

# CHAPITRE DEUX

## Dans la cour des grands : les entreprises agroalimentaires en Afrique

### RÉSUMÉ

La chaîne globale d'approvisionnement agroalimentaire est contrôlée par un petit nombre de grandes entreprises, dont moins de la moitié sont actives sur place en Afrique. Mais un nombre plus important d'entreprises locales façonnent le secteur agroalimentaire sur le continent africain.

En se fondant sur le classement des entreprises établi par *Fortune Global 500* et « Les 500 premières entreprises africaines » de *Jeune Afrique*, ce chapitre dresse un tableau du tissu des grandes entreprises liées à l'agroalimentaire en Afrique, qu'elles soient étrangères ou africaines, tout en analysant les principales tendances qui s'en dégagent.

Le comportement économique de ces grands acteurs de l'agroalimentaire diffère selon les régions africaines. La majorité des entreprises concentrent leurs activités en Afrique du Nord et en Afrique australe. Plusieurs pays d'autres régions n'en ont pas moins un potentiel significatif dans l'agroalimentaire. Les pays qui attirent le plus d'entreprises sont notamment l'Afrique du Sud, le Maroc et le Nigeria. La taille des économies cibles est à cet égard un facteur attractif.

L'intégration des entreprises agroalimentaires africaines dans la chaîne globale d'approvisionnement progresse désormais, modestement, dans certains sous-secteurs. Dans les industries du tabac et des boissons, des entreprises étrangères et africaines en sont ainsi aux premiers stades de collaboration. Dans d'autres secteurs, des entreprises africaines se sont mises en quête de débouchés au-delà de leurs frontières nationales et même hors du continent.

Il existe actuellement peu de travaux empiriques sur les entreprises agroalimentaires africaines ; ce chapitre s'efforce de combler cette lacune en dressant une cartographie de cette catégorie d'entreprises sur le continent africain.

## INTRODUCTION

Ce chapitre donne un instantané du paysage des entreprises du secteur agroalimentaire africain. Il repose sur un examen des acteurs les plus importants du secteur privé, aussi bien étrangers que nationaux, et vise à mettre en lumière les caractéristiques clés du secteur agroalimentaire africain et à examiner les principales tendances des relations d'affaires.

Les études consacrées à l'industrie agroalimentaire mondiale et ses grandes multinationales (par exemple Rama, 2005) n'analysent pas les marchés africains de façon détaillée. À l'exception d'examen récents du rôle des supermarchés africains sur le continent (Reardon *et al.*, 2003 ; Weatherspoon et Reardon, 2003), les études empiriques du secteur agroalimentaire africain restent pour l'essentiel silencieuses sur les acteurs privés du secteur des affaires. Dans le contexte des initiatives nationales et internationales visant à promouvoir le développement du secteur privé reposant sur l'agriculture, il est essentiel de mieux connaître la géographie des entreprises agroalimentaires en Afrique.

Le secteur privé agricole peut devenir une source majeure d'emplois productifs et améliorer les disponibilités alimentaires sur le continent. Ces deux dernières décennies, la part des aliments transformés dans les échanges agricoles mondiaux a augmenté, tandis que celle des produits bruts a reculé en termes relatifs (cf. chapitre 1). Une partie importante des échanges agroalimentaires mondiaux est ainsi devenue moins tributaire des seules cultures de base disponibles et s'est déplacée vers l'aval des chaînes de valeur.

Mieux appréhender le paysage du secteur agroalimentaire africain peut également faciliter les activités des donateurs. Si le soutien des donateurs a reculé significativement durant les années 1980 et 1990, le secteur agricole<sup>1</sup> continue d'attirer une part substantielle de l'aide publique au développement (APD) (cf. chapitre 3). Les donateurs se sont engagés à promouvoir une approche axée sur la chaîne de valeur, qui entend soutenir le développement tiré par le secteur privé ainsi que les capacités de production de l'agriculture africaine (cf. chapitre 4). Dans ce contexte, il est essentiel d'accorder une plus grande attention aux chaînes de valeur du secteur agroalimentaire africain.

La première section de ce chapitre est consacrée à la chaîne globale d'approvisionnement agroalimentaire. La deuxième observe les principaux acteurs privés du marché agroalimentaire africain et leurs préférences géographiques. La troisième montre que la taille d'une économie joue un rôle décisif pour attirer les entreprises agroalimentaires. Enfin, la dernière section se penche sur les principales tendances du système agroalimentaire africain, notamment son intégration croissante dans la chaîne globale d'approvisionnement alimentaire, l'émergence de multinationales africaines et l'implication des entreprises asiatiques sur le continent. Ce chapitre se termine par un résumé des principales conclusions et un panorama des différentes façons d'améliorer la compréhension du secteur agroalimentaire africain. Les données pertinentes sur les entreprises agroalimentaires étrangères et africaines sont présentées en annexe.

## LES TENDANCES DES CHÂÎNES GLOBALES DE VALEUR AGROALIMENTAIRES

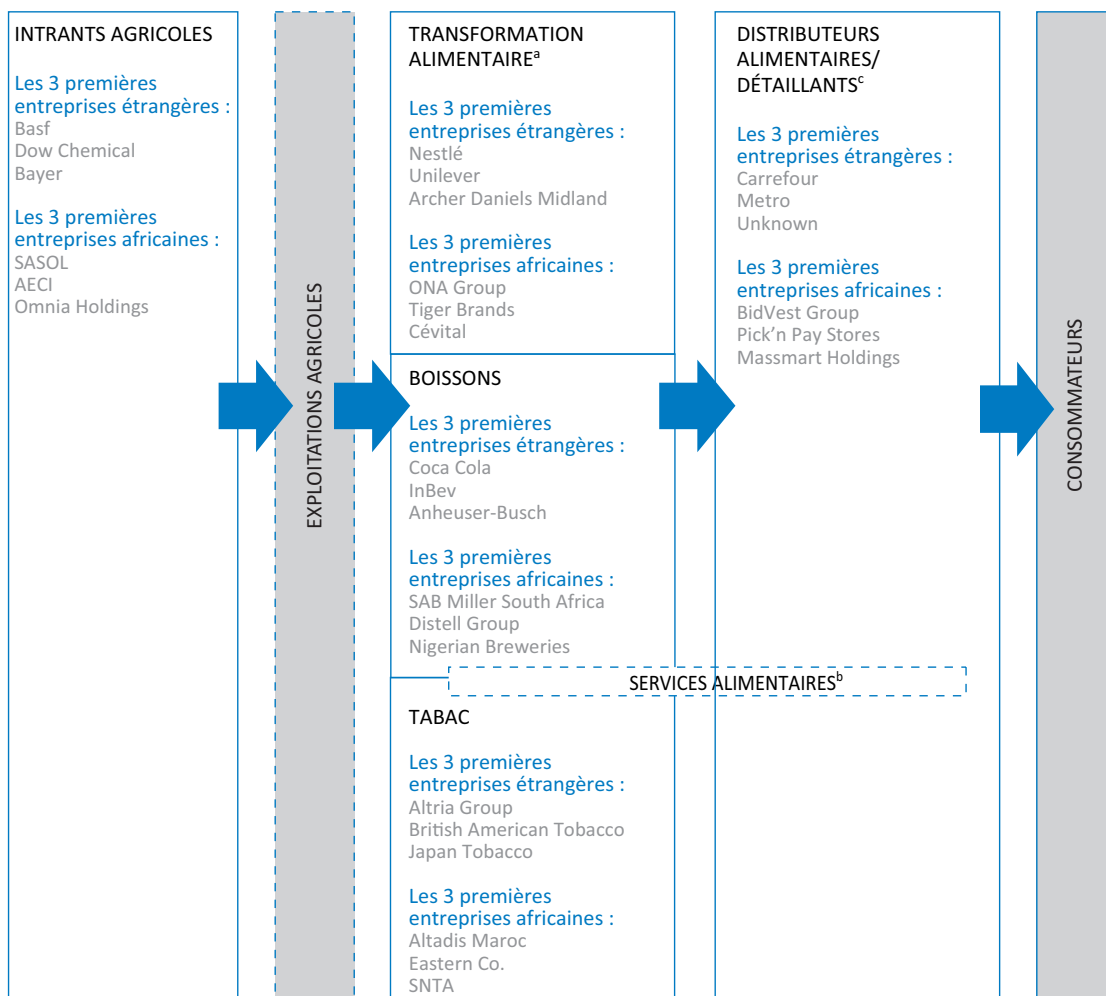
Le secteur agroalimentaire s'étend de l'approvisionnement en intrants (par exemple semences et engrais) jusqu'à la vente au détail. Il a connu une forte dynamique de mondialisation à la fois sur le plan des sources d'approvisionnement et en degré d'internationalisation des grandes entreprises. Des fournisseurs de nombreux pays en développement et pays développés participent aux chaînes globales de valeur, lesquelles sont coordonnées par les acheteurs et la grande distribution.

Plusieurs raisons expliquent que le système agroalimentaire mondial ne cesse d'évoluer. Tout d'abord, la libéralisation du commerce et les modifications apportées aux cadres réglementaires, aux plans international et national, ont facilité l'essor et le renforcement des chaînes globales de valeur dominées par les acheteurs (Gibbon et Ponte, 2005). Ensuite, les entreprises sont forcées d'innover et d'explorer de nouvelles options de production en raison des changements touchant les habitudes de consommation, des exigences de normes de qualité et de sécurité plus élevées et de la demande de produits alimentaires spécialisés. Les leaders mondiaux de l'industrie alimentaire ont par conséquent délaissé les stratégies de marque reposant sur un seul produit au profit de stratégies misant sur la différenciation des produits et l'innovation (Wilkinson, 2002 ; Humphrey et Memedovic, 2006). Cette diversification des entreprises agroalimentaires a constitué la réponse naturelle à la mondialisation croissante du système alimentaire.

De plus, comme cela a été amplement décrit ces dernières années, la concentration est plus élevée à tous les stades des chaînes de valeur agroalimentaires. Humphrey et Memedovic (2006) montrent qu'elle est patente, des fournisseurs d'intrants aux producteurs et aux transformateurs, jusqu'à la distribution au détail assurée par les chaînes de restauration rapide et les supermarchés. Cette concentration tout au long de la chaîne de valeur a doté certaines entreprises d'un pouvoir accru sur le marché ; la gouvernance des chaînes de valeur est liée au degré de coordination et de pouvoir que ces entreprises exercent sur le marché (Gibbon et Ponte 2005 ; Humphrey et Memedovic, 2006). Ces entreprises qui contrôlent l'accès aux chaînes de valeur sont souvent qualifiées d'« entreprises dominantes ». Les grands détaillants sont ainsi passés d'une situation où ils dominaient des marchés spécifiques à une situation où ils contrôlent entièrement des chaînes d'approvisionnement, imposant leurs normes pour s'assurer de la qualité des produits et garantir leur compétitivité. D'une façon générale, ces dynamiques ont débouché sur des chaînes d'approvisionnement de plus en plus intégrées et contrôlées par un petit nombre d'entreprises.

Le système agroalimentaire mondial se caractérise par la domination que les multinationales de l'agro-industrie exercent sur les marchés<sup>2</sup>. Ces entreprises, qui mènent leurs activités à l'échelle mondiale, sont de plus en plus intégrées horizontalement, c'est-à-dire qu'elles s'étendent sur tous les continents. C'est dans cette perspective qu'il convient d'examiner de plus près les principaux acteurs du marché agroalimentaire africain, notamment les entreprises africaines. La figure 2.1 décrit la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire africaine, qui compte à la fois des entreprises étrangères et africaines.

**Figure 2.1. La chaîne d’approvisionnement agroalimentaire africaine : des entreprises étrangères et nationales**



Notes: a) Le secteur Transformation alimentaire inclut les sous-secteurs Production alimentaire et Produits de consommation alimentaire. b) Le secteur Services alimentaires inclut les entreprises qui préparent des repas à emporter ; il inclut deux sociétés de restauration et McDonalds. c) Le secteur Détaillants inclut seulement les détaillants présents physiquement en Afrique ; en sont exclus ceux dont les activités reposent uniquement sur des transactions commerciales avec des fournisseurs ou des importateurs locaux et qui ne sont pas présents physiquement sur les marchés cibles africains.

Source: tableaux 2.A1 et 2.A2 en annexe.

Ce chapitre consacré au secteur agroalimentaire couvre toutes les composantes importantes de la chaîne d’approvisionnement, de l’amont (intrants agricoles) à l’aval (distribution), y compris le tabac. Si nous mettons spécialement l’accent sur l’agroalimentaire, c’est parce que ce secteur est un puissant moteur de croissance en Afrique, comme en attestent les données disponibles sur l’investissement direct à l’étranger (IDE) en Afrique. En 2006, l’investissement étranger s’y est de fait concentré dans le secteur primaire ; l’Afrique du Nord a bénéficié de la majorité de ces investissements, dont une part importante est allée à l’agriculture (BAfD/OCDE, 2008).

La description que nous donnons ici du secteur agroalimentaire africain repose sur deux sources — *Fortune Global 500* et « Les 500 premières entreprises africaines » de *Jeune Afrique* — qui établissent un classement des principales entreprises selon leurs revenus. Notre approche a consisté à consulter ces données et à les confronter afin de dresser pour la première fois une carte de la répartition des entreprises dans le secteur agroalimentaire africain.

