienne, elles assurent près de 80 % des emplois informels (CNUCED, 2017).

### Aider les petites entreprises africaines en croissance à se spécialiser dans des niches et à grandir

Les petites entreprises en croissance d'Afrique restent l'un des piliers de la croissance inclusive et de l'innovation commerciale<sup>3</sup>. Les jeunes entreprises de moins de 20 salariés et ayant moins de cinq ans d'existence représentent l'essentiel de la création nette d'emplois, avec une part de 22 % (Ayyagari, Demircuc-Kunt et Maksimovic, 2014). Des mesures de soutien pour aider ces nouvelles entités à grandir sont la clé de la création d'emplois sur le continent. Ce sont elles aussi qui peuvent insuffler du dynamisme à l'économie, à travers l'innovation et la différenciation des produits : 20 % des nouveaux entrepreneurs en Afrique introduisent un nouveau produit ou un nouveau service. Le graphique 1.7 présente une liste de 15 start-ups africaines, toutes créées il y a moins de dix ans, qui ont réussi à s'imposer sur le marché. Deux petites entreprises en croissance, créées par des entrepreneurs internationaux en Afrique, illustrent bien cette évolution :

- fondé en 2012, Jumia Group a fait son entrée à la bourse de New York en avril 2019, valorisé à plus d'1 milliard USD. Première start-up africaine à être cotée au NYSE, Jumia ouvre des perspectives enthousiasmantes pour les investissements dans ce secteur. Basée à Lagos, cette plateforme est désormais présente dans plus de 18 pays d'Afrique. Elle propose notamment des services d'e-commerce, de réservations hôtelières, de livraisons de repas et de paiements en ligne ;
- spécialisée dans l'énergie solaire, l'entreprise kenyane M-KOPA a été créée en 2011. Pour l'année 2016-17, ses ventes de panneaux solaires photovoltaïques, fabriqués au Kenya par Solinc East Africa, ont franchi la barre des 100 000 unités. Si certains des panneaux sont encore importés, M-KOPA entend bien d'ici 2021 s'approvisionner exclusivement au Kenya. L'objectif est d'atteindre 500 000 panneaux, soit 6.6 MW d'énergie. Solinc prévoit d'embaucher 30 ingénieurs supplémentaires dans les deux ans à venir pour satisfaire les commandes toujours plus importantes de M-KOPA.

Graphique 1.7. Quinze jeunes entreprises en plein essor en Afrique ayant moins de dix ans d'existence



Source : Calculs des auteurs d'après Crunchbase (2019), Crunchbase Pro (base de données).  
StatLink <https://doi.org/10.1787/888933974997>

Le rapport 2018 de l'initiative Collaborative for Frontier Finance (CFF) définit les **petites entreprises en croissance** comme « des entités viables commercialement, ayant entre cinq et 250 salariés, au réel potentiel et affichant clairement leurs ambitions de croissance ». Concentrées dans les villes de grande taille bien diversifiées, ces entreprises opèrent dans un large éventail de secteurs (encadré 1.4). Une décomposition en fonction de leur orientation de croissance et de leur profil d'innovation permet d'en distinguer trois types en Afrique (CFF, 2018 ; Woodruff, 2018) :

1. les « **entreprises à forte croissance** » sont des petites structures en quête de modèles commerciaux de rupture et visant des marchés de grande taille. Représentant souvent moins de 10 % des petites entreprises en croissance dans les pays en développement, ces sociétés peuvent, grâce à leur potentiel de croissance et leurs capacités d'innovation, contribuer dans des proportions largement supérieures à l'économie. Pour accélérer leur développement, elles ont en général besoin d'investissements échelonnés en capital-risque, d'un écosystème intégré d'investisseurs, d'une main-d'œuvre très qualifiée et d'infrastructures. En 2018, les start-ups africaines de haute technologie ont levé pratiquement 1.2 milliard USD de capitaux propres, contre 560 millions en 2017 (Collon et Dème, 2018) ;
2. les « **entreprises dynamiques** » déploient des produits existants ou des modèles commerciaux éprouvés pour assurer leur croissance, en se spécialisant dans des marchés de niche, en élargissant le marché ou en introduisant des innovations progressives. Leur potentiel de croissance et d'agrandissement est modéré et fonction de leur accès aux marchés. De par leur profil intermédiaire, ces entreprises rencontrent souvent des difficultés de financement, parce qu'elles sont trop grandes pour bénéficier de la microfinance, trop petites ou trop risquées pour contracter des emprunts bancaires classiques et n'offrent pas un potentiel de croissance, de rentabilité ou de sortie suffisant pour les capitaux-risqueurs ;
3. les « **entreprises de subsistance** » sont souvent de très petites entités assurant une source de revenu à une famille. Elles tendent à reproduire des modèles commerciaux existants et à approvisionner les marchés ou les chaînes de valeur locaux. Leurs besoins financiers se limitent à des fonds de roulement de court terme. La concurrence peut évincer les entreprises moins productives des marchés locaux, dont l'intégration progresse grâce à la diffusion des TIC et à l'urbanisation (Jensen et Miller, 2018). Cette catégorie n'englobe pas les microentreprises de subsistance aux perspectives de croissance limitées.

#### Encadré 1.4. Les start-ups en Afrique : implantation géographique et profils d'activité

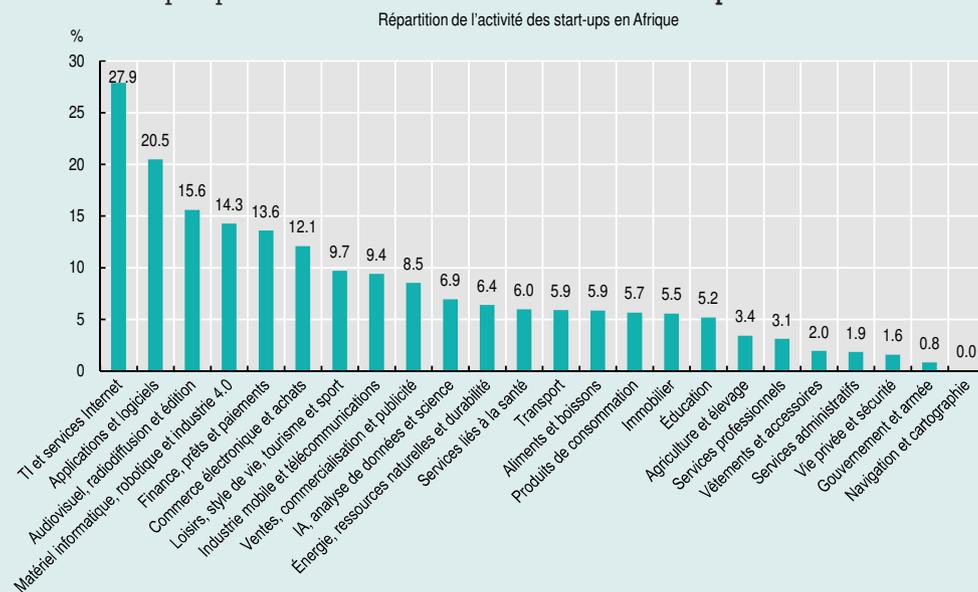
La majorité des start-ups africaines sont installées dans les grandes villes qui offrent des infrastructures et des services de soutien adaptés. Ce constat souligne bien l'importance d'un écosystème porteur bien établi. En 2019, cinq villes d'Afrique accueillent 49 % des 7 000 start-ups africaines répertoriées par Crunchbase (2019) : Le Cap (12.5 %), Lagos (10.3 %), Johannesburg (10.1 %), Nairobi (8.8 %) et le Caire (6.9 %). Elles proposent un écosystème bien développé et une masse critique de compétences, d'infrastructures de soutien, d'investisseurs et de communauté entrepreneuriale. Il existe une corrélation positive entre les programmes d'accélération et d'accompagnement assurés par des créateurs d'entreprise expérimentés et la probabilité pour les entreprises de technologie en phase de démarrage d'obtenir des fonds (Qian, Mulas et Lerner, 2018). Des incubateurs pour start-ups locales sont apparus un peu partout en Afrique du Sud, à l'image de Jozihub, Capetown Garage, Black Girls Code, Shanduka Black Umbrellas, Raizcorp ou The

### Encadré 1.4. Les start-ups en Afrique : implantation géographique et profils d'activité (cont.)

Innovation Hub (voir le chapitre consacré à l'Afrique australe). À l'inverse, une étude récente sur les start-ups de haute technologie à Dar-es-Salaam met en évidence le côté fragmenté de l'écosystème, au sein duquel les accélérateurs, les tuteurs et la communauté d'affaires n'entretiennent que peu de liens, et qui n'est guère propice à l'éclosion de jeunes pousses. Ainsi, seuls 11 investisseurs ont effectué 11 opérations en faveur de neuf start-ups de haute technologie (Banque mondiale, 2017b).

Les start-ups africaines sont présentes dans un large éventail de secteurs. Le trio de tête est composé par les activités en lien avec les technologies de l'information et Internet ; les applications et les logiciels ; et la création de contenus audiovisuels et la radiodiffusion (graphique 1.8) Le commerce en ligne se classe en sixième position (12 %). La majorité des start-ups africaines poursuivent plus d'une activité (56.3 %) : 29 % proposent deux types d'activités et 27.3 % trois ou plus. Celles qui sont monocentrées représentent 43.7 % du total.

Graphique 1.8. Domaines d'activité des start-ups africaines



Source : Calculs des auteurs d'après Crunchbase (2019), Crunchbase Pro (base de données).  
StatLink <https://doi.org/10.1787/888933975016>

Parallèlement à la poursuite de réformes globales pour améliorer l'environnement des affaires et le déploiement des infrastructures, des interventions plus ciblées sont également indispensables pour aider les petites entreprises en croissance à innover et à grandir. Les agences nationales, les communautés économiques régionales et l'Organisation africaine de la propriété intellectuelle doivent s'employer ensemble à promouvoir et faciliter le dépôt de marques, de brevets, de modèles industriels et de marques de fabrique. À ce jour, les démarches sont trop coûteuses et trop longues, durant parfois plus de 12 mois. Les organismes publics chargés de faire appliquer la loi ne parviennent pas à lutter efficacement contre les contrefacteurs et les faussaires, qui violent les droits de propriété intellectuelle (i4Policy, 2018). La mise en place de mesures visant à aider les PME à coopérer par le biais de structures formelles et informelles peut également les aider à devenir plus productives (Ralandison, Milliot et Harison, 2018a; Ralandison, Milliot et Harison, 2018b).

Les politiques doivent s'appuyer sur les types d'entreprises et les spécificités locales afin d'aider les entrepreneurs africains à développer de nouveaux produits et marchés de niche. Les trois catégories de petites entreprises en croissance évoquées précédemment n'ont pas les mêmes besoins en termes de politiques de soutien (tableau 1.5), même si elles rencontrent les mêmes difficultés sur le plan de l'accès aux financements et des infrastructures. Les pouvoirs publics peuvent favoriser le déploiement d'accélérateurs d'entreprises et de pratiques communautaires permettant aux entreprises d'innover, en mettant l'accent à la fois sur l'environnement des affaires et sur le financement de ces différentes entités :

**a. Entreprises à forte croissance :**

- les gouvernements peuvent soutenir le développement des écosystèmes de start-ups en : i) adaptant les cadres juridiques et réglementaires au nouveau contexte numérique ; ii) investissant dans des infrastructures technologiques ; et iii) améliorant la qualité de l'éducation – en particulier dans les filières STIM (science, technologie, ingénierie et mathématiques) et pour les compétences non cognitives (voir la section suivante). Ces interventions doivent être conçues et mises en œuvre en collaboration avec le secteur privé, qui doit y contribuer fortement. Tunisian Startups, une organisation faîtière pour les start-ups de Tunisie a ainsi joué un rôle central dans la définition et l'adoption récente de la Loi tunisienne sur les start-ups (*Startup Act*).
- un nombre croissant de fonds adoptant des structures et des instruments alternatifs proposent des solutions financières nouvelles pour les entreprises à forte croissance : instruments financiers de mezzanine (structures de partage de recettes par exemple) ; fonds perpétuels (qui injectent progressivement des capitaux dans les entreprises) ; et instruments de capitaux permanents, pour offrir des échéances plus flexibles.

**b. Entreprises dynamiques :**

- Les gouvernements peuvent cibler leur soutien aux entreprises dans le but de les aider à monter en gamme et d'améliorer leur accès aux marchés. Les décideurs peuvent aider les entreprises à pénétrer les chaînes de valeur mondiales à travers des plateformes de commerce en ligne (encadré 1.7) ou promouvoir l'adoption de normes et des certifications de qualité (encadré 1.10).
- L'amélioration des services d'intermédiation financière, l'incitation faite aux banques commerciales locales et régionales de proposer des produits spécifiques et la stimulation des investisseurs locaux par le biais de réseaux d'investisseurs sont autant de conditions à réunir pour répondre aux besoins financiers des **entreprises dynamiques**. En 2002, le programme de garantie de crédit pour les exportations mis en place par l'Éthiopie et les paiements anticipés des clients ont ainsi permis à **Al-Impex** de se lancer dans l'exportation d'oléagineux, de légumineuses et d'épices. L'entreprise s'est depuis imposée comme une plateforme multinationale de négoce de produits de base en Afrique de l'Est, affichant un chiffre d'affaires annuel de 16 millions USD. Plus récemment, de nouveaux fournisseurs de services spécialisés, comme le gestionnaire de fonds XSML, ciblent ce groupe avec une gamme d'instruments financiers – apport en fonds propres, financements mezzanine et financements de long terme – et d'assistance technique. Depuis 2010, XSML a fourni pratiquement 100 millions USD de capital-développement aux petites entreprises d'Afrique centrale et de l'Est.

### c. Entreprises de subsistance :

- les gouvernements peuvent soutenir l'acquisition de capacités de base. Ces entreprises peuvent aussi bénéficier de la participation à des chaînes de valeur mondiales en écoulant leurs produits par le biais de bourses de marchandises agricoles ou de coopératives commerciales. L'adéquation entre les compétences de la main-d'œuvre et les attentes du marché peut se révéler cruciale pour des travailleurs indépendants souhaitant retrouver un emploi rémunérateur.
- les nouvelles technologies peuvent faire baisser les coûts de notation et de fourniture de services à ces entreprises. La plateforme en ligne **Liwwa** met ainsi en relation de petits investisseurs avec quantité de petits emprunteurs. Elle propose des prêts bon marché et non garantis avec des échéances de trois à 36 mois et pour des montants allant de 7 000 à 70 000 USD dans le but de financer les activités commerciales et les actifs.

Tableau 1.5. Trois types de petites entreprises en croissance en Afrique, spécificité de leurs besoins et approches politiques

Types de petites entreprises en croissance	Exemples de besoins spécifiques	Approches politiques envisageables
<b>Entreprises à forte croissance, s'appuyant sur des modèles commerciaux de rupture et offrant un véritable potentiel de développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences hautement spécialisées et infrastructures de soutien intégrées (investisseurs, incubateurs, accélérateurs...)</li> <li>- Capital-risque échelonné</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Miser sur l'écosystème</li> <li>- Investir dans les cursus et les compétences STIM</li> </ul>
<b>Entreprises dynamiques et de niche offrant un potentiel de croissance modéré</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès aux financements formels des entreprises, notamment aux prêts à moyen et long termes</li> <li>- Étroitesse des marchés, limités à des niches bien spécifiques</li> <li>- Faibles compétences managériales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliter l'accès aux marchés</li> <li>- Soutenir la certification et la montée en gamme</li> <li>- Proposer des programmes de conseil personnalisés</li> <li>- Accroître la diversité des canaux d'octroi de crédit (prêts adossés à des actifs, dispositifs de garantie, micro-prise de participation...)</li> </ul>
<b>Petites entreprises de subsistance opérant sur les marchés locaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonds de roulement à court terme</li> <li>- Faibles compétences organisationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduire des politiques de remise à niveau pour favoriser l'accès au marché du travail</li> <li>- Assurer une formation de base à la gestion</li> <li>- Améliorer l'inclusion financière par des micro-prêts</li> </ul>

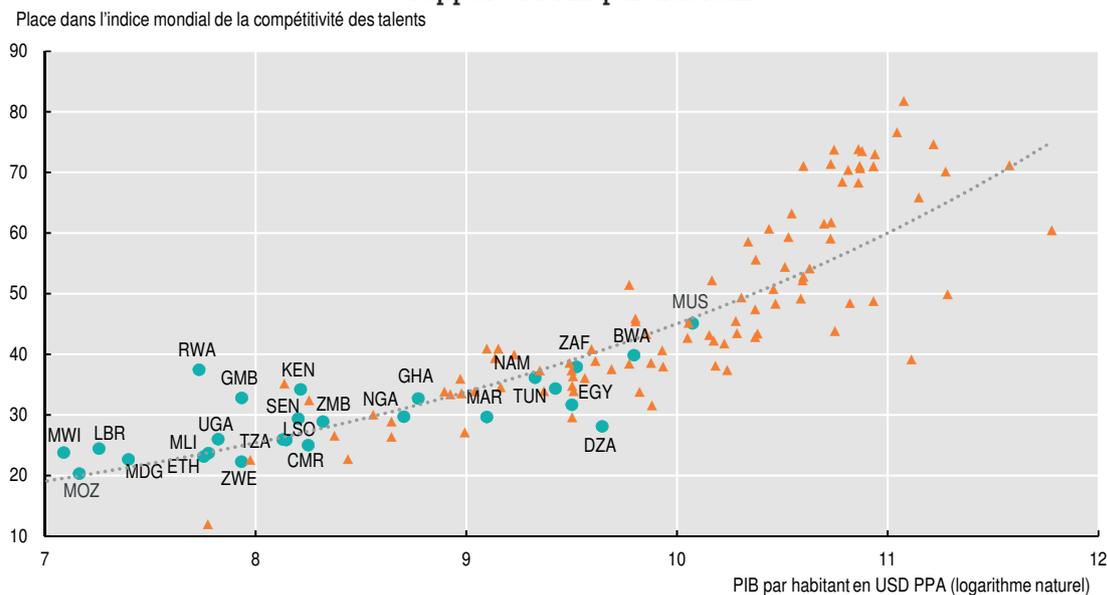
**La résolution du problème de pénurie de compétences exige de renforcer les alliances public-privé, de déployer de nouvelles méthodes de formation et de favoriser la mobilité des talents sur le continent**

Les progrès technologiques et l'évolution de l'ordre économique mondial modifient la composition de la demande de compétences. La base de données Banque mondiale/LinkedIn Corporation (2019) révèle ainsi que les secteurs stratégiques identifiés dans la stratégie d'industrialisation de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) tablent sur des profils dotés de réelles compétences interpersonnelles, sociales et comportementales. Les nouvelles technologies exigent également des compétences cognitives et techniques très spécialisées. Le développement de ces compétences améliore l'adaptabilité de la main-d'œuvre aux futures tendances de l'emploi et à l'apprentissage tout au long de la vie.

- Les entreprises de la SADC classent l'inadéquation des compétences de la main-d'œuvre parmi les principaux freins à la productivité : c'est une réalité pour 41 % des entreprises tanzaniennes, 30 % des entreprises kenyanes, 9 % des entreprises sud-africaines et 6 % des entreprises nigérianes.

- S'ils veulent bénéficier de la 4<sup>e</sup> Révolution industrielle, les pays africains doivent augmenter les aptitudes numériques de leurs habitants. D'où la hausse sensible de la pénétration des TIC sur le continent : en moyenne, l'intensité TIC des emplois en Afrique du Sud a progressé de 26 % en dix ans tandis qu'au Ghana et au Kenya, la part des emplois intensifs en TIC ressort à respectivement 6.7 et 18.4 % (FEM, 2017).
- L'Indice mondial de la compétitivité des talents classe l'Afrique derrière les autres régions en développement pour ce qui est de la production, l'attraction et la conservation des profils les plus talentueux. Mais certains pays d'Afrique tirent leur épingle du jeu, avec des résultats meilleurs qu'attendu au vu de leur niveau de revenu : c'est le cas du Ghana, du Kenya, du Rwanda et du Sénégal (graphique 1.9).

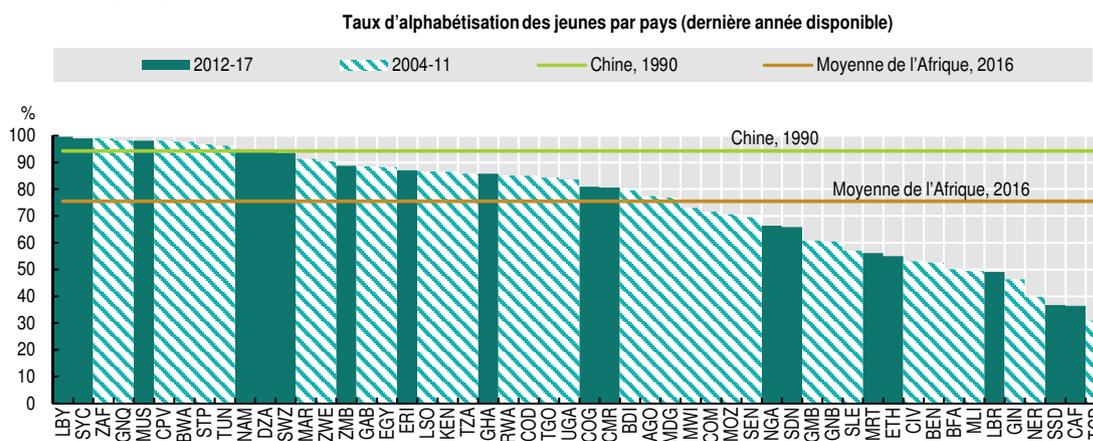
Graphique 1.9. Valeur de l'indice mondial de la compétitivité des talents par rapport au PIB par habitant



Source : INSEAD (2019), *The Global Talent Competitiveness Index 2019: Entrepreneurial Talent and Global Competitiveness*.  
StatLink <https://doi.org/10.1787/888933975035>

L'adéquation des compétences aux attentes des agents économiques exige une co-construction plus étroite entre secteurs public et privé pour la conception de programmes d'études, de cursus et de formations spécifiques et pour l'adéquation des profils des travailleurs aux attentes des entreprises. Les entreprises privées vont devoir piloter ce processus en identifiant leurs besoins et en proposant des solutions innovantes. Les autorités locales doivent veiller à ce que chacun ait accès à l'apprentissage, et pas uniquement celles et ceux qui sont déjà employés (UA-EU DETF, 2019). Au Ghana par exemple, grâce à d'étroits partenariats avec les entreprises locales et à la présence de représentants de l'industrie à son conseil d'administration, l'Industrial Skills Development Centre a conçu des formations tout à fait utiles en mécanique, électricité et étude des procédés. Au Kenya, Generation Kenya est un programme intensif de formation, créé par l'USAID et McKinsey & Company en collaboration avec les autorités du pays pour remettre à niveau les diplômés peinant à trouver un travail (encadré 1.5). En Ouganda, Enabel, l'agence belge de développement, a aidé l'opérateur de téléphonie mobile MTN à mettre sur pied des cursus spéciaux d'apprentissage des TIC dans cinq établissements de formation professionnelle. Premier opérateur de téléphonie du continent, MTN fournit une expertise technique et des équipements au titre de sa politique institutionnelle de responsabilité sociale.

Graphique 1.10. Taux d'alphabétisation des jeunes en Afrique par rapport à la Chine



Source : Calculs des auteurs d'après UNESCO (2019), *Dépenses intérieures brutes de recherche & développement* (base de données).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888933975054>

### Encadré 1.5. Generation Kenya et OCP Skills : deux programmes collaboratifs en faveur de la jeunesse en Afrique

Le programme Generation Kenya entend remédier aux pénuries de compétences à travers des formations intensives inspirées des camps d'entraînement. Ce modèle étant motivé par la demande, il implique de collaborer avec le secteur privé mais également les établissements de formation publics et privés. Plus de 300 employeurs et 30 partenaires de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels participent ainsi à Generation Kenya.

Le programme forme des jeunes âgés de 18 à 35 ans, pour la plupart diplômés du secondaire, pour leur permettre d'accéder à des emplois à fort potentiel de croissance. Les métiers proposés vont d'opérateur de machine à coudre à agent dans l'hôtellerie en passant par commercial dans les services financiers ou préposé dans la vente au détail et la restauration. En plus d'acquérir des compétences techniques spécifiques, les participants apprennent à développer leurs compétences personnelles, acquérir une vision positive de l'entreprise et respecter l'étiquette professionnelle sur leur lieu de travail.

Depuis 2015, Generation Kenya a lancé cinq programmes de formation : services financiers, vente, service client, services de vente au détail et de restauration et opérateur de machines à coudre. À la fin du programme de formation, 85 % des 11 981 participants ont été embauchés. La majorité d'entre eux (57 %) étaient des femmes (contre une moyenne nationale de 29 % dans le secteur formel). Les employeurs semblent satisfaits : 82 % des supérieurs hiérarchiques se disent prêts à embaucher à nouveau des participants au programme Generation Kenya.

En 2011, l'Office chérifien du phosphate, une société marocaine spécialisée dans le secteur des phosphates, lance le programme de formation OCP Skills. En finançant les études universitaires de 15 000 jeunes originaires des régions minières et en soutenant des projets entrepreneuriaux locaux, l'OCP contribue à renforcer les compétences. Il a créé quatre centres de formation dans les régions de Rehamna, Khouribga et Youssoufia, qui ont bénéficié à 1 463 jeunes. Ces centres ont aussi permis de créer 172 très petites entreprises, subventionné 58 projets coopératifs et financé 171 projets associatifs et 135 projets de soutien à des activités rémunératrices.

Sources : USAID (2019), « Generation Kenya: Fact sheet » ; Muraya (2018), « Generation Kenya delivers another 4 000 youths for Kenya job market » ; Fondation OCP (2018), *Semer le savoir, cultiver l'avenir – Rapport d'activité 2017*.

