



**Conférence
des Nations Unies
sur le commerce
et le développement**

Distr.
GENERALE

TD/B/COM.1/12
5 septembre 1997

FRANCAIS
Original : ANGLAIS

CONSEIL DU COMMERCE ET DU DEVELOPPEMENT
Commission du commerce des biens et services,
et des produits de base
Deuxième session
Genève, 17 novembre 1997
Point 3 de l'ordre du jour provisoire

LA DIVERSIFICATION DANS LES PAYS TRIBUTAIRES DE PRODUITS DE BASE :
ROLE DES POUVOIRS PUBLICS, DES ENTREPRISES ET DES INSTITUTIONS

Rapport du secrétariat de la CNUCED

TABLE DES MATIERES

	<u>Paragraphes</u>
I. INTRODUCTION	1 - 5
II. TENDANCES MONDIALES	6 - 11
III. AGENTS ET ACTEURS DE LA DIVERSIFICATION	12 - 60
A. Rôle de l'Etat	12 - 38
1. Un environnement propice à l'activité économique	12 - 16
2. Politiques commerciales	17 - 21
3. Politique technologique et technologies de l'information	22 - 26
4. Politiques agricoles	27 - 35

TABLE DES MATIERES (suite)

	<u>Paragraphes</u>
5. Politiques relatives à l'exploitation des ressources minérales	36 - 38
B. Stratégies des entreprises en matière de diversification	39 - 54
1. Prise de décisions à l'échelon des sociétés	41 - 45
2. Investissement étranger	46 - 48
3. Relations entre entreprises	49 - 54
a) Filières de produits de base	49 - 52
b) Regroupements et réseaux	53 - 54
C. Le cadre socio-institutionnel	55 - 60
IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS : UN PROGRAMME DYNAMIQUE DE DIVERSIFICATION	61 - 65

"Nous devons accroître notre résistance aux chocs et réduire notre dépendance à l'égard des marchés de produits de base qui sont sujets à des fluctuations. La diversification reste pour nous un enjeu majeur". Propos du Conseiller du Président de la Côte d'Ivoire, M. Bédié (Financial Times, 2 juin 1997)

I. INTRODUCTION

1. A sa première session, la Commission du commerce des biens et services, et des produits de base a inscrit à l'ordre du jour de sa deuxième session la question de la diversification dans les pays tributaires de produits de base ¹. Le présent rapport est destiné à servir de base aux discussions de la Commission. Il tient compte des conclusions pertinentes du rapport établi pour la Réunion d'experts sur la diversification verticale de l'industrie alimentaire dans les pays en développement (1er-3 septembre 1997).

2. De nombreux pays tributaires de produits de base sont trop petits ou trop pauvres pour que leur marché intérieur puisse encourager - et absorber - une production diversifiée basée sur l'exploitation des matières premières locales. Ces pays sont donc contraints de chercher des débouchés à l'exportation. Même ceux qui ont un vaste marché intérieur capable d'absorber la production nationale, et qui, partant, jouissent d'un avantage comparatif pour diversifier verticalement leurs activités et être compétitifs à tous les stades de l'ouvrage, sont aussi largement tributaires, en général, des marchés extérieurs. En particulier, pour les produits autres que les denrées alimentaires, qui servent essentiellement à la fabrication d'autres produits, la plupart des pays doivent chercher de plus vastes marchés en misant sur les débouchés à l'exportation. Les politiques de diversification doivent donc tenir compte de la nouvelle donne commerciale : la mondialisation de la production offre désormais des outils très élaborés pour exploiter les ressources locales, tirer parti des écarts de qualification et de salaire et gommer les obstacles au commerce. Le processus de production est de plus en plus segmenté, les produits intermédiaires étant acheminés d'un lieu à un autre aux différents stades de la filière des produits de base, laquelle englobe la planification, la fabrication, la distribution et la mise sur le marché (y compris le conditionnement).

3. Dans ce contexte, la diversification de la production et de la structure des exportations procure à court terme des avantages incontestables aux pays tributaires des produits de base, qui peuvent, à plus long terme, tirer un meilleur parti de leurs avantages comparatifs dynamiques. L'expérience montre que, dans ce domaine, le succès appelle le succès.

4. Il faut cependant garder à l'esprit que la diversification n'est pas une fin en soi; c'est plutôt un moyen de favoriser le développement. Etant donné que, dans la plupart des pays tributaires des produits de base, la majorité de la population active travaille dans des secteurs de production primaire, la diversification doit aller de pair avec la réduction de la pauvreté pour que le processus soit couronné de succès. Dans certains cas, les objectifs peuvent s'avérer contradictoires - par exemple, le souci d'améliorer les qualifications et l'efficacité peut entrer en conflit avec le souci de créer des emplois et d'améliorer la répartition du revenu. Toutefois, si les conditions fondamentales sont propices, il peut s'agir simplement d'un conflit

de priorités que l'on peut résoudre en déterminant avec soin l'ordre d'urgence et l'enchaînement des mesures.

5. En dépit des difficultés, de nombreux pays ont réussi leur diversification au cours des dernières années. La Malaisie a développé avec succès la production d'huile de palme et de cacao, la Colombie, celle de fleurs fraîches et le Kenya, celle de produits horticoles. Beaucoup d'autres exemples sont cités plus loin. Dans tous les cas, les pays ont accordé une attention particulière aux politiques accompagnant la diversification. Celles-ci sont examinées ici, mais essentiellement sous l'angle pratique du rôle des gouvernements, des entreprises et des institutions sociales dans le processus de diversification. L'accent est mis en particulier sur les politiques et les conditions susceptibles de déclencher une réaction positive des décideurs tant dans les grandes que dans les petites entreprises du secteur des produits de base.

II. TENDANCES MONDIALES

6. La mondialisation et la libéralisation sont en train de remodeler le marché mondial des produits de base en le rendant plus complexe. Il faut désormais disposer i) de capitaux importants, ii) d'une technologie avancée, notamment des technologies de l'information qui permettent d'améliorer les méthodes de gestion et d'assurer l'accès instantané à l'information, et iii) de compétences humaines requises pour accéder aux marchés mondiaux. Cela peut renforcer la tendance à la concentration. Le rapport sur la diversification verticale des industries alimentaires (TD/B/COM.1/EM.2/2) souligne qu'il faut accorder une attention particulière à ces éléments pour promouvoir la diversification.

7. Toutefois, à la faveur de la mondialisation, les exportateurs dynamiques ont repris à ceux qui le sont moins leurs parts des marchés mondiaux de produits de base. Les imperfections du marché et les rendements d'échelle croissants avantagent les gros producteurs et les négociants bien établis. Les exportateurs moins dynamiques ont de plus en plus de difficulté à soutenir la concurrence sur des marchés mondiaux de plus en plus complexes et exigeants. L'écart entre les pays en développement avancés et ceux qui le sont moins se creuse. Pour inverser cette tendance à la divergence, il faut adopter des politiques et des mesures systématiques tant au niveau national qu'au niveau international.