Établir un tableau détaillé du marché agroalimentaire africain exigerait de tenir compte des PME, mais elles sont absentes de ces classements. À l'heure actuelle, il n'existe pas de sources d'information complètes sur les entreprises de cette taille. Si le tableau du secteur agroalimentaire africain présenté ici porte sur les grandes entreprises, il vise aussi à stimuler les recherches et l'attention des pouvoirs publics sur le développement du secteur privé dans le segment agroalimentaire.

## Le théâtre des acteurs du marché agroalimentaire africain

Les grandes multinationales occupent une place considérable dans la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire africaine. Sur les 49 géants de l'agroalimentaire figurant dans *Fortune Global 500*, 25 ont des activités et sont physiquement présents en Afrique (tableau 2.A1 en annexe)<sup>3</sup>. Les activités de ces multinationales sont très diverses ; elles s'exercent notamment via des filiales contrôlées à 100 pour cent ou, dans la majorité des cas, par des liens sans apport de capital tels que les franchises et les licences. Ce sont les solutions privilégiées par les entreprises pour contourner les obstacles qu'elles peuvent rencontrer dans un pays donné. Disposer de partenaires locaux procure en effet un bon réseau de contacts ainsi qu'une bonne connaissance des usages locaux et de l'environnement des affaires. La panoplie d'activités que ces entreprises mènent sur place comprend également des investissements dans des structures locales et dans des officines de liaison servant aux approvisionnements, à la vente et à la commercialisation.

Même s'il est difficile d'obtenir des informations complètes et détaillées sur la nature des activités que les entreprises agroalimentaires mènent en Afrique, quelques exemples illustrent la diversité des interventions des multinationales. Archer Daniels Midland gère en direct une installation de transformation de fèves de cacao en Côte d'Ivoire, tandis que Carrefour accorde des franchises à des partenaires d'affaires d'Afrique du Nord sans s'impliquer davantage sur le terrain. Quant à Unilever, ses engagements ne se limitent plus à la récolte à grande échelle de produits tels que les graines d'*Allanblackia*<sup>4</sup>, mais ils comportent désormais des programmes durables visant à encourager la participation de petites entreprises et de petits exploitants agricoles africains, à former les fournisseurs et à assurer le respect de normes sanitaires minimales et de normes environnementales.

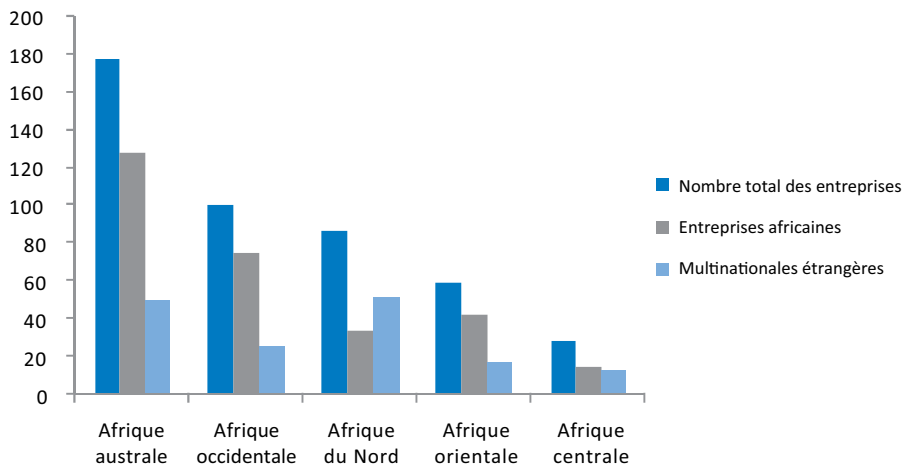
Les multinationales étrangères ne sont pas les seuls acteurs importants de la chaîne agroalimentaire africaine. Les plus grandes entreprises agroalimentaires africaines configurent elles aussi de façon déterminante les marchés et les chaînes de valeur, même si leurs revenus annuels n'atteignent pas les niveaux des entreprises figurant dans *Fortune Global 500*. La liste des 500 entreprises africaines affichant les plus hauts revenus établie par *Jeune Afrique* constitue un bon point de départ pour se faire une idée du secteur agroalimentaire africain : 111 d'entre elles sont actives dans la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire.

Le nombre relativement élevé d'entreprises agroalimentaires figurant dans cette liste traduit l'importance de cette industrie en Afrique, en particulier au regard du poids de ce secteur dans *Fortune Global 500*. Le revenu combiné de ces entreprises agroalimentaires africaines, tous sous-secteurs confondus, représente 18.5 pour cent du revenu total des 500 entreprises répertoriées par *Jeune Afrique*, ce qui fait de l'agroalimentaire le deuxième secteur en importance en Afrique, derrière les hydrocarbures.

## Les marchés cibles : préférences et concentration régionale

Si l'activité économique est intense dans certaines parties du continent, d'autres restent totalement en marge du dynamisme économique. Les grandes multinationales comme les entreprises africaines privilégient certaines régions (figure 2.2)<sup>5</sup>.

**Figure 2.2 Répartition régionale des entreprises agroalimentaires étrangères et africaines en Afrique**



Note: Le nombre d'entreprises indiqué pour chaque région peut inclure plusieurs filiales d'une même entreprise.

Source: tableaux 2.A1 et 2.A3 en annexe.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/402571808811>

L'Afrique australe est sans conteste la région comptant le plus grand nombre d'entreprises africaines. Cela n'a rien de surprenant dans la mesure où les entreprises actives hors de leurs frontières nationales sont principalement sud-africaines. Leur accès aux autres pays est facilité par la proximité géographique des marchés voisins et par l'existence d'infrastructures comparativement bien développées. Les pays d'Afrique australe se classent déjà parmi les premiers sur le continent au regard de la « facilité de faire des affaires » (Banque mondiale, 2006)<sup>6</sup>. L'Afrique australe est également bien classée pour le nombre de grandes multinationales étrangères présentes: elle en compte 50 et suit de près l'Afrique du Nord qui en totalise 52.

Dans le secteur agroalimentaire, l'Afrique occidentale attire plus d'entreprises africaines que de multinationales étrangères. En 2007, en termes de nombre de sièges sociaux et d'implantations totales d'entreprises africaines de premier plan, cette région s'est classée derrière l'Afrique australe mais elle a devancé l'Afrique du Nord. L'Afrique occidentale était en revanche beaucoup moins attrayante pour les multinationales étrangères, qui semblent préférer opérer en Afrique du Nord et en Afrique australe. En Afrique occidentale, le Nigeria est le plus important noyau d'activités économiques. L'agroalimentaire constitue l'une des principales industries du Nigeria, après l'industrie pétrolière. Sur les dix plus grandes entreprises du pays, tous secteurs confondus, quatre sont actives dans la production d'aliments et de boissons, contre cinq dans le secteur pétrolier (*Jeune Afrique*, 2007).

L'Afrique du Nord a connu des niveaux de croissance économique relativement élevés ces dernières années, ce qui en a fait le principal concurrent de l'Afrique du Sud en matière d'accueil de sociétés. L'attractivité de cette région s'est accrue, en particulier pour les entreprises étrangères, comme en témoigne le nombre comparativement élevé de multinationales agroalimentaires qui s'y sont implantées. C'est en partie le résultat des liens étroits existant avec l'Union européenne (UE), facilités par la proximité géographique du marché unique européen et la réduction des barrières commerciales. De récentes initiatives de l'UE<sup>7</sup> ont contribué à stimuler les échanges et les investissements avec l'Afrique du Nord, renforçant le statut de partenaire vital pour l'UE de cette dernière et entraînant des flux d'IDE dans les deux sens (CNUCED, 2007a). Ses progrès en matière de libéralisation économique et les récentes améliorations apportées à ses infrastructures ont permis à l'Afrique du Nord de renforcer ses positions. Selon une étude menée en 2005 sur les sociétés transnationales, l'Égypte, le Maroc et la Tunisie figuraient juste après l'Afrique du Sud au palmarès des pays les plus attrayants pour les affaires (CNUCED, 2005b). Logiquement, l'Afrique du Nord est la région africaine qui a le plus bénéficié de l'IDE

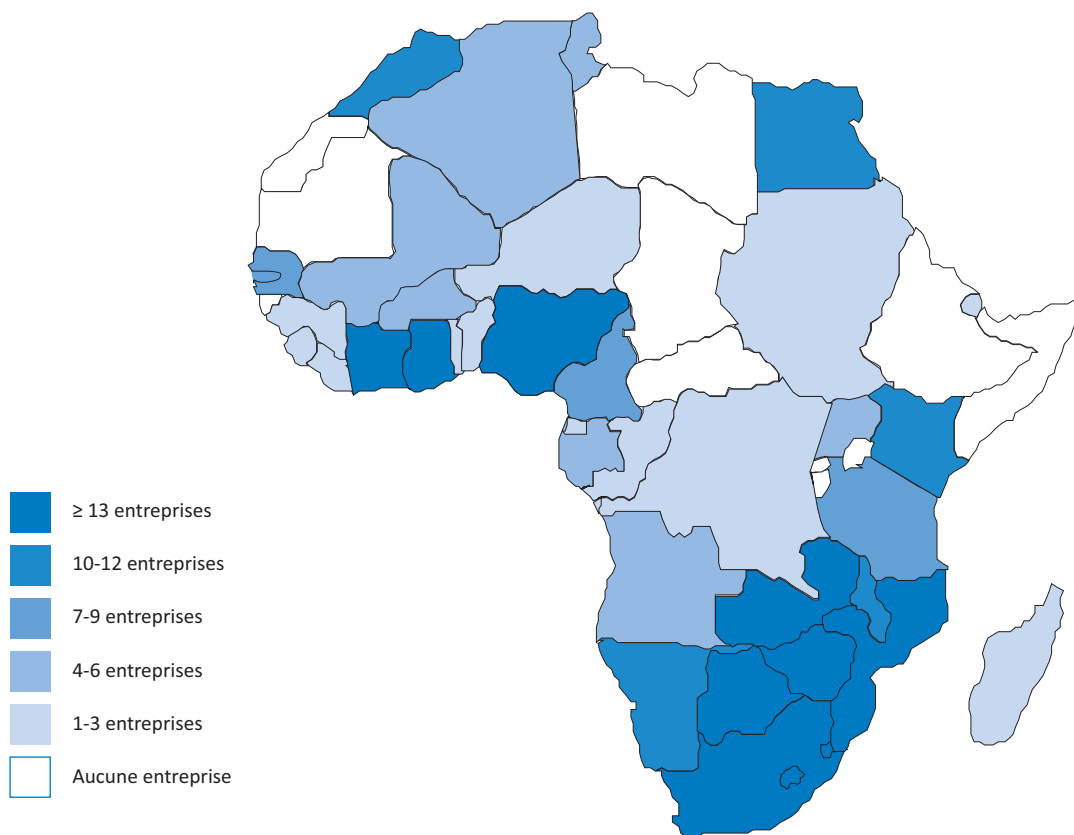
en 2006, totalisant 66 pour cent de tous les flux dirigés vers le continent selon les estimations de la CNUCED<sup>8</sup>.

L'Afrique orientale peine à développer des entreprises nationales fortes, mais elle excelle à attirer des entreprises d'autres pays africains. Cette région est une destination privilégiée de l'IDE, ce qui s'explique en partie par l'intégration régionale amorcée avec la Communauté d'Afrique de l'Est (CAE)<sup>9</sup>, une initiative lancée par le Kenya, l'Ouganda et la Tanzanie. Depuis l'instauration d'une union douanière en 2005, les barrières commerciales intra-régionales ont en grande partie été éliminées ; il subsiste des tarifs douaniers pour les biens en provenance du Kenya et des barrières non tarifaires, mais ils sont eux aussi progressivement supprimés. Des négociations approfondies sur la finalisation d'un marché commun ont débuté en octobre 2007 ; ce marché unique rivaliserait avec le marché nigérian en termes de population. De plus, la CAE donne accès au Marché commun d'Afrique orientale et australe (Comesa)<sup>10</sup>, dont le Kenya et l'Ouganda sont également membres, et à la Communauté de développement d'Afrique australe (CDA)<sup>11</sup>, dont fait partie la Tanzanie.

L'agriculture joue un rôle vital dans les trois pays de la CAE ; elle représente une part importante de leur PIB et emploie environ 80 pour cent de leur population, principalement dans le secteur informel. Dans le secteur agricole, exceptés quelques investisseurs privés étrangers plus importants, l'essentiel de l'activité entrepreneuriale privée est le fait de petits exploitants. L'absence d'un riche bassin de consommateurs ainsi que la faiblesse des infrastructures et de la gouvernance constituent autant d'obstacles à l'essor de l'investissement. Les agences publiques d'investissement de ces trois pays<sup>12</sup> aspirent à attirer davantage d'entreprises étrangères afin de s'attaquer à ces défis dans un avenir proche (NU/CCI, 2005).