**Les nouvelles technologies peuvent compléter les méthodes actuelles de formation aux compétences.** Les outils numériques ont élargi les possibilités d'organiser des formations de qualité à grande échelle. Aujourd'hui, les entreprises et les partenaires du développement peuvent offrir une formation professionnelle aux travailleurs, en proposant des contenus numérisés adaptés à leurs besoins. Dans les zones rurales du Niger, la formation par le biais des téléphones portables, mise en place au titre du Projet Alphabétisation de Base Cellulaire, a permis aux adultes d'obtenir des résultats aux tests de lecture et calcul 20 à 25 % supérieurs à ceux des personnes formées dans les programmes classiques d'alphabétisation (Aker, Ksoll et Lybbert, 2011).

Les institutions régionales peuvent adapter sur une plus grande échelle les cursus aux besoins spécifiques des entreprises. Les formations innovantes d'acquisition des compétences sont d'autant plus efficaces qu'elles font appel aux technologies de manière complémentaire et pratique, fournissent des supports d'apprentissage pertinents, accompagnent les participants dans l'utilisation des technologies et renforcent les capacités des instructeurs qualifiés. L'Université Virtuelle Africaine anime ainsi 38 centres d'apprentissage en ligne dans 26 pays d'Afrique grâce à l'apprentissage ouvert et à distance.

**Les Africains talentueux doivent pouvoir se déplacer facilement sur le continent pour se présenter aux entreprises en quête de compétences.** Une enquête pilote menée auprès de plusieurs multinationales opérant dans 17 pays d'Afrique a identifié trois obstacles majeurs à la mobilité de la main-d'œuvre qualifiée sur le continent : des règles inadaptées en matière de visa ; des contingents restrictifs ; et des obstacles de procédure. Selon l'Indice d'ouverture des visas en Afrique, 51 % des pays du continent exigeaient toujours un visa d'entrée en 2017 pour les ressortissants africains, contre 54 % en 2016. La libre-circulation des personnes reste variable selon les régions, du fait notamment des politiques adoptées par les groupements régionaux. La CEDEAO a totalement supprimé les visas pour les ressortissants de ses pays membres (100 % de réciprocité ouverte), devant la CAE (90 %), l'Union du Maghreb arabe (UMA) (60 %) et la SADC (56 %).

### **Focus sur les réseaux régionaux de production : renforcer les chaînes de valeur régionales, adopter des normes régionales et coordonner les investissements**

Les complémentarités régionales peuvent offrir de nouveaux avantages comparatifs pour bon nombre d'économies africaines. **Les chaînes de valeur régionales** ouvrent de réelles perspectives pour l'industrialisation de l'Afrique, avec un véritable potentiel de croissance, dans la mesure où le recours aux fournisseurs régionaux reste très limité. Les producteurs africains ne sont que 12.9 % à s'approvisionner au sein de la région, contre 21.6 % pour les producteurs d'Asie du Sud-Est.

En redéfinissant les principaux arguments à faire valoir aux investisseurs, les gouvernements africains peuvent **unir leurs forces** pour attirer des entreprises chefs de file et des investisseurs internationaux. Les stratégies d'IDE doivent faire preuve de davantage de cohérence au plan national et régional afin de renforcer l'attractivité des destinations par rapport au reste du monde et véhiculer un message parfaitement adapté aux investisseurs.

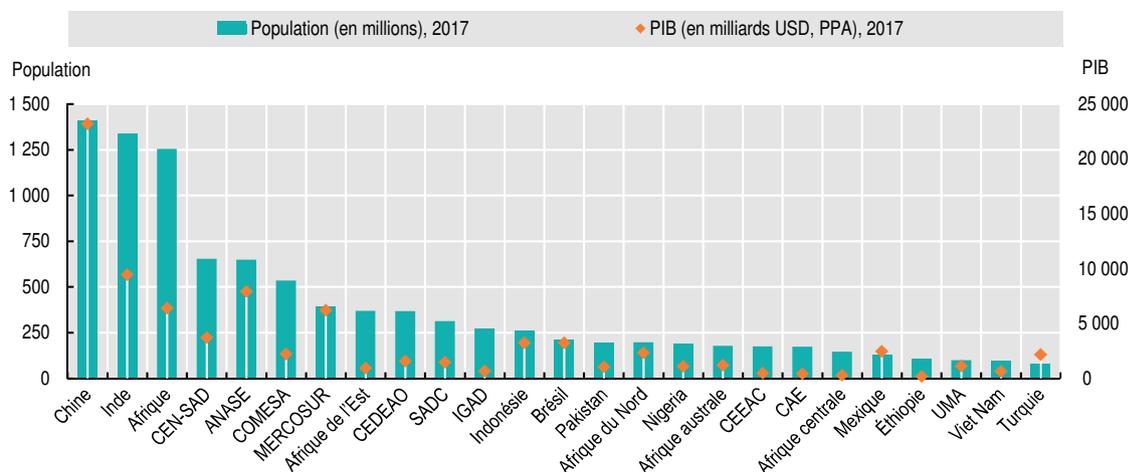
**Des investissements plus judicieux dans les réseaux régionaux de production peuvent induire des économies d'échelle et des effets multiplicateurs plus importants**

Pour accroître les économies d'échelle, les pays d'Afrique doivent penser « mondial » et agir « régional ». Pris individuellement, la plupart des pays d'Afrique n'offrent pas forcément suffisamment d'économies d'échelle (graphique 1.11) et manquent des

fondamentaux pour attirer autant d'IDE que leurs concurrents internationaux. Ainsi, même si l'Éthiopie est parvenue à augmenter ses exportations de textile et de confection en 2017, valorisées à 235 millions USD, ce qui en fait le cinquième exportateur mondial, elle peut difficilement concurrencer le Bangladesh et ses 37 milliards USD (Capital Economics, 2018). Dans le même temps, les niveaux d'efficacité de la main-d'œuvre et de productivité des entreprises éthiopiennes de confection sont, selon des estimations internationales, inférieurs de respectivement 45 et 30 % à ceux des entreprises du Bangladesh et du Kenya (CIIP et Banque mondiale, 2013). De plus, l'agence responsable des zones économiques spéciales du Bangladesh (BEZA) envisage de créer 100 nouvelles ZES à l'horizon 2025 (Banque mondiale, 2018a). Sa stratégie consiste à faire surtout appel aux capitaux et à l'expertise du secteur privé, qui construira et exploitera ces nouvelles zones.

Par rapport à l'Afrique, les pays de l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE) présentent un certain nombre d'atouts supplémentaires pour attirer les IDE chinois. Il s'agit notamment de leurs réseaux de production internationaux, bien établis, de la proximité géographique et culturelle avec la Chine et d'un niveau de compétitivité supérieur, en particulier en termes d'infrastructures et de capital humain. Ces pays disposent également d'écosystèmes financiers et commerciaux plus solides, dont les IDE ont besoin.

Graphique 1.11. Population et PIB dans plusieurs pays et régions, 2017



Source : Calculs des auteurs d'après FMI (2019a), *Perspectives de l'économie mondiale*, avril 2019 (base de données).  
StatLink <https://doi.org/10.1787/888933975073>

Les complémentarités régionales sont indispensables pour favoriser des économies d'échelle entre pays africains et préférables à un jeu de concurrence à somme nulle. Les pays doivent améliorer la cohérence entre les engagements régionaux et les mesures prises à l'échelon national. Comme le montre le tableau 1.6 et les chapitres régionaux de ce rapport, les documents de politique définis à l'échelle des sous-régions et par les différents pays partagent les mêmes ambitions et désignent souvent les mêmes secteurs prioritaires. Parfois, chaque pays cherche à devenir un pôle régional dans un secteur donné ou à développer telle ou telle filière (industrie manufacturière peu qualifiée) et fait ainsi directement concurrence à ses voisins. La reconnaissance du potentiel des chaînes de valeur régionales exige une plus grande coordination des politiques industrielles nationales mais aussi des stratégies d'industrialisation à l'échelle régionale et des stratégies institutionnelles pour les entreprises nationales et multinationales opérant dans une région donnée. Les politiques protectionnistes ralentissent le processus d'intégration régionale et freinent le renforcement des capacités locales.

Tableau 1.6. Comparaison sectorielle des politiques industrielles en vigueur dans 20 pays et quatre communautés économiques régionales d'Afrique

Pays (ISO3)	Stratégie (titre du document)	Période	Agro-alimentaire	Transformation des métaux et des minéraux	Pétrochimie/ engrais/plastique	Textiles	Matériaux de construction	Produits pharmaceutiques	Cuir	Bois	Industrie/ assemblage automobiles	Électronique
BWA	Industrial Development Policy (Politique de développement industriel)	2014-28	✓	✓					✓			
CIV	Plan national de développement	2016-20	✓	✓		✓	✓	✓			✓	
CMR	Plan directeur d'industrialisation	2016-35	✓	✓	✓	✓			✓	✓		
EGY	Industry and Trade Development Strategy (Stratégie de développement industriel et commercial)	2016-20		✓	✓	✓	✓			✓		
ETH	Industrial Development Strategic Plan (Plan stratégique de développement industriel)	2013-25	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
GAB	Stratégie nationale d'industrialisation	2013-25	✓	✓			✓			✓		
GHA	An Agenda for jobs: Creating prosperity and equal opportunity for all (Programme pour l'emploi : favoriser la prospérité et l'égalité des chances pour tous)	2018-21	✓	✓	✓	✓		✓			✓	
KEN	National Industrialization Policy Framework (Cadre national pour la politique industrielle)	2012-30	✓	✓		✓		✓	✓			
LBR	Industry for Liberia's Future (L'industrie au service de l'avenir du Liberia)	2011-30	✓							✓		
MAR	Plan d'accélération industrielle	2014-20		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
MDG	Loi 2017-047 sur le développement industriel	2017-25										
MRT	Stratégie pour le développement du secteur industriel en Mauritanie	2015-19	✓	✓	✓		✓					
MWI	National Industrial Policy (Politique industrielle nationale)	2016-20	✓		✓			✓	✓	✓		
NGA	National Industrial Revolution Plan (Plan pour la révolution industrielle du Nigeria)	2014-20	✓	✓	✓		✓					
RWA	National Industrial Policy (Politique industrielle nationale)	2011-20	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
SEN	Plan Sénégal émergent	2014-35	✓			✓	✓					
TUN	Stratégie industrielle nationale	2011-16	✓		✓	✓	✓		✓			✓
TZA	Integrated Industrial Development Strategy (stratégie de développement industriel intégrée)	2011-25	✓	✓	✓	✓			✓			✓
UGA	National Industrial Strategy (Stratégie industrielle nationale)	Depuis 2008	✓		✓		✓					
ZAF	Industrial Policy Action Plan (Plan d'action pour la politique industrielle)	2018-21	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
	<b>Total</b>		<b>17</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
COMESA	Common Market for Eastern and Southern Africa Industrialisation Strategy (Stratégie d'industrialisation du Marché commun des États d'Afrique australe et de l'Est)	2017-26	✓	✓	✓	✓		✓		✓		
CEA	East African Community Industrialisation Policy (Politique d'industrialisation de la Communauté d'Afrique de l'Est)	2012-32	✓	✓	✓			✓				
CEDEAO	Politique industrielle commune de la CEDA (PICA)	Depuis 2010	✓				✓	✓			✓	
SADC	SADC Industrialization Strategy and Roadmap (Stratégie et feuille de route pour l'industrialisation de la SADC)	2015-63	✓	✓				✓				

Source : Compilation par les auteurs d'après des stratégies d'industrialisation nationales et régionales, Weiss, Windisch et Seric (à venir), « Taxonomy for Mapping Industrial Policy ».

## Les entreprises peuvent obtenir de nouvelles marges de compétitivité à condition que les économies africaines développent les chaînes de valeur régionales

La plupart des chaînes de valeur régionales recensées bénéficient d'un large accès aux matières premières ou à un réseau de fournisseurs qui leur assurent un avantage comparatif certain. Les chapitres régionaux de ce rapport mettent en exergue plusieurs chaînes de valeur prometteuses, en identifiant pour chacune les opportunités et les défis (tableau 1.7). En investissant davantage dans les stratégies de montée en gamme, à travers notamment des pratiques d'agriculture durable, de renforcement de l'image de marque ou de dépôt de marque, la Côte d'Ivoire et le Ghana pourraient ainsi devenir des acteurs importants de la filière du cacao. Ils assurent déjà les deux tiers de la production mondiale de fèves et ont commencé à progresser dans la chaîne de valeur en créant des usines de transformation de leur cacao en produits intermédiaires et en chocolat. Les grandes multinationales de l'industrie mondiale du chocolat ont déjà installé des capacités de traitement dans ces deux pays.

Tableau 1.7. Potentiel de développement de chaînes de valeur régionales dans cinq régions d'Afrique

Région	Chaîne de valeur	Opportunités	Difficultés spécifiques à résoudre
Afrique centrale	Transformation du bois	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversité des produits forestiers (ayous, okoumé, sapelli, etc.)</li> <li>Large panel d'activités envisageables : construction, pâte à papier, mobilier, énergie, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacités de transformation limitées (sciage, écorçage et découpe de bois de placage et contreplaqué) dans un secteur dominé par les entreprises informelles</li> <li>Valorisation des savoir-faire traditionnels</li> </ul>
Afrique de l'Est	Tourisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement du transport aérien (grâce notamment à Ethiopian Airways, Kenya Airways et RwandAir)</li> <li>Réduction des obstacles administratifs aux entrées de touristes (visas délivrés sur place, visa touristique unique pour les ressortissants du Kenya, de l'Ouganda et du Rwanda)</li> <li>Émergence d'une coopération régionale visant à promouvoir conjointement la destination Afrique de l'Est (offres régionales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts administratifs et absence d'infrastructures dans les zones isolées</li> <li>Promotion d'un tourisme vert et préservation des sites écologiques, valorisation des coutumes traditionnelles, préservation de la faune et du patrimoine national</li> <li>Enjeux sécuritaires dans certains pays</li> </ul>
Afrique du Nord	Textile/confection	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proximité géographique avec l'Union européenne et accord de libre-échange avec les États-Unis</li> <li>Accumulation de savoir-faire</li> <li>Disponibilité de matières premières dans la plupart des pays de la région (laine, coton, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nécessité de cibler des niches pour progresser dans la filière (conception, réputation, commercialisation, etc.)</li> </ul>
Afrique australe	Industrie automobile	<ul style="list-style-type: none"> <li>Industrie automobile solidement implantée en Afrique du Sud</li> <li>Structures de production de biens intermédiaires dans la région (batteries au Botswana, kits pour sièges au Lesotho)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nécessité d'identifier des niches et de pratiquer des tarifs compétitifs</li> <li>Étroitesse du marché</li> </ul>
Afrique de l'Ouest	Industrie du cacao	<ul style="list-style-type: none"> <li>Position dominante mondiale pour la production de fèves</li> <li>Possibilité de créer une ZES transfrontalière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nécessité d'introduire des activités et des services créateurs de valeur ajoutée (marques, commercialisation, etc.)</li> </ul>

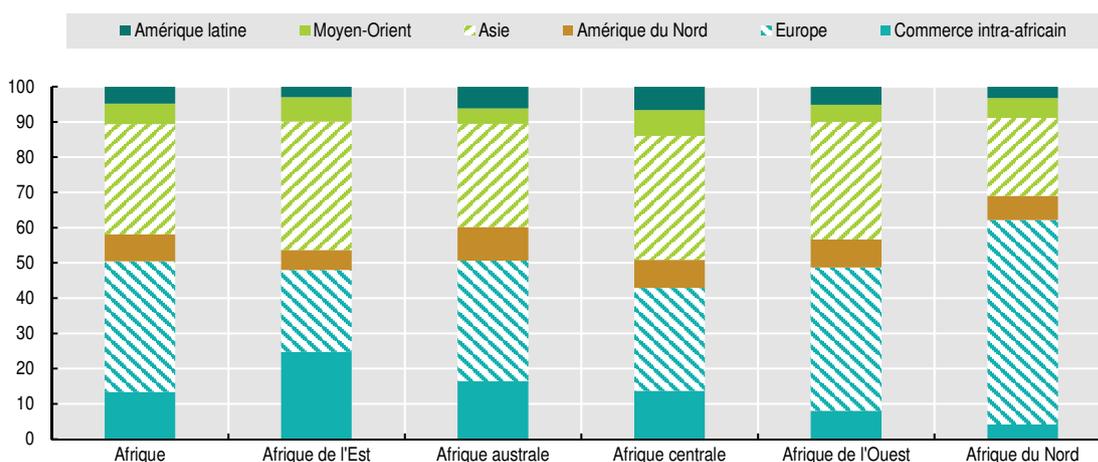
Plusieurs communautés économiques régionales d'Afrique commencent à soutenir activement la création de chaînes de valeur régionales. C'est le cas notamment de la SADC qui, à travers le plan d'action de sa stratégie d'industrialisation, définit six pôles prioritaires à cet effet, en fonction des avantages comparatifs de chaque pays et de la région prise dans son ensemble : agro-industrie, extraction et valorisation des minéraux, produits pharmaceutiques, biens de consommation, automobile et services modernes. Le plan d'action a identifié et chiffré plusieurs projets afin de mieux aligner et déployer les stratégies existantes (à l'image du programme de mise à niveau et de modernisation industrielle et de la stratégie de valorisation des minéraux), renforcer les compétences

techniques (avec notamment les centres d'excellence de la SADC) et s'atteler au commerce des services (SADC, 2015). En Afrique de l'Ouest, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire et le Mali lancent la première ZES transfrontalière pour attirer des investissements privés dans l'agro-alimentaire, l'agro-industrie et l'extraction minière.

**Pourtant, la plupart de ces atouts restent inexploités.** L'approvisionnement au niveau régional reste trop limité en Afrique, avec un taux moyen inférieur à 15 % (graphique 1.12), et faible par rapport aux pays d'Asie. En Asie du Sud-Est, l'approvisionnement intrarégional ressort à plus de 80 % des exportations dans des filières comme les véhicules à moteur, le textile et la confection et les produits informatiques, électroniques et optiques (OCDE, 2018a).

**Les régions d'Afrique sont très hétérogènes.** Avec une part de valeur ajoutée intra-africaine de 25 % dans les exportations, l'Afrique de l'Est arrive en tête, bénéficiant de l'essor de la Communauté économique est-africaine (CEAE). En Afrique du Nord à l'inverse, le marché continental ne représente que 4 % de la valeur ajoutée des exportations. Dans certains cas, les chaînes de valeur régionales sont en perte de vitesse depuis quelques années. La filière minière en Afrique australe, qui reposait traditionnellement sur l'Afrique du Sud, véritable pôle d'approvisionnement en biens d'équipement, est perturbée par l'arrivée de produits chinois, nettement plus compétitifs, qui remettent en cause cette position dominante sud-africaine (Fessehaie et Rustomjee, 2018). D'autres chaînes de valeur agricoles se contentent d'assurer une transformation primaire. Les activités comme la commercialisation, le marketing et la conception pourraient se révéler décisives pour gagner en valeur ajoutée.

Graphique 1.12. Sources de la valeur ajoutée dans les exportations africaines



Source : BAfD/OCDE/PNUD (2014), *Perspectives économiques en Afrique 2014 – Les chaînes de valeur mondiales et l'industrialisation de l'Afrique*.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888933975092>

**Des évaluations comparatives et un suivi solide peuvent entretenir l'engagement politique à mettre en œuvre des stratégies régionales.** Le continent offre plusieurs exemples intéressants en la matière :

- le tableau de bord du marché commun de la CAE suit les progrès des pays pour démanteler les entraves législatives et réglementaires à la circulation des capitaux, des services et des biens ;
- la SADC surveille le déploiement de son cadre pour la politique d'investissement, à travers un certain nombre d'indicateurs reposant à la fois sur un corpus de lois et de conditions, sur les performances de l'investissement et sur les gains de développement.

**Un renforcement de la coopération régionale pourrait faciliter le développement à long terme des chaînes de valeur.** Un examen de 279 accords commerciaux préférentiels dans le monde montre que plus ces accords sont profonds, plus le développement de chaînes de valeur est important, parce qu'ils facilitent les échanges de biens intermédiaires et les apports d'IDE (Osnago, Rocha et Ruta, 2017). Les mesures visant à améliorer les échanges de biens intermédiaires, comme tout ce qui contribue à faciliter les procédures douanières, à garantir le respect des règles sanitaires et phytosanitaires et à harmoniser les normes et les réglementations pour les produits, sont particulièrement importantes pour lisser les différences dans les institutions contractuelles et réduire l'incertitude des transactions internationales. *A contrario*, l'expérience du Marché commun du Sud (MERCOSUR) montre que l'abaissement des tarifs douaniers n'induit pas systématiquement une hausse des échanges de biens intermédiaires (encadré 1.6).

**Les partenaires du développement pourraient aussi augmenter les ressources allouées aux organisations régionales pour leur permettre de gérer et de suivre efficacement les initiatives régionales.** Ainsi, grâce à des structures d'assistance technique et des initiatives de renforcement des capacités bien établies, les partenaires traditionnels de l'Afrique soutiennent depuis longtemps les efforts d'intégration régionale du continent à travers l'aide au développement liée au commerce (ICTSD, 2016). Les relations futures de l'Afrique avec ses donateurs et ses partenaires de développement pourraient être renforcées. Les donateurs pourraient notamment aider la région à intégrer les différents plans qui ont été adoptés et sont mis en œuvre (ibid.), en mobilisant des ressources politiques, financières, managériales et techniques, indispensables pour assurer la pérennité de ces réformes. Les partenaires du développement peuvent aussi contribuer à combiner les diverses approches sectorielles et bilatérales, pour éviter les cloisonnements.

#### Encadré 1.6. L'expérience du MERCOSUR

La création du Marché commun du Sud (MERCOSUR) en 1991, avec la signature du traité d'Asunción, n'a pas induit de hausse durable des échanges intrarégionaux en Amérique du Sud. Après sa mise en œuvre, la part du commerce intrarégional dans le total des échanges a plus que doublé en moins de dix ans, passant d'un peu plus de 10 % en 1991 à plus de 20 % à la fin des années 1990 – une hausse qu'il convient probablement d'imputer plutôt au secteur manufacturier qu'à une diversification des échanges. De fait, le commerce intrarégional et les échanges internationaux ont progressé en parallèle. Mais, au début des années 2000, les échanges intrarégionaux ont connu un déclin de sorte que, depuis, la part du commerce intrarégional dans le total des échanges s'est stabilisée autour de 15 %.

Deux grands facteurs expliquent cette stagnation de la part du commerce intrarégional (BID, 2018) : l'émergence de la Chine et les tensions commerciales grandissantes au sein du MERCOSUR. Cette étude de cas suggère que si des mesures de facilitation des échanges sont bien indispensables, elles ne suffiront pas à en tant que telles à redresser la situation. D'autres dispositions complémentaires – renforcement des capacités des entreprises, développement de réseaux de production régionaux ou adoption de normes régionales communes – sont indispensables (ibid.).

Source : BID (2018), *Connecting the Dots: A Road Map for Better Integration in Latin America and the Caribbean*.

**À condition que les gouvernements introduisent des normes et des certifications régionales, les petits exploitants peuvent intégrer les chaînes de valeur régionales**

La différenciation des produits, la montée en gamme et la certification sont essentielles pour créer plus de valeur ajoutée dans la plupart des chaînes de valeur agricoles. Les

systèmes de classement de la qualité, l'étiquetage et la certification peuvent aider les pays producteurs à s'affranchir du commerce des matières premières traditionnelles sur les marchés mondiaux pour privilégier les cultures à forte valeur ajoutée (café, thé et cacao par exemple), augmenter leurs recettes d'exportation et accroître leur résilience aux chocs sur les prix. Certaines chaînes de valeur régionales, comme les aliments transformés, les fruits frais et les légumes, offrent un réel potentiel de montée en gamme. En Afrique, la demande de produits agricoles transformés est en plein essor (CUA/OCDE, 2018). L'urbanisation rapproche les producteurs des zones rurales et les consommateurs en ville et dans les zones périurbaines. Cette tendance soutient la production agricole et le développement de l'industrie agroalimentaire, responsable de 66 % des emplois créés en Afrique de l'Ouest entre 2012 et 2015 (Allen, Heinrigs et Heo, 2018).

**Étant donné le rôle central de l'agriculture dans les économies en développement, et en particulier en Afrique, les chaînes de valeur agricoles sont une cible idéale pour les interventions.** L'agriculture emploie plus de 50 % de la population du continent (CUA/OCDE, 2018). Selon un recensement des terres agricoles conduit dans 20 pays d'Afrique, plus de 75 % des propriétés foncières ont une taille inférieure à 2 hectares (Lowder, Skoet et Raney, 2016). Le rapprochement des petits exploitants des chaînes de valeur est conforme aux objectifs du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture en Afrique (PDDAA) ainsi qu'aux engagements de la déclaration de Malabo<sup>4</sup> en 2014 : créer des perspectives d'emploi dans les chaînes de valeur agricoles pour au moins 30 % des jeunes ; réduire de moitié les niveaux actuels de pertes post-récoltes ; et maintenir une croissance annuelle du PIB agricole d'au moins 6 %. À ce jour, les 47 pays signataires ne sont que partiellement en mesure d'atteindre ces objectifs (CUA, 2018).

**L'autonomisation accrue des associations et des coopératives d'exploitants en matière de services peut rassembler les petits producteurs et les rapprocher des chaînes de valeur régionales.** D'une manière générale, les agriculteurs africains opèrent dans un contexte difficile : économies d'échelle limitées, réseaux restreints, problèmes d'accès au crédit et manque de capacités commerciales et managériales (Bamber et al., 2014). Les associer à des chaînes de valeur peut leur permettre d'accroître leurs revenus, de se prémunir contre la pauvreté, de réduire les inégalités et de stimuler l'activité du secteur privé sur le continent avec, à la clé, des gains durables en termes de bien-être (ibid.).