8. En ce qui concerne les réformes découlant du Cycle d'Uruguay, la tarification et la consolidation des droits de douane ont entraîné plus de transparence et de prévisibilité. Il subsiste cependant des barrières considérables sur les principaux marchés d'exportation, notamment pour les produits agricoles, les produits à base de poisson et les produits carnés (CNUCED, 1997b). En outre, la progressivité des droits a été maintenue pour de nombreux produits comme les produits alimentaires transformés, ce qui limite les possibilités de diversification verticale vers ce secteur, et certains droits ont été consolidés à des niveaux prohibitifs, dépassant largement les droits appliqués. Cela pourrait entraver sérieusement les tentatives de diversification ². Les exportateurs de produits tels que les produits alimentaires transformés se heurtent aussi à d'autres obstacles - prélèvements, prix minimaux à l'importation, règlements en matière

d'emballage et d'étiquetage, normes sanitaires et normes de qualité (CNUCED, 1997b).

9. Eu égard au programme de travail incorporé aux Accords du Cycle d'Uruguay, la poursuite de la libéralisation du commerce des produits agricoles, en particulier la suppression des subventions dans les pays développés, et l'intégration du secteur des textiles et des vêtements dans le cadre des accords revêtent une importance particulière pour les pays en développement tributaires des produits de base qui s'efforcent de diversifier leurs activités.

10. Le mécanisme de marché et les mesures de déréglementation et de libéralisation prévus par les Accords du Cycle d'Uruguay doivent désormais servir de cadre aux stratégies de diversification, que ce soit au niveau gouvernemental ou au niveau des entreprises. Ces règles sont très différentes de celles qui ont présidé dans le passé aux efforts de diversification économique entrepris, non sans succès, par les pays en développement. Toutefois, les obligations découlant du Cycle d'Uruguay ne semblent pas avoir une influence déterminante sur le choix des politiques de diversification qui s'offre à eux, puisque nombre d'entre eux sont exemptés de certaines de ces obligations³. En fait, ce qui limite l'éventail des mesures pouvant être prises en faveur de la diversification et du développement, c'est l'approche actuelle du développement, et non les règles commerciales convenues au plan international. A titre d'exemple, l'encadré 1 décrit brièvement le programme de diversification de Sri Lanka.

Encadré 1

Privatisation, politiques gouvernementales, diversification des cultures et accroissement des exportations à Sri Lanka

Depuis 1987, le Gouvernement sri-lankais poursuit un vigoureux programme conférant au secteur privé un rôle moteur dans la diversification des cultures, le développement des exportations et l'accroissement des revenus agricoles. Ce programme s'est traduit notamment i) par la privatisation de la gestion des plantations de thé et d'hévéas appartenant à l'Etat et ii) par le développement d'un système d'exploitation sous contrat, dans le cadre duquel les petits producteurs livrent leurs produits à une entreprise centrale de transformation ou de commercialisation, en complément ou en remplacement de sa propre production. Les conditions d'achat sont fixées à l'avance dans un contrat qui stipule les quantités qui seront achetées, le prix d'achat et le mode de partage des risques. L'entreprise s'engage aussi à fournir aux producteurs des intrants et des conseils techniques et elle se réserve le droit de refuser les produits de mauvaise qualité.

Ainsi, la stratégie de diversification et de développement des exportations reposait sur la mise en relation d'une entreprise détentrice de capital et de savoir-faire et d'agriculteurs disposant de terres et de main-d'oeuvre. C'était là une formule rentable pour les entreprises agro-industrielles qui pouvaient ainsi se décharger d'une bonne part des risques inhérents à la culture des légumes et des fruits, secteur où, de surcroît, la mécanisation est difficile et où la production traditionnelle est plus économique.

Le programme a donné quelques bons résultats, mais les investisseurs sont restés hésitants, notamment parce que l'économie ouverte offre d'autres possibilités plus attrayantes et que la culture des fruits et des légumes est jugée risquée. Dans les cas où le programme a réussi, l'action de l'Etat a été essentielle, en particulier dans les zones d'irrigation. De nombreuses activités de R-D et d'assistance technique ont été exécutées par des unités spécialisées, avec le soutien du Ministère de l'agriculture et avec une aide importante des donateurs.

Source : Dunham, 1993.

11. Pour s'intégrer effectivement au système commercial mondial libéralisé et en tirer pleinement avantage, les pays tributaires de produits de base qui sont au bord de la marginalisation ne doivent pas se contenter de la suppression des obstacles au commerce sur leurs marchés extérieurs. Ils doivent aussi s'efforcer de combler l'"écart de connectivité" et d'améliorer leurs capacités de production, afin de pouvoir réagir plus rapidement et avec plus de souplesse aux nouvelles possibilités commerciales. Pour ces pays, ce sont là des éléments essentiels d'un programme de libéralisation du commerce. Il se peut que leurs priorités diffèrent quelque peu de celles des pays en développement plus avancés et plus diversifiés. Aussi pourraient-ils envisager d'inscrire, dans leur programme d'action pour la libéralisation accrue du commerce au niveau multilatéral, un engagement des pays plus avancés concernant la fourniture d'une assistance dans les domaines de la modernisation technologique, de la formation et de l'infrastructure. Une assistance de ce genre est déjà prévue, par exemple, dans des accords bilatéraux sur l'accès aux ressources halieutiques et dans certains accords multilatéraux sur l'environnement. Toutefois, dans le domaine du commerce, une telle assistance n'a été évoquée jusqu'à présent, au niveau multilatéral, que dans la Décision ministérielle sur les mesures en faveur des pays les moins avancés.

III. AGENTS ET ACTEURS DE LA DIVERSIFICATION

A. Rôle de l'Etat

1. *Un environnement propice à l'activité économique*

12. Les décisions économiques, politiques et juridiques des gouvernements déterminent le cadre du processus de diversification, qui, en pratique, est engagé par les entreprises en fonction des conditions et des signaux du marché. En général, ces décisions ne sont pas spécialement axées sur la diversification, mais elles peuvent y contribuer en favorisant l'instauration d'un environnement économique stable et propice aux affaires, incitant les entreprises à se diversifier et stimulant l'investissement. La stabilité et la prévisibilité des politiques sont particulièrement importantes pour encourager la diversification dans les secteurs où les investissements ont un long délai de maturation. L'encadré 2 analyse brièvement les facteurs de risque liés à la diversification ⁴.