L'Afrique centrale compte peu d'entreprises agroalimentaires importantes et accuse un retard marqué dans ce domaine, avec seulement sept sièges sociaux, alors que l'agriculture représente une part importante du PIB des pays de la région. Près de 19 pour cent des terres sont consacrées à l'agriculture, mais la région reste un importateur net d'aliments. Si le développement à grande échelle de l'agriculture ne s'est pas concrétisé en Afrique centrale, c'est en grande partie parce qu'elle constitue encore un marché fragmenté et de taille modeste, et que ses efforts d'intégration régionale sont parmi les moins avancés sur le continent.

**Figure 2.3. La distribution géographique des entreprises agroalimentaires africaines et leurs marchés cibles**



Note: Les chiffres incluent les sièges sociaux et les marchés cibles.

Source: tableau 2.A3 en annexe.

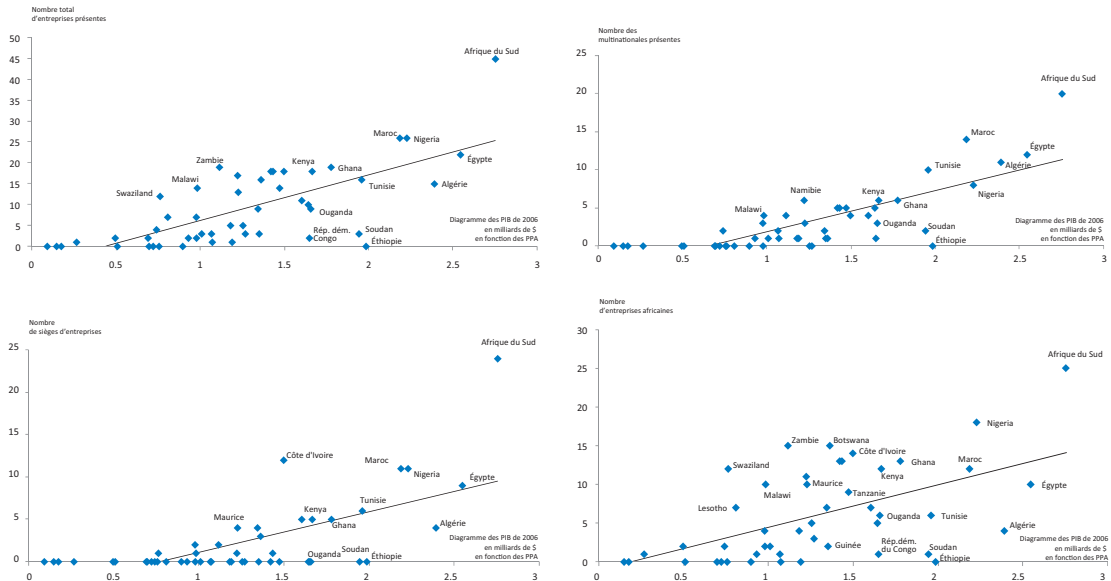
StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/402576473847>

## Les différences intra-régionales : de l'importance de la taille des marchés

Au sein de chaque région, le degré de concentration des entreprises diffère notablement selon les pays (figure 2.3). De multiples raisons, notamment d'ordre géographique, politique et économique, expliquent ces variations intra-régionales et s'ajoutent aux contraintes économiques liées aux infrastructures, à la disponibilité des ressources humaines et à leur qualification, au cadre réglementaire, ainsi qu'à l'accès aux marchés financiers et à leur développement.

La taille de l'économie semble aussi entrer en ligne de compte lorsque les entreprises choisissent de s'implanter sur un marché, comme paraissent l'indiquer les coefficients de corrélation élevés existant entre le degré de concentration d'entreprises liées à l'agroalimentaire et le PIB d'un pays mesuré en termes de parité de pouvoir d'achat (PPA) (tableau 2.A4 en annexe). On a ainsi comparé quatre indicateurs de la concentration des entreprises dans un pays donné — le nombre total d'entreprises présentes, le nombre de multinationales étrangères<sup>13</sup>, le nombre d'entreprises africaines et le nombre de sièges d'entreprises — au PIB (la taille de l'économie) et au PIB par habitant (une estimation du niveau de développement du pays) de 49 pays africains. Dans tous les cas, la corrélation s'est avérée positive et statistiquement significative avec le PIB (figure 2.4). Pour ce qui est du niveau de développement mesuré par le PIB par habitant, la corrélation est positive avec le niveau de concentration des entreprises, mais statistiquement non significative (tableau 2.A4 en annexe).



**Figure 2.4. Corrélation entre PIB et concentration des entreprises par pays, 2006**

Note: Les lignes de tendance sont calculées par régression linéaire.

Source: tableau 2.A3 en annexe.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/402604143064>

Plusieurs pays présentent des caractéristiques particulières (figure 2.4).

- En 2006, l'Afrique du Sud affichait le PIB le plus élevé et comptait le plus grand nombre d'entreprises présentes. Sur les 20 premières entreprises africaines actives dans la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire, 16 ont leur siège social en Afrique du Sud. Dans le même temps, contrairement à ses voisins — Zimbabwe, Botswana et Mozambique notamment — l'Afrique du Sud attire peu d'entreprises originaires d'autres pays africains (tableau 2.A3 en annexe).
- Le Nigeria est un marché cible privilégié par les multinationales agroalimentaires. Sa population représente 47 pour cent de la population d'Afrique occidentale, et son PIB est plus d'une fois et demie supérieur au PIB agrégé du reste de cette région. À elle seule, la taille de l'économie nigériane explique que près d'un tiers des multinationales agroalimentaires étrangères actives en Afrique aient choisi d'opérer dans ce pays.
- La Côte d'Ivoire dépasse clairement les autres pays d'Afrique occidentale pour ce qui est du nombre absolu de sièges sociaux par rapport au PIB. Toutefois, ce pays est encore en cours de récupération après les tensions politiques survenues en 2002, et son économie n'a pas retrouvé son niveau de croissance antérieur.
- Le Maroc est la destination préférée des entreprises en Afrique du Nord ; bien qu'il n'offre pas le marché le plus important, c'est le pays qui attire le plus grand nombre d'entreprises étrangères de premier plan dans tous les sous-secteurs agricoles.
- L'Égypte et l'Algérie sont devenues plus attrayantes pour les multinationales étrangères grâce aux changements significatifs que ces pays ont apportés en 2006 à leurs réglementations nationales dans le but de favoriser l'IDE, notamment une réduction de l'impôt sur les sociétés (CNUCED, 2007a).

- La Libye<sup>14</sup> et le Soudan affichaient en 2006 un PIB nettement supérieur à la moyenne du continent, sans pour autant s'attirer les faveurs des grandes entreprises agroalimentaires. Cela tient principalement au fait que ces deux pays sont spécialisés dans d'autres secteurs : leur croissance économique est attribuable à l'augmentation des prix du pétrole et à l'accroissement de la production pétrolière, tandis que l'agriculture y joue seulement un rôle marginal.
- En Afrique orientale, le Kenya est le marché le plus important ainsi que la première destination des multinationales étrangères. En particulier, l'industrie du thé, qui repose sur les exportations et lui procure le plus de devises après le tourisme, offre des possibilités d'investissement à tous les stades de la chaîne d'approvisionnement, de la production jusqu'à la mise en marché<sup>15</sup>. Unilever, l'une des premières multinationales mondiales en termes de revenus, a saisi cette opportunité et l'a traduite en activités rentables (encadré 2.1).

### **Encadré 2.1. Unilever au Kenya : un pionnier de l'industrie du thé et de l'agriculture durable**

La multinationale anglo-néerlandaise Unilever possède une grande diversité de marques de produits de consommation connues mondialement dans les domaines de l'alimentation, des boissons, des produits ménagers et des soins corporels. En 2006, ses revenus atteignaient 51 milliards de dollars, et elle employait plus de 180 000 personnes dans plus de 100 pays.

Présente en Afrique depuis plus d'un siècle, elle y est aujourd'hui active dans 18 pays où elle emploie environ 40 000 personnes, dont la moitié dans le secteur du thé. Unilever est le numéro un mondial du thé. Elle a acquis ses importantes plantations de thé de Kericho, au Kenya, en 1984 lorsqu'elle a acheté Brooke Bond, qu'elle a rebaptisé Unilever Tea Kenya (UTK) 20 ans plus tard.

UTK est aujourd'hui l'une des plus grandes entreprises commerciales du Kenya. Cotée à la bourse de Nairobi, elle appartient à 88 pour cent à Unilever PLC, les 12 pour cent restants étant contrôlés par des actionnaires locaux. UTK possède plusieurs sociétés affiliées, dont Mabroukie Tea and Coffee Estates, Kenya Tea Blenders, Brooke Bond Mombasa, The Buret Tea Company et Kitco. En 2006, UTK exploitait 20 plantations de thé et huit usines, pour une production de 30 000 tonnes de thé, exportée principalement vers trois marchés — Royaume-Uni, Pakistan et Égypte —, ce qui lui conférait près de 10 pour cent des parts de marché mondiales, soit la part la plus importante.

Le Kenya a constitué une source significative de croissance pour Unilever ; l'entreprise a su saisir les opportunités dans la région avant ses concurrents et les traduire en activités rentables. Dans le même temps, à travers sa filiale, Unilever a également joué un rôle de pionnier dans l'agriculture durable et est à l'origine d'avancées majeures dans ce domaine. Elle a ainsi établi des lignes directrices en matière de pratiques agricoles durables, par exemple en 2002 dans la culture du thé. En 2007, elle s'est engagée dans un partenariat avec le ministère britannique du Développement international (DFID) et l'Agence kenyane de développement du thé (KTDA) pour mettre en œuvre un programme visant à diffuser ces lignes directrices auprès de tous les petits producteurs qui fournissent du thé à UTK.

Qu'une multinationale comme Unilever s'engage dans des projets de développement durable n'a pas de quoi surprendre : elle a tout intérêt à ce que soit préservé l'approvisionnement à long terme en ressources naturelles nécessaires à ses activités.

*Source: CCS Financial Solutions ; site Web de Unilever ; The East African ; Conseil mondial des affaires pour le développement durable (WBCSD).*

## LES ÉVOLUTIONS RÉCENTES DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE AFRICAIN

### L'intégration de l'Afrique dans la chaîne globale d'approvisionnement alimentaire

Ce tableau des entreprises montre que le secteur agroalimentaire africain est une industrie cible pour les compagnies africaines comme pour les multinationales étrangères. Les liens existant entre ces deux groupes apparaissent clairement : à travers des sociétés affiliées, on retrouve dans le classement de *Jeune Afrique* des entreprises figurant dans *Fortune Global 500*, telles que Nestlé (Nigeria, Côte d'Ivoire, Ghana), British American Tobacco (Kenya, Maurice), Unilever (Nigeria, Côte d'Ivoire, Ghana) et Archer Daniels Midland (Côte d'Ivoire).

C'est dans la filière des intrants agricoles que l'intégration entre multinationales étrangères et entreprises africaines semble la moins poussée. Sur les 11 sociétés figurant dans *Fortune Global 500*, sept sont présentes en Afrique. Cette proportion relativement élevée traduit la place importante que les entreprises chimiques étrangères ont prise sur le continent. Le secteur des intrants exige un degré considérable d'apports technologiques et une main-d'œuvre offrant les qualifications correspondantes, ce qui confère aux grandes multinationales des pays développés une place de choix dans cette industrie.

Les pays africains luttent encore pour être compétitifs en recherche et développement. De fait, l'intérêt commercial suscité par l'approvisionnement de l'Afrique en intrants est plutôt faible, ce qui peut s'expliquer par l'insuffisance des investissements consacrés aux biens publics, tels que les routes et l'irrigation, qui dissuade le secteur privé d'accroître son recours aux intrants agricoles (Adesina *et al.*, 2003). Si la consommation d'engrais s'accroît à l'échelle mondiale — une augmentation de 3 pour cent en 2007-08, selon les projections, avec une demande provenant à 70 pour cent environ de l'Asie de l'Est et du Sud ainsi que de l'Amérique du Nord — l'Afrique n'y joue qu'un rôle marginal (Heffer et Prud'homme, 2007).

Dans le domaine du commerce de détail, l'Afrique reste en marge du dynamisme mondial. Sur les 19 détaillants mondiaux, seuls Carrefour et Metro sont présents sur le continent et tous deux ont concentré leurs activités en Afrique du Nord. Carrefour est actif en Égypte, en Tunisie et en Algérie par le biais de franchises, tandis que Metro n'est présent qu'au Maroc où il exploite sept supermarchés Cash & Carry. Le bilan annuel de Carrefour ne contient pas de données distinctes sur ses activités en Afrique, alors que Metro présente des chiffres agrégés pour ses marchés marocain et asiatique, qui représentent seulement 2.4 pour cent du total de ses ventes. Cela traduit dans les deux cas le rôle modeste que le marché africain joue dans les activités de ces groupes.