- Les interventions visant à promouvoir l'intégration des petits producteurs dans les chaînes de valeur doivent impérativement veiller à préserver l'équilibre entre cultures de subsistance et cultures de rapport. Les agriculteurs auraient tout à gagner, dès le départ, de solutions post-récoltes, comme les systèmes de récépissés d'entrepôts. D'où l'introduction des bourses de marchandises dans le programme d'action des partenaires du développement, qui pourraient être plus enclins désormais à financer des projets de plus grande envergure (BAfD, 2013). Pour autant, bon nombre de marchés intérieurs en Afrique subsaharienne sont trop étroits pour permettre la création de bourses autonomes, ce qui milite pour une plateforme régionale permettant de toucher un marché nettement plus vaste (encadré 1.7).
- Une assistance technique directe aux agriculteurs peut contribuer à surmonter l'asymétrie des marchés – y compris en renforçant les capacités de négociation des agriculteurs face aux grandes entreprises – mais aussi à améliorer la qualité des produits. En Éthiopie par exemple, les petits exploitants jouent un rôle clé dans le secteur agricole, puisqu'ils représentent environ 96 % du total des superficies cultivées et de la production (Taffesse, 2019). Si les gains de productivité et l'intégration dans les marchés sont encore deux objectifs lointains pour eux, ils sont parvenus à accroître leur production et à s'orienter vers des produits à plus

forte valeur ajoutée grâce à des services de vulgarisation et des formations sur l'utilisation des semences améliorées et la gestion d'une exploitation agricole. Les programmes de renforcement des capacités, à l'image du Programme d'appui aux organisations paysannes en Afrique (PAOPA), sont également très précieux pour rassembler les agriculteurs et les aider à mieux gérer leurs entreprises (FIDA, s.d.).

En s'appuyant sur les spécificités locales, les entrepreneurs africains peuvent développer de nouveaux produits et marchés de niche. Au Ghana par exemple, le Centre de recherche scientifique en phytothérapie (Centre for Scientific Research into Plant Medicine) a piloté des travaux dans ce domaine et assuré un contrôle de la qualité en suivant une planification rigoureuse et en utilisant des technologies modernes. Le partenariat passé avec Kasapreko, une entreprise locale, a contribué au lancement réussi d'Alomo Bitters (une boisson alcoolisée à base de plantes) sur le marché ghanéen puis dans toute l'Afrique de l'Ouest. En 2010, environ 951 tonnes de plantes médicinales brutes ont été écoulées sur les marchés ghanéens, pour une valeur totale d'environ 7.8 millions USD (Van An del, Myren et Van Onselen, 2012). Ce marché est désormais constitué de nombreux micro-entrepreneurs, qui créent des dispensaires spécialisés dans la phytothérapie et des pharmacies dans les centres urbains, mais aussi de grandes entreprises produisant en masse des plantes médicinales pour les marchés d'Afrique de l'Ouest et de l'OCDE.

#### Encadré 1.7. Rapprocher les petites et moyennes entreprises des marchés mondiaux grâce au commerce en ligne : l'expérience de la Côte d'Ivoire, du Maroc et du Rwanda

En 2014, le Centre du commerce international (CCI) lance le programme E-Solutions proposant une palette de services techniques et consultatifs pour aider les entreprises à surmonter les obstacles du commerce en ligne. Le but est de créer des coopératives nationales et des plateformes en ligne dans les pays d'Afrique et de les regrouper au sein d'un collectif panafricain – la Coopérative africaine pour le commerce électronique – afin d'opérer sur une plus grande échelle et avoir plus d'impact.

- La Côte d'Ivoire teste certaines de ces solutions dès 2014, permettant aux commerçants d'être réglés en toute légalité par leurs clients situés aux États-Unis, à travers les plateformes PayPal, Visa et MasterCard.
- Au Maroc, où le commerce intérieur en ligne est relativement bien développé, les PME locales peinent à véritablement pénétrer la place de marché du commerce électronique mondial (IPEMED, 2015). En 2015, un groupe de PME marocaines habituées à recourir au commerce électronique pour des transactions dans le pays s'est constitué en coopérative orientée sur l'exportation, *Made in Morocco*. La coopérative a sollicité l'aide du CCI pour mettre en place des services de paiement et des plateformes logistiques adaptés aux marchés étrangers (OCDE, 2017b). Pour la logistique, le CCI a servi d'intermédiaire en vue de conclure des accords B2B avec des partenaires internationaux spécialisés dans le transport, l'entreposage et la distribution. Il a également aidé la coopérative à affirmer sa présence commerciale en Europe, aux Émirats arabes unis et aux États-Unis, rassurant les clients quant au respect total des législations protégeant les consommateurs. Les ventes de la coopérative à l'export ont nettement progressé et son attractivité aussi, puisqu'elle rassemble désormais 400 PME spécialisées dans l'huile d'olive, la cosmétique, les livres ou la musique et qui, pour plusieurs d'entre elles, s'aventuraient ainsi pour la première fois sur les marchés extérieurs (OCDE, 2017b).

### Encadré 1.7. Rapprocher les petites et moyennes entreprises des marchés mondiaux grâce au commerce en ligne : l'expérience de la Côte d'Ivoire, du Maroc et du Rwanda (cont.)

- En 2017, le CCI lance l'initiative *Enabling the Future of E-commerce* au Rwanda pour former les micro-, petites et moyennes entreprises locales au commerce en ligne (ITC, 2018). Le CCI a pour cela interrogé plus de 800 personnes, dans le but de mieux comprendre les attentes et le comportement des consommateurs face à la vente en ligne. Pour surmonter les difficultés liées à l'enclavement du pays et l'absence de système adapté de livraison, le CCI s'est associé à DHL pour créer le E-commerce Service Center (ECSC). Cette plateforme, qui devrait devenir opérationnelle courant 2019, offrira des services d'entreposage et de transport. Le regroupement de commandes émanant de plusieurs entreprises permettra de réduire les frais de transport et le prix payé par le consommateur final.
- Après une période de test en Côte d'Ivoire, une stratégie régionale est envisagée en 2018 avec la création de deux plateformes en ligne censées faciliter les échanges et favoriser les opportunités commerciales au sein de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) et en dehors :
  - la plateforme ConnectUEMOA propose des solutions B2B pour les PME locales pour promouvoir leurs activités et leurs produits sur une place de marché virtuelle. À ce jour, 2 270 entreprises y sont inscrites ;
  - la plateforme Alerte aux obstacles au commerce (AOC) permet aux entreprises locales de signaler les entraves rencontrées lors de transactions commerciales, en particulier les barrières non tarifaires. Le Comité régional de facilitation du commerce peut aussi par ce biais surveiller l'impact des changements mis en œuvre. Ce dernier, introduit à titre pilote en Côte d'Ivoire en 2014, a bénéficié de retours positifs.

Sources : Compilation des auteurs d'après IPEMED (2015), *Le commerce électronique en Afrique : Maroc, Tunisie, Sénégal et Côte d'Ivoire* ; ITC (2018), « Rwandan businesses eye e-commerce success » ; OCDE (2017b), « Made in Morocco: Case study on linking SMEs to the world of e-commerce », 2017 Aid for Trade – Case Study Template.

**Les partenaires du développement ont un rôle important à jouer et peuvent procurer des bénéfices immédiats aux petits exploitants.** Avec les autorités nationales et locales, les partenaires du développement peuvent favoriser la constitution d'organisations paysannes (Swinen, Colen et Maertens, 2013). Ils peuvent notamment former les agriculteurs et les travailleurs agricoles aux normes et à la gestion de la chaîne d'approvisionnement et les aider à acquérir de nouvelles compétences pour s'engager dans des activités en aval, comme la transformation et l'emballage (Bamber et al., 2014). Ils peuvent par ailleurs partager et favoriser la mise en œuvre des meilleures pratiques en matière d'égalité femmes-hommes dans les chaînes de valeur, aidant les entreprises féminines à surmonter les innombrables obstacles supplémentaires auxquelles elles se heurtent (Banque mondiale, 2019d ; GIZ, 2013). Souvent, les entreprises chefs de file dans les activités en aval d'une chaîne de valeur donnée fixent leurs propres normes, que les fournisseurs sont *de facto* tenus de respecter s'ils veulent continuer à opérer dans cette filière. La plupart des PME – indépendamment de leur niveau de productivité et de compétitivité – n'ont pas de certifications internationales, souvent trop coûteuses à obtenir. Les gouvernements et les partenaires du développement pourraient intervenir pour aider les entreprises à développer leur attractivité à l'international et accroître leurs chances d'accéder aux chaînes de valeur.

À moyen terme, les bourses régionales de marchandises pourront remédier à ces difficultés en augmentant la diversité et la profondeur (quantité et volume) des produits négociés et en rendant les marchés plus liquides. L'identification de débouchés, le contrôle de la qualité des produits et la recherche de vendeurs ou d'acheteurs peuvent réduire les coûts associés (IFPRI, 2010). Créée en 2013, la bourse de matières premières pour l'Afrique de l'Est (EAX) couvre les marchés kenyan, ougandais et rwandais. Elle entend renforcer les capacités de négociation des petits exploitants en leur procurant des informations fiables et précises, un système d'entrepôt sécurisé et des possibilités accrues d'accès au crédit et aux financements agricoles (EAX, s.d.). Ainsi, grâce à son partenariat avec plusieurs institutions financières, les agriculteurs peuvent stocker leurs céréales dans un entrepôt de l'EAX et se servir des récépissés comme garantie pour emprunter jusqu'à 75 % de la valeur du dépôt. Depuis la création de cette place régionale, 4,7 millions USD ont ainsi été distribués en soutien au développement de ces entreprises agricoles (Bizimungu, 2018). Mais les volumes négociés restent limités et concernent surtout le Rwanda pour l'instant, appelant à une coopération et une concertation accrues entre pays membres (Esiara, 2016).

#### Encadré 1.8. Bourses de marchandises : des résultats en demi-teinte

Les initiatives nationales de création de bourses de marchandises en Afrique ont donné des résultats mitigés, faute de pouvoir relever tous les défis (Songwe, 2016). À l'exception des places boursières de l'Afrique du Sud, bon nombre d'initiatives nationales ont échoué, les marchés n'étant pas suffisamment grands et par manque d'intégration commerciale ou d'interventions publiques :

- à la suite de hausses de prix inhabituelles et des interventions gouvernementales qui ont suivi, la Zambie et le Zimbabwe ont dû suspendre leurs places boursières, malgré le succès initial ;
- lancées à la fin des années 1990, la Kenyan Agricultural Commodity Exchange et l'Uganda Commodity Exchange ne sont pas parvenues à susciter des volumes d'échanges suffisants. Aujourd'hui, leur rôle se limite à fournir des informations sur les prix (Kenya) et à réglementer certains entrepôts pour le compte du gouvernement (Ouganda) ;
- depuis une quinzaine d'années, de plus en plus de pays créent des places boursières, à l'instar du Malawi (Agricultural Commodity Exchange en 2004), du Nigeria (2006), de la Zambie (ZAMACE, 2007) et de l'Éthiopie (Ethiopian Commodity Exchange – ECX – 2008) ;
- le gouvernement éthiopien a créé l'ECX en décembre 2008 pour rapprocher les petits producteurs des marchés, une initiative saluée dans les médias (The Guardian, 2012 ; BBC, 2010). Le volume des échanges de café passe alors de 138 000 tonnes l'année de son lancement à 257 000 tonnes en 2016. L'ECX a effectivement permis à 2,4 millions de petits producteurs d'accéder au marché, via des coopératives, tout en facilitant la communication d'informations en temps réel aux agriculteurs, aux négociants et aux entreprises de transformation (Haile, Volk et Rehermann, 2017). Mais les sommes versées aux caféiculteurs restent dissociées des cours internationaux, signe d'une intégration limitée des petits exploitants sur le marché mondial (Hernandez et al., 2017). Une étude récente a montré que l'ECX ne parvient pas à améliorer le lien entre les cours internationaux du café et les prix locaux (entre 2000 et 2014, le café a assuré jusqu'à 35 % des exportations du pays). L'interdépendance entre, d'une part, les prix à la ferme et, d'autre part, les prix aux enchères et les cours mondiaux reste limitée.

**Encadré 1.8. Bourses de marchandises : des résultats en demi-teinte (cont.)**

Trois facteurs peuvent expliquer cette influence limitée de l'ECX sur les dynamiques cours mondiaux-prix intérieurs :

1. la préexistence d'un marché centralisé d'enchères pour le café à Addis-Abeba, avant que l'ECX ne soit suffisamment bien intégrée aux marchés ;
2. les coûts de transaction associés à une réglementation plus stricte, qui peuvent contrarier l'efficacité de certaines innovations introduites, comme les paiements électroniques ;
3. l'influence négative du manque d'infrastructures et de la faiblesse de la productivité sur les relations de prix entre les marchés.

### **À condition d'une redéfinition des stratégies d'IDE par les gouvernements, les entreprises africaines peuvent acquérir de nouvelles capacités**

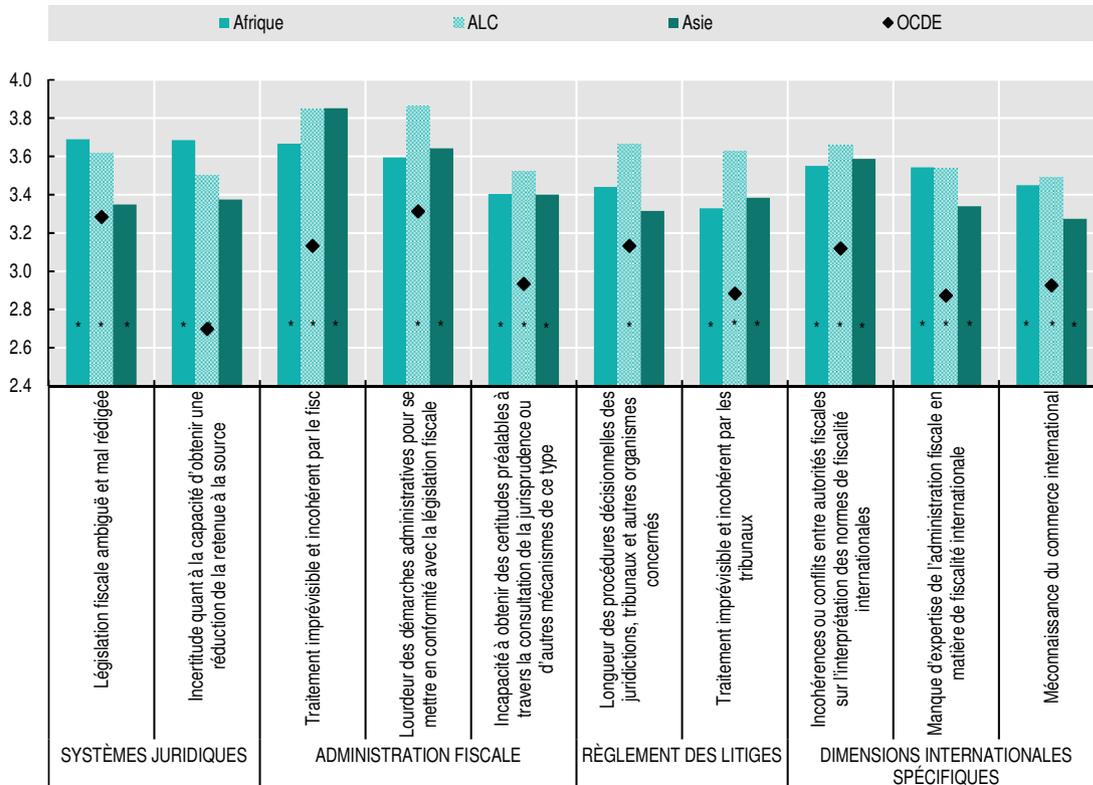
**Les pays africains peuvent unir leurs forces pour attirer davantage d'IDE.** Les marchés intérieurs du continent, en plein essor, intéressent les investisseurs étrangers – tout comme la croissance démographique rapide et le décollage de la demande locale : entre 2013 et 2017, les marchés intérieurs et régionaux d'Afrique ont, de par leur seul potentiel, attiré 53.4 % d'IDE en faveur de nouveaux projets (fDi Markets, 2018). Mais, prises isolément, la plupart des économies africaines manquent d'envergure. En coopérant, les gouvernements africains pourraient renforcer leurs capacités à négocier des contrats plus avantageux pour les économies locales et à suivre leur déploiement.

À ce jour, la plupart des gouvernements nationaux et locaux d'Afrique se font concurrence pour attirer des IDE internationaux, plutôt que de s'associer à d'autres pays ou villes du continent. Dans un environnement mondialisé, où la distance n'est pratiquement plus un frein, la concurrence entre les villes pour attirer des IDE perd de son caractère purement local pour devenir nationale, voire régionale (Hanson, 2001 ; Alderson et Beckfield, 2004). Aucune ville africaine ne figure parmi les cinq premiers concurrents de Johannesburg (Bogota, Chicago, Istanbul, Delhi et Buenos Aires). De même, les principales villes concurrentes du Caire pour les IDE se situent en dehors du continent (Al Manama, Vilnius, Lima, Kiev et Riyad). Seule Abidjan compte trois villes africaines parmi ses cinq premiers concurrents (Kampala, Kigali et Dar-es-Salaam, en plus de Vientiane et Lahore). Pour attirer des investissements internationaux, les gouvernements nationaux et locaux doivent s'engager de manière plus concrète dans les instances suprarégionales et continentales chargées d'élaborer les politiques en la matière. Le secteur des IDE étant éminemment concurrentiel, seule une coopération régionale peut amplifier le pouvoir de négociation d'une ville ou d'un pays (ONU-HABITAT/IHS-EUR, 2018).

**La faiblesse de la fiscalité et des coûts salariaux ne suffit pas à attirer les investisseurs internationaux.** D'une manière générale, les niveaux peu élevés d'imposition et la faiblesse des coûts salariaux arrivent en septième et huitième positions parmi les dix facteurs d'attractivité. Moins de 20 % des entreprises font d'un niveau d'imposition avantageux un critère essentiel dans leurs décisions d'investissement (Banque mondiale, 2017a). À l'inverse, le manque de certitude fiscale en Afrique fait figure d'obstacle majeur à ce type de décisions. C'est ce qui ressort de l'enquête 2016 de l'OCDE sur la fiscalité des entreprises portant sur 724 multinationales, ce critère recouvrant l'ambiguïté de la législation,

l'incertitude sur les réductions de retenues à la source et un traitement incohérent des dossiers par le fisc (graphique 1.13). De même, pratiquement la moitié des entreprises du monde ne font pas de la faiblesse des coûts du travail et d'autres intrants productifs un élément important ou essentiel ; dans le cas des IDE en quête d'efficacité, la disponibilité d'un vivier de main-d'œuvre qualifiée est considérée comme plus importante.

Graphique 1.13. Dix premiers facteurs d'incertitude fiscale pour les multinationales opérant en Afrique, en Amérique latine, dans les Caraïbes et en Asie



Note : Compilation réalisée à partir des réponses à la question : « Veuillez qualifier, en fonction de votre expérience, l'importance des facteurs suivants dans l'aggravation de l'incertitude globale sur les questions fiscales dans les pays que vous avez sélectionnés ». Les réponses pouvaient aller de 1 à 5, 5 qualifiant un facteur essentiel et 1 un facteur de moindre importance. Les questions présentées dans le tableau ont été posées de manière distincte pour chacun des pays retenus par les personnes interrogées, sachant qu'elles pouvaient choisir quatre pays au maximum.

\* représente une différence significative de 5 % entre la région considérée et les pays de l'OCDE.

Source : OCDE/FMI (2018), Update on Tax Certainty: IMF/OECD Report for the G20 Finance Ministers and Central Bank Governors.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888933975111>

- **En identifiant les principaux atouts pour chaque type d'IDE, les décideurs africains pourraient aligner au mieux leurs stratégies.** Les IDE peuvent être classés en quatre grandes catégories, en fonction des motivations entrant dans les décisions des investisseurs : recherche de marchés, recherche de gains d'efficacité, recherche de matières premières et recherche d'actifs stratégiques (Dunning et Lundan, 2008 ; Banque mondiale, 2017a). Selon leur type, les IDE réagissent différemment aux mesures engagées. Ainsi, des IDE en quête de gains d'efficacité auront pour premier objectif de réduire les coûts et seront donc sensibles à l'évolution des coûts d'exploitation des entreprises. Une volatilité marquée du taux de change ou un

regain de difficultés dans le libre-échange des biens et de service peuvent dissuader ce type d'opérateurs d'investir. À l'inverse, les trois autres types d'investisseurs (en quête de marchés, de ressources naturelles ou d'actifs stratégiques) tendent à être plus sensibles à la taille des marchés locaux, à la clarté de définition des droits de propriété et à l'environnement juridique de la pratique des affaires. Ils peuvent aussi effectuer des investissements dans les devises locales.

- **Dans de nombreux pays africains, la production agricole s'articule autour des mêmes produits.** Cette réalité ouvre la voie à une complémentarité entre la plupart des régions d'Afrique bien plus poussée qu'ailleurs dans le monde, comme en Amérique latine et dans les Caraïbes ou en Asie. Les chaînes de valeur régionales pourraient profiter de l'essor de la demande de produits alimentaires transformés pour développer des réseaux de fournisseurs entre entreprises régionales chefs de file. La demande de produits alimentaires devrait être multipliée par trois d'ici 2030.
- **À court terme, il est impératif de se concentrer sur l'essentiel pour attirer les IDE.** La stabilité de la politique intérieure et de l'environnement macroéconomique mais également la fiabilité de l'environnement réglementaire sont trois des quatre premiers critères déterminant les apports d'IDE. La mise en place d'un cadre réglementaire clair et stable, protégé de toute décision arbitraire, est essentielle pour attirer les IDE. Par ailleurs, 66 % des investisseurs estiment que les capacités et les compétences des fournisseurs locaux jouent un rôle décisif dans leurs choix de destinations. Ils sont plus attentifs aux informations sur les fournisseurs locaux présents qu'aux niveaux de fiscalité (Banque mondiale, 2017a).
- **Les pays pourraient éviter une concurrence fiscale inutile en se dotant de mécanismes régionaux de coordination ciblant différents types d'IDE.** Lorsque les investisseurs sont motivés par l'accès aux marchés intérieurs, le premier facteur pris en compte pour la destination de leurs opérations n'a rien à voir avec les « incitations fiscales ». La coopération régionale est indispensable pour éviter une « course à la compétitivité » qui ne ferait que réduire les gains de bien-être dans les pays destinataires. Face à la question de cette concurrence fiscale délétère, la SADC a ainsi appelé à une vaste collaboration sur les incitations fiscales, afin de renforcer la concertation à l'échelle de la région. L'introduction d'un programme de convergence en matière de réglementation fiscale pourrait progressivement permettre l'harmonisation des lois, l'alignement des réglementations nationales ou l'adoption de normes régionales.

À moyen terme, une fiabilité accrue de l'approvisionnement électrique et la baisse des coûts grâce à des pools énergétiques régionaux attireront davantage d'IDE. Cinq communautés économiques régionales (CEDEAO, Communauté économique des États d'Afrique centrale [CEEAC], COMESA, SADC et UMA) ont déjà mis sur pied des projets d'interconnexion et des centrales électriques régionaux. La montée en puissance des pools énergétiques régionaux peut diminuer les besoins d'investissements d'équipement à l'échelle des pays, réduire les coûts d'exploitation des systèmes et faciliter l'adoption de cadres institutionnels adaptés à l'échange d'électricité. Dans un scénario d'approvisionnement électrique totalement intégré, ces réseaux d'interconnexion pourraient engendrer 41 milliards USD d'économies par an (PNUE, 2017). De plus, la stabilisation du coût de l'énergie pourrait induire entre 6 % (pour l'Afrique australe) et 10 % (pour l'Afrique de l'Est) d'économies pour les utilisateurs finaux, soit l'équivalent de pratiquement 10 milliards USD par an (Castellano et al., 2015). Le climat d'investissement plus stable de l'Afrique de l'Est et ses pools régionaux ont facilité l'électrification de la région, qui représente plus de 80 % de la hausse du nombre d'individus raccordés à l'électricité en Afrique subsaharienne depuis 2012.

## **Focus sur l'aptitude des entreprises à prospérer sur fond de hausse de la demande : cibler des marchés spécifiques, améliorer la facilitation du commerce et éliminer les obstacles non tarifaires aux échanges**

Les stratégies d'exportation doivent faire une distinction entre les entreprises qui s'adressent aux marchés intra-africains et celles qui partent à la conquête des marchés mondiaux et les difficultés rencontrées par ces deux groupes :

- le commerce intra-africain est la clé de la diversification et de l'accumulation de nouvelles capacités, en particulier pour les PME. Toute intervention doit s'employer à faciliter les échanges en réduisant les incertitudes liées à l'accès aux marchés ;
- le commerce mondial reste le principal moteur de la croissance des exportations et des transferts de technologie. Les décideurs doivent aider les entreprises à améliorer leurs capacités à anticiper l'évolution des normes et de la demande des consommateurs et à s'y adapter.

Les politiques régionales peuvent suivre trois étapes essentielles pour accroître l'aptitude des entreprises à exporter vers les marchés régionaux, continentaux et internationaux :

1. concevoir des stratégies d'exportation différentes selon les marchés visés, intra-africains ou mondiaux ;
2. à court terme, réduire les démarches administratives et promouvoir les services logistiques pour simplifier l'accès aux marchés et aider les entreprises à mieux s'adapter à l'évolution des conditions ;
3. à moyen terme, améliorer les infrastructures régionales, notamment de production et de transport d'électricité, les routes, les ports et les systèmes de paiement, afin de réduire les frais supportés par les entreprises et stimuler les échanges et la croissance économique sur le continent.

**Trois mégatendances, qui devraient perdurer dans les prochaines décennies, impriment une nouvelle direction à la demande, en Afrique et dans le monde :** le basculement de la richesse (l'évolution du paysage économique en faveur des pays émergents au détriment des économies avancées) ; la révolution démographique de l'Afrique ; et la transformation spatiale impulsée par l'urbanisation rapide (CUA/OCDE, 2018).