Encadré 2

Les facteurs de risque liés à la diversification

Le risque est un aspect essentiel des conditions socio-économiques de la diversification. Dans les pays en développement, les petits agriculteurs se prémunissent contre les risques en pratiquant une polyculture traditionnelle conjuguée à diverses activités non agricoles pour ne pas dépendre d'un marché et d'une source de revenu uniques et ne pas être à la merci des conditions climatiques et d'autres facteurs externes. Ils se privent ainsi des avantages que procure la spécialisation dans des cultures rentables ou la diversification dans des activités non traditionnelles. A l'opposé, les grandes entreprises réduisent leur exposition aux risques en s'implantant dans différents secteurs et sur différents marchés. Pour optimiser le ratio risque-rendement, les grands investisseurs diversifient leur portefeuille. Ayant le choix entre différents fournisseurs, les acheteurs de produits donnent généralement la préférence à ceux dont les livraisons sont fiables. La diversification peut être une stratégie de gestion des risques, mais le risque peut aussi être un obstacle à la diversification.

Les règles du jeu sur le marché mondial sont loin d'être les mêmes pour tous. Plus un pays est pauvre et moins il est diversifié, plus il est risqué pour les producteurs locaux de diversifier leurs activités et, pour les acheteurs étrangers, de soutenir cet effort de diversification. Les risques liés à la production augmentent si l'approvisionnement en intrants (semences et autres intrants agricoles, produits intermédiaires, machines) n'est pas sûr. Le risque de non-respect des délais, qui est crucial dans les systèmes de production en flux tendu sur lesquels reposent de nombreuses filières de produits de base, est plus important lorsque l'infrastructure de transport et de communication est déficiente. Dans les pays où il existe un risque souverain important, les risques d'insolvabilité entravent le financement du commerce et la gestion des risques financiers, problème étroitement lié au niveau de développement et aux politiques économiques du pays. De surcroît, les exportateurs non traditionnels ont difficilement accès aux mécanismes de financement internationaux classiques, qui sont fondés soit sur les antécédents de l'entreprise, soit sur ses ventes à des acheteurs connus. Plus le risque est grand, plus l'investissement doit avoir un rendement élevé pour valoir la peine; de nombreuses possibilités de diversification ne se concrétisent jamais.

Les pays où la diversification est la plus risquée ont généralement un cadre institutionnel inadapté à la gestion des risques alors que ceux-ci peuvent être aggravés par l'instabilité des politiques gouvernementales. Pour y remédier, ces pays doivent, entre autres, adopter des politiques saines et transparentes. Mais, pour mettre en place une infrastructure économique de qualité (ports, aéroports, systèmes de communication, etc.), complétée par un cadre institutionnel approprié (compagnies d'assurances, services de collecte et de diffusion de l'information, système bancaire bien huilé, organismes de courtage permettant de recourir aux services étrangers de gestion des risques liés aux prix, etc.), ils ont toujours besoin d'une aide internationale, notamment dans le domaine de la formation et pour la définition de nouvelles modalités de fonctionnement (directives concernant la documentation et le contrôle des transactions, etc.). Les dirigeants d'entreprises doivent apprendre à évaluer et gérer les risques - à en tenir compte dans leurs plans d'exploitation, à réduire l'instabilité des flux de trésorerie par des contrats à terme et par la gestion du risque lié aux prix, et à limiter les risques commerciaux, notamment en améliorant la logistique. Si ces conditions sont remplies, il devient possible de réaliser les opérations de diversification qui semblent trop hasardeuses à première vue.

13. Dans de nombreux pays en développement, l'attribution de droits de propriété bien définis est très importante pour le développement et la diversification des secteurs agricole et minier. La diversification, en particulier si la terre est une ressource rare, nécessite des investissements que les agriculteurs hésitent à entreprendre s'ils ne jouissent pas de droits de propriété garantis (Pingali et Rosegrant, 1995, p. 181 et suivante). Par ailleurs, les ménages qui ne possèdent pas de terre

ont en général difficilement accès au crédit. Ils doivent recourir à des circuits informels - tontines, prêteurs locaux ou propriétaires. Ces derniers sont généralement les plus chers, mais ce sont souvent les seuls à accorder des prêts sans garantie.

14. Il est beaucoup plus difficile d'emprunter dans le secteur structuré. Les banques agricoles, les guichets ruraux des caisses d'épargne de la poste, des organismes de développement et des ONG ont accordé des prêts aux ruraux, aux PME et aux micro-entreprises, souvent à des taux bonifiés. Ils ont aussi aidé les ménages pauvres à financer des activités de développement et de diversification. Mais la tendance récente à la déréglementation risque de tarir ces sources de financement bon marché; les démarches à accomplir sont devenues plus laborieuses car les banques ferment leurs succursales dans les régions où le chiffre d'affaires est faible. Par conséquent, l'octroi de micro-crédits sous diverses formes peut être essentiel pour amortir les risques inhérents à la diversification.

15. Bien souvent, les gouvernements, engagés dans un processus de privatisation et de libéralisation, ne peuvent pas ou ne veulent pas recourir à des mesures réglementaires et à une aide directe aux entreprises. Dans ces conditions, la meilleure façon d'aider les entreprises à se diversifier peut être d'améliorer l'infrastructure matérielle, de fournir des services de formation et de perfectionnement professionnel, d'améliorer le niveau technologique et de faciliter l'accès à l'information.

16. L'existence d'une infrastructure matérielle suffisamment développée, notamment de réseaux d'irrigation et de transport, d'installations portuaires et aéroportuaires et d'installations de stockage, a joué un rôle décisif dans le succès des efforts de diversification. Il suffit qu'un seul élément manque pour que les résultats soient compromis⁵. Dans le secteur minier, des investissements d'infrastructure importants sont souvent nécessaires pour permettre l'exploitation des gisements dans les zones reculées. Ces investissements peuvent profiter à d'autres producteurs en réduisant leurs frais de transport et en les rapprochant des marchés, ce qui permet, par exemple, le développement de nouvelles activités forestières ou agricoles. Le secteur privé peut être une importante source de financement pour ces projets d'infrastructure. C'est pourquoi il importerait de créer, dans les pays tributaires de produits de base, des conditions propices à la mobilisation des ressources privées, par exemple par la déréglementation.

2. Politiques commerciales

17. La suppression des mesures tarifaires et non tarifaires et du soutien financier direct aux exportateurs est en cours dans le cadre des nouvelles politiques commerciales et économiques⁶. La libéralisation du commerce devrait avoir des effets positifs sur la diversification, en particulier sur la diversification verticale, notamment en permettant aux transformateurs d'obtenir des intrants intermédiaires aux prix mondiaux, ce qui améliorerait les conditions d'exercice de la concurrence.

18. Les taxes ou les interdictions à l'exportation ont généralement un effet préjudiciable sur le développement tiré par le commerce extérieur. Ces mesures ont cependant été utilisées efficacement, de façon parfois discutable, pour

promouvoir des activités de transformation locales. Leur suppression peut certes accroître les recettes d'exportation, mais elle peut aussi porter préjudice à ces activités, comme le montre l'exemple du Mozambique, décrit dans l'encadré 3.