Qui plus est, actuellement, ce n'est pas en Afrique que les grands détaillants mondiaux se font concurrence pour affirmer leurs positions. Les géants de la grande distribution semblent plus attirés par les économies affichant une croissance plus soutenue, où le taux d'implantation des supermarchés est très rapide et atteint des niveaux sans précédents. L'Asie arrive en tête ; l'Inde, la Chine et le Vietnam offrent certaines des opportunités de croissance les plus attrayantes pour les grands détaillants de l'alimentation. Puis viennent les pays d'Europe orientale, en particulier la Russie et l'Ukraine, qui constituent des destinations attrayantes pour les nouveaux entrants (A.T. Kearney, 2007). Comparés à la plupart des régions d'Afrique, ces différents pays présentent notamment les avantages suivants : forte croissance du PIB, vif attrait pour le mode de vie occidental, populations plus instruites et classe moyenne en expansion.

Bien que l'Afrique semble être quelque peu marginalisée, une étude récente montre que l'Afrique du Nord possède un réel potentiel sur le marché mondial du commerce de détail. En fait, les seuls pays africains qui figurent parmi les marchés cibles « à envisager » selon le *Global Retail Development Index*<sup>16</sup> appartiennent à cette région ; il s'agit entre autres, et dans cet ordre, de la Tunisie, de l'Égypte et du Maroc (A.T. Kearney, 2007). Ces pays ont gagné des places au fil des évaluations menées ces dernières années ; ils sont toujours devancés par l'Asie et l'Europe

orientale, mais ils ont dépassé l'Afrique du Sud dont le marché, considéré comme saturé, a été mentionné pour la dernière fois en 2003. Conformément à ces tendances et comme déjà souligné, ni Carrefour ni Metro ne sont présents en Afrique du Sud ; ces deux groupes ont au contraire concentré leurs activités dans la partie nord du continent par le biais de franchises et de points de vente.

Les boissons sont le segment du marché agroalimentaire dans lequel le réseau unissant multinationales étrangères et entreprises partenaires africaines est le plus développé. À l'exception de Coca-Cola Entreprises (développement des produits de la marque), toutes les grandes entreprises mondiales du secteur sont directement présentes en Afrique. Dans le même temps, sur toutes les entreprises de boissons figurant au palmarès de *Jeune Afrique*, trois seulement<sup>17</sup> ne sont pas associées avec au moins une des multinationales dominantes.

Dans ce secteur, les entreprises locales collaborent principalement avec les multinationales à travers des concessions de licence et des accords de franchisage. Par exemple, le leader international du secteur des boissons, Coca-Cola Company (production et distribution de la marque) est présent dans la majorité des États africains par le biais de franchises accordées à des entreprises locales (par exemple SABMiller) qui lui fournissent des services d'embouteillage et de distribution. Avec une croissance moyenne de 5 pour cent au cours des cinq dernières années, l'Afrique constitue un marché majeur pour Coca-Cola. La marque a transféré son siège régional du Royaume-Uni à Johannesburg en 2006, et l'Afrique représente environ 16 pour cent (11 500 personnes) de la main-d'œuvre employée par le groupe (The Coca-Cola Company, 2007). La société PepsiCo, le principal concurrent de Coca-Cola, a pour sa part procédé en 2006 à un nouveau lancement de ses produits à travers un partenariat de franchisage conclu avec Pioneer Foods en Afrique du Sud, mais elle accuse encore un retard important en termes de parts de marché.

SABMiller est le leader africain dans le secteur des boissons, avec un revenu annuel plus de quatre fois supérieur à celui du Distell Group, une entreprise elle aussi sud-africaine qui se classe au deuxième rang. SABMiller est actionnaire minoritaire du Distell Group, à hauteur de près de 30 pour cent, et s'accroche à ses actions malgré les offres publiques d'achat répétées de ses concurrents.

À l'inverse, la majorité des entreprises africaines du secteur des boissons se concentrent sur leurs marchés intérieurs respectifs et dégagent des revenus qui restent modestes. La plupart de ces entreprises ont cependant établi de bons liens avec les systèmes internationaux de production et de distribution. Si leur poids apparaît sous-estimé en raison de leur gestion et de leur comptabilité distinctes de celles d'un groupe, elles jouent en réalité des rôles clés dans la chaîne d'approvisionnement du secteur. Quatre grandes entreprises du secteur des boissons ont leur siège au Nigeria (dont la filiale locale de Guinness), ce qui reflète les débouchés espérés d'un marché très fortement peuplé.

Les modes de collaboration sont analogues dans le segment des boissons alcoolisées. La société belge InBev, bien qu'elle concentre actuellement ses efforts sur des marchés, développés ou émergents, à forte croissance et non africains, exerce des activités de production sous licence en Algérie, en Tunisie, au Nigeria, en Tanzanie et en Afrique du Sud, et elle travaille avec des distributeurs dans d'autres pays, plus particulièrement le Ghana, l'Angola, le Bénin et la Libye<sup>18</sup>. La multinationale sud-africaine SABMiller et le groupe français Castel ont conclu en 2001 un partenariat stratégique prévoyant que SABMiller garde le contrôle du marché sud-africain tandis que Castel se concentre sur les régions centrale et occidentale du continent. Dans le même temps, à travers des accords de licence, ces deux entreprises sont associées à Coca-Cola pour l'embouteillage de boissons gazeuses sur plusieurs marchés africains. Bien qu'il ne figure pas dans *Fortune Global 500*, le brasseur Guinness joue un rôle important en Afrique ; à travers des accords de licence, il a adopté une stratégie de partenariat avec des brasseurs et des entreprises d'embouteillage locaux qui lui assure une large couverture du marché et une bonne diffusion de ses produits.

Le Zimbabwe et le Malawi font partie des principaux producteurs de tabac en Afrique, où cette industrie est établie de longue date (FAO, 2003). Tous les leaders mondiaux du tabac ont des

activités sur le continent africain, principalement des usines de production et de transformation ainsi que des unités logistiques. Deux filiales de British American Tobacco, entreprise présente dans 15 pays africains, dégagent des revenus suffisants pour figurer dans le classement de *Jeune Afrique*. Le conglomérat franco-espagnol Altadis a acheté 80 pour cent des actions de la Régie des tabacs au gouvernement marocain en 2003, avant d'acquérir les 20 pour cent restants en janvier 2006 ; cette dernière opération a complété le processus de privatisation, tout en lui conférant un monopole protégé dans le pays. Quant aux leaders africains du tabac, à savoir les entreprises qui appartenaient autrefois à l'État au Maroc, en Algérie, en Égypte et en Tunisie, ils dominent leur marché intérieur mais ne se sont pas encore risqués hors de leurs frontières.

## L'expansion internationale des entreprises africaines

Les grandes entreprises africaines étendent de plus en plus leurs activités hors de leurs frontières dans le but d'échapper à des marchés intérieurs saturés et de trouver des débouchés à l'échelle du continent. Les stratégies d'expansion adoptées par les entreprises figurant dans le classement de *Jeune Afrique* sont d'une diversité impressionnante : exportations par l'intermédiaire d'une entreprise partenaire (Lesieur Cristal), établissement de bureaux de ventes sur place (Nigerian Breweries) et même délocalisation de sites de production dans d'autres pays (Illovo Sugar).

Les entreprises nationales de premier plan se mettent en quête de nouveaux marchés hors de leurs frontières. C'est particulièrement vrai pour l'Afrique du Sud : sur les 24 entreprises sud-africaines cotées en bourse, quatre seulement ne cherchent pas à étendre leurs activités dans les pays voisins. Le brasseur SABMiller est un exemple frappant de société ayant trouvé des débouchés à l'étranger aussi bien en créant des unités de brassage et d'embouteillage qu'en installant des bureaux de vente et de marketing ou en nouant des partenariats de distribution.

Sur les dix entreprises du secteur sucrier figurant dans le classement de *Jeune Afrique*, Illovo Sugar est la seule à mener des activités simultanément dans différentes régions du continent africain. Outre l'Afrique du Sud, son pays d'origine, cette entreprise est également active au Malawi, au Mozambique, au Swaziland, en Tanzanie et en Zambie, et elle le sera bientôt au Mali (encadré 2.2). Sa filiale Zambia Sugar dégage même des profits suffisants pour figurer elle-même au palmarès de *Jeune Afrique*.

### Encadré 2.2. Illovo Sugar: une multinationale africaine

Le groupe Illovo Sugar est le plus grand producteur africain de sucre. Ses activités embrassent la culture de la canne, le raffinage du sucre et la production de divers alcools et autres produits en aval. Depuis septembre 2006, 51 pour cent de ses actions sont détenues par Associated British Foods. Illovo Sugar est actif dans plusieurs pays africains grâce aux majorités de contrôle qu'il détient dans des entreprises sucrières locales au Malawi, au Swaziland, en Zambie, en Tanzanie et au Mozambique. L'Afrique du Sud, son pays d'origine, reste la principale source de revenus du groupe, tandis que le Malawi et la Zambie représentent la plus grosse part de sa production de canne à sucre.

Illovo Sugar a sans discontinuer diversifié sa production et sa commercialisation, tout en profitant des processus de privatisation en cours dans les pays voisins, tout particulièrement la Zambie, le Malawi et la Tanzanie. Le groupe mène par ailleurs d'importants programmes d'aide aux petits producteurs dans ces pays, qui constituent pour lui une source d'approvisionnement significative en canne à sucre, à des fins d'échanges et de transformation. En Afrique du Sud, Illovo Sugar vend de plus en plus de plantations à des coopératives d'exploitants agricoles, qui en retour assurent l'approvisionnement en canne de ses usines. Ainsi, les petits exploitants vendent leur production à un client fiable et bénéficient d'une stabilité micro-économique.

En 2001, le groupe est devenu actionnaire majoritaire de Zambia Sugar, un producteur local qui avait lancé un programme d'enrichissement du sucre en vitamine A. Ce projet, issu d'un partenariat à trois entre le gouvernement zambien, l'USAID et le secteur privé, a été poursuivi par Illovo Sugar. Le processus d'expansion amorcé en 2007 vise une augmentation de la production annuelle de canne à sucre. Récemment, Illovo Sugar a annoncé la construction au Mali d'un nouveau complexe comprenant une centrale et un moulin. L'investissement est garanti par le gouvernement à travers un fonds de développement agricole. La production commencera en 2009 et devrait atteindre 200 000 tonnes par an.

Source : CNUCED (2005a) et site Web de Illovo Sugar.

Le segment de la distribution est particulièrement révélateur de l'internationalisation naissante des entreprises africaines. On estime que la grande distribution représente entre 10 et 25 pour cent de la vente d'aliments au détail en Afrique (Ruben *et al.*, 2006). De fait, alors que les petits magasins de propriétaires indépendants disparaissent peu à peu, les grandes chaînes étendent leur emprise géographique. La libéralisation des marchés et, dans une plus large mesure, l'urbanisation sont les moteurs de ce changement radical.

Non seulement les chaînes de supermarchés gagnent rapidement du terrain en Afrique, mais elles imposent également aux fournisseurs leurs normes de produits et de qualité. Parmi les détaillants africains de premier plan, les entreprises sud-africaines viennent incontestablement en tête, et elles protègent leur marché intérieur des distributeurs étrangers. Présentant une saturation de leur marché intérieur, des distributeurs sud-africains tels que ShopRite, Massmart et Woolworths se sont rapidement intéressés aux pays voisins où ils ont soit investi eux-mêmes dans de nouveaux supermarchés, soit accordé des licences de marque à des partenaires franchisés concurrençant les marchés informels locaux.

Dans le même temps, la chaîne de supermarchés kenyane Nakumatt, qui est entrée dans le classement de *Jeune Afrique* en 2007, continue à investir au Rwanda, en Tanzanie et en Ouganda. Ce n'est pas le premier détaillant de la région à nourrir des ambitions au-delà des frontières kenyanes : la chaîne de supermarchés Uchumi, l'ancien numéro un du marché, avait procédé à une expansion en Ouganda, mais elle s'y était mal préparée et elle a déclaré faillite à l'été 2006. Pour éviter une telle déconvenue, Nakumatt prévoit de mener ses nouvelles activités en s'appuyant sur les profits qu'elle dégage au Kenya, des partenariats stratégiques de financement et une restructuration organisationnelle. Sa stratégie d'innovation et de croissance comprendra également une entrée à la bourse de Nairobi en 2009.

L'internationalisation des entreprises africaines ne s'arrête pas nécessairement aux frontières du continent. Ainsi, la marque SABMiller est diffusée à travers le monde, et des entreprises de transformation alimentaire — comme la Société nouvelle des plantations du Haut-Penja (Cameroun) et Cairo Poultry — exportent déjà leurs produits dans le monde entier. Ces entreprises font preuve d'une souplesse qui témoigne de l'émergence en Afrique d'une agro-industrie à succès. Au Nigeria, la société Dangote Sugar Refinery (nouvellement entrée dans le classement de *Jeune Afrique*) importe du sucre brut du Brésil, le raffine puis le destine à la consommation domestique et industrielle. La coopération avec des entreprises non africaines est une voie de plus en plus recherchée : le groupe marocain ONA (Omnium nord-africain) a ainsi conclu un partenariat avec Lesieur France, et la Régie nationale des tabacs et des allumettes de Tunisie s'est alliée à British American Tobacco.