- En dehors de l'Afrique, le processus de basculement de la richesse a créé de nouvelles sources de demande sur les marchés mondiaux. Les importations de biens de consommation par les marchés émergents d'Asie et d'Amérique latine sont passées de 870 milliards USD en 2009 à 1 279 milliards en 2016, la Chine représentant un tiers de cette augmentation. L'importation de biens de consommation par la Chine a plus que doublé sur la même période, de 92 à 211 milliards USD.
- Les marchés intérieurs africains se développent rapidement. La croissance démographique, la hausse des revenus et une concentration accrue de la demande dans les centres urbains rendent ces marchés en plein essor plus propices à une transformation économique.

**Mais sur les marchés intérieurs comme sur les marchés émergents, les entreprises africaines ne parviennent toujours pas à s'imposer face à leurs concurrents.** Entre 2009 et 2016, les exportations africaines de biens de consommation à destination des marchés africains ont reculé de 12.9 à 11.8 milliards USD. Dans le même temps, les importations de biens de consommation en provenance du reste du monde sont passées de 11.2 à 19.0 milliards USD. Sur les marchés émergents comme la Chine, les exportateurs africains

accusent également un retard pour exploiter cette nouvelle demande face à de nouveaux concurrents venus d'Asie ou d'Amérique latine. Les exportateurs africains ne représentent que 0.3 % de la hausse des importations chinoises de biens de consommation, contre 12.0 % pour les pays de l'ANASE et 5.1 % pour le groupe Amérique latine et Caraïbes. L'industrie de la confection et du textile au Kenya illustre bien ce décalage : alors que la qualité des tissus importés est globalement excellente, « la longueur des délais entre la commande et la livraison interdisent aux entreprises du secteur de se positionner de manière concurrentielle sur le segment de marché de la mode éphémère, plus rentable » (Konishi et al., 2015).

**Les délais et les coûts du commerce transfrontalier restent plus importants en Afrique que dans les autres régions du monde.** Selon le rapport *Doing Business* de la Banque mondiale, le respect des exigences en matière de documentation et le respect des procédures de commerce transfrontalier coûtent en moyenne 21.9 et 32.7 % plus cher qu'en Amérique latine/Caraïbes et en Asie du Sud, respectivement (Banque mondiale, 2018b). Pour autant, des différences significatives existent entre les procédures d'exportation et d'importation et les régions d'Afrique. L'Afrique australe se distingue du reste du continent et des autres régions en développement pour le coût et les délais de ses procédures d'importation, plus faibles que partout ailleurs. En revanche, les délais et les coûts des procédures d'exportation en Afrique du Nord, australe et de l'Ouest sont comparables à ceux de l'Asie du Sud et de l'Amérique latine/Caraïbes.

**L'amélioration des taux de survie à l'exportation des entreprises africaines leur permettra de se diversifier et s'adapter à l'évolution de la demande**

**Les exportations profitent à l'économie tout entière, même lorsque seule une fraction des entreprises opère directement sur les marchés étrangers.** Le fait d'exporter incite les entreprises à monter en gamme et à différencier leurs produits. Les entreprises compétitives tendent à absorber et mettre en œuvre les connaissances qui leur permettent de satisfaire les exigences de leurs clients (De Loecker, 2003 ; De Loecker, 2013). En Égypte, la rentabilité des petits fabricants de tapis augmente de 16 à 26 % lorsqu'ils exportent vers des sociétés étrangères plus sophistiquées (Atkin, Khandelwal et Osman, 2017).

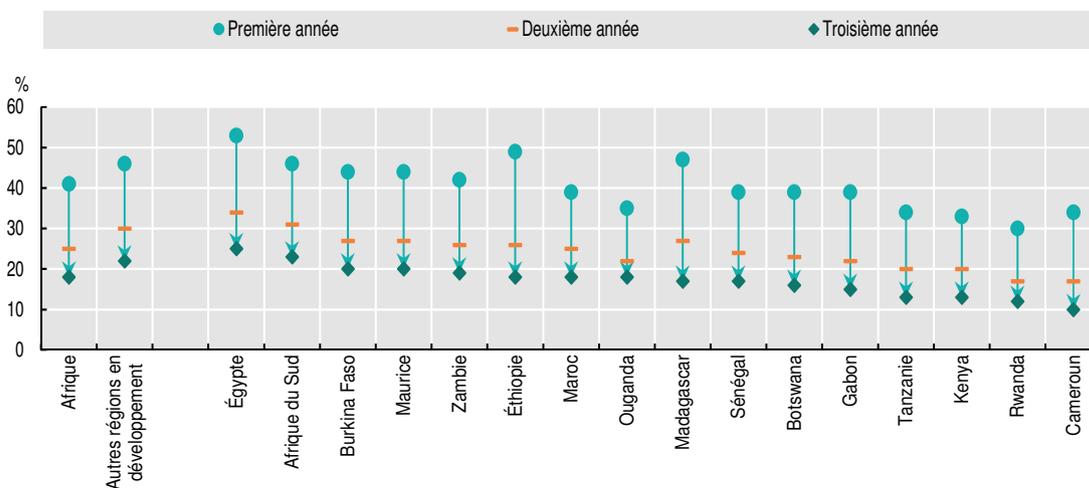
**Les entreprises exportatrices réduisent également la palette de leurs produits et privilégient la qualité,** se consacrant donc à des biens qui requièrent davantage d'heures de travail et se vendent plus cher. Le processus d'exportation stimule les gains d'efficacité technique des entreprises qui choisissent de profiter de l'effet d'« apprentissage par l'exportation ». À mesure qu'elles gagnent en productivité, elles exercent une pression concurrentielle sur les autres entreprises nationales, les obligeant à se moderniser pour ne pas se faire évincer de la chaîne de valeur.

**Les pays africains doivent amplifier l'effet d'entraînement des exportations.** À ce jour, 18 % seulement des nouveaux exportateurs africains survivent au-delà de leur troisième année d'activité, soit 4 points de pourcentage de moins que les exportateurs des autres pays en développement (22 %). À partir de la quatrième année cependant, le taux de survie s'améliore sensiblement (graphique 1.14). Calculé sur la base d'un sous-échantillon plus restreint de 11 pays (dont trois pays d'Afrique) pour lesquels des microdonnées sur les exportations sont disponibles, le taux de survie conditionnelle progresse à partir de là pour tous les pays étudiés. Ce constat appelle deux observations :

- la faiblesse du taux de survie est une caractéristique propre aux entreprises qui exportent à l'international. Cela reflète la concurrence intense qui sévit dans cet environnement, où les entreprises relativement moins productives sont poussées vers la sortie. Dans un contexte de coût d'accès au marché élevé, le taux de survie augmente avec l'expérience exportatrice de l'entreprise concernée (Baldwin, 1990) ;

- le taux de survie légèrement inférieur des entreprises exportatrices africaines par rapport à leurs homologues d'autres pays en développement peut dissuader les entreprises qui en ont les moyens de se lancer à l'export. Ce facteur peut réduire l'incitation à exporter au moment de décider de se lancer ou non à l'international (Ruhl et Willis, 2017).

Graphique 1.14. Taux de survie des entreprises exportatrices africaines au-delà de la troisième année d'activité par rapport à d'autres régions en développement



Source : Calculs des auteurs d'après Banque mondiale (2019c), *Exporter Dynamics Database* (base de données).  
StatLink  <https://doi.org/10.1787/888933975130>

**Le taux relativement faible de survie des jeunes entreprises exportatrices africaines empêche également les entreprises de se lancer dans de nouveaux produits et sur de nouveaux marchés.** En moyenne, un exportateur africain expédie 5.4 produits vers 2.5 destinations, contre 5.9 produits vers 3.0 marchés en moyenne pour les autres pays en développement. L'expérience à l'export permet de renforcer les capacités des entreprises à travers plusieurs leviers : accumulation de connaissances sur la demande actuelle et les tendances à venir ; adaptation plus fine du processus de production ; réinvestissement des recettes d'exportation pour gagner en taille et en utilisation du capital ; et renforcement du niveau de production. Les exportateurs qui réussissent ont moins de mal à contracter des emprunts et peuvent nouer des partenariats plus durables avec leurs clients. Souvent, au début d'une relation commerciale, les importateurs commencent par commander de petits volumes à un nouveau fournisseur qu'ils ne connaissent pas bien. Quand ils acquièrent la conviction que son fournisseur est capable de satisfaire ses demandes, l'importateur augmente ses commandes (Rauch et Watson, 2003 ; Besedeš, 2008).

**La simplification du processus d'exportation vers les marchés régionaux et mondiaux peut permettre aux entreprises africaines de renforcer leur potentiel de croissance et de dynamiser le secteur privé sur le continent.** S'il est important de ne pas maintenir à tout prix les entreprises non compétitives sur les marchés d'exportation, il ne faut pas négliger le rôle des politiques pour renforcer le taux de survie des entreprises qui ont les moyens de réussir. Le renforcement des capacités des entreprises exportatrices exige de lever les entraves contraignantes compromettant leur survie sur les marchés visés. Faute de pouvoir accéder à des infrastructures fiables, des financements abordables, une main-d'œuvre compétente, des informations commerciales et des conditions technologiques et sécuritaires suffisantes, ces entreprises finissent par jeter l'éponge. Les décideurs doivent également aider les entreprises opérant à l'international à anticiper les évolutions et à s'y adapter, en particulier en termes de normes et d'attente des consommateurs.

## Les interventions en faveur des entreprises exportatrices diffèrent selon les marchés visés

La conquête des marchés intra-africains et internationaux donne des résultats différents pour le développement du secteur privé.

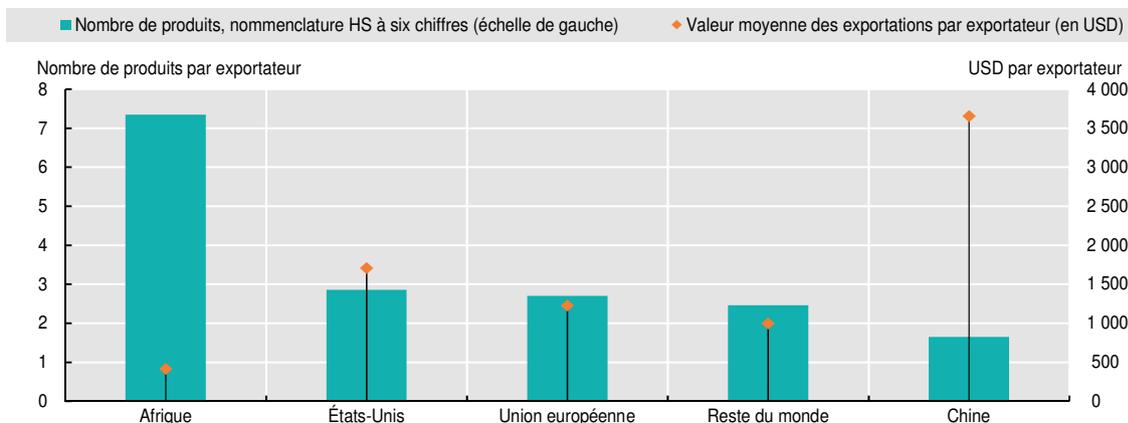
- **Le commerce intra-africain est la clé de la diversification des produits et des destinations d'exportation mais aussi de l'accumulation de nouvelles capacités, en particulier pour les PME.** En produisant pour les marchés régionaux, les PME renforcent leurs capacités d'approvisionnement et améliorent leurs processus de commercialisation dans un environnement qui leur est plus familier (Altenburg et Melia, 2014). Les marchés intra-africains offrent un terrain particulièrement propice pour les PME qui veulent se lancer à l'exportation et tirer les leçons de cette expérience. Le commerce entre pays aux structures de production similaires peut aussi être bénéfique pour les pôles d'activités. Les sociétés plus importantes peuvent notamment obtenir des économies d'échelle supérieures tandis que les PME peuvent présenter leurs produits et leurs concepts sur de nouveaux marchés (Parenti, 2018).
- **Le commerce mondial joue toujours un rôle clé pour la croissance des exportations et les transferts de technologie.** Il exige davantage d'investissements fixes et des opérations de plus grande envergure et tend à rester plus accessible aux entreprises africaines de grande taille ou déjà bien établies. Le soutien aux jeunes entreprises exportatrices à travers des dispositifs ciblés mis en place par les agences de promotion des exportations peut améliorer considérablement les taux de survie. Ces agences pourraient notamment fournir des informations sur les marchés cibles, simplifier la recherche de solutions de financement et promouvoir les stratégies de marque des PME (CUA/OCDE, 2018).

**Les stratégies de promotion des exportations peuvent faire la distinction entre marchés intra-africains et marchés mondiaux.** La réussite sur les marchés intra-africains n'est pas une condition préalable obligatoire pour se lancer dans l'exportation vers des marchés à plus fort pouvoir d'achat. Une analyse des exportations sénégalaises entre 2000 et 2010 montre qu'elles sont hyperspécialisées, privilégiant soit les marchés intra-africains, soit les marchés extérieurs à l'Afrique (encadré 1.9). Seuls 4 % des exportateurs sénégalais retirent un chiffre d'affaires comparable des marchés intra-africains et des marchés mondiaux. À l'inverse, 96 % des exportateurs tirent au moins les deux tiers de leurs recettes d'exportation soit des marchés africains, soit des marchés mondiaux. Rares sont les entreprises à changer de catégorie. Une analyse similaire portant sur les exportateurs rwandais et sud-africains révèle qu'une expérience de l'exportation à l'échelle de la région ne débouche pas automatiquement sur un basculement vers les marchés mondiaux (Rankin, 2013 ; Ministère du Commerce et de l'industrie du Rwanda, 2014).

**Les microdonnées portant sur les entreprises africaines exportatrices confirment les profonds écarts de profil, de taille et de modèles d'affaires en fonction des marchés de destination.** Notre analyse à l'échelle du continent révèle que les exportateurs africains sont segmentés en fonction des marchés visés. Ils tendent à n'exporter que vers un seul type de destination – marchés intra-africains, autres marchés émergents en dehors de l'Afrique ou marchés de l'OCDE. En moyenne, la valeur des produits multiples exportés par les entreprises africaines vers les marchés intra-africains est inférieure à celle des produits destinés aux marchés mondiaux (graphique 1.15). Un exportateur africain expédie en moyenne 7.4 produits vers les marchés africains, contre 2.9 vers les États-Unis et 1.6 vers la Chine. À l'inverse, les exportations intra-africaines affichent une valeur inférieure par marché de destination par rapport aux autres marchés d'exportation, notamment la Chine dont la valeur moyenne des exportations est plus de huit fois supérieure à celles des exportations africaines. Ces écarts montrent que les marchés

intra-africains et extra-africains sont sources de défis et d'opportunités bien différents. Ils reflètent différents processus de sélection pour attirer et conserver différents types d'entreprises sur différents marchés. Ces variations appellent à adopter des approches ciblées pour partir à la conquête des marchés d'exportation au lieu de se contenter d'une stratégie unique de promotion de toutes les exportations. La palette de mesures politiques peut différer, en envergure comme dans les instruments mobilisés.

Graphique 1.15. Valeur des exportations vers les marchés africains et les autres marchés par exportateurs en Afrique



Note : Valeur pondérée par le nombre d'exportateurs par pays d'origine.

Source : Calculs des auteurs d'après Banque mondiale (2019c), *Exporter Dynamics Database* (base de données).  
StatLink <https://doi.org/10.1787/888933975149>

### Encadré 1.9. Sénégal : les exportateurs du pays sont parvenus à conquérir les marchés régionaux et à proposer des paniers de produits plus sophistiqués

Depuis 2000, le Sénégal ne cesse de diversifier son panier d'exportation. L'Indice de diversification des exportations<sup>5</sup> du pays est passé de 3.2 en 2000 à 3 en 2010, avec un niveau plancher record en 2007, à seulement 2.7, signe d'une véritable diversification. À l'inverse, l'indice de l'Afrique n'a pratiquement pas évolué sur la période, bloqué autour de 4.2. Même comparé au Maroc, souvent cité en exemple en la matière, le Sénégal affiche une structure d'exportations plus diversifiée pour la moitié des années comprises entre 2000 et 2010.

Les entreprises sénégalaises ont privilégié la conquête des marchés régionaux, notamment dans les pays voisins, avant de se lancer sur les marchés internationaux. Les voisins immédiats du Sénégal représentent sept des dix premières destinations des exportations du pays. Selon la base de données BACI (Gaulier et Zignago, 2010), les marchés africains constituent 44 % des exportations sénégalaises, soit le troisième taux le plus élevé du continent, après le Togo et le Zimbabwe ; 55 % des exportateurs sénégalais opèrent sur ces marchés et 67 % des produits d'exportation du Sénégal leur sont destinés.

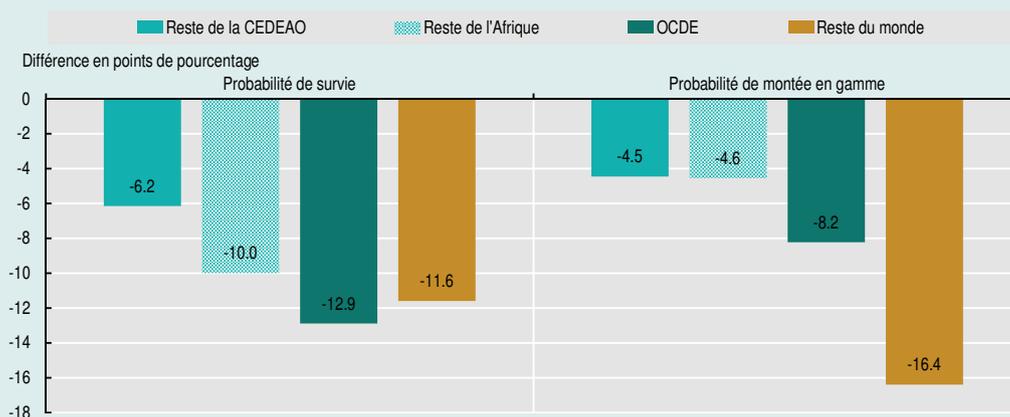
Les marchés régionaux offrent un terrain fertile pour les exportateurs sénégalais, qui ont davantage de chances d'y survivre. L'analyse économétrique des exportateurs sénégalais entre 2000 et 2010 révèle que les contrats (définis comme un triplet « entreprise-produit-destination ») ont plus de probabilité de survivre sur les marchés régionaux, même en neutralisant l'expérience exportatrice de l'entreprise, le réseau d'exportateurs présentant le même profil, les caractéristiques propres à la destination et les variables gravitationnelles des échanges. Par rapport aux exportations du Sénégal destinées à ses cinq pays voisins,

### Encadré 1.9. Sénégal : les exportateurs du pays sont parvenus à conquérir les marchés régionaux et à proposer des paniers de produits plus sophistiqués (cont.)

les exportations en direction des 15 membres de la CEDEAO ont 6 % de chances de survie de moins – signe que la CEDEAO pourrait faire plus pour aider les entreprises à se lancer sur les marchés régionaux (graphique 1.16). Par ailleurs, les exportations vers les autres régions ont nettement moins de chance de survie que lorsqu'elles concernent des destinations voisines : 10 % en moins pour les marchés du reste de l'Afrique, 13 % en moins pour les marchés de l'OCDE et 12 % en moins pour le reste du monde.

Les entreprises sénégalaises opérant sur les marchés régionaux ont plus de probabilité de s'orienter vers des produits plus sophistiqués. La montée en gamme du panier d'exportations destinées à tel ou tel marché est définie par le lancement d'un nouveau produit sur le même marché offrant un indice PRODY supérieur à celui de n'importe quel autre produit exporté les années précédentes.

Graphique 1.16. Dynamique des exportations sénégalaises en fonction de la destination par rapport aux exportations vers les pays voisins du Sénégal



Note : Étant donné leur importance dans le profil d'exportation du Sénégal, les exportations destinées à ses voisins géographiques servent de groupe témoin. Suivant la méthodologie de Stirbat, Record et Nghardsaysone (2015), nous avons recouru à un modèle simple des moindres carrés ordinaires, avec effet aléatoire au niveau des entreprises et erreur standard regroupée au niveau des produits. Cette méthode permet de rendre facilement compte des résultats sans tomber dans le piège de l'application de la régression de Cox aux données du commerce international, comme l'ont observé Hess et Persson (2012). Pour le test de robustesse, nous avons utilisé une spécification probit (proche de celle présentée par Cadot et al., 2013) et obtenu des résultats similaires.

Source : Calculs des auteurs d'après Banque mondiale (2019c), *Exporter Dynamics Database* (base de données).  
StatLink  <https://doi.org/10.1787/888933975168>

Les entreprises ciblant les marchés locaux et régionaux ont besoin d'interventions politiques réduisant les incertitudes liées à l'accès au marché et, ce faisant, facilitant le commerce régional. Pour les entreprises opérant sur les marchés intra-africains, les principaux freins sont souvent liés au coût de transport des marchandises, aux crédits commerciaux, aux barrières non tarifaires (procédures administratives notamment) et à l'incertitude des politiques de change dans les pays de destination. Les mesures de soutien aux échanges intra-africains devraient privilégier l'allégement des charges administratives et le déploiement d'infrastructures de liaison.

En plus d'améliorer les infrastructures lourdes, comme les routes de dessertes, la facilitation du commerce peut réduire les coûts du rapprochement entre zones de production et grands marchés locaux. L'introduction de systèmes d'information sur les prix du marché

profite souvent au négoce transfrontalier informel, aux petits producteurs ruraux et aux groupes vulnérables qui n'ont que des marges bénéficiaires étroites et peu, voire pas, de filets de protection financière. Le commerce transfrontalier informel représente entre 30 et 40 % des échanges intra-SADC. L'introduction de régimes commerciaux simplifiés et la sensibilisation des commerçants à leurs droits à opérer librement à l'échelle de leur région, comme l'ont fait les pays du COMESA, peuvent réduire les délais et le coût du respect des obligations douanières au passage des frontières. Un soutien à long terme de ce type peut aussi inciter davantage d'entreprises informelles à régulariser leur statut (Lesser et Moisé-Leeman, 2009). Près de 70 % des commerçants informels en Afrique sont des femmes (Afrika et Ajumbo, 2012 ; Nimarkoh et al., 2017). En Afrique de l'Ouest, les femmes représentent 80 % de l'emploi du secteur de la transformation des produits agricoles, 70 % de celui de la commercialisation et près de 90 % de celui de la vente de produits prêts à être consommés dans la rue (Allen, Heinrichs et Heo, 2018 ; OCDE/CSAO, 2019).

**Les entreprises ciblant les marchés mondiaux ont besoin de politiques de soutien à l'anticipation des évolutions et à l'adaptation, en particulier dans le domaine des normes.** Tout changement, en particulier au niveau des normes sanitaires et phytosanitaires particulièrement exigeantes, peut dissuader les exportateurs de se lancer sur de nouveaux marchés et les inciter à se désengager d'un marché existant. Ces incertitudes pèsent davantage sur la survie des petits exportateurs que sur les plus gros, qui ont de meilleures capacités d'adaptation (Fernandes, Ferro et Wilson, 2017). Les mesures garantissant un accès préférentiel aux marchés mondiaux (à l'instar de l'initiative de l'UE « Tout sauf les armes » ou, aux États-Unis, du système généralisé de préférences et de la loi AGOA) sont utiles mais insuffisantes pour stimuler les exportations (Coulibaly, 2017 ; Fernandes et al., 2018). Les entreprises ont avant tout besoin de politiques leur permettant de s'approvisionner à moindre coût, d'accéder aux infrastructures et de se hisser au niveau des normes mondiales.

**Les exportations vers les marchés mondiaux et l'intégration dans des chaînes de valeur mondiales requièrent des stratégies de soutien aux fournisseurs locaux pour qu'ils se conforment aux normes et s'adaptent aux changements.** L'incertitude de l'environnement commercial international actuel appelle à des politiques de soutien aux exportateurs africains, pour les aider à mieux anticiper les évolutions du marché et à s'y adapter. Entre octobre 2017 et mai 2018, les pays membres de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) ont appliqué 75 nouvelles mesures de restriction des échanges, y compris des hausses de tarifs douaniers, des quotas, des taxes à l'importation et un durcissement des réglementations douanières (OMC, 2018).

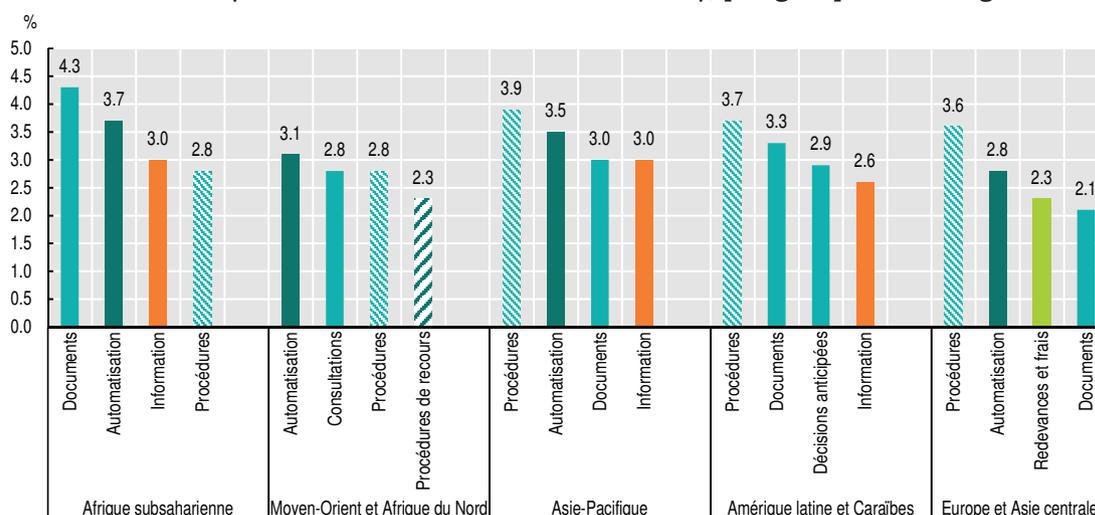
**Quatre grandes mesures de facilitation des échanges profiteraient aux exportateurs africains, tous profils confondus : simplification des procédures administratives ; optimisation des services de mise en relation ; respect des normes internationales de qualité ; et modernisation des infrastructures régionales**

Indépendamment de leur taille ou de leurs marchés de destination, les entreprises exportatrices se heurtent en général aux mêmes obstacles. Les entreprises africaines ont tout à gagner de mesures de facilitation du commerce visant à : i) simplifier les procédures administratives ; ii) optimiser les services de mise en relation ; iii) satisfaire les normes internationales de qualité ; et iv) développer les infrastructures pour réduire le temps et les coûts du transport. Afin d'améliorer l'environnement commercial et le potentiel exportateur des entreprises africaines, il faut s'atteler simultanément aux contraintes « douces » et aux contraintes « dures ». Les investissements dans les infrastructures et les réformes administratives auront des effets positifs rapides et des avantages durables.