Encadré 3

Taxes à l'exportation et transformation des noix de cajou au Mozambique

La libéralisation des exportations de noix de cajou était l'une des sept conditions posées par la Banque mondiale en 1995, dans le cadre de sa stratégie d'aide - pays, pour l'octroi de prêts au Mozambique. La taxe sur les exportations de noix de cajou brutes a donc été ramenée de 26 % en 1994/95 à 14 % cette année, et elle doit être complètement supprimée d'ici à l'an 2000.

Cela permettra l'exportation de noix non transformées, en particulier vers l'Inde, ce qui peut procurer au Mozambique de précieuses devises, mais les entrepreneurs locaux font valoir que cela provoquera la disparition de l'un des rares secteurs qui attire des investissements locaux et dans lequel plus de 2 000 emplois ont été créés depuis la privatisation. En effet, la transformation locale des noix de cajou peut cesser d'être rentable si les noix brutes sont vendues à un prix plus élevé à l'étranger, alors que, dans le pays, l'industrie de transformation privée est encore balbutiante.

Source : African Business, mai 1997, p. 27.

19. La libéralisation du commerce peut avoir indirectement un effet négatif sur la diversification dans les pays en développement où les taxes sur les activités commerciales sont une importante source de revenu pour l'Etat. Si la libéralisation entraîne une brusque diminution des recettes publiques, le manque à gagner doit être compensé par d'autres rentrées afin d'éviter le déclin des services publics et la détérioration des conditions économiques du développement et de la diversification. Les encadrés 4 et 5 décrivent le cas de deux pays qui ont réussi à mobiliser des ressources pour faciliter la diversification.

Encadré 4

Financement de la diversification en Colombie

En Colombie, la diversification de la production agricole, dominée par le café, est un objectif à long terme; pour l'atteindre les autorités ont mis en oeuvre des politiques visant à mobiliser les ressources financières nécessaires. En 1960, l'Association des producteurs de café a établi son premier plan quinquennal de diversification, dans le cadre duquel les ressources provenant du secteur du café ont été affectées au développement d'autres activités. Le produit d'une taxe sur les principales exportations et de taxes à l'importation a été utilisé en partie pour financer des activités de recherche-développement consacrées à l'étude d'autres possibilités de production et d'exportation, pour faciliter l'adaptation des installations de production aux exigences du marché mondial, pour financer des usines de transformation, pour accorder des prêts bonifiés aux secteurs d'exportation non traditionnels, pour repérer les débouchés potentiels et organiser des campagnes de promotion et pour créer des sociétés de commercialisation à l'exportation. Des primes financières, sous forme d'exonérations des taxes à l'importation et de remboursements d'impôts, ont également été accordées aux secteurs d'exportation non traditionnels. Le secteur des combustibles a été soumis à un impôt destiné à financer le développement des exportations d'autres produits minéraux. Grâce à cette aide de l'Etat un certain nombre de branches d'activité à vocation exportatrice - production de soie, élevage de crevettes, production de fruits de la passion - ont vu le jour dans les années 80. Le Gouvernement a adapté son soutien aux besoins de chaque secteur. Par exemple, les procédures engagées en réponse aux mesures antidumping appliquées par les Etats-Unis à l'encontre des exportations de fleurs ont été financées par le Fonds de diversification administré par l'Etat.

Source : CNUCED, 1994.

20. La diversification a souvent été un objectif explicite des mesures de promotion du commerce et de l'investissement prises par les gouvernements, les entreprises parapubliques ou les associations professionnelles⁷. Ces mesures ont consisté notamment à fournir des services de commercialisation et des informations commerciales, à apporter un soutien aux offices de commercialisation, à faire appel aux services des sections commerciales des ambassades à l'étranger, à organiser des campagnes de publicité pour faire connaître le pays en tant que fournisseur et un débouché pour l'investissement, et à assurer le contrôle de la qualité afin de préserver la réputation du pays ou du secteur producteur. Dans de nombreux cas, les campagnes de promotion financées par l'Etat ont permis de faire connaître des marques et des appellations d'origine⁸.

21. Etant donné que le nouveau cadre de politique économique implique une réduction du soutien direct aux entreprises, les services de ce genre ont encore plus d'importance pour la diversification réussie des exportations et le positionnement favorable des entreprises dans les filières mondiales de produits de base.

3. Politique technologique et technologies de l'information

22. La modernisation technologique parallèlement à la diversification est un élément essentiel du développement. Il est au moins aussi important d'améliorer les méthodes de production et de transformation des produits traditionnels que de s'engager dans de nouvelles activités. Toutefois, si elle contribue au renforcement de la capacité technologique globale d'un pays, la diversification des activités peut avoir un effet d'entraînement beaucoup plus important pour le développement. La politique gouvernementale concernant

l'accès à la technologie brevetée à l'étranger et son acquisition et/ou la protection de la technologie locale, ainsi que le soutien institutionnel à la R-D influent de façon déterminante sur la capacité de diversification d'un pays ⁹.

23. Les progrès rapides des technologies de l'information contribuent pour beaucoup à la mondialisation de la production et du commerce. Ces technologies permettent notamment d'améliorer les méthodes de gestion et la planification stratégique au niveau de l'entreprise, de mieux évaluer les débouchés commerciaux, d'accéder plus facilement aux marchés et de s'adapter plus rapidement au changement. Le courrier électronique, l'Internet et les autres systèmes de télécommunication, ainsi que les équipements d'interconnexion sont en pleine expansion en raison des progrès technologiques et de la baisse des coûts. Ils ont radicalement transformé les modalités d'échange de l'information et la vitesse à laquelle elle circule. On estime qu'au cours des dernières années le nombre d'utilisateurs de l'Internet a doublé annuellement (CNUCED, 1997e).

24. Cette modernisation peut aider les pays en développement à trouver de nouveaux débouchés en mettant l'information commerciale à la portée de tous. N'importe quel fournisseur connecté au réseau peut offrir instantanément ses produits sur le marché mondial et participer ainsi aux filières mondiales de produits de base. Au cours des dernières années, les grandes entreprises, y compris celles du secteur des produits de base, ont eu de plus en plus recours aux technologies de l'information dans un double but : s'assurer un avantage concurrentiel et développer les communications dans l'ensemble de l'organisation pour assurer une bonne gestion. Les entreprises utilisent ainsi les technologies de l'information aux fins de la planification stratégique, pour atteindre leurs objectifs, pour évaluer les atouts et le caractère innovant des marchés et des produits, et pour s'adapter rapidement à l'évolution des marchés et de l'environnement international.