Enfin, on a récemment enregistré une hausse des flux d'investissements à l'étranger des entreprises africaines, et un nombre croissant améliorent leur cotation tant sur les bourses locales que sur les plus grandes places mondiales. Ce sont autant de signes du processus d'internationalisation amorcé par certaines entreprises africaines. Les flux sortants d'IDE ont bondi à 8 milliards de dollars en 2006, soit quatre fois plus qu'en 2005, ce qui traduit le rôle croissant joué par les grandes entreprises africaines (BAfD/OCDE, 2008). L'Afrique du Sud<sup>19</sup> arrivait déjà en tête en 2006, avec 3 milliards de dollars tous secteurs confondus, soit plus du tiers du total, suivie par le Nigeria, le Libéria et le Maroc, avec des montants compris entre 0.2 et 0.4 milliard de dollars (CNUCED, 2007a). Cela montre que l'Afrique devient une source

significative d'IDE. Ensuite, plus de la moitié des entreprises agroalimentaires africaines figurant dans le classement de *Jeune Afrique* sont cotées sur des bourses nationales (tableau 2.A5 en annexe), ce qui atteste de leur engagement à la transparence et de leur ambition de croissance, notamment hors de leurs frontières.

Certaines entreprises africaines se sont même hissées aux premiers rangs mondiaux. Le palmarès des 2000 premières entreprises mondiales établi par Forbes<sup>20</sup> traduit l'essor des multinationales africaines. En février 2008, toutes industries confondues, on y retrouvait 17 entreprises sud-africaines, quatre entreprises d'Afrique du Nord et une d'Afrique occidentale. Mentionnons Bidvest, une entreprise sud-africaine de services alimentaires, qui est en concurrence avec des acteurs du calibre de Sodexo (France) et de Compass Group (Royaume-Uni), ou encore la société sud-africaine Sasol, un acteur mondial de l'industrie chimique et des carburants, qui concurrence aujourd'hui dans les classements internationaux Chevron (États-Unis) et Royal Dutch Shell (Pays-Bas) (Hoover's, 2008).

## Les visées asiatiques en Afrique

Outre les principales entreprises africaines et les grandes multinationales figurant dans *Fortune Global 500* et « Les 500 premières entreprises africaines » de *Jeune Afrique*, le secteur agroalimentaire africain comporte toute une panoplie d'autres acteurs plus modestes, dont beaucoup proviennent d'Asie, qui exercent eux aussi une influence sur le secteur. Seules deux entreprises — Olam et Currimjee — ont généré des revenus suffisamment importants pour apparaître dans le palmarès de *Jeune Afrique*. Le groupe Olam illustre bien la façon dont les entreprises asiatiques évoluent en Afrique — trois de ses filiales figurent en nom propre dans le classement établi par *Jeune Afrique* pour leur puissance économique (encadré 2.3). Alors qu'à ses débuts cette compagnie œuvrait uniquement dans le commerce international, elle s'est ensuite lancée dans des activités commerciales connexes, notamment l'agriculture et la production. Le groupe Currimjee, dont le siège se trouve à Maurice, a adopté une stratégie similaire. Arrivé d'Inde en 1884, son fondateur a bâti une société de commerce international de produits alimentaires en quelques années. Même si seul son segment boissons apparaît dans le classement des principales entreprises agroalimentaires, Currimjee s'est également diversifié dans la vente au détail dans les années 1950 et plus tard dans le secteur des services, et mène aujourd'hui ses activités dans plusieurs pays africains.

### Encadré 2.3. International : du rôle d'exportateur à celui d'investisseur

Olam International est l'un des plus importants acteurs de l'import-export de produits agricoles africains. Originaire d'Asie, cette entreprise rayonne à présent sur quatre continents, dont l'Afrique (19 pays). Elle ne se contente pas de couvrir un marché mondial, elle intègre également des chaînes d'approvisionnement entières dans sa stratégie de gestion. Olam peut donc tirer parti de l'approvisionnement, de la transformation et de la distribution de divers produits tels que le cacao, le sucre, les haricots et les noix.

À l'origine, Olam a été fondée par la diaspora indienne à Singapour — le groupe Kewalram Chanrai. Cette entreprise était déjà véritablement multinationale dès les années 1950, travaillant d'un bout à l'autre de l'Asie, de l'Amérique latine et de l'Afrique. Dès le début, sa philosophie des affaires visait la création d'une chaîne d'approvisionnement intégrée. La Société financière internationale a vu en Olam un partenaire potentiel dans le développement communautaire et la formation des fournisseurs locaux parce qu'elle s'approvisionne directement auprès des petits exploitants agricoles.

Olam International est un exemple typique d'intégration de longue date du secteur agroalimentaire africain dans le commerce international. Par ailleurs, elle illustre le rôle joué par les investisseurs indiens sur le continent et en particulier dans l'industrie agroalimentaire africaine.

Source: Sites Web des entreprises.

Les économies asiatiques connaissent une expansion rapide se traduisant par une demande importante de pétrole et de métaux, ce qui a donné un sérieux coup de fouet à leurs relations commerciales avec l'Afrique. Comme le montre le chapitre 1, les produits liés à l'agriculture occupent peu à peu une part croissante des flux commerciaux. En 2006, l'Asie représentait plus de 20 pour cent des exportations africaines. Conformément à leurs avantages concurrentiels respectifs actuels, l'Asie fournit des biens manufacturés au continent africain, et ce dernier lui vend des matières premières. Au cours des dix dernières années, les importations de produits bruts ont représenté plus de la moitié des importations agricoles asiatiques en provenance d'Afrique (Division de la statistique de l'ONU, 2007). Depuis 2000, les produits agricoles constituent une part croissante des importations en provenance d'Afrique des principales économies émergentes que sont la Chine et l'Inde. La Chine importe surtout des produits bruts, tandis que l'Inde s'est tournée vers les produits horticoles (tableau 1.8, chapitre 1).

Toutefois, dans le cadre de la coopération commerciale Asie-Afrique, le montant des IDE des entreprises asiatiques en Afrique comme le nombre de fusions et d'acquisitions entre les deux régions demeurent étonnamment bas au regard du dynamisme caractérisant ces marchés régionaux. Les investissements dans l'agriculture et la production alimentaire notamment sont pratiquement inexistants (CNUCED, 2007b). À long terme, les deux régions étant complémentaires, la demande croissante en aliments et en matières premières de l'Asie pourrait être comblée par les importations en provenance d'Afrique (Goldstein *et al.*, 2006). Toute une panoplie d'initiatives ont été lancées pour promouvoir les relations commerciales et l'investissement dans le secteur privé entre les deux continents. Né à la suite de la Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique (CITDA), l'Annuaire des entreprises africaines et asiatiques de l'Afrique subsaharienne illustre bien l'encouragement aux échanges d'informations sur le marché, ce qui augmente les opportunités de collaboration dans le secteur privé. Si cette base de données est encore en cours de construction, les entreprises qui s'y enregistrent sont surtout chinoises et indiennes. Leurs activités englobent un large éventail de segments du secteur agroalimentaire, notamment la pêche, l'agriculture, la transformation des aliments et la production de boissons (Banque mondiale — groupe du Département du secteur privé pour l'Afrique, 2007).

## CONCLUSIONS

Ce chapitre a donné un aperçu du secteur privé agroalimentaire en Afrique. Les données sur les entreprises et leurs activités dans la région étant rares, les classements d'entreprises de Fortune et de *Jeune Afrique* ont servi de point de départ pour identifier ses principaux acteurs sur tout le continent. Un examen plus détaillé de ces listes permet également de mieux comprendre le comportement des entreprises qu'on retrouve dans le contexte africain.

La concentration géographique de grandes entreprises agroalimentaires dans les principales régions et les principaux pays d'Afrique souligne la relation existant entre la taille des économies cibles et le nombre d'entreprises présentes. L'Afrique australe est relativement bien pourvue en entreprises agroalimentaires grâce au dynamisme des affaires en Afrique du Sud. Des pays comme le Nigeria, le Kenya et la Côte d'Ivoire se distinguent également par leur attractivité pour de nombreuses entreprises du secteur agroalimentaire.

Si, en Afrique, la présence des grandes multinationales est très réduite dans le segment de la distribution, les entreprises africaines ont un grand potentiel dans ce domaine. Les entreprises sud-africaines de vente au détail font partie des toutes premières entreprises agroalimentaires du continent en termes de revenus. Elles sont aussi parmi les premières à s'être lancées avec vigueur dans la recherche d'opportunités à l'étranger, donnant ainsi naissance à une nouvelle vague de multinationales du secteur agroalimentaire africain. Les supermarchés d'Afrique orientale suivent le même chemin, comme le montre l'exemple de Nakumatt. Pendant ce temps, les multinationales étrangères œuvrant dans le segment de la distribution concentrent leurs efforts sur des marchés de consommation en Asie ou en Europe orientale.



L'intégration du secteur agroalimentaire africain dans la chaîne d'approvisionnement mondiale s'effectue grâce à des relations stratégiques nouées avec de grandes entreprises étrangères menant leurs activités sur place par l'entremise de filiales et de franchises. Le niveau de collaboration entre les multinationales, les grandes entreprises africaines et les fournisseurs locaux et régionaux varie selon les sous-secteurs de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire. Les données recueillies dans ce chapitre mettent en lumière des exemples de collaboration réussie entre des entreprises étrangères et des entreprises partenaires africaines, en particulier dans le secteur des boissons. On trouve également des cas d'intégration des marchés africains dans le commerce mondial dans le secteur du tabac.

Certaines entreprises africaines ont commencé à s'internationaliser. Leurs activités s'étendent progressivement au-delà de leur pays d'origine, ce qui donne une idée des progrès réalisés par le continent dans son ouverture à l'économie mondiale. Plusieurs entreprises agroalimentaires nationales, et pas seulement dans le segment de la vente au détail, se sont récemment aventurées dans des pays voisins principalement grâce aux nouvelles opportunités créées par des mesures de libéralisation, des niches sous-exploitées ou la proximité de marchés dynamiques. Des entreprises nationales telles que Sasol, SABMiller et CFAO Nigeria, qui sont passées du rôle de simples négociants à celui d'investisseurs actifs, offrent des exemples concrets de la façon dont ces opportunités sont exploitées aujourd'hui.

Les conclusions de ce chapitre posent également un certain nombre de questions auxquelles il est nécessaire d'accorder une attention particulière et qui requièrent de plus amples recherches.

La taille d'une économie cible entre en ligne de compte quand une entreprise doit décider de s'y établir physiquement par le biais de filiales et/ou de franchises. Des recherches plus détaillées sont nécessaires pour mieux comprendre les relations existant en Afrique entre l'intégration régionale et le développement du secteur privé ; les données analysées dans ce chapitre sont en effet insuffisantes pour établir avec certitude des liens de causalité entre les accords de libre-échange et la présence accrue d'entreprises de premier plan dans une région.

La nature et le fonctionnement des liens existant entre les grandes entreprises étrangères, les entreprises africaines et les économies dans lesquelles elles mènent leurs activités ont des conséquences sur le développement local et régional. Ces liens doivent être examinés plus avant afin d'éclairer les débats portant sur les politiques. Comme le montrent les cinq études de cas par pays analysées dans le chapitre 4 (voir [www.oecd.org/dev/publications/businessfordevelopment](http://www.oecd.org/dev/publications/businessfordevelopment)), le renforcement des capacités locales dans le secteur agroalimentaire a été soutenu à la fois par les politiques publiques et les programmes des donateurs. S'ils veulent promouvoir le développement du secteur privé, les gouvernements et les donateurs doivent continuer d'accorder une grande attention aux principaux goulets d'étranglement — infrastructures, marchés financiers et développement des ressources humaines — qui freinent ces pays.