L'abaissement du coût du commerce en Afrique permet aux entreprises et aux pays de gagner en compétitivité à l'échelle régionale et mondiale. Plusieurs facteurs engendrent des coûts commerciaux : le trajet jusqu'à la frontière (transport et logistique

par exemple), le franchissement de la frontière (documents et respect des obligations douanières, procédures administratives interminables ou autres délais), voire même les conditions rencontrées de l'autre côté de la frontière (mesures réglementaires non tarifaires et différentes entraves à la pratique des affaires) (OCDE, 2018b). L'amélioration des infrastructures de liaison, des cadres réglementaires et des services logistiques peut aider les entreprises africaines à doper leurs exportations. Les recherches ont mis en évidence une forte corrélation entre les améliorations sur le plan des infrastructures et des mesures commerciales dans les pays voisins et une connectivité accrue aux chaînes de valeur nationales (Shepherd, 2017). La mise en œuvre de l'Accord sur la facilitation des échanges de l'OMC entraînerait une baisse des coûts du commerce de plus de 16 % pour la plupart des pays d'Afrique, et jusqu'à plus de 18 % pour les pays d'Afrique subsaharienne en moyenne avec, à la clé, des bénéfices supérieurs à ceux observés dans n'importe quelle autre région du monde (graphique 1.17) (OMC, 2015 ; OCDE, 2018b).

Graphique 1.17. Gains procurés par différentes mesures de facilitation du commerce (% de baisse des coûts commerciaux), par groupements régionaux



Note : Les estimations sont basées sur un scénario d'une pleine application de l'Accord sur la facilitation des échanges de l'OMC.

Source : Calculs des auteurs d'après OCDE (2018c).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888933975187>

**Pour profiter d'une demande en plein essor, les entreprises africaines ont besoin de procédures administratives simplifiées et de services de connectivité optimisés**

En allégeant les procédures administratives et en promouvant des services logistiques rationalisés, les politiques régionales peuvent donner des résultats positifs rapides. Au-delà des tarifs douaniers, l'efficacité et la rapidité des procédures douanières et portuaires sont essentielles pour le bon fonctionnement des chaînes d'approvisionnement. Pour soutenir la concurrence mondiale, les entreprises doivent avoir des stocks limités tout en étant capables de répondre rapidement à la demande. Deux conditions tout bonnement irréalisables quand les délais de franchissement des frontières pour les intrants intermédiaires sont totalement imprévisibles. L'harmonisation des procédures et des réglementations de transport, la simplification des procédures douanières et l'amélioration des services de fret et de gestion de l'entrepôt pourraient faire baisser les coûts de transit tout en profitant globalement à la connectivité et aux échanges (OCDE, 2018b). Plusieurs mesures sont envisageables :

### **Rendre les services douaniers rationnels, impartiaux et prévisibles**

En 2010, avec la création de l'autorité éthiopienne chargée des recettes et des douanes par la fusion de trois organismes distincts, les volumes d'échanges du pays ont grimpé de pratiquement 200 % tandis que les recettes fiscales augmentaient de plus de 51 % par rapport à leurs niveaux de 2006 (OCDE/OMC, 2011).

Une enquête auprès d'entreprises sud-africaines montre que, afin de ne plus être confrontées à la pratique des pots-de-vin pour récupérer leurs importations au port de Maputo (Mozambique), celles-ci ont fini par privilégier une solution plus longue, via le port de Duban (Sequeira et Djankov, 2014). Ces itinéraires plus sûrs alourdissent les coûts d'exploitation et provoquent des goulets d'étranglement sur le trajet.

Dans le cadre du Programme de développement des infrastructures en Afrique (PIDA), les communautés économiques régionales ont identifié 76 futurs postes frontières uniques. Dix étaient déjà opérationnels en 2016. Les partenaires du développement ont soutenu cette initiative, qui fait toujours partie intégrante du PIDA (Agence du NEPAD/CUA/BAfD, 2018). Jusqu'en 2009, le continent ne comptait aucun poste frontière unique (PIDA, s.d.). Les pays membres de la CAE en ont créé 13 afin de rationaliser les procédures de dédouanement pour les échanges régionaux. Huit pays donateurs ont financé le secrétariat de la CAE et lui ont apporté une assistance technique (OCDE/OMC, 2017). Depuis novembre 2018, la CEA a déployé dans ses 13 postes frontières uniques du personnel totalement opérationnel et formé, avec un effet positif tangible sur les délais et les coûts de transit (Secrétariat de la CAE, 2018).

### **Négocier et appliquer de véritables accords de transit régionaux**

En réglementant l'accès aux infrastructures liées au commerce et leur utilisation, ces accords ont une influence directe sur la facilitation des échanges intrarégionaux (ODI, 2016). La création par la CAE du territoire douanier unique a singulièrement réduit les délais et les coûts de transit pour les marchandises arrivant dans la CAE depuis Mombasa, de respectivement 50 et 30 % environ (NCTTCA, 2017). La CEDEAO s'est dotée d'une convention sur le transit routier inter-États, un dispositif qui associe le secteur privé à sa gouvernance.

### **Promouvoir la concurrence entre services logistiques régionaux**

Il importe d'intégrer et de développer le secteur de la logistique, en particulier par le biais de solutions multimodales associant transport aérien et transport maritime (ODI, 2016 ; Shepherd, 2017). La présence d'opérateurs logistiques étrangers peut stimuler le développement, la qualité et l'efficacité des services de transport et de fret. Les politiques visant à éliminer les réglementations discriminatoires devraient s'attacher en particulier à démanteler les barrières à l'implantation, comme le cabotage et les règles des pays tiers. Mais la libéralisation du secteur pourrait entraîner la disparition d'emplois et l'éviction de certaines entreprises, deux problèmes auxquels les décideurs devront remédier (Teravaninthorn et Raballand, 2009).

Les gouvernements doivent harmoniser et mettre en œuvre des réglementations régionales régissant les services de logistique commerciale. Les pays de la SADC et de l'Afrique de l'Ouest doivent par exemple accélérer les efforts pour normaliser les limites de charge à l'essieu entre eux, afin d'assurer un transport plus efficace des marchandises entre les frontières, réduire les temps de transit et éviter de trop dégrader les routes et les autoroutes (De Rochambeau, 2017 ; ODI, 2016). Une transparence accrue et une reconnaissance mutuelle des normes pourraient réduire les coûts supportés par les entreprises et les risques d'une application arbitraire de barrières non tarifaires.

**L'Afrique doit aussi développer le transport aérien en réduisant les taxes et les frais aéroportuaires et en améliorant les règles de sécurité et les contrôles de conformité.** La garantie des droits aériens des transporteurs régionaux (alignés sur les objectifs du marché unique du transport aérien en Afrique), au lieu des distorsions privilégiant les

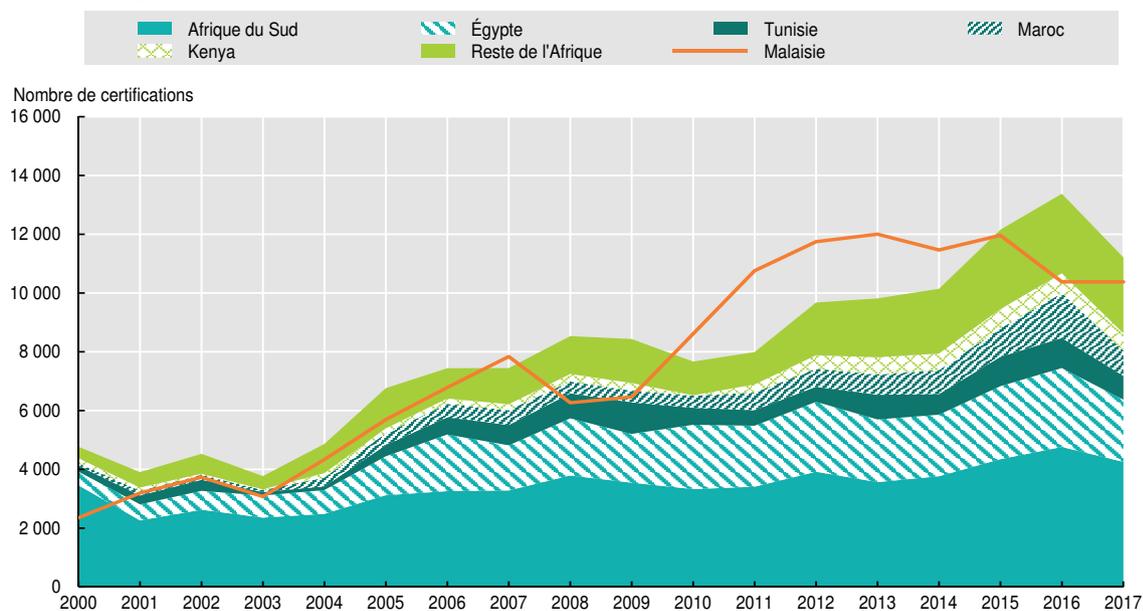
transporteurs nationaux, pourrait favoriser l'essor du trafic aérien. Le secteur est pénalisé par des coûts d'entrée et de fonctionnement importants, une intense concurrence internationale et des marchés fragmentés, ce qui réduit les économies d'échelle possibles :

- les compagnies aériennes africaines transportent moins de 3 % des passagers sur le continent, sachant que 80 % du trafic total sont assurés par des compagnies étrangères (Proparco, 2016). La libéralisation des trajets pour 12 pays d'Afrique permettrait à elle seule d'accroître le trafic passager de 81 %, de créer plus de 155 000 emplois et d'apporter au PIB annuel du continent 1.3 milliard USD de valeur ajoutée (0.1 %) (InterVISTAS, 2014) ;
- les prestataires africains de services aéroportuaires et de navigation sont en général des monopoles d'État qui contribuent à renchérir les coûts opérationnels des transporteurs de fret. L'atterrissage d'un avion de 200 tonnes à Johannesburg et Nairobi coûte respectivement entre 2 500 et 1 500 USD, contre 500 USD à l'aéroport de Heathrow, à Londres (Heinz et O'Connell, 2013) ;
- le respect des normes de sécurité est aussi un enjeu majeur pour le secteur. Faute de pouvoir garantir que les contrôles de sécurité sont bien effectués, les compagnies aériennes de 13 pays d'Afrique figurent dans la liste noire de l'UE (Proparco, 2016).

**Le respect des normes internationales de qualité contribuera à améliorer l'accès aux marchés et la valeur ajoutée des exportations actuelles**

Depuis 2000, le nombre de certifications, comme la norme ISO 9001 pour les systèmes de gestion de la qualité et la norme ISO 14001 sur la performance environnementale, a plus que doublé en Afrique (graphique 1.18). Mais l'Afrique a encore des progrès à faire, puisqu'elle ne représente que 1.2 % de toutes les certifications ISO en 2016, contre 35 % pour les pays en développement d'Asie. Le graphique 1.18 montre comment, en 2015, la Malaisie a déposé autant d'attestations ISO 9001 que l'ensemble du continent africain. Ce décalage s'explique par le nombre plus restreint d'entreprises formelles mais aussi par un taux de pénétration des normes ISO plus faible parmi les entreprises en activité. Cinq pays (Afrique du Sud, Égypte, Kenya, Maroc et Tunisie) ont été à l'origine de 80 % des certifications ISO 9001 en Afrique en 2016.

Graphique 1.18. Nombre de certifications ISO 9001 en Afrique et en Malaisie, 2000-16



Source : ISO (2018), *The ISO Survey of Management System Standard Certifications* (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888933975206>

**Les gouvernements peuvent harmoniser les normes régionales et accélérer la mise en œuvre d'accords de reconnaissance mutuelle.** Les accords de reconnaissance mutuelle (ARM) contribuent à réduire ou éliminer le coût des doubles opérations de test et de certification des marchandises, des services et de la main-d'œuvre et permettent ainsi un accès immédiat aux marchés. Une évaluation des ARM passés entre l'Australie et la Nouvelle-Zélande a mis en évidence une hausse des déplacements de main-d'œuvre et des transactions commerciales entre les deux pays (Productivity Commission, 2009). En Afrique, le COMESA, la CAE, la CEDEAO et la SADC ont introduit ce type d'accords. Ils sont en général intégrés dans les dispositions légales portant sur la normalisation, l'assurance de la qualité, la métrologie et les essais, mais peuvent dans certains cas couvrir les services, notamment en matière de qualifications professionnelles. Leur déploiement à l'échelle du continent progresse très lentement, ralenti par un certain nombre d'inquiétudes, notamment liées à la souveraineté nationale, l'immigration (les entrées de ressortissants des pays partenaires étant jugées trop importantes), mais aussi au coût souvent exorbitant des permis de travail et de résidence (Njeru, 2016).

**Les décideurs africains peuvent favoriser l'adoption de normes propriétaires, industrielles et commerciales par les entreprises locales en assurant une mise en œuvre plus stricte de systèmes de qualité nationaux et régionaux remis à niveau.** Les pouvoirs publics peuvent appuyer la création d'institutions chargées de l'accréditation, des essais et des étalonnages en fonction des capacités disponibles dans ces domaines et des prévisions des besoins du système productif. Répartir les fonctions de réglementation et de vérification entre plusieurs agences peut permettre de limiter les conflits d'intérêt, sachant que les bureaux de normalisation dans de nombreux pays édictent des réglementations inutiles dans le but de toucher de confortables redevances d'inspection (Cadot et al., 2018).

Les pouvoirs publics peuvent aussi renforcer la sensibilisation des entreprises, en particulier des PME, aux normes propriétaires, industrielles et commerciales, mais également leur proposer des formations et des services commerciaux pour les accompagner tout au long du processus de certification. Selon le secteur, d'autres normes peuvent être indispensables, comme les normes propres à une entreprise et les normes extérieures définies par des organisations commerciales, des confédérations syndicales, des organisations non gouvernementales ou des organisations professionnelles.

Des subventions de contrepartie ou des prêts à faible taux qui aident les entreprises à choisir librement leurs prestataires sont souvent plus efficaces que les subventions accordées aux prestataires (Guasch et al., 2007). Le soutien financier ne doit pas être exclusivement réservé aux frais d'enregistrement, car ceux-ci ne constituent qu'une part limitée du total des dépenses de certification : pendant les trois premières années, l'introduction et la conservation de la norme ISO 14001 peut coûter entre 7 000 et 16 000 USD (Fikru, 2014). Les PME ont besoin d'interventions sur mesure, adaptées aux secteurs, pour faciliter leur intégration dans une chaîne de valeur même s'il existe des caractéristiques communes à tous les secteurs, comme la présence d'infrastructures, la formation aux compétences ou l'adoption de la technologie.

Plusieurs stratégies, adaptées au contexte local, peuvent permettre de se conformer aux normes de qualité internationales mais aussi de définir et harmoniser des normes à l'échelle régionale (encadré 1.10).

### Encadré 1.10. Certifications internationales et labels de qualité pour les exportations traditionnelles

**Les décideurs doivent disposer des solutions les plus adaptées pour l'étiquetage et la certification des produits.** Les stratégies de labellisation d'un produit peuvent prendre en compte son origine géographique (indication géographique) ou son origine commerciale (marque déposée). Pour de nombreux produits agricoles, le label « indication géographique » peut être une option viable, mais qui n'est pas toujours pratique. Pour accorder ce label, les pouvoirs publics doivent contrôler les producteurs et les distributeurs de manière à garantir que le produit respecte certaines normes ou un certain style ou qu'il provient d'une région bien spécifique.

**Le regroupement de petits producteurs au sein de coopératives ayant obtenu des certifications internationales peut renforcer leur position dans les chaînes d'approvisionnement et les chaînes de valeur mondiales.** En 1995, la coopérative ghanéenne de cacaoculteurs Kuapa Kokoo est devenue la première organisation de petits producteurs d'Afrique de l'Ouest à obtenir une certification FairTrade. À ce titre, les producteurs touchent un prix garanti qui les prémunit contre les variations des cours. La coopérative Kuapa Kokoo a pu ainsi augmenter ses recettes de 1.6 million de dollars entre 1993 et 2001, dont 25 % ont été directement perçus par les agriculteurs. Le reste a été réinvesti dans des entreprises de négoce et de production du Ghana et dans des projets communautaires – éducation, santé, adduction d'eau et usines notamment – afin de diversifier les sources de revenu de la coopérative (Page et Slater, 2003). Par ailleurs, Kuapa Kokoo a obtenu des autorités les autorisations nécessaires pour participer au commerce national du cacao, ce qui a permis à ses membres de s'impliquer dans l'achat et la commercialisation de leur produit. La coopérative a pu également se positionner dans d'autres maillons de la chaîne de valeur en acquérant une part majoritaire dans l'entreprise britannique Divine Chocolate Company, qui commercialise des produits à base de chocolat fabriqués à partir du cacao cultivé par les membres de Kuapa Kokoo. Entre sa création en 1993 et 2015, les membres de la coopérative sont passés de 2 000 à plus de 100 000. La production annuelle de cacao a elle aussi augmenté, de 19 139 tonnes en 2000 à 48 283 tonnes en 2013.

**Les marques déposées ne garantissent pas à elles seules l'ajout de valeur, sauf si l'intégralité de la chaîne de valeur adopte les normes requises.** En 2004, le gouvernement éthiopien a lancé l'Initiative de dépôt de marques de cafés fins et de concession de licences, qui s'appuie sur une gamme de droits de propriété intellectuelle, dont les marques déposées, pour différencier le « café fin d'Éthiopie » des autres cafés. Cette initiative a réussi à augmenter les prix des exportations du café ainsi labellisé. Mais l'écart de revenu entre les producteurs et les détaillants reste important, puisque 5 à 10 % seulement du prix de vente au détail sur les marchés internationaux retournent en Éthiopie (Gelaw, 2018 ; OMPI, 2010). La « marchandisation » du café sur la bourse des marchandises d'Éthiopie (ECX) en 2010 a érodé la réputation de la marque déposée : en stockant le café sous la même étiquette géographique, sans tenir compte des différences de qualité et d'origine, l'ECX a rompu la traçabilité au sein de la chaîne de valeur, privant les caféiculteurs de 26 % de leurs recettes potentielles (Leung, 2014).

**Pour les secteurs exportateurs stratégiques, une politique de marque peut favoriser l'innovation et l'élargissement du bassin de consommateurs.** Le secteur du tourisme du Rwanda est l'un des plus dynamiques du continent. Fort de sa notoriété pour le tourisme autour des gorilles et de sa sécurité (Nielsen et Spenceley, 2011), le pays a cherché à diversifier ses flux et ses destinations touristiques. Le projet conjoint Banque mondiale-Société financière internationale de soutien à la gouvernance et à la compétitivité

### Encadré 1.10. Certifications internationales et labels de qualité pour les exportations traditionnelles (cont.)

(G4C) a aidé les autorités rwandaises à s'imposer comme destination locale et régionale privilégiée pour le tourisme d'affaires. Depuis, le Rwanda connaît un essor considérable du segment MICE (*meetings, incentives, conferences and events*) du secteur du tourisme. Entre 2014 et le premier semestre 2016, le nombre de participants aux conférences est passé de 19 085 à 35 100. Le modèle de promotion du tourisme MICE au Rwanda repose sur l'implication et l'appropriation du secteur privé mais aussi sur un suivi et une évaluation rigoureux des flux touristiques (Banque mondiale, 2016).

### Améliorer les infrastructures régionales de liaison, en particulier les routes et les ports, pour accroître les performances commerciales et soutenir la croissance économique

L'amélioration des services de connectivité passe par la résolution des problèmes d'infrastructure. La piètre qualité des infrastructures de transport en Afrique représente ainsi 40 % des coûts logistiques pour les pays côtiers et 60 % pour les pays enclavés (ONU-Habitat, 2014). L'adoption d'une approche régionale de la réforme des infrastructures permettrait de surmonter les inefficiences qui surgissent avec le démantèlement des barrières officielles aux échanges (tarifs et procédures administratives par exemple) (BAfD, 2019).

De meilleures conditions de circulation sur les routes d'Afrique permettraient de réduire le temps et le coût de transit et d'améliorer l'efficacité du commerce intracontinental, pour le plus grand profit des pays et des régions enclavés. À l'heure actuelle, l'Afrique est la région du monde où la densité en termes de réseaux routiers et ferroviaires est la plus faible mais où les coûts d'entretien sont les plus élevés (BAfD, 2018). Le fret ferroviaire en Afrique subsaharienne coûte en moyenne 200 % de plus qu'en Asie du Sud-Est et 150 % de plus qu'en Amérique latine/Caraïbes (Mwase, 2003). Les marchandises échangées entre Lagos (Nigeria) et Accra (Ghana) sont ainsi souvent transportées par la mer, alors que les deux villes se situent à moins de 500 kilomètres de distance (OCDE, 2018c). La modernisation et l'entretien du réseau routier reliant 83 grandes villes d'Afrique subsaharienne pourraient augmenter le volume des échanges terrestres de 250 milliards USD en 15 ans, soit huit fois plus pratiquement que le coût total de l'opération (Buys, Deichmann et Wheeler, 2006). La simple remise en état des routes en Afrique centrale et de l'Ouest réduirait les coûts de transport de 5 % (Teravaninthorn et Raballand (2009). Dans la CAE, une hausse de 10 % des investissements dans les infrastructures routières pourrait faire progresser les exportations de biens manufacturés de près de 37 % (Shinyekwa et Ntale, 2017). En Afrique centrale, le projet de pont routier et ferroviaire entre Kinshasa et Brazzaville permettrait d'éliminer les goulets d'étranglement sur le fleuve Congo et, d'ici 2025, de faire circuler potentiellement chaque année 3 millions de passagers et 2 millions de tonnes de fret (Agence du NEPAD/CUA/BAfD, 2018).

L'adaptation des infrastructures portuaires aux besoins de la navigation maritime internationale pourrait doper les exportations des entreprises et la compétitivité des pays. Les ports jouent un rôle clé dans le commerce africain – puisque plus de 80 % du commerce extérieur de l'Afrique transite par un port (Seka Aba, 2017). Pourtant, ils ne représentent que 4 % du volume des échanges internationaux par conteneurs et sont pénalisés par les retards de développement de l'arrière-pays (Ashiagbor et al., 2018). Le transport maritime en Afrique est caractérisé par une sous-utilisation des capacités des navires, des ports trop petits et congestionnés et une gouvernance inadaptée. En 2016 par exemple, le port de Lomé (Togo) est devenu le port le plus efficace de l'Afrique de l'Ouest

(la région affichant la plus forte croissance du volume d'échanges par conteneurs) alors que Lagos (Nigeria) perdait 30 % de son trafic de conteneurs en cinq ans à cause de ses tarifs trop élevés et d'une saturation permanente (CNUCED, 2018 ; Dynamar, 2018). Les infrastructures portuaires ont par ailleurs besoin de mieux prendre en compte les enjeux environnementaux.

**Les interventions publiques pour promouvoir le transport maritime doivent s'appuyer sur une approche duale.** D'un côté, l'Afrique doit développer ses infrastructures portuaires ; de l'autre, elle doit impérativement réformer ses modèles de gouvernance pour favoriser la concurrence entre opérateurs et susciter la participation du secteur privé.

Les gouvernements doivent faire appel à une série d'indicateurs ou de normes internationales (à l'instar de celles conçues par Schipper, Vreugdenhil et de Jong, 2017) pour apprécier les projets de développement des ports dans le but d'optimiser l'intégration des bénéfices économiques, environnementaux et sociaux procurés par les ports. Le renforcement de la connectivité entre les ports et les régions à l'intérieur des terres mais aussi la mise en œuvre de solutions technologiques pour réduire les inefficacités permettront de relancer la performance des ports africains (CNUCED, 2018). Mais un développement portuaire uniquement basé sur un marché en pleine croissance peut avoir des retombées négatives significatives sur les écosystèmes naturels et entraîner une dégradation de l'environnement (Gimenez, Sierra et Rodon, 2012). L'adoption d'une stratégie « verte » permettrait de rationaliser le développement des ports et d'accroître la probabilité d'adhésion de la société civile aux différents projets.

Les infrastructures portuaires doivent s'adapter à la taille des navires, toujours plus imposants. Cela implique une augmentation du nombre de conteneurs à gérer et à traiter mais aussi la création de ports en eaux profondes. Plus d'une douzaine de sites en Afrique de l'Ouest peuvent ou pourront ainsi accueillir des navires dépassant 10 000 équivalent vingt pieds (TEU). Le Nigeria est à la traîne, avec une capacité maximale d'accueil de 4 600 TEU (Dynamar, 2018).

De plus en plus, le secteur est dominé par des compagnies maritimes étrangères à intégration verticale. Mais des politiques nationales et régionales ont leur place pour inciter et soutenir les investisseurs privés locaux, comme dans le cas du projet de création d'une compagnie maritime panafricaine, soutenu par la BafD et la CEDEAO (Tourret et Valero, 2017). Par ailleurs, la modernisation des cadres réglementaires régissant le fonctionnement des ports (y compris la location de terrains) pourrait fortement inciter les acteurs privés à investir dans le secteur et à s'impliquer dans la gestion de ces infrastructures, qui est parfois aux mains de monopoles (Seka Aba, 2017 ; Meyer, 2017).