25. Les grandes entreprises dont les activités reposent sur les produits de base ont ainsi mondialisé et renforcé leurs activités. L'accès rapide aux produits et aux procédés innovants leur a conféré un avantage sur leurs concurrents, ce qui leur permet de soutenir la concurrence de nouveaux venus. Les technologies de l'information ont aussi contribué à la baisse des coûts et à l'instauration de relations nouvelles et plus étroites entre les producteurs et les acheteurs sur le marché mondial. Il est probable cependant que les avantages marginaux découlant des progrès de ces technologies sont plus importants pour les PME que pour les grandes entreprises qui jouissent déjà d'un meilleur accès à l'information. Par exemple, les petites entreprises d'Asie sont en train de devenir les fournisseurs des marchés d'Amérique du Sud et d'Europe centrale et orientale, notamment grâce aux contacts qu'elles ont établis par courrier électronique, celui-ci étant bien moins coûteux et beaucoup plus commode que le téléphone ou la télécopie (*Economist*, 1997, p. 59).

26. Toutefois, la répartition géographique des services de télécommunication est encore très inégale. Dans les pays à revenu élevé, il y a en moyenne une ligne téléphonique pour deux habitants alors qu'en Asie du Sud ou en Afrique subsaharienne, il y en a une pour 100 habitants (Banque mondiale, 1997, p. 273 et suivante). Le problème est encore plus aigu dans les zones rurales

et les provinces. Les investissements nécessaires dans le seul secteur des télécommunications en Afrique sont estimés à 50 milliards de dollars (CNUCED, 1997e, p. 10). Quant aux entreprises, en particulier les petites entreprises, elles doivent se doter de matériel et de logiciel et investir dans la formation pour renforcer leurs capacités dans le domaine des technologies de l'information et pour être sûres de figurer dans les nouvelles bases de données. Dans les pays en développement tributaires des produits de base, une aide internationale et une aide publique sont nécessaires, en conjonction avec des investissements privés dans l'infrastructure de communication, pour faire en sorte que ces pays ne restent pas à la traîne dans ce domaine crucial.

4. Politiques agricoles

27. L'évolution défavorable des termes de l'échange dans le secteur agricole a souvent été considérée comme l'un des principaux obstacles au développement et à la diversification de l'agriculture. De nombreux pays en développement ont récemment renoncé à favoriser l'industrialisation en maintenant les prix agricoles à des niveaux artificiellement bas pour laisser les mécanismes du marché déterminer les prix, espérant que cela permettrait de répartir les ressources plus efficacement et de mieux tirer parti des débouchés commerciaux.

28. Des études ont montré que la production agricole globale est assez peu sensible aux prix et que l'élasticité de l'offre par rapport à d'autres facteurs (biens collectifs et services publics) est élevée, en particulier dans les pays sous-équipés et dépourvus de capitaux et d'organismes de recherche privés (Chhibber, 1988, p. 45). Comme la plupart des pays tributaires de produits de base souffrant d'un handicap structurel se trouvent dans cette situation, les politiques de diversification doivent faire appel à un large éventail de mesures, sans miser exclusivement sur les prix.

29. Une politique dynamique de diversification de l'agriculture devrait combiner des interventions au niveau du marché et au niveau de la production. Les premières consistent à mettre en place l'infrastructure matérielle et les technologies de l'information nécessaires pour pénétrer les marchés et les approvisionner de façon compétitive, tandis que les secondes consistent en programmes de recherche et de vulgarisation destinés à améliorer la productivité et les compétences (Delgado, 1995, p. 228). Les services de recherche, de formation et de vulgarisation agricole sont particulièrement importants pour la diversification, comme le montre l'exemple cité dans l'encadré 5, et la diversification est souvent un objectif majeur de ces activités.

Encadré 5

Rôle de la recherche-développement dans la diversification en Malaisie

En Malaisie, la mise en valeur de nouvelles terres a été associée à des mesures visant à accroître la productivité du sol et de la main-d'oeuvre agricole. Cela a été facilité par le fait que le pays était assez peu peuplé et disposait de vastes terres inexploitées. De surcroît, l'emploi de travailleurs migrants fournissant une main-d'oeuvre bon marché dans les grandes plantations était toléré. Pour encourager la diversification, des primes de replantation ont été accordées avec souplesse.

La réduction des taxes à l'exportation et d'autres incitations fiscales au bénéfice des investisseurs locaux et étrangers ont joué un rôle important dans la diversification verticale.

Grâce à la mise en valeur de nouvelles terres, la superficie des plantations de palmiers à huile a beaucoup augmenté dans les années 70. Au début des années 80, la production de cacao s'est développée, principalement en raison de la sensibilité des producteurs aux prix; elle a aussi été encouragée par des recherches sur des hybrides à haut rendement, financées par l'Etat. Dans les deux cas, la recherche-développement a permis des gains de productivité considérables, l'essor des activités de transformation et, dans le cas de l'huile de palme, le développement de nouvelles utilisations finales. La forte augmentation de la demande mondiale d'huile de palme a contribué au succès de ce produit, et, grâce à l'accroissement de la productivité, la production de cacao est restée rentable malgré la baisse des prix mondiaux. Par ailleurs, l'interdiction partielle de l'exportation de grumes a favorisé la diversification verticale de l'industrie forestière.

Un partenariat institutionnel efficace entre l'Etat et les entreprises et des politiques macro-économiques saines ont stimulé l'investissement et des incitations financières novatrices en faveur des exportations ont facilité la pénétration de nouveaux marchés, en particulier dans d'autres pays en développement.

La recherche-développement a contribué de façon décisive à l'amélioration de la compétitivité. En général, elle a été financée par le secteur concerné, au moyen de prélèvements sur la production (huile de palme) ou sur la production et les exportations (caoutchouc). L'application de la recherche agricole a permis de maintenir dans des limites raisonnables l'écart de productivité entre les secteurs agricole et industriel et d'enrayer la marginalisation des régions rurales. De plus, l'expansion des activités de transformation locales faisant appel à une technologie assez avancée a contribué à l'amélioration globale du niveau de qualification de la main-d'oeuvre. Cela a permis d'attirer des investissements étrangers non seulement dans ce secteur, mais aussi dans d'autres; le transfert de technologie s'en est trouvé facilité et les gains de productivité se sont propagés dans une grande partie de l'économie malaisienne.

Source : CNUCED, 1995b.