## ANNEXE

**Tableau 2.A1. Les multinationales étrangères présentes dans la chaîne de distribution agroalimentaire, 2007**

	Entreprises <sup>a</sup>	Secteur	Classement (Fortune Global 500)	Revenu <sup>b</sup> millions de \$	Siège	Marchés cibles en Afrique
1	Carrefour	Détaillant	32	99 014	France	Algérie, Égypte, Tunisie
2	Tesco	Détaillant	55	79 978	Royaume- Uni	
3	Nestlé	Produits alimentaires	56	79 872	Suisse	Afrique du Sud, Angola, Cameroun, Côte d'Ivoire, Égypte, Gabon, Ghana, Guinée, Kenya, Maroc, Maurice, Mozambique, Niger, Nigeria, Sénégal, Tunisie, Zimbabwe
4	Metro	Détaillant	62	75 131	Allemagne	Maroc
5	Altria Group	Tabac	71	70 324	États-Unis	Afrique du Sud, Algérie, Égypte
6	Kroger	Détaillant	80	66 111	États-Unis	
7	BASF	Produits chimiques	81	66 006	Allemagne	Afrique du Sud, Algérie, Égypte, Libye, Maroc, Tunisie
8	Royal Ahold	Détaillant	104	56 944	Pays-Bas	
9	Unilever	Produits de consommation courante et alimentaire	120	51 032	Royaume- Uni/ Pays-Bas	Afrique du Sud, Algérie, Cameroun, Côte d'Ivoire, Égypte, Ghana, Kenya, Malawi, Maroc, Mozambique, Namibie, Niger, Nigeria, Ouganda, Rép. dém. du Congo, Sénégal, Soudan, Tanzanie, Tunisie, Zambie, Zimbabwe
10	Dow Chemical	Produits chimiques	123	49 124	États-Unis	Égypte, Maroc, Afrique du Sud
11	Walgreen	Détaillant	129	47 409	États-Unis	
12	Seven & I Holdings	Détaillant	134	45 635	Japon	
13	Group Auchan	Détaillant	141	43 900	France	
14	AEON	Détaillant	152	41 249	Japon	
15	Safeway	Détaillant	155	40 185	États-Unis	
16	Bayer	Produits chimiques	158	39 899	Allemagne	Maghreb (siège au Maroc), Afrique orientale (Kenya), Afrique australe (Afrique du Sud)
17	Supervalu	Détaillant	167	37 406	États-Unis	
18	Archer Daniels Midland	Produits alimentaires	174	36 596	États-Unis	Côte d'Ivoire
19	PepsiCo	Produits alimentaires	184	35 137	États-Unis	Afrique du Sud, Namibie
20	J. Sainsbury	Détaillant	200	32 438	Royaume- Uni	
21	DuPont	Produits chimiques	225	28 982	États-Unis	Afrique du Sud, Zimbabwe
22	George Weston	Détaillant	234	28 350	Canada	
23	Woolworths limited	Détaillant	235	28 275	Australie	
24	Coles Group	Détaillant	241	27 516	Australie	

25	Bunge	Production alimentaire	255	26 274	États-Unis	Algérie, Égypte, Maroc, Tunisie
26	Tyson Foods	Production alimentaire	264	25 559	États-Unis	
27	Delhaize Group	Détaillant	276	24 481	Belgique	
28	Coca-Cola	Boissons	285	24 088	États-Unis	Afrique du Sud, Algérie, Angola, Égypte, Ghana, Kenya, Maroc, Namibie, Nigeria, Ouganda, Tanzanie, Tunisie
29	William Morrison Supermarkets	Détaillant	298	23 125	Royaume-Uni	
30	Sabco	Produits chimiques	301	23 019	Arabie saoudite	Afrique du Sud, Égypte, Maroc
31	Mitsubishi Chemical Holding	Produits chimiques	317	22 424	Japon	
32	Lyondell Chemical	Produits chimiques	320	22 228	États-Unis	
33	Compass Group	Services alimentaires	322	22 053	États-Unis	Afrique du Sud, Algérie, Angola, Botswana, Égypte, Gabon, Ghana, Malawi, Mali, Mozambique, Namibie, Nigeria, Soudan, Zambie
34	Publix Super Markets	Détaillant	326	21 819	États-Unis	
35	McDonalds	Services alimentaires	329	21 586	États-Unis	Afrique du Sud, Égypte, Maroc
36	Coca-Cola Enterprises	Boissons	354	19 804	États-Unis	
37	Hanwha	Produits chimiques	374	19 085	Corée du Sud	
38	Sara Lee	Produits de consommation alimentaire	389	18 539	États-Unis	
39	British American Tobacco	Tabac	404	17 960	Royaume-Uni	Afrique du Sud, Cameroun, Congo, Égypte, Ghana, Kenya, Malawi, Maurice, Mozambique, Nigeria, Ouganda, Rwanda, Zambie, Zimbabwe
40	Groupe Danone	Produits alimentaires	412	17 656	France	Afrique du Sud, Algérie, Maroc, Tunisie
41	Japan Tobacco	Tabac	415	17 536	Japon	Afrique du Sud, Maroc, Tanzanie, Tunisie
42	Akzo Nobel	Produits chimiques	424	17 235	Pays-Bas	
43	InBev	Boissons	439	16 696	Belgique	Afrique du Sud, Algérie, Angola, Bénin, Ghana, Libye, Nigeria, Tanzanie, Tunisie
44	Migros	Détaillant	451	16 466	Suisse	
45	Anheuser-Busch	Boissons	478	15 717	États-Unis	Afrique du Sud
46	Altadis	Tabac	482	15 687	Espagne	Maroc
47	Sodexo Alliance (now Sodexo)	Services alimentaires	483	15 683	France	Afrique du Sud, Algérie, Angola, Cameroun, Côte d'Ivoire, Guinée équatoriale, Gabon, Libye, Maroc, Namibie, RDC, Nigeria, Tanzanie, Tchad, Tunisie (activités prévues dans les pays suivants : Sénégal, Soudan, Mauritanie, Ghana, Mozambique)

48	Linde Group	Produits chimiques	485	15 606	Allemagne	Afrique du Sud, Algérie, Kenya, Malawi, Maurice, Mozambique, Namibie, Nigeria, Zambie, Zimbabwe
49	Sumitomo Chemical	Produits chimiques	489	15 304	Japon	Afrique du Sud

Notes: a) Les entreprises menant des activités en Afrique sont surlignées en bleu. Les entreprises pour lesquelles aucun marché cible n'est indiqué dans la liste ne sont pas physiquement présentes en Afrique, mais peuvent y entretenir des relations commerciales par l'entremise de leurs intermédiaires. b) Ces données incluent pour chaque entreprise les résultats de toutes leurs entités commerciales dans le monde.

Source: Fortune Global 500 (2007) et rapports annuels des entreprises.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/403087763442>

**Tableau 2.A2. Les principales entreprises africaines présentes dans la chaîne de distribution agroalimentaire, 2007**

	Entreprises <sup>b</sup>	Secteur	Classement (Jeune Afrique)	Revenu <sup>a</sup> Millions de \$	Siège	Marchés cibles en Afrique
1	BidVest Group	Distribution	3	11 127	Afrique du Sud	Botswana, Mozambique, Namibie, Zambie, Zimbabwe
2	SASOL	Produits chimiques	5	9 176	Afrique du Sud	Botswana, Égypte, Guinée équatoriale, Gabon, Mozambique, Namibie, Nigeria, Zambie, Zimbabwe
3	Pick'n Pay Stores	Distribution	12	5 910	Afrique du Sud	Botswana, Namibie, Swaziland, Zimbabwe
4	Massmart Holdings	Distribution	15	5 024	Afrique du Sud	Botswana, Lesotho, Namibie, Swaziland
5	SABMiller South Africa	Boissons	20	4 274	Afrique du Sud	Angola, Botswana, Ghana, Lesotho, Malawi, Mozambique, Ouganda, Swaziland, Tanzanie, Zambie, Zimbabwe
6	ShopRite Holdings	Distribution	21	4 269	Afrique du Sud	Angola, Botswana, Ghana, Lesotho, Madagascar, Malawi, Maurice, Mozambique, Namibie, Nigeria, Ouganda, Swaziland, Tanzanie, Zambie, Zimbabwe
7	ONA group	Transformation des aliments (diversifié)	26	3 431	Maroc	
8	Spar Group	Distribution	37	2 468	Afrique du Sud	
9	Tiger Brands	Transformation des aliments	39	2 400	Afrique du Sud	
10	Woolworths Holdings	Distribution	45	2 176	Afrique du Sud	Botswana, Kenya, Lesotho, Maurice, Mozambique, Namibie, Nigeria, Ouganda, Swaziland, Tanzanie, Zambie, Zimbabwe
11	Altadis Maroc (Ex-Régie des Tabacs)	Tabac	64	1 581	Maroc	
12	AECI	Produits chimiques	67	1 467	Afrique du Sud	Botswana, Burkina Faso, Ghana, Malawi, Mali, Maurice, Mozambique, Nigeria, RDC, Swaziland, Tanzanie, Zambie
13	Cévitral	Transformation des aliments	70	1 406	Algérie	
14	Tongaat-Hulett	Transformation des aliments	82	1 127	Afrique du Sud	Mozambique, Swaziland, Zimbabwe

15	Distell Group	Boissons	97	965	Afrique du Sud	Ghana, Kenya, Maurice, Namibie, Tanzanie, Zimbabwe
16	AFGRI	Transformation des aliments	98	924	Afrique du Sud	Malawi, Zambie
17	Illovo Sugar	Transformation des aliments	102	900	Afrique du Sud	Malawi, Mozambique, Swaziland, Tanzanie, Zambie
18	Flour Mills Nigeria	Transformation des aliments	106	856	Nigeria	
19	Omnia Holdings	Produits chimiques	112	795	Afrique du Sud	Angola, Malawi, Zambie, Zimbabwe
20	Anglovaal Industries	Transformation des aliments	114	777	Afrique du Sud	
21	Astral Foods	Transformation des aliments	117	744	Afrique du Sud	Botswana, Maurice, Swaziland, Zambie
22	Groupe Chimique Tunisien (GCT)*	Produits chimiques	122	719	Tunisie	
23	Nigerian Breweries	Boissons	127	699	Nigeria	
24	Rainbow Chicken	Transformation des aliments	130	679	Afrique du Sud	Namibie
25	Chemical Services	Produits chimiques	131	679	Afrique du Sud	Botswana
26	Dangote Sugar Refinery	Transformation des aliments	132	678	Nigeria	
27	Marjane Holding	Distribution	137	659	Maroc	
28	Eastern Co.	Tabac	143	619	Égypte	Zimbabwe
29	Compagnie Sucrière Marocaine de Raffinage (COSUMAR)	Transformation des aliments	146	608	Maroc	
30	Clover Holdings	Transformation des aliments	147	607	Afrique du Sud	Angola, Botswana, Mozambique, Zambie, Zimbabwe
31	Sugar and Integrated Industries Co. (SIIC)	Transformation des aliments	153	570	Égypte	
32	Nigerian Bottling Co.	Boissons	172	483	Nigeria	
33	Centrale Laitière	Transformation des aliments	179	462	Maroc	
34	Rebserve Holdings	Distribution	183	445	Afrique du Sud	Lesotho, Mozambique, Namibie, Swaziland
35	Guinness Nigeria	Boissons	186	434	Nigeria	
36	Lesieur Cristal	Transformation des aliments	189	427	Maroc	Afrique du Sud, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Nigeria, Sénégal,
37	Oceana Group	Transformation des aliments	205	365	Afrique du Sud	Maroc, Namibie, (monde entier)
38	SA des Brasseries du Cameroun (SABC)	Boissons	214	342	Cameroun	

39	Americana Group for Food	Transformation des aliments	215	340	Égypte	
40	Société Nationale des Tabacs et des Allumettes (SNTA)	Tabac	217	336	Algérie	
41	SIFCA Group	Transformation des aliments	218	336	Côte d'Ivoire	Ghana, Nigeria
42	Cairo Poultry Ltd.	Transformation des aliments	226	320	Égypte	(monde entier)
43	Société Frigorifique et Brasserie de Tunis	Boissons	228	319	Tunisie	
44	Nestlé Nigeria	Transformation des aliments	231	311	Nigeria	
45	East African Breweries	Boissons	238	302	Kenya	Djibouti, Kenya, Ouganda
46	OLAM Nigeria*	Import-export	243	297	Nigeria	
47	Dangote Flour Mills	Transformation des aliments	248	289	Nigeria	
48	Nakumatt Holdings	Distribution	249	289	Kenya	
49	Holding CY Makro Morocco (Metro Group)	Distribution	251	286	Maroc	
50	Produce Buying	Distribution	255	281	Ghana	
51	Abu Qir Fertilizers & Chemicals Industries	Produits chimiques	260	272	Égypte	
52	Industrial Promotion Services West Africa (IPS WA)	Transformation des aliments (diversifié)	281	238	Côte d'Ivoire	Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Sénégal
53	Cadbury Nigeria	Transformation des aliments	283	238	Nigeria	
54	Compagnie d'Exploitation Commerciale Africaine et Société Gabonaise de Distribution CECAGADIS	Distribution	291	226	Gabon	
55	Outspan Ivoire	Import-export	296	220	Côte d'Ivoire	
56	Groupe Industriel ONAB	Transformation des aliments	300	215	Algérie	
57	Unilever Nigeria	Produits chimiques	309	207	Nigeria	
58	Mumias Sugar Co.	Transformation des aliments	310	206	Kenya	(monde entier)
59	ADM Cocoa Sifca	Transformation des aliments	312	206	Côte d'Ivoire	
60	Unilever Côte d'Ivoire	Produits chimiques	318	198	Côte d'Ivoire	