**La relance du commerce intra-africain appelle au démantèlement des barrières non tarifaires qui entravent le mouvement transfrontalier des marchandises, des services, des capitaux et des personnes**

**Le démantèlement des barrières non tarifaires au commerce intra-africain peut réduire les incertitudes pour les exportateurs et, ce faisant, stimuler le commerce et démultiplier les gains.** Une part importante des coûts du commerce auxquels sont confrontées les entreprises en Afrique est liée aux barrières non tarifaires. Des prévisions établies pour l'ensemble du continent montrent qu'un abaissement partiel des barrières non tarifaires, parallèlement à une libéralisation des tarifs consécutive à la mise en œuvre de la ZLECAF pourrait, en augmentant les flux commerciaux et en améliorant les termes de l'échange, tripler les effets positifs sur le PIB (tableau 1.8) (Afreximbank, 2018). L'amélioration de la logistique commerciale (comme les services douaniers) et la remise en état des infrastructures dégradées pourraient avoir jusqu'à quatre fois plus d'impact sur la relance

des échanges que la simple réduction des tarifs douaniers (FMI, 2019b). L'expérience des pays de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) montre que la présence de barrières non tarifaires très élevées et la médiocrité des infrastructures le long des grands axes de circulation (Maur et Shepherd, 2015) risquent de réduire à néant l'intérêt d'une monnaie commune pour faire baisser les coûts de transaction du commerce (Banque mondiale, 2012).

Tableau 1.8. Avantages procurés par la Zone de libre-échange continentale africaine, avec et sans suppression des barrières non tarifaires

Scénario	Bien-être (millions USD)	PIB (%)	Bien-être des ménages par habitant (%)	Volume des exportations (%)	Volume des importations (%)	Termes de l'échange (%)
1. Suppression des tarifs agricoles uniquement	751.29	0.12	0.16	0.79	0.86	0.14
2. Suppression de tous les tarifs	3 589.06	0.65	0.41	2.94	3.13	0.39
3. Suppression de tous les tarifs et abaissement des barrières non tarifaires	10 445.70	1.90	1.20	3.79	4.90	0.89
4. Suppression de tous les tarifs et démantèlement des barrières non tarifaires	17 956.90	3.15	1.94	5.23	6.59	1.35

Note : L'abaissement des barrières non tarifaires est modélisé sur la base d'une amélioration de 5 % des conditions commerciales dans le scénario 3 et de 10 % dans le scénario 4.

Source : Afreximbank (2018), *African Trade Report 2018*.

**L'amélioration de la qualité des infrastructures terrestres de liaison et des services logistiques peut aider les PME africaines à gagner en compétitivité sur les marchés régionaux.** Pour les entreprises rurales du Nigeria opérant dans le secteur manufacturier, les transports sont le premier obstacle à l'augmentation de la productivité totale des facteurs et de la productivité. Le coût élevé des transports terrestres pénalise les entreprises installées dans les villes de l'intérieur du pays sur le plan de l'efficacité. Hormis dans les États de Kano et Kaduna, les villes septentrionales affichent une productivité totale des facteurs inférieure d'un quart environ à celle de Lagos et d'un tiers par rapport aux autres États méridionaux. Alors que la productivité des entreprises de Lagos est la même qu'à Addis-Abeba, Abidjan ou Accra, les villes du Nord du Nigeria sont à la traîne (Buba et al., 2016).

**La libéralisation de la circulation des Africains d'un pays à l'autre peut doper l'activité économique.** La promotion du tourisme peut accélérer la transformation productive, en particulier dans les petits États insulaires en développement (PEID). Aux Seychelles, la suppression du visa d'entrée a donné un véritable coup de fouet aux arrivées de touristes, avec une hausse de 7 % par an entre 2009 et 2014, contribuant à l'accession de l'archipel au groupe des pays à revenu élevé. Dans la CAE, la libre-circulation des personnes a accru le tourisme africain au Rwanda de 22 % et renforcé de 50 % ses échanges bilatéraux avec l'Ouganda et le Kenya (BAfD/UA, 2016).

**L'intégration des systèmes de paiement transfrontaliers peut favoriser l'innovation et la concurrence dans le secteur financier tout en réduisant le coût des échanges pour les entreprises.** L'intégration des systèmes de paiement et des marchés financiers peut se révéler bénéfique à de multiples égards. Pour les entreprises, elle réduit les coûts de transaction et améliore la prévisibilité des affaires ; pour les gouvernements, elle peut endiguer les flux financiers illicites et contribuer à la réalisation des objectifs du traité d'Abuja qui prévoit une intégration financière totale. Les résultats sont déjà là : entre 2013 et 2017, les paiements traités en Afrique ont augmenté de 10.2 à 12.3 % (SWIFT, 2018).

- Dans les régions fortement intégrées, l'utilisation des devises locales est en progression. La part des transactions libellées en francs CFA de la BCEAO (XOF)

dans les règlements commerciaux (banque à banque) intra-africains est passée de 4.4 % en 2013 à 7.3 % en 2017. Le recours au rand sud-africain (ZAR), qui est la devise de règlement du système intégré de paiements électroniques de la SADC, a lui aussi progressé sur la même période, de 6.3 à 7.2 % (SWIFT, 2018). Le système de paiement de l'Afrique de l'Est, lancé en 2013, a introduit le change de devises direct, supprimant l'obligation de convertir les sommes dans une devise tierce (comme le dollar).

- En faisant baisser les coûts de transaction, les initiatives de soutien à l'harmonisation régionale, comme le système régional de paiement et de règlement (*Regional Payment and Settlement System – REPSS*) du COMESA, peuvent stimuler les échanges commerciaux et les activités bancaires intrarégionaux en Afrique. Le REPSS règle les transactions en devises internationales (dollar et euro par exemple) et réduit les frais des entreprises en supprimant, grâce à un système de garantie des banques centrales, la nécessité de présenter des lettres de crédit. Le déploiement du système panafricain de paiement et de règlement CUA/Afreximbank pourrait améliorer l'harmonisation des transactions et réduire les coûts supportés par les entreprises et les institutions financières (CUA, 2019).

**Des investissements dans des infrastructures transfrontalières, multimodales et complètes peuvent stimuler le commerce et l'intégration régionaux.** Les échanges dans les pays partenaires sont souvent réalisés par l'intermédiaire de corridors vitaux qui traversent les frontières et font appel à des modes de transport multiples (OCDE/OMC, 2015). Pour réduire le coût du commerce et attirer des investissements, les responsables politiques peuvent privilégier des corridors régionaux dynamiques (BAfD/OCDE/PNUD, 2015). Les corridors de développement peuvent intégrer des investissements visant à moderniser les infrastructures portuaires, à l'instar du corridor LAPSET pour relier le futur port en eaux profondes à Lamu, au Kenya, à l'Éthiopie. Pour les régions enclavées, ils peuvent aussi leur procurer un débouché vers les grands ports régionaux, à l'image du corridor de développement de Maputo entre la province du Gauteng, en Afrique du Sud, et le port en eaux profondes de Maputo. Des outils de planification stratégique et une étroite coopération entre les pays sont deux éléments essentiels dans ce type de processus, comme l'a démontré le corridor de Walvis Bay qui relie cinq pays de la SADC au port namibien de Walvis Bay. Les autorités de Namibie et d'Afrique du Sud ont construit ensemble le corridor routier, ferroviaire et maritime, en constituant un comité de gouvernance dédié. Fortes du succès initial, elles ont ensuite décidé d'élargir le projet pour faciliter les échanges le long du corridor (Mulenga, 2013). Parce qu'ils renforcent la connectivité des zones rurales, les corridors d'infrastructure peuvent contribuer au développement spatial. Un tiers seulement de la population du continent vit à moins de deux kilomètres d'une route praticable en toutes saisons (Ashiagbor et al., 2018).

## Annexe 1.A1. Deux entreprises africaines championnes de la transformation productive sur le continent

### Étude de cas 1 : L'OCP au Maroc – des retombées positives depuis sa transformation réussie

L'industrie des phosphates joue un rôle grandissant dans le processus de changement structurel résolument engagé au Maroc, à la fois par son impact financier et par les répercussions toujours plus importantes pour le tissu économique et social du pays. Le Maroc est le premier producteur de phosphates au monde, avec 32 millions de tonnes produites en 2016, et le premier exportateur mondial, puisqu'il assure 37 % des exportations de phosphates naturels, 47 % des exportations d'acide phosphorique et 22 % des exportations d'engrais. Le pays abrite 70 % des réserves mondiales connues (BAfD/OCDE/PNUD, 2013). L'Office chérifien du phosphate (OCP) emploie directement plus de 20 000 personnes et représente environ 10 % des recettes fiscales du gouvernement marocain sans compter, grâce à une stratégie structurée, les activités amont et aval au sein de la filière. D'ici 2020, dans le cadre d'un plan conçu pour développer des énergies alternatives, plusieurs parcs solaires et éoliens viendront alimenter la chaîne de production, à hauteur de 4 000 MW. Un institut spécialisé devrait voir le jour pour former les 5 300 ingénieurs, 17 900 techniciens et 23 900 ouvriers requis pour assurer cette évolution.

La contribution financière du secteur des phosphates a fortement augmenté ces dernières années : elle a représenté 19.35 % des exportations du pays en 2017, contre 16.2 % en 2000, soit l'équivalent de plus de 48 milliards de dirhams marocains (MAD) de recettes en devises.

### Une stratégie affichée de diversification des débouchés, d'expansion à l'échelle du continent et de progression dans la chaîne de valeur

La stratégie commerciale et industrielle poursuivie par l'OCP depuis 2006 a consisté à renforcer la présence du pays sur les grands marchés émergents (la part des exportations d'engrais marocains vers le Brésil et l'Inde est ainsi passée de 22 % en 2000 à pratiquement 52 % en 2011). Après la création en 2016 de l'Africa Fertilizer Complex, une unité intégralement dédiée aux engrais, l'OCP lance OCP Africa pour assurer le développement des activités du groupe en Afrique. Il compte déjà 14 filiales sur le continent (Angola, Bénin, Cameroun, Côte d'Ivoire, Éthiopie, Ghana, Kenya, Mozambique, Nigeria, RD Congo, Sénégal, Tanzanie, Zambie et Zimbabwe). Résultat, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 48.5 milliards MAD en 2017, dont 27 % pour ses activités en Afrique, devant l'Europe (22 %), l'Amérique du Nord (16 %), l'Amérique latine (16 %), l'Inde (9 %) et le Moyen-Orient (6 %). L'entreprise prévoit de développer ses activités en Afrique à travers des co-entreprises, des prises de participation et des investissements directs (DEPF, 2019).

Depuis 2010, l'OCP a également renforcé son positionnement dans l'intégralité de la chaîne de valeur du phosphate, de l'extraction à la transformation. La valeur ajoutée du secteur a dès lors augmenté de 41.3 % entre 2010 et 2011. Le groupe cherche à améliorer sa productivité, réduire sa dépendance aux puits artésiens et diminuer ses frais d'exploitation. Pour cela, il met au point de nouvelles techniques d'extraction et méthodes de fabrication d'engrais, introduit une procédure de désalinisation de l'eau de mer et installe des conduites de transport. Le but est de doubler la production minière et de tripler la production d'engrais d'ici 2020. L'OCP prévoit à cet effet d'investir environ 115 milliards MAD pour ouvrir trois nouveaux sites d'extraction et quatre stations de lavage. Le comité de direction du groupe vient de lancer la deuxième phase de ce programme

d'investissement pour la période 2018-28, qui prévoit de mobiliser 100 milliards MAD (soit 10 milliards par an).

Malgré un effet limité de l'activité minière sur la création potentielle d'emplois, l'OCP joue un rôle grandissant dans le renforcement de la productivité agricole et l'industrie chimique mais aussi dans l'intégration des entreprises marocaines en amont et le renforcement des compétences locales. S'il recourt aux appels d'offres internationaux pour ses grands projets d'investissement, l'OCP offre aussi des débouchés aux entreprises locales à travers des contrats de construction, de sous-traitance et d'ingénierie industrielle. Entre 2009 et 2015, dans le cadre du plan d'investissement du groupe, 10 milliards MAD ont été mis en réserve pour les PME, y compris industrielles. Les entreprises étrangères qui avaient intégré des entreprises marocaines ont bénéficié d'un traitement préférentiel dans le processus d'adjudication des marchés.

- Dans le cadre du *Plan Maroc Vert*, l'OCP sensibilise les agriculteurs aux analyses de la fertilité du sol, afin d'encourager un usage plus fin et plus efficace des engrais. En 2010, le groupe a également lancé le fonds d'investissement OCP Innovation Fund for Agriculture, doté d'un budget de 200 millions MAD, dans le but de susciter les innovations et l'activité entrepreneuriale locale dans l'agriculture et l'agro-industrie. En 2017, six entreprises avaient déjà bénéficié de ses financements avec, à la clé, 400 nouveaux emplois directs. Ces investissements ont aussi entraîné la création de 2 100 emplois indirects dont plus de 1 800 pour les agriculteurs. Tous ces projets s'attachent à valoriser et commercialiser les produits, en mettant l'accent sur une agriculture innovante, inclusive et durable. Le fonds a ainsi permis à Safilait de transformer et commercialiser les produits laitiers fournis par une coopérative de 1 500 petits exploitants dans la région de Fkih Ben Salah.
- L'OCP participe également au plan stratégique national de soutien aux industries chimiques et parachimiques qui a pour objet de tripler le chiffre d'affaires et de doubler le nombre d'emplois dans le secteur d'ici 2020.
- Lorsque le groupe a créé l'OCP Skills Programme de renforcement des compétences, il s'est mis à allouer des bourses mensuelles de 1 200 à 2 000 MAD et à prendre en charge tous les frais universitaires des bénéficiaires, afin de garantir la réussite de cette opération. Il a également soutenu des projets de création d'emplois en apportant une assistance technique et financière, avec l'appui d'institutions financières et d'organismes d'aide à la création d'entreprises. Les projets retenus dans ce cadre recevaient chacun une subvention de 20 000 MAD. En moins d'un an, l'OCP a pu offrir des bourses mensuelles à 10 700 jeunes dans 285 secteurs et 65 villes. Le groupe a ensuite recruté 5 800 jeunes et soutenu 52 projets entrepreneuriaux et associatifs.

## Étude de cas 2 : Le groupe MeTL – un conglomérat industriel opérant en Afrique de l'Est

Premier employeur privé de Tanzanie, le groupe MeTL (Mohammed Enterprises-Tanzania Limited) emploie 24 000 personnes. Avec un chiffre d'affaires de 1.3 milliard USD, il contribue à hauteur de 3.5 % au PIB du pays. L'entreprise s'est fixé pour objectif à cinq ans d'atteindre la barre des 5 milliards USD. Les activités du groupe sont bien diversifiées : mouture des grains, riziculture, raffinage d'huiles comestibles, plantations de sisal et de thé, champs d'anacardiens, logistique et entreposage, services financiers, distribution, immobilier, transport et logistique, énergie et pétrole. Avec une capacité initiale de raffinage de 60 tonnes d'huiles comestibles par an, puis de 600 tonnes (Nsehe, 2018), le groupe MeTL en traite désormais 2 250 tonnes, grâce à une acquisition réalisée en 2013. Il s'est aussi imposé comme la première entité opérationnelle d'Afrique subsaharienne



## Références

- ACBF (2019), *Rapport sur les capacités en Afrique 2019*, Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique, <https://elibrary.acbfpact.org/acbf/collect/acbf/index/assoc/HASH019d/14542c9d/5e0da391/ee79.dir/ACR19%20French.pdf>.
- Afreximbank (2018), *African Trade Report 2018*, African Export-Import Bank, Le Caire, <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/demo2.opus.ee/afrexim/African-Trade-Report-2018.pdf>.
- Afrika, J. et G. Ajumbo (2012), « Informal cross border trade in Africa: Implications and policy recommendations », *Africa Economic Brief Volume 3*, No. 10, Banque africaine de développement, [www.sdgfund.org/informal-cross-border-trade-africa-implications-and-policy-recommendations](http://www.sdgfund.org/informal-cross-border-trade-africa-implications-and-policy-recommendations).
- Agence du NEPAD/CUA/BAfD (2018), *PIDA Progress Report 2018*, Agence de développement du NEPAD, Commission de l'Union africaine, Banque africaine de développement, [www.au-pida.org/download/pida-implementation-report-2018/](http://www.au-pida.org/download/pida-implementation-report-2018/).
- Aghion, P. et P. Howitt (2006), « Appropriate growth policy: A unifying framework », *Journal of the European Economic Association*, Vol. 4/2-3, pp. 269-314, <https://doi.org/10.1162/jeea.2006.4.2-3.269>.
- Aker, J., C. Ksoll et T. Lybbert (2011), « Can mobile phones improve learning? Evidence from a field experiment in Niger », <https://pdfs.semanticscholar.org/b0fe/1cad02013842b9e07b4321148284220dd549.pdf>.
- Alderson, A.-S. et J. Beckfield (2004), « Power and position in the world city system », *American Journal of Sociology*, Vol. 109, No. 4, pp. 811-851, <http://dx.doi.org/10.1086/378930>.
- Allen, T., P. Heinrigs et I. Heo (2018), « Agriculture, alimentation et emploi en Afrique de l'Ouest », *Notes ouest-africaines*, No. 14, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/56d463a9-fr>.
- Alova, G. (2018), « Integrating renewables in mining: Review of business models and policy implications », *OECD Development Policy Papers*, No. 14, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/5bbcdeac-en>.
- Altenburg, T. et W. Lütkenhorst (2015), *Industrial Policy in Developing Countries Failing Markets, Weak States*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, <http://dx.doi.org/10.4337/9781781000267>.
- Altenburg, T. et E. Melia (2014), « Kick-starting industrial transformation in sub-Saharan Africa », in *Transforming Economies: Making Industrial Policy Work for Growth, Jobs and Development*, [www.researchgate.net/publication/297732020](http://www.researchgate.net/publication/297732020).
- Andrews, D., C. Criscuolo et P. Gal (2016), « The best versus the rest: The global productivity slowdown – Divergence across firms and the role of public policy », *OECD Productivity Working Papers*, No. 5, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/63629cc9-en>.
- Ashiagbor, D. (2018), « Theorizing the relationship between social law and markets in regional integration projects », <https://doi.org/10.1177%2F0964663918754373>.
- Ashiagbor, D. et al. (2018), « Le financement des infrastructures en Afrique », in *Le secteur bancaire en Afrique : de l'inclusion financière à la stabilité financière*, Banque européenne d'investissement, [www.eib.org/attachments/efs/economic\\_report\\_banking\\_africa\\_2018\\_fr.pdf](http://www.eib.org/attachments/efs/economic_report_banking_africa_2018_fr.pdf).
- ATAF (2018), *Perspectives fiscales africaines 2018*, Forum sur l'administration fiscale africaine, Pretoria, Afrique du Sud, [https://ataftaxevents.org/index.php?page=documents&func=view&document\\_id=17](https://ataftaxevents.org/index.php?page=documents&func=view&document_id=17).
- Atkin, D., A. Khandelwal et A. Osman (2017), « Exporting and firm performance: Evidence from a randomized experiment », *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 132/2, pp. 551-615, <http://dx.doi.org/10.1093/qje/qjx002>.
- AU-EU DETF (2019), *New Africa-Europe Digital Economy Partnership: Accelerating the Achievement of the Sustainable Development Goals*, projet de rapport, AU-EU Digital Economy Task Force, [https://ec.europa.eu/futurium/sites/futurium/files/draft\\_detf\\_report\\_for\\_consultation\\_20\\_may\\_v2.pdf](https://ec.europa.eu/futurium/sites/futurium/files/draft_detf_report_for_consultation_20_may_v2.pdf).
- Ayyagari, M., A. Demirguc-Kunt et V. Maksimovic (2014), « Who creates jobs in developing countries? », *Small Business Economics*, Vol. 43/1, pp. 75-99, <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-014-9549-5>.
- BAfD (2019), *Perspectives économiques en Afrique 2019*, Banque africaine de développement, Abidjan, [www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/2019AEO/AEO\\_2019-FR.pdf](http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/2019AEO/AEO_2019-FR.pdf).
- BAfD (2018), *Perspectives économiques en Afrique 2018*, Banque africaine de développement, Abidjan, [www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/African\\_Economic\\_Outlook\\_2018\\_-\\_FR.pdf](http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/African_Economic_Outlook_2018_-_FR.pdf).
- BAfD (2013), *Guidebook on African Commodity and Derivatives Exchanges*, Banque africaine de développement, Tunis, [www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Guidebook\\_on\\_African\\_Commodity\\_and\\_Derivatives\\_Exchanges.pdf](http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Guidebook_on_African_Commodity_and_Derivatives_Exchanges.pdf).

- BAfD/OCDE/PNUD (2017), *Perspectives économiques en Afrique 2017: Entrepreneuriat et industrialisation*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/aeo-2017-fr>.
- BAfD/OCDE/PNUD (2016), « Villes durables et transformation structurelle », in *Perspectives économiques en Afrique 2016 : Villes durables et transformation structurelle*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/aeo-2016-fr>.
- BAfD/OCDE/PNUD (2015), *Perspectives économiques en Afrique 2015: Développement territorial et inclusion spatiale*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/aeo-2015-fr>.
- BAfD/OCDE/PNUD (2014), *Perspectives économiques en Afrique 2014: Les chaînes de valeur mondiales et l'industrialisation de l'Afrique*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/aeo-2014-fr>.
- BAfD/OCDE/PNUD (2013), « Maroc », in *Perspectives économiques en Afrique 2013 : Transformation structurelle et ressources naturelles*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/aeo-2013-42-fr>.
- BAfD/UA (2016), *Africa Visa Openness Report 2016*, Banque africaine de développement/Union africaine, [www.visaopenness.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Africa\\_Visa\\_Openness\\_Report\\_2016.pdf](http://www.visaopenness.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Africa_Visa_Openness_Report_2016.pdf).
- Balassa, B. (1965), « Trade Liberalisation and 'Revealed' Comparative Advantage », *The Manchester School*, Vol. 33/2, pp. 99-123, <http://dx.doi.org/99-123>.
- Baldwin, R. (2011), « Trade and Industrialisation After Globalisation's 2nd Unbundling: How Building and Joining a Supply Chain are Different and why it Matters », *Working Paper No. 17716*, National Bureau of Economic Research., Cambridge, <http://dx.doi.org/10.3386/w17716>.
- Baldwin, R. (1990), « Hysteresis in trade », *Empirical Economics*, Vol. 15/2, <https://doi.org/10.1007/BF01973449>.
- Bamber, P. et al. (2014), « Connecting local producers in developing countries to regional and global value chains: Update », *OECD Trade Policy Papers*, No. 160, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/5jzb95f18851-en>.
- Banque mondiale (2019a), *Indicateurs du développement dans le monde* (base de données), <https://databank.banquemondiale.org/data/source/world-development-indicators> (consulté en mai 2019).
- Banque mondiale (2019b), *World Bank Enterprise Surveys* (base de données), [www.enterprisesurveys.org](http://www.enterprisesurveys.org) (consulté en février 2019).
- Banque mondiale (2019c), *Exporter Dynamics Database* (base de données), <http://microdata.worldbank.org/index.php/catalog/2545/study-description> (consulté le 25 février 2019).
- Banque mondiale (2019d), *Les bénéficiaires de la parité : Libérons le potentiel de l'entrepreneuriat féminin en Afrique*, Banque mondiale, Washington, DC, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/31421>.
- Banque mondiale (2018a), *Bangladesh Policy Notes: The Rise of Special Economic Zones in Bangladesh*, Banque mondiale, Washington, DC, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/30555>.
- Banque mondiale (2018b), *Doing Business 2019: Trading Across Borders*, Banque mondiale, Washington, DC, <http://www.doingbusiness.org/en/data/exploretopics/trading-across-borders>
- Banque mondiale (2017a), *Global Investment Competitiveness Report 2017/2018: Foreign Investor Perspectives and Policy Implications*, Banque mondiale, Washington, DC, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/28493/9781464811753.pdf>.
- Banque mondiale (2017b), *Tech Start-up Ecosystem in Dar es Salaam: Findings and Recommendations*, Banque mondiale, Washington, DC, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28113>.
- Banque mondiale (2016), *Implementation Completion and Results Report on a Credit in the Amount of SDR 3.3 Million to the Republic of Rwanda for a Governance for Competitiveness Technical Assistance Project*, Banque mondiale, Washington, DC, <http://documents.worldbank.org/curated/en/106491478270163243/pdf/Rwanda-ICR-Final-P127105-11012016.pdf>.
- Banque mondiale (2012), *Reshaping Economic Geography of East Africa: From Regional to Global Integration*, Banque mondiale, Washington, DC, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11930>.
- Banque mondiale/LinkedIn Corporation (2019), *World Bank Group – LinkedIn Digital Data for Development, Jobs, Skills and Migration Trends* (base de données), <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/world-bank-group-linkedin-dashboards-dataset> (consulté en février 2019).
- BBC (2010), « Ethiopia Commodity Exchange hopes to improve food security », [www.bbc.com/news/av/business-11346643/ethiopia-commodity-exchange-hopes-to-improve-food-security](http://www.bbc.com/news/av/business-11346643/ethiopia-commodity-exchange-hopes-to-improve-food-security) (consulté le 23 mai 2019).
- Benner, M. (2012), « Cluster Policy as a Development Strategy: Case Studies from the Middle East and North Africa », *Working Paper Series in Economics*, No. 255, [www.leuphana.de/institute/ivwl/publikationen/working-papers.html](http://www.leuphana.de/institute/ivwl/publikationen/working-papers.html).
- Besedeš, T. (2008), « A Search Cost Perspective on Formation and Duration of Trade », *Review of International Economics*, Vol. 16/5, pp. 835-849, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9396.2008.00752>.