30. Toutefois, pour que les activités de recherche, de formation et de vulgarisation agricole soient fructueuses, il faut non seulement disposer d'une solide base scientifique, mais aussi assurer un taux d'encadrement suffisant et fournir des moyens de transport aux agents de vulgarisation, et aborder les problèmes sous un angle social en tenant compte du fait que de nombreuses activités agricoles sont du ressort des femmes. L'encadré 6 présente les recommandations faites à ce sujet par des ONG travaillant dans ce domaine. On observe souvent que la recherche et la vulgarisation se concentrent sur la production agricole destinée à l'exportation, ce qui peut être bon pour la diversification des exportations, mais ce qui l'est moins pour la sécurité alimentaire et, éventuellement, pour la réduction

de la pauvreté. Dans de nombreux pays, y compris des pays africains tributaires de produits de base, il existe des programmes de formation et de vulgarisation contribuant très utilement à la diversification (CNUCED, 1997d, p. 10 et suivantes).

Encadré 6

Conseils des ONG au sujet de la diversification

Dans le cadre d'une enquête effectuée par la CNUCED, des ONG opérant dans des régions rurales ont recommandé la démarche suivante :

- i) Contacter les agriculteurs en groupe, et non individuellement;
- ii) Aller vers eux pour s'informer de leurs besoins réels; écouter avant d'agir;
- iii) Transmettre des messages adaptés à leur expérience pratique;
- iv) Promouvoir des cultures et des pratiques adaptées aux conditions locales;
- v) Eviter de proposer des modes d'exploitation nécessitant des intrants coûteux;
- vi) Introduire de nouvelles variétés en faisant adopter les pratiques culturelles appropriées;
- vii) Si une nouvelle pratique est recommandée, veiller à ce que les intrants nécessaires soient disponibles;
- viii) Aider les agriculteurs à trouver des débouchés pour leurs produits;
- ix) Apprendre aux agriculteurs à utiliser des engrais organiques, moins coûteux que les engrais chimiques.

31. Certains programmes réussis de diversification agricole et de vulgarisation étaient ciblés sur les producteurs qui voulaient et pouvaient prendre des risques, au lieu de chercher à promouvoir une culture particulière auprès d'un ensemble disparate d'agriculteurs. Les exploitations de taille moyenne sont en principe davantage enclines à se diversifier. Pour financer leur diversification, elles peuvent utiliser leurs propres ressources, aussi limitées soient-elles, ou bien elles peuvent recourir à l'emprunt en proposant leurs terres ou leurs récoltes comme garantie. De plus, les services de formation et de vulgarisation les atteignent assez facilement. En revanche, les agriculteurs pauvres et les paysans sans terre ne sont généralement pas en mesure de prendre les risques liés à la diversification des cultures¹⁰. Ils sont trop vulnérables économiquement et sont généralement exclus du crédit; il se peut aussi qu'ils ne puissent pas se permettre de consacrer du temps à des activités de formation, même si celles-ci s'adressent à eux¹¹.

32. La structure du secteur agricole place donc les pays en développement à faible revenu, où la majorité des ménages ruraux sont des petits exploitants ou des paysans sans terre, face à un dilemme. Si la diversification est l'objectif premier, la priorité sera effectivement donnée aux exploitations les plus compétitives, auxquelles il faut fournir une assistance sous la forme de services de conseil et de formation, en leur faisant connaître les débouchés commerciaux pour les cultures traditionnelles améliorées ou pour de nouvelles cultures. En revanche, si la diversification doit aider à atteindre des objectifs sociaux plus vastes, il faut intégrer au programme des mesures éliminant les obstacles à la participation des groupes vulnérables - petits exploitants et paysans sans terre, agricultrices et ménages ayant pour chef une femme, exploitations situées sur des terres écologiquement fragiles. Sans cela, les écarts entre les revenus ruraux persisteront et risquent même de se creuser.

33. La diversification pose un autre problème crucial, celui des excédents qui risquent d'apparaître si la demande n'augmente pas proportionnellement à l'offre. Par exemple, si un pays décide de se diversifier parce qu'un pays voisin l'a fait avec succès ou en raison d'une forte hausse, peut-être temporaire, des prix mondiaux, le risque d'échec est grand car les marchés peuvent être rapidement saturés et les produits peuvent être remplacés. En l'occurrence, il peut être plus judicieux de se spécialiser dans une culture de rente traditionnelle pour laquelle la demande mondiale est beaucoup plus importante et dont la production peut augmenter légèrement sans que cela affecte les prix.

34. L'essentiel est de prévoir le point d'équilibre entre l'offre et la demande. Pour cela, il faut avoir accès à des informations constamment mises à jour et il faut utiliser des outils d'analyse perfectionnés. Il faut aussi, surtout dans le contexte de la privatisation, que les résultats de cette analyse parviennent instantanément aux producteurs, ce qui suppose une coopération efficace et des voies de communication claires entre, d'une part, les pouvoirs publics ou les organismes de recherche ou d'information et, d'autre part, les entrepreneurs qui prennent les décisions de production. Les technologies de l'information peuvent faciliter grandement cette communication.

35. Le problème des excédents est dû en grande partie à l'inertie des producteurs à prix de revient élevé ou à leur totale incapacité de se convertir à d'autres activités, qui résulte peut-être d'un manque d'informations et de compétences, d'investissements fixes dans la production actuelle ou de facteurs physiques et climatiques. La fourniture d'une assistance technique et de crédits-relais pour surmonter ces "obstacles à la sortie" pourrait permettre la répartition plus efficace des ressources par le jeu des mécanismes du marché, au profit des producteurs et des consommateurs. En fait, les nouveaux venus dont les prix de revient sont bas peuvent retirer des bénéfices plus importants en concluant des accords de coopération avec les producteurs à prix de revient élevé qui souhaitent se diversifier et en leur fournissant à cette fin une aide financière et une assistance technique. Cela peut être un bon investissement car les nouveaux venus peuvent ainsi bénéficier de prix plus élevés et plus stables.

5. Politiques relatives à l'exploitation des ressources minérales

36. Dans les pays riches en minéraux, les politiques relatives à la prospection et à l'exploitation de ces ressources ont une importance particulière pour la diversification dans le secteur privé. Elles consistent notamment en l'élaboration de lois régissant les droits miniers et l'investissement; la fiscalité et l'utilisation du sol. Elles ont trait aussi à la formation et à la mise en place de l'infrastructure nécessaire à l'industrie minière.

37. L'exploitation des ressources minérales peut donner un coup de pouce aux pays en développement par ailleurs pauvres en ressources naturelles et humaines et peut permettre une croissance économique rapide à condition que l'on puisse maîtriser les effets sur la stabilité macro-économique de la dépendance à l'égard des produits minéraux, en particulier l'influence sur le taux de change réel des recettes que procure leur exploitation et l'incidence des taux de salaire dans le secteur minier sur le niveau général des salaires. Les recettes provenant des exportations de minéraux, dont une grande partie revient généralement à l'Etat sous la forme de taxes ou de redevances, peuvent servir à financer des investissements dans le capital humain et matériel dans d'autres secteurs, par le biais de mécanismes tels que des fonds de stabilisation, ce qui favorise la diversification de l'économie dans son ensemble.