61	Groupe Industriel des Productions Laitières (GIPLAIT)	Transformation des aliments	321	197	Algérie	
62	Food and Allied Group of Companies	Transformation des aliments (diversifié)	330	189	Maurice	Kenya, Madagascar, Mozambique, Ouganda, Tanzanie,
63	Groupe CFAO Nigeria	Boissons (diversifié)	331	189	Nigeria	Congo
64	SUNEOR (ex-Sonacos)	Transformation des aliments	332	189	Sénégal	
65	ACIMA Groupe	Distribution	334	186	Maroc	
66	Sechaba Brewery Holding	Boissons	337	184	Botswana	
67	BAT - British American Tobacco	Tabac	339	183	Kenya	
68	Press Corporation Ltd.	Boissons (diversifié)	340	182	Malawi	
69	Société de Limonaderies et Brasseries d'Afrique (SOLIBRA)	Boissons	343	179	Côte d'Ivoire	
70	Sefalana Cash & Carry	Distribution	344	179	Botswana	
71	Nestlé Côte d'Ivoire	Transformation des aliments	346	178	Côte d'Ivoire	
72	Sefalana Holding Co.	Transformation des aliments	350	174	Botswana	
73	OLAM Ghana	Import-export	352	173	Ghana	
74	KWV	Beverages	355	170	Afrique du Sud	Ghana, Kenya, Lesotho, Malawi, Maurice, Ouganda, Tanzanie, Zimbabwe
75	Harel Mallac Group	Distribution (diversifié)	358	168	Maurice	Madagascar, Malawi, Zambie
76	Royal Swaziland Sugar Corporation	Transformation des aliments	365	164	Swaziland	
77	Société Ivoirienne de Promotion de Supermarchés PROSUMA	Distribution	367	164	Côte d'Ivoire	
78	Brasseries du Maroc	Beverages	371	159	Maroc	
79	SNMVT Monoprix	Distribution	374	159	Tunisie	
80	Nestlé Ghana	Transformation des aliments	391	151	Ghana	
81	Société des Brasseries du Gabon (SOBRAGA)	Boissons	392	148	Gabon	
82	Zambia Sugar*	Transformation des aliments	399	142	Zambie	

83	Delta Sugar	Transformation des aliments	406	135	Égypte	
84	Namibia Breweries	Boissons	407	135	Namibie	Angola, Botswana, Kenya, Lesotho, Malawi, Mozambique, Soudan, Swaziland, Tanzanie, Zambie, Zimbabwe
85	Régie Nationale des Tabacs et des Allumettes	Tabac	408	135	Tunisie	
86	Unilever Ghana	Produits chimiques	409	134	Ghana	
87	Société Magasin Général	Distribution	414	133	Tunisie	
88	Middle & West Delta Flour Mills	Transformation des aliments	423	125	Égypte	
89	Compagnie Sucrière Sénégalaise	Transformation des aliments	429	123	Sénégal	
90	Currimjee Group	Boissons (Diversifié)	431	122	Maurice	
91	Zambian Breweries	Boissons	432	122	Zambie	
92	Société Ivoirienne des Tabacs (SITAB)	Tabac	433	120	Côte d'Ivoire	Cameroun, Kenya, Liberia, Nigeria
93	Unicao*	Transformation des aliments	435	120	Côte d'Ivoire	
94	Guinness Ghana	Boissons	439	118	Ghana	
95	Upper Egypt Flour Mills	Transformation des aliments	440	118	Égypte	
96	Cosmivoire	Transformation des aliments	452	110	Côte d'Ivoire	Bénin, Burkina Faso, Congo, Ghana, Guinée, Mali, Sénégal, Sierra Leone, Togo
97	Cervejas de Moçambique*	Boissons	456	108	Mozambique	
98	Cameroon Development Corporation*	Transformation des aliments	457	107	Cameroun	(monde entier)
99	Les Grands Moulins de Dakar (GMD)	Transformation des aliments	459	107	Sénégal	
100	Palm-Ci	Transformation des aliments	460	107	Côte d'Ivoire	
101	UNGA group (flour milling)	Transformation des aliments	466	105	Kenya	
102	Société Marocaine des Fertilisants (FERTIMA)	Produits chimiques	470	104	Maroc	
103	ADER Cameroun	Produits chimiques	475	100	Cameroun	
104	British American Tobacco Mauritius	Tabac	478	98	Maurice	
105	Middle Egypt Flour Mills	Transformation des aliments	479	98	Égypte	



106	Société Nouvelle des Plantations du Haut-Penja (PHP)*	Transformation des aliments	480	98	Cameroun	(monde entier)
107	Société Sucrière du Cameroun	Transformation des aliments	485	96	Cameroun	
108	Clover Danone Beverages	Boissons	488	95	Afrique du Sud	
109	Les Eaux Minérales d'Oulmès	Boissons	492	92	Maroc	Gambie, Liberia, Sierra Leone
110	Industries Chimiques du Sénégal	Produits chimiques	494	91	Sénégal	Mali, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Togo
111	Société Chimique Alkimia	Produits chimiques	496	91	Tunisie	

Notes: : \* Données de 2005. a) Ces données incluent les résultats, dans le monde entier, de toutes les entités commerciales de chaque entreprise. b) Les entreprises pour lesquelles aucun marché cible n'est indiqué ne sont pas présentes physiquement sur d'autres marchés africains, mais peuvent entretenir des relations commerciales avec d'autres pays par l'entremise de leurs intermédiaires.

Source: « Les 500 premières entreprises africaines » (*Jeune Afrique*, 2007) et rapports annuels des entreprises.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/403124354118>

**Tableau 2.A3. Les principales entreprises de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire : répartition géographique des sièges et marchés cibles en Afrique, 2007**

Pays	Région <sup>a</sup>	PIB 2006 en milliards de \$ en fonction des PPA	PIB 2006 par habitant en \$ en fonction des PPA	Nombre total de siège d'entreprises	Nombre total d'en- treprises africaines <sup>b</sup>	Nombre de multinatio- nales <sup>c</sup>	Nombre total d'en- treprises
	<b>Afrique australe</b>	237.648	3 160.89	33	126	50	176
	<b>Afrique occidentale</b>	1 830.893	3 457.67	32	74	25	99
	<b>Afrique orientale</b>	103.012	1 359.44	9	41	17	58
	<b>Afrique du Nord</b>	171.322	1 210.66	30	33	52	85
	<b>Afrique centrale</b>	124.636	1 243.10	7	15	13	28
Afrique du Sud	Afr. australe	566.805	11 960.18	24	25	20	45
Nigeria	Afr. occidentale	168.820	1 166.29	11	18	8	26
Maroc	Afr. du Nord	153.351	5 028.40	11	12	14	26
Égypte	Afr. du Nord	351.627	4 663.67	9	10	12	22
Zambie	Afr. australe	13.025	1 098.04	2	15	4	19
Ghana	Afr. occidentale	59.935	2 659.88	5	13	6	19
Côte d'Ivoire	Afr. occidentale	31.425	1 701.59	12	14	4	18
Mozambique	Afr. australe	27.089	1 344.77	1	13	5	18
Zimbabwe	Afr. australe	26.322	2 011.46	0	13	5	18
Kenya	Afr. orientale	46.244	1 315.88	5	12	6	18
Namibie	Afr. australe	16.698	8 141.39	1	11	6	17
Botswana	Afr. australe	23.009	13 088.17	3	15	1	16
Tunisie	Afr. du Nord	90.944	8 975.92	6	6	10	16
Algérie	Afr. du Nord	245.980	7 376.24	4	4	11	15
Malawi	Afr. australe	9.616	730.53	1	10	4	14
Tanzanie	Afr. orientale	29.66	751.48	0	9	5	14
Maurice	Afr. orientale	16.854	13 450.92	4	10	3	13
Swaziland	Afr. australe	5.785	5 137.66	1	12	0	12
Cameroun	Afr. centrale	40.135	2 405.74	5	7	4	11
Angola	Afr. australe	43.890	2 677.69	0	5	5	10
Sénégal	Afr. occidentale	22.062	1 849.60	4	7	2	9
Ouganda	Afr. orientale	45.375	1 518.88	0	6	3	9
Lesotho	Afr. australe	6.426	3 591.95	0	7	0	7
Gabon	Afr. centrale	9.490	6 749.64	2	4	3	7
Burkina Faso	Afr. occidentale	17.965	1 322.32	0	5	0	5
Mali	Afr. occidentale	15.161	1 089.86	0	4	1	5
Congo	Afr. centrale	5.507	1 341.53	0	2	2	4
Madagascar	Afr. orientale	18.553	972.02	0	3	0	3
Bénin	Afr. occidentale	10.218	1 175.43	0	2	1	3
Guinée	Afr. occidentale	22.434	2 438.74	0	2	1	3
Niger	Afr. occidentale	11.680	807.13	0	1	2	3
Soudan	Afr. du Nord	87.769	2 371.94	0	1	2	3
Libye	Afr. du Nord	--	12 847.57	0	0	3	3
Gambie	Afr. occidentale	3.135	2 018.67	0	2	0	2
Liberia	Afr. occidentale	--	17.34	0	2	0	2
Sierra Leone	Afr. occidentale	4.911	870.59	0	2	0	2
Togo	Afr. occidentale	9.523	1 511.11	0	2	0	2

Rép. dém. du Congo	Afr. centrale	44.540	750.62	0	1	1	2
Guinée équatoriale	Afr. centrale	8.522	16 547.57	0	1	1	2
Djibouti	Afr. orientale	1.848	2 292.80	0	1	0	1
Tchad	Afr. centrale	15.491	1 551.12	0	0	1	1
Rwanda	Afr. centrale	11.815	1 278.13	0	0	1	1
Cape Verde	Afr. occidentale	3.227	6 229.73	0	0	0	0
Guinée-Bissau	Afr. occidentale	1.407	861.60	0	0	0	0
Mauritanie	Afr. du Nord	7.884	2 499.68	0	0	0	0
Comores	Afr. orientale	1.238	2 016.29	0	0	0	0
Érythrée	Afr. orientale	4.973	1 095.86	0	0	0	0
Éthiopie	Afr. orientale	96.661	1 329.37	0	0	0	0
Seychelles	Afr. orientale	1.499	17 430.23	0	0	0	0
Somalie	Afr. orientale	--	--	0	0	0	0
Burundi	Afr. centrale	5.708	728.71	0	0	0	0
République centrafricaine	Afr. centrale	5.266	4 809.13	0	0	0	0
São Tomé & Príncipe	Afr. centrale	--	3 289.70	0	0	0	0

Notes: a) Les groupements régionaux reposent sur les définitions de la Banque africaine de développement. b) Inclut les sièges des entreprises et des sociétés affiliées d'entreprises qui se trouvent dans d'autres pays africains. c) Inclut les sociétés affiliées de multinationales étrangères qui figurent dans la liste de *Jeune Afrique*, mais exclut les autres types d'investissements des holdings en Afrique.

Source: tableau 2.A2 en annexe ; les données sur le PIB proviennent de la Banque mondiale et du FMI.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/403131500647>

**Tableau 2.A4. Corrélation<sup>a</sup> entre les indicateurs économiques et les entreprises présentes dans les économies africaines<sup>b</sup>**

	PIB 2006 en milliards de \$ PPA	PIB 2006 par habitant en \$ PPA
Nombre total d'entreprises présentes	0.71* <sup>c</sup>	0.20
Nombre de multinationales	0.85*	0.24
Nombre d'entreprises africaines	0.52*	0.14
Nombre de sièges d'entreprises	0.82*	0.24

Notes: a) Corrélation partielle par paires. Les coefficients proches de 1 (-1) indiquent de fortes corrélations. b) L'échantillon est de 49 pays. Les données sur le PIB en fonction des PPA n'étaient pas disponibles pour la Libye, le Libéria, la Somalie et Sao Tomé-et-Príncipe. c) Les coefficients de corrélation marqués d'un astérisque (\*) sont statistiquement significatifs à 5 pour cent.

Source: tableau 2.A3 en annexe.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/403183543885>

**Table 2.A5. Les entreprises africaines liées au secteur agroalimentaire présentes dans la chaîne de distribution agroalimentaire : leur nombre sur les marchés boursiers africains**

Places financières	Entreprises africaines cotées	Produits chimiques	Transformation des aliments	Boissons	Tabac	Distribution
JSE (Afrique du Sud)	17	3	7	2		5
Nigeria	9	1	4	4		
Le Caire & Alexandrie (Égypte)	7		6		1	
Casablanca (Maroc)	6	1	4	1		
Abidjan (Côte d'Ivoire)	4	1	1	1	1	
Nairobi (Kenya)	4		2	1	1	
BRVM (Union Monétaire Ouest Africaine)	4		2	1	1	
Namibie	3		1	1		1
Botswana	3		1	1		1
Tunis (Tunisie)	3	1		1		1
Ghana	2	1		1		
Dar Es Salaam (Tanzanie)	1			1		
Ouganda	1			1		
Lusaka (Zambie)	1		1			
Malawi	1			1		
Maurice	1					1
Mozambique	1			1		
Swaziland	1		1			
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>8</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>9</b>
-- nombre d'entreprises incluses	62	8	28	15	3	8
-- nombre de cotations croisées incluses*	7	0	2	3	1	1

Note: \* Six entreprises sont enregistrées en même temps dans deux marchés boursiers ; une entreprise de boissons est cotée dans trois marchés boursiers

Source: Listes d'entreprises fournies par les marchés boursiers.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/403227720171>