- BID (2018), *Connecting the Dots: A Road Map for Better Integration in Latin America and the Caribbean*, Banque interaméricaine de développement, Washington, DC, <http://dx.doi.org/10.18235/0001132>.
- Bizimungu, J. (2018), « Commodities exchange sees Rwandan farmers earn more », *The New Times*, [www.newtimes.co.rw/business/commodities-exchange-sees-rwandan-farmers-earn-more](http://www.newtimes.co.rw/business/commodities-exchange-sees-rwandan-farmers-earn-more).
- Bloom, N. et al. (2016), « International data on measuring management practices », *American Economic Review*, Vol. 106/5, pp. 152-156, <http://dx.doi.org/10.1257/aer.p20161058>.
- Bloom, N. et J. Van Reenen (2010), « Why do management practices differ across firms and countries? », *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 24, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1533440>.
- Borras, M., D. Ernst et S. Haggard (2000), « International Production Networks in Asia: Rivalry or Riches? », Routledge, Londres, <https://pdfs.semanticscholar.org/7b54/b337b1d4040b8d69d1f694823059ee3d2124.pdf>.
- Buba, J. et al. (2016), *An Assessment of the Investment Climate in Nigeria: The Challenges of Nigeria's Private Sector*, Banque mondiale, Washington, DC, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25767/ACS15736-WP-v1-P147940-PUBLIC-NigeriaICAAugustCLEAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Buys, P., U. Deichmann et D. Wheeler (2006), *Road Network Upgrading and Overland Trade Expansion in Sub-Saharan Africa*, Banque mondiale, Washington, DC, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/9256/wps4097.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Cadot, O. et al. (2018), *Reforming Non-Tariff Measures: From Evidence to Policy Advice*, Banque mondiale, <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1138-8>.
- Cadot, O. et al. (2013), « Success and failure of African exporters », *Journal of Development Economics*, Vol. 101, pp.284-296, <https://doi.org/10.1016/j.jdevco.2012.12.004>.
- Capital Economics (2018), « Africa: Lack of manufacturing will hold back growth », *Capital Economics*, Londres, [www.capitaleconomics.com](http://www.capitaleconomics.com).
- Castellano, A. et al. (2015), *Brighter Africa: The Growth Potential of the Sub-Saharan Electricity Sector*, McKinsey, [www.icafrica.org/fileadmin/documents/Knowledge/Energy/McKensey-Brighter-Africa-The-growth-potential-of-the-sub-Saharan-electricity-sector.pdf](http://www.icafrica.org/fileadmin/documents/Knowledge/Energy/McKensey-Brighter-Africa-The-growth-potential-of-the-sub-Saharan-electricity-sector.pdf).
- Cattaneo, O., G. Gereffi et C. Staritz (2010), « Global Value Chains in a Post-crisis World: A Development Perspective », Banque mondiale, Washington, DC, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2509>.
- CCI (2018), « Rwandan businesses eye e-commerce success », Centre du commerce international, Genève, [www.intracen.org/news/Rwandan-businesses-eye-e-commerce-success/](http://www.intracen.org/news/Rwandan-businesses-eye-e-commerce-success/) (consulté le 14 février 2019).
- CEA (n.d.), « Traité d'Abuja instituant la Communauté économique africaine », adaptation du Traité instituant la Communauté économique africaine (juin 1991) par la Communauté économique pour l'Afrique, Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, [www.uneca.org/fr/oria/pages/principes-et-piliers-de-l%E2%80%99int%C3%A9gration-r%C3%A9gionale](http://www.uneca.org/fr/oria/pages/principes-et-piliers-de-l%E2%80%99int%C3%A9gration-r%C3%A9gionale) (consulté le 18 novembre 2018).
- CFF (2018), *The Missing Middles: Segmenting Enterprises to Better Understand Their Financial Needs*, Collaborative for Frontier Finance, [www.dalberg.com/system/files/2018-11/Missing\\_Middles\\_CFF\\_Report.pdf](http://www.dalberg.com/system/files/2018-11/Missing_Middles_CFF_Report.pdf).
- Chang, H. (2010), « Hamlet without the Prince of Denmark: How development has disappeared from today's 'development' discourse », in Khan, S. et J. Christiansen (dir. pub.), *Towards New Developmentalism: Market as Means rather than Master*, Routledge, Londres, <http://hajoonchang.net/wp-content/uploads/2012/01/HamletwithoutthePrinceofDenmark-revised.pdf>.
- CIIP/Banque mondiale (2013), *Competitiveness and Job Creation Pilot in Ethiopia: Creating Supply Chain Linkages Between Buyers and Suppliers*, Competitive Industries and Innovation Program et Banque mondiale, [www.theciip.org/sites/ciip/files/Competitiveness%20and%20Job%20Creation%20in%20Ethiopia.pdf](http://www.theciip.org/sites/ciip/files/Competitiveness%20and%20Job%20Creation%20in%20Ethiopia.pdf).
- Cirera, X. et W. Maloney (2017), *The Innovation Paradox: Developing-Country Capabilities and the Unrealized Promise of Technological Catch-Up*, Banque mondiale, Washington, DC, [http://dx.doi.org/10.1596/978-1-4648-1160-9\\_ch1](http://dx.doi.org/10.1596/978-1-4648-1160-9_ch1).
- Cirera, X. et S. Muzi (2016), *Measuring firm-level innovation using short questionnaires: evidence from an experiment (English)*, Banque mondiale, Washington, DC, <http://dx.doi.org/10.1596/1813-9450-7696>.
- CNUCED (2018), *Review of Maritime Transport 2018*, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2018\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2018_en.pdf).
- CNUCED (2017), *Integrating SMEs into Value Chains Can Boost Development*, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, <https://unctad.org/en/pages/newsdetails.aspx?OriginalVersionID=1550>.

- Collon, L. et T. Dème (2018), « 2018 was a monumental year for African tech start-ups, with US\$ 1.163 Billion raised in equity funding, a 108% YoY Growth », *Partech*, [https://partechpartners.com/documents/6/2019.03.22 - Africa Tech Startups raises 1.163B in 2018 Partech-Report\\_nQIOkE7.pdf](https://partechpartners.com/documents/6/2019.03.22 - Africa Tech Startups raises 1.163B in 2018 Partech-Report_nQIOkE7.pdf).
- Conference Board (2019), *Total Economy* (base de données), [www.conference-board.org/data/economydatabase/](http://www.conference-board.org/data/economydatabase/) (consulté en mai 2019).
- Coulibaly, S. (2017), *Differentiated Impact of AGOA and EBA on West African Countries*, [agoa.info/images/documents/15376/differentiated-impact-of-agoa-csae2018-795.pdf](http://agoa.info/images/documents/15376/differentiated-impact-of-agoa-csae2018-795.pdf).
- Coulibaly, B., D. Gandhi et L. Senbet (2019), « Is sub-Saharan Africa facing another systemic sovereign debt crisis? » *Policy brief Africa Growth Initiative*, Brookings Institution, Washington, DC, [www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/04/africa\\_sovereign\\_debt\\_sustainability.pdf](http://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/04/africa_sovereign_debt_sustainability.pdf).
- Crunchbase (2019), *Crunchbase Pro* (base de données), [www.crunchbase.com/search-home](http://www.crunchbase.com/search-home) (consulté le 13 mars 2019).
- CUA (à paraître), *Mobilisation of Domestic Resources: Fighting against Corruption and Illicit Financial Flows*, <https://au.int/documents/74>.
- CUA (2019), *Rapport annuel sur les activités de l'union et de ses organes*, Commission de l'Union africaine, Addis-Abeba, <https://au.int/fr/auc-chairperson-reports>.
- CUA (2018), *The 2017 Progress Report to the Assembly: Highlights on Intra-African Trade for Agriculture Commodities and Services: Risks and Opportunities*, Commission de l'Union africaine, [https://au.int/sites/default/files/documents/33005-doc-br\\_report\\_to\\_au\\_summit\\_draft\\_stc\\_eng.pdf](https://au.int/sites/default/files/documents/33005-doc-br_report_to_au_summit_draft_stc_eng.pdf).
- CUA/OCDE (2018), *Dynamiques du développement en Afrique 2018 : Croissance, emploi et inégalités*, Éditions OCDE, Paris/Commission de l'Union africaine, Addis-Abeba, <https://doi.org/10.1787/9789264302525-fr>.
- Davies, E. et A. Kerr (2018), « Firm survival and change in Ghana, 2003-2013 », *Journal of African Economies*, Vol. 27/2, pp. 149-171, <http://dx.doi.org/10.1093/JAE/EJX023>.
- De Loecker, J. (2003), « Do Exports Generate Higher Productivity? Evidence from Slovenia », *LICOS Discussion Paper*, No 151, LICOS Centre for Transition Economics, <http://hdl.handle.net/10419/74870>.
- De Loecker, J. (2013), « Detecting learning by exporting », *American Economic Journal: Microeconomics*, Vol. 5/3, pp. 1-21, <http://dx.doi.org/10.1257/mic.5.3.1>.
- De Rochambeau, G. (2017), *Monitoring and Intrinsic Motivation: Evidence from Liberia's Trucking Firms*, [www.theigc.org/wp-content/uploads/2018/07/Rochambeau-2017-Working-Paper.pdf](http://www.theigc.org/wp-content/uploads/2018/07/Rochambeau-2017-Working-Paper.pdf).
- De Vries, G. et M. Timmer (2015), « Structural Transformation in Africa: Static Gains, Dynamic Losses », *Journal of Development Studies*, Vol. 51/6, pp. 674-688.
- Dean, J., Fung K.-C. et Wang Zhi (2007), « Measuring the Vertical Specialization in Chinese Trade », *Working Paper No. 2007-01-A*, Office of Economics Working Paper, United States International Trade Commission, <https://www.usitc.gov/publications/332/ec200701a.pdf>.
- DEPF (2019), *Tableau de bord sectoriel de l'économie marocaine*, ministère de l'Économie et des finances, Rabat, [https://www.finances.gov.ma/Docs/depf/2019/Tableau\\_de\\_bord\\_sectoriel\\_janvier%202019.pdf](https://www.finances.gov.ma/Docs/depf/2019/Tableau_de_bord_sectoriel_janvier%202019.pdf).
- Donahue, R., J. Parilla et B. McDearman (2018), *Rethinking cluster initiatives*, The Metropolitan Policy Program at Brookings, Washington, DC, [www.brookings.edu/wp-content/uploads/2018/07/201807-Brookings-Metro\\_Rethinking-Clusters-Initiatives\\_Full-report-final.pdf](http://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2018/07/201807-Brookings-Metro_Rethinking-Clusters-Initiatives_Full-report-final.pdf).
- Dosi, G., R. Nelson et S. Winter (2000), « The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities », *Oxford University Press*, Oxford, <http://dx.doi.org/10.1093/0199248540.001.0001>.
- Dunning, J.-H. et S.-M. Lundan (2008), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, deuxième édition, Edward Edgar Publishing, Cheltenham.
- Dynamar (2018), *West Africa Container Trades*, [www.dynamar.com/publications/207](http://www.dynamar.com/publications/207).
- EAX (s.d.), « About us », *East African Exchange*, Kigali, [www.ea-africaexchange.com/pages/about-us](http://www.ea-africaexchange.com/pages/about-us) (consulté le 5 avril 2019).
- Escaith, H., N. Lindeberg et S. Miroudot (2010), « International Supply Chains and Trade Elasticity in Times of Global Crisis », *ERSD-2010-08*, Organisation mondiale du commerce, Genève, [www.wto.org/english/res\\_e/reser\\_e/ersd201008\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd201008_e.pdf).

- Esiara, K. (2016), « East Africa Exchange seeks deal with Kigali to boost liquidity », *The East African*, [www.theeastafrican.co.ke/business/East-Africa-Exchange-seeks-deal-with-Kigali-to-boost-liquidity/2560-3493760-ea6dcnz/index.html](http://www.theeastafrican.co.ke/business/East-Africa-Exchange-seeks-deal-with-Kigali-to-boost-liquidity/2560-3493760-ea6dcnz/index.html).
- Farole, T. (2011), *Special Economic Zones in Africa: Comparing Performance and Learning from Global Experience Trade*, Banque mondiale, Washington, DC, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2268/600590PUB0ID181onomic09780821386385.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- fDi Markets (2018), fDi Markets (base de données) [www.fdimarkets.com](http://www.fdimarkets.com) (consulté en mars 2019).
- FEM (2018), *Global Competitiveness Report*, Forum économique mondial, Genève, <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/>
- FEM (2017), *The Future of Jobs and Skills in Africa: Preparing the Region for the Fourth Industrial Revolution Executive Briefing*, Forum économique mondial, Genève, <https://fr.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-and-skills-in-africa-preparing-the-region-for-the-fourth-industrial-revolution>.
- Fernandes, A., E. Ferro et J. Wilson (2017), « Product standards and firms' export decisions », *The World Bank Economic Review*, <http://dx.doi.org/10.1093/wber/lhw071>.
- Fernandes, A. et al. (2018), *Are Trade Preferences a Panacea? AGOA and African Exports*, Banque mondiale, Washington, DC, <https://doi.org/10.1596/1813-9450-8753>
- Fessehaie, J. et Z. Rustomjee (2018), « Resource-based industrialisation in Southern Africa: Domestic policies, corporate strategies and regional dynamics », *Development Southern Africa*, Vol. 35/3, pp. 404-418, <http://dx.doi.org/10.1080/0376835X.2018.1464901>.
- FIDA (s.d.), *Support to Farmers Organizations in Africa Programme (SFOAP) - Main Phase 2013-2017*, Fonds international de développement agricole, [www.ifad.org/en/web/knowledge/publication/asset/39397686](http://www.ifad.org/en/web/knowledge/publication/asset/39397686).
- Fikru, M. (2014), « Firm level determinants of international certification:evidence from Ethiopia », *World Development*, Vol. 64, pp. 286-297, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.06.016>.
- FMI (2019a), *Perspectives de l'économie mondiale*, avril 2019 (base de données), Fonds monétaire international, Washington, DC, [www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/01/weodata/index.aspx](http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/01/weodata/index.aspx) (consulté le 23 mai 2019).
- FMI (2019b), *Perspectives économiques régionales : Afrique subsaharienne, Reprise dans un contexte de grande incertitude*, Fonds monétaire international, Washington, DC., avril, [www.imf.org/fr/Publications/REO/SSA/Issues/2019/04/01/sreo0419](http://www.imf.org/fr/Publications/REO/SSA/Issues/2019/04/01/sreo0419).
- FMI (2018), *Perspectives économiques régionales : Les flux de capitaux et l'avenir de l'emploi*, Fonds monétaire international, Washington, DC, octobre, [www.imf.org/fr/Publications/REO/SSA/Issues/2018/09/20/sreo1018](http://www.imf.org/fr/Publications/REO/SSA/Issues/2018/09/20/sreo1018).
- Fondation OCP (2018), *Semer le savoir, cultiver l'avenir – Rapport d'activité 2017*, Casablanca, [www.ocpfoundation.org/sites/default/files/documents/RA\\_VA\\_2017.pdf](http://www.ocpfoundation.org/sites/default/files/documents/RA_VA_2017.pdf).
- Gaulier, G. et S. Zignago (2010), « BACI: International database at the product level. The 1994-2007 version », *CEPII Working Paper*, No. 2010-23, Centre d'études prospectives et d'informations internationales, Paris, [www.cepii.fr/PDF\\_PUB\\_PUB/2010/wp/2010-23.pdf](http://www.cepii.fr/PDF_PUB/wp/2010/wp2010-23.pdf).
- Gelaw F. (2018), « Impacts of trademarking on export and producer prices in Ethiopian coffee », *International Association of Agricultural Economists 2018 Conference*, Vancouver, <https://ageconsearch.umn.edu/record/277290/>.
- Gereffi, G. (2018), « The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks », in *Commodity Chains and Global Capitalism*, <http://dx.doi.org/10.1017/9781108559423.003>.
- Gereffi, G (1999), « International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain », *Journal of International Economics*, Vol 48, No 1, pp. 37-70, [https://doi.org/10.1016/S0022-1996\(98\)00075-0](https://doi.org/10.1016/S0022-1996(98)00075-0).
- Gimenez, C., V. Sierra et J. Rodon (2012), « Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line », *International Journal of Production Economics*, Vol. 140/1, pp. 149-159, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.035>.
- GIZ (2013), *Gender and Value Chains*, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, Bonn, [www.bmz.de](http://www.bmz.de).
- Goswami, A., D. Medvedev et E. Olafsen (2018), *High-Growth Firms: Facts, Fiction, and Policy Options for Emerging Economies*, Banque mondiale, Washington, DC, <http://dx.doi.org/10.1596/978-1-4648-1368-9>.
- Guasch, J. et al. (2007), *Quality Systems and Standards for a Competitive Edge*, Banque mondiale, Washington, DC, <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-6894-7>.
- Haile, A., A. Volk et T. Reherrmann (2017), « Creating Agricultural Markets: How the Ethiopia Commodity Exchange Connects Farmers and Buyers through Partnership and Technology », *Société financière internationale*, Groupe de la Banque mondiale, Washington, DC, [www.ifc.org/wps/wcm/connect/8e925b5a-94ff-476c-ba03-e5fdfb4b9c85/EMCompass+Note+37+Ethiopia+Exchange+FINAL+April+27.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/8e925b5a-94ff-476c-ba03-e5fdfb4b9c85/EMCompass+Note+37+Ethiopia+Exchange+FINAL+April+27.pdf?MOD=AJPERES).

- Hallward-Driemeier, M. et G. Nayyar (2018), *Trouble in the Making? The Future of Manufacturing-Led Development*, Banque mondiale, Washington, DC, <http://dx.doi.org/10.1596/978-1-4648-1174-6>.
- Hanson, G.-H. (2001), « Should countries promote foreign direct investment? », *G-24 Discussion Paper Series*, No. 9, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, New York et Genève, <https://unctad.org/en/Docs/pogdsmdpbg24d9.en.pdf>.
- Harrison, A. et A. Rodríguez-Clare (2010), « Trade, foreign investment, and industrial policy for developing countries », in D. Rodrik and M. Rosenzweig (eds.), *Handbook of Development Economics*, Vol. 5, Elsevier, pp. 4039-4214, <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-52944-2.00001-X>.
- Hausmann, R., J. Hwang et D. Rodrik (2007), « What you export matters », *Journal of Economic Growth*, Vol. 12(1), pp. 1-25, <http://dx.doi.org/10.1007/s10887-006-9009-4>.
- Hausmann, R. et B. Klinger (2006), « Structural Transformation and Patterns of Comparative Advantage in the Product Space », *KSG Working Paper No. RWPO6-041; CID Working Paper No. 128.*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.939646>.
- Hausmann, R. et C. Hidalgo (2011), « The network structure of economic output », *Journal of Economic Growth* 16, pp. 309-342, <http://dx.doi.org/10.1007/s10887-011-9071-4>.
- Hausmann, R. et D. Rodrik (2003), « Economic development as self-discovery », *Journal of Development Economics*, Vol. 72/2, pp. 603-633, [http://dx.doi.org/10.1016/S0304-3878\(03\)00124-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0304-3878(03)00124-X).
- Heinz, S. et J. O'Connell (2013), « Air transport in Africa: Toward sustainable business models for African airlines », *Journal of Transport Geography*, Vol. 31, pp. 72-83, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2013.05.004>.
- Hernandez, M. et al. (2017), « Market institutions and price relationships: The case of coffee in the Ethiopian commodity exchange », *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 99/3, pp. 683-704, <http://dx.doi.org/10.1093/ajae/aaw101>.
- Hess, W. et M. Persson (2012), « The duration of trade revisited », *Empirical Economics*, Vol 43, No 3, pp. 1083-1107, <https://doi.org/10.1007/s00181-011-0518-4>.
- Hirschman, A. (1958), *The Strategy of Economic Development*, Yale University press, New Haven.
- Humphrey J. et H. Schmitz (2010), « How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? », *Regional Studies*, Vol. 36/9, pp. 1017-1027, <https://doi.org/10.1080/00343400.22000022198>.
- i4Policy (2018), *Manifeste de la politique d'innovation en Afrique*, Kigali, <https://i4policy.org/wp-content/uploads/2018/05/Manifeste-de-la-Politique-d%E2%80%99Innovation-en-Afrique-v1.2-French-version-25.5.18.pdf>.
- Iacovone, L., V. Ramachandran et M. Schmidt (2013), *Stunted Growth: Why Don't African Firms Create More Jobs?*, Banque mondiale, Washington, DC, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16943/WPS6727.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- ICTSD (2016), *African Integration: Facing up to Emerging Challenges*, International Centre for Trade and Sustainable Development, Genève, [www.ictsd.org/sites/default/files/research/deepening\\_african\\_integration-final.pdf](http://www.ictsd.org/sites/default/files/research/deepening_african_integration-final.pdf).
- IFPRI (2010), *Purpose and Potential for Commodity Exchanges in African Economies*, Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, Washington, DC, [www.ifpri.org/publication/purpose-and-potential-commodity-exchanges-african-economies](http://www.ifpri.org/publication/purpose-and-potential-commodity-exchanges-african-economies).
- INSEAD (2019), *The Global Talent Competitiveness Index 2019*, Fontainebleau, [www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2019-Report.pdf](http://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2019-Report.pdf).
- InterVISTAS (2014), *Transforming Intra-African Air Connectivity: The Economic Benefits of Implementing the Yamoussoukro Decision*, [www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/InterVISTAS\\_AfricaLiberalisation\\_FinalReport\\_July2014.pdf](http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/InterVISTAS_AfricaLiberalisation_FinalReport_July2014.pdf).
- IPEMED (2015), *Le commerce électronique en Afrique : Maroc, Tunisie, Sénégal et Côte d'Ivoire*, Institut de prospective économique du monde méditerranéen, Paris, [www.ipemed.coop/adminipemed/media/fich\\_article/1460888627\\_ipemed-commerce-en-afriquebd.pdf](http://www.ipemed.coop/adminipemed/media/fich_article/1460888627_ipemed-commerce-en-afriquebd.pdf).
- ISO (2018), *The ISO Survey of Management System Standard Certifications* (base de données), Organisation internationale de normalisation, Genève, <https://www.iso.org/fr/the-iso-survey.html>.
- Jensen, R. et N. Miller (2018), « Market Integration, Demand, and the Growth of Firms: Evidence from a Natural Experiment in India », *American Economic Review*, Vol. 108, pp. 3583-3625, [www.nber.org/papers/w24693](http://www.nber.org/papers/w24693).
- KIPPRA (2017), *Kenya Economic Report 2017: Sustaining Kenya's Economic Development by Deepening and Expanding Economic Integration in the Region*, Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis, Nairobi, <http://kippra.or.ke/wp-content/uploads/2017/05/KER-2017-Popular-Version-1.pdf>.
- Konishi, Y. et al. (2015), *Kenya Apparel and Textile Industry: Diagnosis, Strategy and Action Plan*, Banque mondiale, Washington, DC, <http://documents.worldbank.org/curated/en/441761468000939834/Kenya-apparel-and-textile-industry-diagnosis-strategy-and-action-plan>.