38. Il est particulièrement important d'affecter une partie de ces recettes à d'autres secteurs, car, comme les ressources minérales ne sont pas inépuisables, leur vente ne sera pas indéfiniment une source de revenus. L'épuisement d'un gisement important peut être préjudiciable aussi bien à l'ensemble de l'économie qu'aux régions qui vivent de l'industrie minière. Pour éviter cela, les gouvernements doivent adopter une politique active, s'inscrivant dans une perspective à long terme. L'encadré 7 présente un exemple de projet minier en Papouasie-Nouvelle-Guinée dont le but est de faciliter la diversification de l'économie locale.

B. Stratégies des entreprises en matière de diversification

39. Les progrès de la diversification dans un pays se mesurent au niveau macro-économique général, mais ce sont les sociétés et les entreprises qui décident du rythme et de l'orientation de cette diversification et assurent sa mise en oeuvre.

40. Nombre de pays privatisent les entreprises publiques et suppriment les offices de commercialisation. Le renforcement des liens entre le secteur privé et les pouvoirs publics est plus nécessaire que jamais aux fins de la diversification. Il convient donc d'examiner le genre de stratégie appliqué par les entreprises qui contribuent à la diversification de l'économie, les facteurs qui influent sur les décisions de ces entreprises et l'importance des relations entre sociétés, notamment la place de ces sociétés dans les filières de produits de base et les regroupements industriels.

Encadré 7

La diversification par les industries extractives et les collectivités locales : la mine de Misima en Papouasie-Nouvelle-Guinée

La diversification ne peut que modifier la structure de la production et influencer sur les modes de vie, surtout lorsque des activités nouvelles sont entreprises dans des zones éloignées ou isolées, comme c'est souvent le cas dans le cadre d'un projet d'exploitation minière. L'expérience de la mine de Misima montre comment concilier les exigences d'un tel projet qui diversifie l'économie avec les intérêts des collectivités locales tout en favorisant une diversification plus poussée.

L'île de Misima est l'une des îles de la partie méridionale de l'archipel de Papouasie-Nouvelle-Guinée. Elle compte 9 000 habitants qui sont essentiellement tributaires de l'agriculture de subsistance. Les cultures marchandes de l'île sont le copra, le cacao et le café. C'est dans cet environnement fortement marqué par l'agriculture de subsistance que la mine de Misima a été ouverte en 1989. Il s'agit d'une mine d'or à ciel ouvert classique dont la durée d'exploitation devrait être de dix ans.

Avant d'entamer les travaux de construction, la société minière, Placer Pacific, a procédé à d'amples consultations avec les collectivités locales. Les habitants souhaitaient retirer du projet des avantages substantiels pour l'ensemble de la communauté, sans devoir pour autant modifier leur mode de vie, leur culture ou leurs valeurs. Pour atteindre cet objectif, la société minière a pris un certain nombre d'initiatives. Elle n'a recruté que des habitants de l'île pour constituer l'élément national de ses effectifs et n'a engagé qu'un minimum d'expatriés. Elle a construit des routes nouvelles et/ou amélioré les routes anciennes de façon que tous les membres locaux de son personnel puissent continuer de vivre dans leurs villages d'origine et dans leur contexte social habituel. Elle a mis en place une infrastructure durable, dont une piste d'atterrissage et un aéroport, modernisé l'hôpital, édifié un nouveau poste de police, aménagé deux ports, relié les télécommunications au réseau national, créé des lotissements et construit des salles de classe. Enfin, elle a élaboré et financé un programme ambitieux de développement des entreprises visant à faciliter la production et l'exportation des cultures marchandes en vue, notamment, de diversifier la structure de la production et d'atténuer les effets de la fermeture ultérieure de la mine sur l'emploi et l'économie locale.

Deux constatations méritent d'être faites : premièrement, s'agissant de l'emploi, on a privilégié les propriétaires traditionnels les plus touchés par le projet, tout en veillant à ce que les bienfaits de ce dernier soient étendus à l'ensemble de l'île et pour partie à l'archipel environnant. Deuxièmement, il a été constitué un comité d'observateurs, comprenant des représentants de la mine, de la police, de l'Eglise, des propriétaires, des associations féminines de Misima, des autorités de district et des autorités provinciales et du Gouvernement national. Ce groupe a suivi l'évolution des incidences sociales du projet aux stades de la construction et de l'exploitation. Les changements qui se sont produits ont été mis en évidence et des mesures correctives ont été adoptées selon les besoins.

C'est l'analyse de la situation après la fermeture de la mine qui permettra réellement de vérifier si les objectifs fixés par les habitants lorsqu'ils ont accepté l'ouverture de la mine ont été atteints, à savoir tirer profit de la mine aussi longtemps qu'elle fonctionnerait et, à sa fermeture, retrouver leur mode de vie traditionnel en disposant d'une économie plus diversifiée et d'un niveau de vie sensiblement meilleur.

Source : Clark et Cook Clark, 1997.

1. Prise de décisions à l'échelon des sociétés

41. Il semble que la diversification soit plus facile pour les transformateurs du secteur formel qui ont plus aisément accès à l'information et aux moyens de financement. Bien que la flexibilité des petites entreprises

dont les coûts irréversibles sont plus bas soit supérieure, lorsque les rendements d'échelle croissants sont la règle, les grandes entreprises sont susceptibles de bénéficier de conditions de départ plus favorables pour se diversifier.

42. La diversification des entreprises résulte souvent d'une croissance organique passant par l'investissement intérieur et l'emprunt. Plus récemment, l'apparition de marchés boursiers et la privatisation à grande échelle des entreprises publiques ont produit des formes nouvelles d'expansion résultant de prises de participation et d'acquisitions.

43. Les entreprises des pays en développement tendent à se diversifier davantage que celles des pays développés, surtout parce que leurs compétences techniques sont fréquemment de caractère général et ne sont pas liées à un produit déterminé. Elles peuvent ainsi mieux s'adapter à des activités différentes et ont relativement moins de difficultés pour aborder des domaines nouveaux exigeant des niveaux de qualification comparables. Par contre, leur manque de technologie propre et les caractéristiques particulières de la demande sur leurs marchés intérieurs, qui acceptent les produits de qualité inférieure, ne sont guère propices à une croissance dans des créneaux de qualité supérieure. Ces entreprises s'orientent plutôt vers une concurrence fondée sur les prix et la fiabilité aux échelons inférieurs ou moyens de marchés de produits variés et parfois disparates (Amsden et Hikino, 1994; Nachum, 1997).