## 1. NOTES

1. Dans une définition large incluant agriculture, agro-industrie, industries forestières et développement rural.
2. L'agro-industrie recouvre un large éventail d'entreprises et d'activités, à la fois agricoles et non agricoles, allant de la production à la distribution et à d'autres activités commerciales reposant sur l'agriculture, en passant par la manutention après récolte, la transformation, le transport et la commercialisation. Les entreprises de ce secteur se spécialisent dans des activités non agricoles à valeur ajoutée, telles que la transformation, l'emballage, la distribution et la commercialisation. Bien qu'elles nouent des relations étroites avec les exploitants agricoles et fournissent souvent des intrants matériels à l'agriculture, elles sont rarement impliquées dans la production primaire. Pour plus de détails, voir Centre de développement de l'OCDE (2007, chapitre 3).
3. Sont exclues de l'analyse les entreprises dont les activités reposent uniquement sur des transactions commerciales avec des fournisseurs ou des importateurs locaux, mais qui ne sont pas physiquement présentes sur le continent.
4. Les graines d'*Allanblackia*, un arbre originaire de la forêt tropicale humide dont le bassin recouvre les parties occidentale, centrale et orientale de l'Afrique, contiennent une huile utilisée pour la margarine, les savons et les onguents. Unilever a mis sur pied un partenariat — Novella Africa — destiné à promouvoir un système durable de récoltes à grande échelle (Centre mondial d'agroforesterie, 2005), auquel se sont notamment joints l'Organisation néerlandaise de développement (SNV), l'Union mondiale pour la nature (UICN), le Centre mondial d'agroforesterie et un vaste réseau d'organisations et de gouvernements africains.
5. La classification utilisée pour établir ces régions suit celle de la Banque africaine de développement (la liste complète des entreprises figure dans le tableau 2.A3 en annexe).
6. Les cinq pays africains les mieux classés dans le rapport *Doing Business 2007* sont l'Afrique du Sud (29<sup>e</sup>), Maurice (32<sup>e</sup>), la Namibie (42<sup>e</sup>), le Botswana (48<sup>e</sup>) et le Swaziland (76<sup>e</sup>).
7. Il s'agit notamment d'accords tels que le Partenariat euro-méditerranéen et la Zone de libre-échange euro-méditerranéenne, qui visent respectivement à soutenir le développement du secteur privé et à créer une zone de libre-échange.
8. Ces estimations ne sont pas limitées à l'agriculture mais correspondent à l'IDE tous secteurs confondus.
9. La Communauté d'Afrique de l'Est (CAE) est une organisation intergouvernementale fondée en 2000 par le Kenya, l'Ouganda et la Tanzanie, à laquelle le Rwanda et le Burundi ont adhéré en 2007. En matière d'intégration régionale, la CAE projette de passer d'une union douanière à un marché commun d'ici 2010, puis à une union monétaire d'ici 2012 et, finalement, à une fédération politique.
10. Fondé en 1994, le Marché commun d'Afrique orientale et australe (COMESA) compte 20 pays membres et constitue une zone d'échanges préférentiels qui se libéralise progressivement.
11. Fondée en 1980, la Communauté de développement d'Afrique australe (CDAA) était à l'origine une structure souple comprenant neuf pays membres. Elle est devenue depuis une institution formelle dont les 14 membres travaillent en partenariat dans divers programmes sectoriels. La CDAA s'est fixé pour but la création d'une zone de libre-échange d'ici 2008.
12. *Investment Promotion Centre* (Kenya), *Tanzania Investment Centre* (Tanzanie) et *Uganda Investment Authority* (Ouganda).

13. Le nombre d'entreprises africaines inclut les sièges et les filiales locales d'entreprises d'autres pays d'Afrique.
14. Les données sur le PIB de la Libye en termes de PPA ne sont pas disponibles. En prix courants, le pays a toutefois affiché en 2006 un PIB de 50.30 milliards de dollars, très supérieur à la moyenne du continent.
15. Au Kenya, l'industrie du thé est entièrement libéralisée, et chaque producteur commercialise ses produits de façon indépendante. Les petits cultivateurs représentent environ 80 pour cent de la production de thé et bénéficient du soutien de l'Agence kenyane de développement du thé (KTDA), une organisation parapluie de coopératives de producteurs de thé, en matière de production, de gestion et de marketing. Le reste de la production est assuré par de grands producteurs, étrangers et kenyans, tels que Unilever (Brooke Bond), Williamson et Eastern Produce (Teauction.com, 2007).
16. Le Global Retail Development Index (Index mondial de développement du commerce de détail) donne une évaluation et des projections sur les marchés géographiques cibles pour le développement mondial du commerce de détail en se fondant sur des critères liés à l'état et à la saturation des marchés, et au risque-pays.
17. Il s'agit du distillateur d'alcool KVV, du Distell Group (Afrique du Sud) et de Clover Danone Boissons (désormais Clover Boissons, puisque Clover S.A. (Pty) a acquis le 31 mars 2007 toutes les parts que la Compagnie Gervais Danone détenait dans la branche boissons).
18. Les informations concernant les pays où InBev est implantée proviennent de l'entreprise elle-même.
19. Une étude menée par la Cnuced en 2005 montrait déjà que l'Afrique du Sud faisait partie des 15 sources d'IDE les plus importantes au monde (CNUCED, 2005b).
20. Le groupe américain Forbes (édition et médias) dresse une liste des entreprises cotées sur les Bourses mondiales en fonction de leur valeur sur les marchés, de leur chiffre d'affaires, de leurs profits et de leurs actifs.

## RÉFÉRENCES

- ADESINA, A.A., A. GORDON et V. KELLY (2003), "Expanding Access to Agricultural Inputs in Africa: A Review of Recent Market Development Experience", *Food Policy*, vol. 28, n° 4, pp.379-404.
- AFDB/OCDE (2008), *Perspectives économiques en Afrique*, Centre de développement de l'OCDE, Banque africaine de développement, Paris.
- A.T. KEARNEY (2007), *Growth Opportunities for Global Retailers – Global Retail Development Index*, Chicago.
- BANQUE MONDIALE, SOCIÉTÉ FINANCIÈRE INTERNATIONALE (2006), *Doing Business 2007*, Washington, D.C.
- BANQUE MONDIALE, GROUPE POUR LE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ EN AFRIQUE (2007), "Sub-Saharan Africa-Asia Business Directory", [www.africaasiabusiness.com](http://www.africaasiabusiness.com) (dernière visite le 17 janvier 2008).
- CNUCED (2005a), *Case study on Outward Foreign Direct Investment by South African Enterprises*, Genève.
- CNUCED (2005b), *Prospects for Foreign Direct Investment and the Strategies of Transnational Corporations, 2005-2008*, New York et Genève.
- CNUCED (2007a), *Rapport sur l'investissement dans le monde 2007 – Sociétés transnationales, industries extractives et développement*, New York et Genève.
- CNUCED (2007b), *Asian Foreign Direct Investment in Africa: Towards a New Era of Cooperation Among Developing Countries*, New York et Genève.
- FAO (2003), *Projections of Tobacco Production, Consumption and Trade to the Year 2010*, FAO, Rome.
- FAO (2005), *FAOSTAT Statistical Yearbook 2005-06*, FAO, Rome. [faostat.fao.org](http://faostat.fao.org) (dernière visite le 13 décembre 2007).
- FORBES (2008), *The Global 2000*, N.Y., [www.forbes.com/2007/03/29/forbes-global-2000-biz-07forbes2000-cz\\_sd\\_0329global\\_land.html](http://www.forbes.com/2007/03/29/forbes-global-2000-biz-07forbes2000-cz_sd_0329global_land.html) (dernière visite le 18 février 2008).
- FORTUNE (2007), *Fortune Global 500*, N.Y., [money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007/) (dernière visite le 17 janvier 2008).
- GIBBON, P. et S. PONTE (2005), *Trading Down: Africa, Value Chains, and the Global Economy*, Temple University Press, Philadelphie.
- GOLDSTEIN, A., N. PINAUD, H. REISEN et X. CHEN (2006), *L'essor de la Chine et de l'Inde : quels enjeux pour L'Afrique ?* Études du Centre de développement de l'OCDE, Paris.
- HEFFER, P. et M. PRUD'HOMME (2007), *World Agriculture and Fertilizer Demand, Global Fertilizer Supply and Trade*, International Fertilizer Industry Association, Paris.
- HOOVER'S (2008), Company Profile: SASOL, [www.hoovers.com/sasol/--ID\\_\\_47910--/free-co-factsheet.xhtml](http://www.hoovers.com/sasol/--ID__47910--/free-co-factsheet.xhtml) (dernière visite le 18 février 2008).
- HUMPHREY, J. et O. MEMEDOVIC (2006), *Global Value Chains in the Agrifood Sector*, UNIDO, Vienne.
- JEUNE AFRIQUE (2007), "Les 500 Premières Entreprises Africaines", *Jeune Afrique Hors-Série n° 14, Classement Exclusif 2007*, pp. 96-120.
- NATIONS UNIES, CHAMBRE DE COMMERCES INTERNATIONALES (2005), *An Investment Guide to The East African Community*, United Nations, New York et Genève.
- NATIONS UNIES, DIVISION DE STATISTIQUE (2007), Trade data retrieved December 2007 from UN Commodity Trade Statistics Database (COMTRADE).

OCDE (2007), *Entreprendre pour le développement : promouvoir le secteur privé*, Perspectives du Centre de développement, Paris.

RAMA, R. (dir. pub.) (2005), *Multinational Agribusinesses*, Haworth, Philadelphie.

REARDON, T., C.P. TIMMER et C.B. BARRET (2003), "The Rise of Supermarkets in Africa, Asia and Latin America", *American Agricultural Economics Association*, vol. 85, n° 5, pp. 1140-1146.

RUBEN, R., M. SLINGERLAND et H. NIJHOFF (2006), *Agro-food Chains and Networks for Development: Issues, Approaches and Strategies*, Université de Wageningen et Centre de recherches, Wageningen.

TEAUCTION.COM (2007), (dernière visite le 18 décembre 2007).

THE COCA-COLA COMPANY (2007), *Annual Review 2006*, Atlanta.

WEATHERSPOON, D. et T. REARDON (2003), "The Rise of Supermarkets in Africa: Implications for Agrifood Systems and the Rural Poor", *Development Policy Review*, vol. 21, n° 3, pp. 333-335.

WILKINSON, J. (2002), "The Final Foods Industry and the Changing Face of the Global Agro-Food System", *Sociologia Ruralis*, vol 42, n° 4.

WORLD AGROFORESTRY CENTRE (2005), *A Magic Recipe - The Scientific Foundation for a New Industry in Allanblackia Oil*, World Agroforestry Centre, Nairobi.



# ABRÉV. ACRONYMES

## Abréviations et acronymes

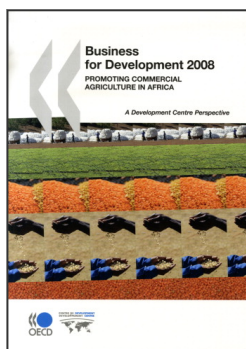
ACP	Pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique
AGOA	Loi sur la croissance et les possibilités économiques en Afrique (États-Unis)
AID	Association internationale de développement
AP	Aide publique
APD	Aide publique au développement
ASS	Afrique subsaharienne
BAfD	Banque africaine de développement
BDRCC	Base de données conjointe OMC/OCDE sur le renforcement des capacités commerciales
CAD	Comité d'aide au développement de l'OCDE
CAE	Communauté d'Afrique de l'Est
CCD	Comité du commerce et du développement (OMC)
CCI	Centre du commerce international
COMTRADE	Base de données de statistiques du commerce des produits de l'ONU
CE	Commission européenne
CNP	Coefficient nominal de protection des producteurs
CNUCED	Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement
COMESA	Marché commun d'Afrique orientale et australe
DFID	Ministère britannique du Développement international
EST	Estimation du soutien total
FAfD	Fonds africain de développement
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
GEI	Groupe d'évaluation indépendant (Banque mondiale)
IDE	Investissement direct étranger
ILRI	Institut international de recherche sur le bétail
KTDA	Agence kenyane de développement du thé

NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
NPF	Nation la plus favorisée
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
ONU DI	Organisation des Nations unies pour le développement industriel
PDDAA	Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine
PMA	Pays les moins avancés
SGP (-PMA)	Système généralisé de préférences (pour les pays les moins avancés)
SNPC	Système de notification des pays créanciers
SPS	Mesures sanitaires et phytosanitaires
TSA	Tout sauf les armes (initiative)
UE	Union européenne
UICN	Union mondiale pour la nature
USAIDI	Agence des États-Unis pour le développement international

# TABLE DES MATIÈRES

## Table des matières

<b>PRÉFACE</b>	<b>9</b>
<b>ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCTION ET VUE D'ENSEMBLE</b>	<b>13</b>
<b>CHAPITRE UN</b> Les échanges mondiaux de produits agricoles et l'Afrique	<b>23</b>
<b>CHAPITRE DEUX</b> Dans la cour des grands : les entreprises agroalimentaires en Afrique	<b>51</b>
<b>CHAPITRE TROIS</b> L'aide au commerce et à l'agriculture	<b>83</b>
<b>CHAPITRE QUATRE</b> Libérer le potentiel de l'agriculture : les leçons à tirer de cinq pays	<b>109</b>



Extrait de :  
**Business for Development 2008**  
Promoting Commercial Agriculture in Africa

Accéder à cette publication :  
<https://doi.org/10.1787/9789264044708-en>

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

OCDE (2009), « Dans la cour des grands : les entreprises agroalimentaires en Afrique », dans *Business for Development 2008 : Promoting Commercial Agriculture in Africa*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264044890-4-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).