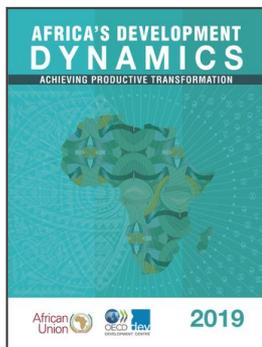
- Lall, S. (2000), « The Technological Structure and Performance of Developing Country Manufactured Exports, 1985-1998 », *QEH Working Paper Series*, No. 44, Queen Elizabeth House, University of Oxford, <https://doi.org/10.1080/713688318>.
- Lall, S. (1992), « Technological Capabilities and Industrialization », *World Development*, Vol.20, No. 2, pp. 165-186, [http://dx.doi.org/10.1016/0305-750X\(92\)90097-F](http://dx.doi.org/10.1016/0305-750X(92)90097-F).
- Lesser, C. et E. Moisé-Leeman (2009), « Informal Cross-Border Trade and Trade Facilitation Reform in Sub-Saharan Africa », *OECD Trade Policy Papers*, No. 86, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/225770164564>.
- Leung, L. (2014), « Eroded coffee traceability and its impact on export coffee prices for Ethiopia », *Development Discussion Papers*, No. 2014-04, JDI Executive Programs, [https://cri-world.com/publications/qed\\_dp\\_249.pdf](https://cri-world.com/publications/qed_dp_249.pdf).
- Lin, J. et C. Monga (2010), « Growth Identification and Facilitation The Role of the State in the Dynamics of Structural Change », *Policy Research Working Papers*, <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5313>.
- Lowder, S., J. Skoet et T. Raney (2016), « The Number, Size, and Distribution of Farms, Smallholder Farms, and Family Farms Worldwide », *World Development*, Vol. 87, pp. 16-29, <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.10.041>.
- Martin, K. et D. Rafiq (2003), « Went for Cost, Stayed for Quality?: Moving the Back Office to India », *Berkeley Roundtable on the International Economy*, UC Berkeley, <http://escholarship.org/uc/item/0b7764tt>.
- Maur, J. et B. Shepherd (2015), *Connecting Food Staples and Input Markets in West Africa: A Regional Trade Agenda for ECOWAS Countries*, Banque mondiale, Washington DC, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2199>.
- McKinsey (2018), *Outperformers: High-Growth Emerging Economies and the Companies that Propel Them*, [www.mckinsey.com/mgi](http://www.mckinsey.com/mgi).
- McMillan, M., R. Dani et Í. Verduzco-Gallo (2014), « Globalization, Structural Change, and Productivity Growth, with an Update on Africa », *World Development*, Vol. 63, pp. 11-32, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.10.012>.
- Meyer, G. (2017), « L'insertion des ports africains dans les flux mondiaux : atouts et faiblesses », *Secteur privé et développement*, No 26, [www.proparco.fr/fr/le-secteur-portuaire-en-afrique-plein-cap-sur-le-developpement](http://www.proparco.fr/fr/le-secteur-portuaire-en-afrique-plein-cap-sur-le-developpement).
- Ministère du Commerce et de l'industrie du Rwanda (2014), *National Export Strategy II*, Kigali, [www.minicom.gov.rw/fileadmin/minicom\\_publications/Planning\\_documents/National\\_Export\\_Strategy\\_II.pdf](http://www.minicom.gov.rw/fileadmin/minicom_publications/Planning_documents/National_Export_Strategy_II.pdf).
- Miroudot, S. et C. Cadestin (2017), « Services in Global Value Chains: From Inputs to Value-Creating Activities », *OECD Trade Policy Papers*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/18166873>.
- Moore, M., W. Pritchard et O.H. Fjeldstad (2018), *Taxing Africa: Coercion, Reform and Development*, Zed Books Ltd., Londres.
- Morris, M. et J. Barnes (2006), *Regional Development and Cluster Management: Lessons from South Africa*, [https://open.uct.ac.za/bitstream/item/22614/Morris\\_Regional\\_2006.pdf](https://open.uct.ac.za/bitstream/item/22614/Morris_Regional_2006.pdf).
- Mulenga, G. (2013), « Developing Economic Corridors in Africa: Rationale for the Participation of the African Development Bank », *Regional Integration Brief*, No. 1, Banque africaine de développement, Tunis, [www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Regional\\_Integration\\_Brief\\_-\\_Developing\\_Economic\\_Corridors\\_in\\_Africa\\_-\\_Rationale\\_for\\_the\\_Participation\\_of\\_the\\_AfDB.pdf](http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Regional_Integration_Brief_-_Developing_Economic_Corridors_in_Africa_-_Rationale_for_the_Participation_of_the_AfDB.pdf).
- Muraya, J. (2018), « Generation Kenya delivers another 4,000 youths for Kenya job market », *Capital News*, [www.capitalfm.co.ke/news/2018/02/generation-kenya-delivers-another-4000-youths-kenya-job-market/](http://www.capitalfm.co.ke/news/2018/02/generation-kenya-delivers-another-4000-youths-kenya-job-market/).
- Mwase, N. (2003), « The liberalisation, de-regulation and privatisation of the transport sector in sub-Saharan Africa: Experiences, challenges and opportunities », *Journal of African Economics*, Vol. 12/90002, pp. 153ii-192, [http://dx.doi.org/10.1093/jae/12.suppl\\_2.ii153](http://dx.doi.org/10.1093/jae/12.suppl_2.ii153).
- NCTTCA (2017), *Northern Corridor Transport Observatory Report: Trade and Transport Facilitation*, Autorité de coordination de transit et de transport du corridor nord, [http://top.ttcanc.org/download\\_doc.php?docid=150410290402214866](http://top.ttcanc.org/download_doc.php?docid=150410290402214866).
- Nelson, R. (2008), « What enables rapid economic progress: What are the needed institutions », *Research Policy*, Vol. 37/1, pp. 1-11, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.10.008>.
- Nelson, R. et S. Winter (1982), *An evolutionary theory of economic change*, The Belknap press of Harvard University press, Cambridge, MA, et Londres, [http://inctpped.ie.ufrj.br/spiderweb/pdf/2/Dosi\\_1\\_An\\_evolutionary-theory-of\\_economic\\_change.pdf](http://inctpped.ie.ufrj.br/spiderweb/pdf/2/Dosi_1_An_evolutionary-theory-of_economic_change.pdf).

- Newman, C. et al. (2016), « Manufacturing transformation: Comparative studies of industrial development in Africa and emerging Asia », *Oxford Scholarship Online*, <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198776987.001.0001>.
- Newman, C. et al. (2019), « Linked-in by FDI: The Role of Firm-Level Relationships for Knowledge Transfers in Africa and Asia », *Journal of Development Studies*, <https://doi.org/10.1080/00220388.2019.1585813>.
- Ngarachu, A., P. Draper et K. Owino (2017), *Are Private Sustainability Standards Obstacles to, or Enablers of, SME Participation in Value Chains? Insights from South Africa and Kenya*, Global Economic Governance Africa, [www.africaportal.org/publications/are-private-sustainability-standards-obstacles-or-enablers-sme-participation-value-chains-insights-south-africa-and-kenya/](http://www.africaportal.org/publications/are-private-sustainability-standards-obstacles-or-enablers-sme-participation-value-chains-insights-south-africa-and-kenya/).
- Nielsen, H. et A. Spenceley (2011), « The Success of tourism in Rwanda: Gorillas and more », in Chuhan-Pole, P. et A. Manka (dir. pub.), *Yes Africa Can: Success Stories from a Dynamic Continent*, Banque mondiale, Washington, DC, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2335>.
- Nimarkoh, J. et al. (2017), *Formalization of Informal Trade in Africa Trends, Experiences and Socio-economic Impacts*, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Rome, [www.fao.org/3/a-i7101e.pdf](http://www.fao.org/3/a-i7101e.pdf).
- Njeru, E. (2016), *Mutual Recognition Agreement The Process*, [www.conference.isk.or.ke/userfiles/EAC%20Professional%20%20Mutual%20Recognition%20Agreement%20.pdf](http://www.conference.isk.or.ke/userfiles/EAC%20Professional%20%20Mutual%20Recognition%20Agreement%20.pdf).
- Nsehe, M. (2018), « Tanzania's Titan: Mohammed 'Mo' Dewji », Campden FB, [www.campdenfb.com/article/tanzania-s-titan-mohammed-mo-dewji](http://www.campdenfb.com/article/tanzania-s-titan-mohammed-mo-dewji) (consulté le 24 mai 2019).
- Nübler, I. (2014), « A theory of capabilities for productive transformation: Learning to catch up », in Salazar-Xirinachs, J.-M., I. Nübler et R. Kozul-Wright (dir. pub.), *Transforming Economies: Making Industrial Policy Work for Growth, Jobs and Development*, Bureau international du travail, Genève, [http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_242878.pdf](http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_242878.pdf).
- OCDE (2018a), *Enhancing Connectivity through Transport Infrastructure: The Role of Official Development Finance and Private Investment*, The Development Dimension, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264304505-en>.
- OCDE (2018b), *The Changing Nature of International Production: Insights from Trade in Value Added and Related Indicators*, Éditions OCDE, Paris, [www.oecd.org/industry/ind/tiva-2018-flyer.pdf](http://www.oecd.org/industry/ind/tiva-2018-flyer.pdf).
- OCDE (2018c), *Trade Facilitation and the Global Economy*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264277571-en>.
- OCDE (2017a), *Libérer le potentiel des jeunes entrepreneurs dans les pays en développement : De la subsistance à la performance*, Études du Centre de développement, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264282094-fr>.
- OCDE (2017b), « Made in Morocco: case study on linking SMEs to the world of e-commerce », 2017 Aid for Trade – Case Study Template, Éditions OCDE, Paris, [www.oecd.org/aidfortrade/casestories/casestories-2017/CS-32-Made-in-Morocco-case-study-on-linking-SMEs-to-the-world-of-e-commerce.pdf](http://www.oecd.org/aidfortrade/casestories/casestories-2017/CS-32-Made-in-Morocco-case-study-on-linking-SMEs-to-the-world-of-e-commerce.pdf).
- OCDE (2015), *The Future of Productivity*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264248533-en>.
- OCDE (2013), *Perspectives du développement mondial 2013 : Les politiques industrielles dans un monde en mutation*, Éditions OCDE, Paris, [https://doi.org/10.1787/persp\\_glob\\_dev-2013-fr](https://doi.org/10.1787/persp_glob_dev-2013-fr).
- OCDE/ATAF/CUA (2018), *Statistiques des recettes publiques en Afrique 2018*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264305885-en-fr>.
- OCDE-CAD (2018a), *Statistiques sur le développement international (base de données)*, <http://www.oecd.org/fr/cad/stats/sdienligne.htm> (consulté en mai 2019).
- OCDE-CAD (2018b), *Aide programmable par pays (base de données)*, <http://www.oecd.org/fr/cad/financementpourledeveloppementdurable/normes-financement-developpement/app.htm> (consulté en mai 2019).
- OCDE/CGLU (2016), *Subnational Governments Around the World: Structure and Finance*, OCDE/United Cities and Local Government, [www.oecd.org/regional/regional-policy/Subnational-Governments-Around-the-World-%20Part-I.pdf](http://www.oecd.org/regional/regional-policy/Subnational-Governments-Around-the-World-%20Part-I.pdf).
- OCDE/CSAO (2019), *Femmes et réseaux marchands en Afrique de l'Ouest*, Cahiers de l'Afrique de l'Ouest, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/2466d2f7-fr>.
- OCDE/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation, Éditions OCDE, Paris/Eurostat, Luxembourg, <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
- OCDE/FMI (2018), *Update on Tax Certainty: IMF/OECD Report for the G20 Finance Ministers and Central Bank Governors*, Paris, [www.oecd.org/ctp/tax-policy/tax-certainty-update-oecd-imf-report-g20-finance-ministers-july-2018.pdf](http://www.oecd.org/ctp/tax-policy/tax-certainty-update-oecd-imf-report-g20-finance-ministers-july-2018.pdf).

- OCDE/OIT (2019), *Tackling Vulnerability in the Informal Economy*, Etudes du Centre de développement, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/939b7bcd-en>.
- OCDE/OMC (2017), *Panorama de l'aide pour le commerce 2017: Promouvoir le commerce, l'inclusion et la connectivité pour un développement durable*, Organisation mondiale du commerce, Genève/Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264311121-fr>.
- OCDE/OMC (2015), *Panorama de l'aide pour le commerce 2015 : Réduire les coûts du commerce pour une croissance durable et inclusive*, Organisation mondiale du commerce, Genève/Éditions OCDE, Paris, [https://doi.org/10.1787/aid\\_glance-2015-fr](https://doi.org/10.1787/aid_glance-2015-fr).
- OCDE/OMC (2011), *Panorama de l'aide pour le commerce 2011 : Montrer les résultats*, Organisation mondiale du commerce, Genève/Éditions OCDE, Paris, [https://doi.org/10.1787/aid\\_glance-2011-fr](https://doi.org/10.1787/aid_glance-2011-fr).
- OCDE/ONU (2018), *Production Transformation Policy Review of Chile: Reaping the Benefits of New Frontiers*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264288379-en>.
- OCDE/SWAC (2019), *Femmes et réseaux marchands en Afrique de l'Ouest*, Cahiers de l'Afrique de l'Ouest, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/2466d2f7-fr>.
- ODI (2016), *Regional Infrastructure for Trade Facilitation: Impact on Growth and Poverty Reduction*, Overseas Development Institute, Londres, [www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/10295.pdf](http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/10295.pdf).
- OIT (2019), *Indicateurs clés du marché du travail* (base de données), Organisation internationale du travail, Genève, [www.ilo.org/global/statistics-and-databases/statistics/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/statistics/lang--fr/index.htm) (consulté en mai 2019).
- OMC (2018), *Report to the TPRB from the Director-General on Trade Related Developments: Mid-October 2017 to Mid-May 2018*, Organisation Mondiale du Commerce, Genève, <https://doi.org/10.30875/93f100c2-en>.
- OMC (2015), *Accélérer le commerce : avantages et défis de la mise en œuvre de l'accord de l'OMC sur la facilitation des échanges, Rapport sur le commerce mondial 2015*, Organisation mondiale du commerce, Genève, <https://doi.org/10.30875/9c062cd7-fr>.
- OMPI (2010), « La guerre du café : l'Éthiopie et l'histoire de Starbucks », Organisation mondiale de la propriété intellectuelle, Genève, [www.wipo.int/ipadvantage/fr/details.jsp?id=2621](http://www.wipo.int/ipadvantage/fr/details.jsp?id=2621) (consulté le 23 mai 2019).
- ONU-Habitat (2014), *L'Etat des villes africaines : Réinventer la transition urbaine*, Programme des Nations Unies pour les établissements humains, <https://unhabitat.org/books/state-of-african-cities-2014-french-language-version-re-imagining-sustainable-urban-transitions/>.
- ONU-Habitat/IHS-EUR (2018), *L'état des villes africaines 2018 : La géographie de l'investissement africain*, Programme des Nations Unies pour les établissements humains/IHS -Université Erasmus de Rotterdam, <https://unhabitat.org/books/the-state-of-african-cities-2018-the-geography-of-african-investment/>.
- Osnago, A., N. Rocha et M. Ruta (2017), « Do deep trade agreements boost vertical FDI? », *World Bank Economic Review*, Vol. 30, pp. S119-S125, <http://dx.doi.org/10.1093/wber/lhw020>.
- Otsuka, K. et T. Sonobe (2011), *A Cluster-Based Industrial Development Policy for Low-Income Countries*, National Graduate Institute for Policy Studies, Tokyo, [www.grips.ac.jp/r-center/wp-content/uploads/11-09.pdf](http://www.grips.ac.jp/r-center/wp-content/uploads/11-09.pdf).
- Page, S. et R. Slater (2003), « Small producer participation in global food systems: Policy opportunities and constraints », *Development Policy Review*, Vol. 21/5-6, pp. 641-654, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8659.2003.00229.x>.
- Parenti, M. (2018), « Large and small firms in a global market: David vs. Goliath », *Journal of International Economics*, Vol. 110, pp. 103-118, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jinteco.2017.09.001>.
- PIDA (s.d.), *One-Stop-Boarder-Posts (OSBP)*, [www.au-pida.org/one-stop-boarder-posts-osbp/](http://www.au-pida.org/one-stop-boarder-posts-osbp/).
- PNUD (2018), *Emergence africaine & champions nationaux : Rapport de synthèse des 7 études de cas pays*, Programme des Nations unies pour le développement, Conférence internationale sur l'émergence de l'Afrique, Performances Group, [www.africa-emergence2019.com/accueil/index/fr](http://www.africa-emergence2019.com/accueil/index/fr).
- PNUE (2017), *Atlas of Africa Energy Resources*, Programme des Nations unies pour l'environnement, Kenya, [www.icafrica.org/fileadmin/documents/Publications/Africa\\_Energy\\_Atlas.pdf](http://www.icafrica.org/fileadmin/documents/Publications/Africa_Energy_Atlas.pdf).
- Primi, A. (2016), *Production Transformation Policy Reviews (PTPRs): A Policy Assessment and Guidance Tool to Improve the Effectiveness of Production Transformation Strategies*, Centre de développement de l'OCDE, Éditions OCDE, Paris, [http://www.oecd.org/dev/Session2\\_PTPR.pdf](http://www.oecd.org/dev/Session2_PTPR.pdf).
- Productivity Commission (2009), *Review of Mutual Recognition Schemes*, Australian Government Productivity Commission, Canberra, [www.pc.gov.au/inquiries/completed/mutual-recognition-schemes-2009/report/mutual-recognition-schemes.pdf](http://www.pc.gov.au/inquiries/completed/mutual-recognition-schemes-2009/report/mutual-recognition-schemes.pdf).

- Proparco (2016), « Le Transport aérien au coeur des enjeux africains », *Secteur privé et développement*, No 24, Proparco, Paris, [https://issuu.com/objectif-developpement/docs/revue\\_spsd\\_24\\_fr/1?e=4503065/36621329](https://issuu.com/objectif-developpement/docs/revue_spsd_24_fr/1?e=4503065/36621329).
- Qian, K., V. Mulas et M. Lerner (2018), « Supporting entrepreneurs at the local level: The effect of accelerators and mentors on early-stage firms », *Finance, Competitiveness and Innovation in Focus*, Banque mondiale, Washington, DC, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/30384>.
- Ralandison, G., E. Milliot et V. Harison (2018a), « Les paradoxes de l'intégration coopérative : une approche fondée sur la sociologie de la traduction », *Revue française de gestion*, Vol. 2018/1, No 270, pp 127-142, <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00168>
- Ralandison, G., E. Milliot et V. Harison (2018b), « De la coopération intégrée à la coévolution intentionnelle : cas des réseaux de producteurs et d'exportateurs de la filière des huiles essentielles à Madagascar », *Finance contrôle stratégie NS-2*, <http://journals.openedition.org/fcs/2401>.
- Rankin, N. (2013), *Exporting and Export Dynamics among South African Firms*, South African Institute of International Affairs, <https://saiia.org.za/research/exporting-and-export-dynamics-among-south-african-firms/>
- Rashid, S. et al. (2010), *Purpose and Potential for Commodity Exchanges in African Economies*, Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, Washington, DC, [www.ifpri.org/publication/purpose-and-potential-commodity-exchanges-african-economies](http://www.ifpri.org/publication/purpose-and-potential-commodity-exchanges-african-economies).
- Rauch, J. et J. Watson (2003), « Starting small in an unfamiliar environment », *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 2, No 7, pp.1021-1042, <http://dx.doi.org/10.3386/w7053>.
- Rodriguez-Clare, A. (1996), « Multinationals, linkages, and economic development », *The American Economic Review*, Vol. 86, pp. 852-873, <http://links.jstor.org/sici?sici=0002-8282%2819960...O%3B2-V&origin=repec>.
- Rodrik, D. (2016), « An African growth miracle? », *Journal of African Economies*, Vol. 27/1, pp. 10-27, <http://dx.doi.org/10.1093/jae/ejw027>.
- Ruhl, K. et J. Willis (2017), « New exporter dynamics », *International Economic Review*, Vol. 58/7, pp. 703-726, <http://dx.doi.org/10.1111/iere.12232>.
- SADC (2015), *SADC Industrialization Strategy and Roadmap (2015-2063)*, Communauté de développement de l'Afrique australe, Gaborone, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---africa/---ro-addis\\_ababa/---ilo-pretoria/documents/meetingdocument/wcms\\_391013.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---africa/---ro-addis_ababa/---ilo-pretoria/documents/meetingdocument/wcms_391013.pdf).
- Schipper, C., H. Vreugdenhil et M. de Jong (2017), « A sustainability assessment of ports and port-city plans: Comparing ambitions with achievements », *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, Vol. 57, pp. 84-111, <http://dx.doi.org/10.1016/j.trd.2017.08.017>.
- Schumpeter, J.-A. (1942), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper Collins, troisième édition (2008), New York.
- Secrétariat de la CAE (2018), *EAC Operationalizes 13 One Stop Border Posts*, Communauté d'Afrique de l'Est, [www.eac.int/press-releases/142-customs/1276-eac-operationalizes-13-one-stop-border-posts](http://www.eac.int/press-releases/142-customs/1276-eac-operationalizes-13-one-stop-border-posts) (consulté le 14 février 2019).
- Seka Aba, C. (2017), « Des outils juridiques au service du développement des ports africains », *Secteur privé et développement*, No 26, [www.proparco.fr/fr/le-secteur-portuaire-en-afrique-plein-cap-sur-le-developpement](http://www.proparco.fr/fr/le-secteur-portuaire-en-afrique-plein-cap-sur-le-developpement).
- Sequeira, S. et S. Djankov (2014), « Corruption and Firm Behavior: Evidence from African Ports », *Journal of International Economics*, Vol. 94, No 2, pp.277-294, <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2014.08.010>.
- Shepherd, B. (2017), « Infrastructure, trade facilitation, and network connectivity in sub-Saharan Africa », *Journal of African Trade*, Vol. 3/1-2, pp. 1-22, <http://dx.doi.org/10.1016/j.joat.2017.05.001>.
- Shinyekwa, I. et A. Ntale (2017), *The Role of Economic Infrastructure in Promoting Exports of Manufactured Products: Trade Facilitation and Industrialisation in the EAC*, Economic Policy Research Center, Banque africaine de développement, Abidjan.
- Signé, L. (2018), *African Development, African Transformation: How Institutions Shape Development Strategy*, Cambridge University Press, <http://dx.doi.org/10.1017/9781108575041>.
- Songwe, V. (2016), *Developing Regional Commodity Exchanges in Africa*, Brookings Institution's Ending Rural Hunger Project, [https://assets.ctfassets.net/5faekfvmlu40/2pbgnY7Q2g8Y4gCkUWU0U8/4590047e395bee246c8985ba7fc2ad95/Songwe\\_Commodity\\_exchanges.pdf](https://assets.ctfassets.net/5faekfvmlu40/2pbgnY7Q2g8Y4gCkUWU0U8/4590047e395bee246c8985ba7fc2ad95/Songwe_Commodity_exchanges.pdf).
- Steenbergen, V. et B. Javorcik (2017), « Analysing the impact of the Kigali Special Economic Zone on firm behaviour », International Growth Center, Londres, [www.theigc.org/wp-content/uploads/2017/10/Steenbergen-and-Javorcik-working-paper-2017\\_1.pdf](http://www.theigc.org/wp-content/uploads/2017/10/Steenbergen-and-Javorcik-working-paper-2017_1.pdf).

- Stirbat, L., R. Record et K. Nghardsaysone (2015), « The experience of survival: Determinants of export survival in Lao PDR », *World Development*, Vol. 76, pp. 82-94, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.06.007>.
- Sutton, J. (2012), *Competing in capabilities: the globalization process*, Oxford University Press, <http://eprints.lse.ac.uk/id/eprint/47811>.
- Sutton, J. et D. Olomi (2010), *An Enterprise Map of Tanzania*, International Growth Centre, Londres, [www.theigc.org/wp-content/uploads/2012/12/An-Enterprise-Map-of-Tanzania-English.pdf](http://www.theigc.org/wp-content/uploads/2012/12/An-Enterprise-Map-of-Tanzania-English.pdf).
- SWIFT (2018), *Africa Payments: Insights into African Transaction Flow*, [www.swift.com/africa-payments](http://www.swift.com/africa-payments).
- Swinnen, J., L. Colen et M. Maertens (2013), « Constraints to smallholder participation in high-value agriculture in West Africa », in A. Elbehri (ed.), *Rebuilding West Africa's Food Potential*, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture/Fonds international de développement agricole, [www.fao.org/3/i32222e/i32222e09.pdf](http://www.fao.org/3/i32222e/i32222e09.pdf).
- Taffesse, A. (2019), « The transformation of smallholder crop production in Ethiopia, 1994-2016 », in Cheru, F., C. Cramer et A. Oqubay (dir. pub.), *The Oxford Handbook of the Ethiopian Economy*, Oxford University Press, Oxford.
- Tang, K. (2019), « Lessons from East Asia: Comparing Ethiopia and Vietnam's early-stage special economic zone development », *SAIS-CARI Working Paper*, No 26, Johns Hopkins School of Advanced International Studies, Washington, DC, [www.sais-cari.org/s/WP-2019-05-Tang-Ethiopia-and-Vietnam-SEZ.pdf](http://www.sais-cari.org/s/WP-2019-05-Tang-Ethiopia-and-Vietnam-SEZ.pdf).
- Teal, F. (2016), « Firm Size, Employment and Value-added in African Manufacturing Firms: Why Ghana Needs Its 1 Per Cent », *CSAE Working Paper Series*, Centre for the Study of African Economies, University of Oxford, [www.csae.ox.ac.uk/materials/papers/csae-wps-2016-07.pdf](http://www.csae.ox.ac.uk/materials/papers/csae-wps-2016-07.pdf).
- Teece, D., G. Pisano et A. Shue (1997), « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No 7, pp. 509-533, <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199708%2918%3A7%3C509%3ADCASM%3E2.0.CO%3B2-%23>.
- Teravaninthorn, S. et G. Raballand (2009), *Transport Prices and Costs in Africa: A Review of the International Corridors*, Banque mondiale, Washington DC, <http://hdl.handle.net/10986/6610>.
- The Guardian (2012), « How Africa's first commodity exchange revolutionised Ethiopia's economy », [www.theguardian.com/global-development/2012/dec/13/africa-commodity-exchange-ethiopia-economy](http://www.theguardian.com/global-development/2012/dec/13/africa-commodity-exchange-ethiopia-economy) (consulté le 23 mai 2019).
- Tourret, P. et C. Valero (2017), « Le développement de la conteneurisation, symbole de la modernisation des ports africains », *Secteur privé et développement*, No 26, [www.proparco.fr/fr/le-secteur-portuaire-en-afrique-plein-cap-sur-le-developpement](http://www.proparco.fr/fr/le-secteur-portuaire-en-afrique-plein-cap-sur-le-developpement).
- Udo, Z. et K. Bruce (1995), « Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test », *Organization Science*, Vol 6, No 1, pp. 76-92, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.6.1.76>.
- UNESCO (2019), *Dépenses intérieures brutes de recherche & développement* (base de données), <http://data.uis.unesco.org/index.aspx?queryid=74> (consulté le 16 mars 2019).
- UNSD (2018), *UN Comtrade* (base de données), Division de la statistique des Nations Unies, <https://comtrade.un.org/> (consulté en mai 2019).
- USAID (2019), *Generation Kenya: Fact Sheet*, [https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1860/Generation\\_Kenya\\_fact\\_sheet\\_2019.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1860/Generation_Kenya_fact_sheet_2019.pdf) (consulté le 5 avril 2019).
- Van Andel, T., B. Myren et S. Van Onselen (2012), « Ghana's herbal market », *Journal of Ethnopharmacology*, Vol. 140/2, pp. 368-378, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jep.2012.01.028>.
- Woodruff, C. (2018), « Addressing constraints to small and growing businesses », International Growth Center, Londres, [www.theigc.org/wp-content/uploads/2018/11/IGC\\_ANDE-review-paper\\_final-revised.pdf](http://www.theigc.org/wp-content/uploads/2018/11/IGC_ANDE-review-paper_final-revised.pdf).



Extrait de :  
**Africa's Development Dynamics 2019**  
Achieving Productive Transformation

Accéder à cette publication :  
<https://doi.org/10.1787/c1cd7de0-en>

**Merci de citer ce chapitre comme suit :**

Commission de l'Union africaine/OCDE (2019), « La transformation productive de l'Afrique dans un monde en pleine évolution », dans *Africa's Development Dynamics 2019 : Achieving Productive Transformation*, Éditions OCDE, Paris/Commission de l'Union africaine, Addis Ababa.

DOI: <https://doi.org/10.1787/e51a4ede-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).