44. Les conclusions d'une étude réalisée dernièrement par la CNUCED (Nachum, 1997) sur les grandes entreprises des pays en développement qui se sont diversifiées à partir des produits de base montrent que les processus de diversification présentent certains traits communs. Les entreprises qui se sont diversifiées verticalement tendent à avoir le plus gros chiffre d'affaires mais sont parmi les moins rentables et atteignent les taux de croissance les plus bas. Les meilleurs résultats sont obtenus par celles qui se diversifient dans des domaines connexes tandis que la diversification dans des secteurs indépendants les uns des autres se traduit par les bénéfices les plus substantiels mais une croissance lente.

45. Les entreprises examinées vendent le gros de la production issue des activités nouvelles dans lesquelles elles se sont diversifiées surtout sur le marché intérieur, ce qui donne à penser que les décisions, en matière de diversification, visent principalement à satisfaire la demande intérieure. En règle générale, les entreprises se tournent soit vers des domaines liés à ceux dans lesquels elles occupent déjà une position dominante soit vers des secteurs où leurs marques commerciales déjà implantées devraient leur assurer le succès. Cela procède sans doute du sentiment que les marchés intérieurs sont plus sûrs. Pour les mêmes raisons, les firmes qui vendent leurs produits nouveaux à l'étranger se sont souvent ménagé des débouchés avant de se diversifier effectivement. Le moyen le plus répandu d'y parvenir est la conclusion de contrats de vente avec des sociétés des pays destinataires ou la création de coentreprises avec des sociétés étrangères ayant une marque commerciale établie.

Encadré 8

Actions gouvernementales et décisions des entreprises en matière de diversification

Une étude récente de la CNUCED (Nachum, 1997) sur les grandes entreprises des pays en développement a révélé que, pour l'écrasante majorité de ces dernières, les actions des pouvoirs publics ne pèsent guère ou n'ont aucune influence sur leurs décisions en matière de diversification. Quand ces actions ont un effet, les incitations financières sont jugées les plus décisives.

Malgré cette opinion négative, les entreprises africaines estiment que les politiques de leurs gouvernements, en particulier les encouragements et l'assistance de caractère financier visant à recenser les possibilités de diversification, ont eu un impact favorable sur la diversification. En Asie, l'ensemble des stimulants qui ont créé un environnement général de nature à faciliter l'expansion des activités commerciales est apparu comme primordial. Par contre, il semblerait que ce soit les activités de diversification des entreprises d'Amérique latine que l'action des pouvoirs publics ait le moins infléchi. De plus, les entreprises de cette région, beaucoup plus que celles des autres régions, sont d'avis que les politiques de leurs gouvernements ont été effectivement un obstacle majeur à la mise en oeuvre de leurs plans de diversification. L'incertitude politique, l'absence de règles du jeu solides et rationnelles et une forte inflation ont été considérées comme des éléments extrêmement perturbateurs. L'ingérence de la politique dans le cadre réglementaire et juridique a rendu les investissements très aléatoires. Ce qui était attendu fondamentalement de l'action gouvernementale c'était qu'elle crée un environnement général favorable fondé sur la stabilité des prix, une croissance économique et des perspectives de développement dignes de foi ainsi qu'un accès au marché financier international.

Les vues des entreprises concernant l'incidence de l'action gouvernementale sur leur diversification ont évolué au cours des deux dernières décennies. Dans beaucoup de pays, la libéralisation notable de l'économie pendant cette période a, selon elles, été bénéfique. Elles apprécient de plus en plus l'assistance fournie par les pouvoirs publics pour l'acquisition de technologies nouvelles et la formation visant à améliorer les compétences techniques.

Il se peut que l'accent mis par l'étude de la CNUCED sur les grandes entreprises ait eu un effet déformant s'agissant de l'importance de l'action gouvernementale en matière de diversification. Les petites entreprises semblent, plus que les grandes, avoir besoin de cette action et en subir l'influence.

2. Investissement étranger

46. Les capitaux étrangers sont un autre instrument de diversification qui a été déterminant dans les processus de restructuration, de modernisation et de diversification de nombre de pays en développement (CNUCED, 1995a, p. 125 à 224). Au cours des dernières décennies, l'investissement étranger direct (IED), ainsi que les alliances et les coentreprises de caractère stratégique ont commencé à jouer un rôle dans la diversification verticale en permettant la création d'usines de transformation dans les pays en développement.

47. En Afrique, l'IED a porté essentiellement sur les industries extractives. Son augmentation dans les années 90, après une pause de deux décennies, est attribuable principalement à la libéralisation des régimes en vigueur à cet égard. Elle a entraîné la diversification dans les cas où les pouvoirs publics ont délibérément orienté le produit de cet investissement vers d'autres activités de développement ¹².

48. L'IED en provenance des pays en développement apparaît comme une source nouvelle d'apports de capitaux. L'investissement des pays en développement est plutôt orienté vers les marchés sous-régionaux et régionaux; les accords commerciaux régionaux, notamment en Asie du Sud-Est et en Amérique latine, paraissent avoir contribué de manière prépondérante à la formation de ces flux d'IED Sud-Sud. Une large part de l'IED lié aux produits de base va à l'agro-industrie et à l'industrie alimentaire, à l'exploitation minière et à la production de métaux et de matériaux de construction. Suivant en cela le profil de croissance qui prévaut au sein des entreprises, l'IED des pays en développement privilégie généralement la diversification dans les produits ou les procédés liés à l'activité économique de base en exploitant les connaissances spécialisées ou la maîtrise des marchés et des réglementations (CNUCED, 1995a, p. 26 à 36).

3. Relations entre entreprises

a) Filières de produits de base

49. La mondialisation risque de renforcer les rapports de domination classiques entre les entreprises. Cependant, étant donné le volume croissant des compétences techniques et de l'information disponibles, les entreprises des pays en développement sont en mesure d'élargir et de rentabiliser leurs voies d'accès aux filières de produits de base et de trouver des occasions d'entrer dans ces filières. Pour réussir une diversification dans le contexte d'une économie mondialisée, il faut principalement que la dynamique des filières de produits de base soit bien comprise et que la direction soit apte à positionner l'entreprise au niveau approprié dans la chaîne des activités ¹³.

50. L'importance relative des producteurs, des divers transformateurs et des négociants de la filière dépend des caractéristiques du produit, des prescriptions techniques, des structures du marché et de l'organisation du commerce. Dans le cas des produits de base à bas prix ou de qualité médiocre qui sont souvent échangés en vrac, la filière est ordinairement dominée par les gros acheteurs internationaux, si bien que les producteurs jouent un rôle essentiellement réactif, surtout si le processus de production peut facilement être transféré dans une autre zone, comme on a pu le constater pour beaucoup de produits bas de gamme fabriqués en grandes quantités, y compris le secteur bon marché des vêtements et des chaussures. Dans le cas des marchandises rares, élaborées ou destinées à un micromarché qui sont souvent produites et échangées en petites quantités ou dont les atouts sont la fraîcheur ou la nouveauté, ainsi que dans celui des productions élastiques par rapport au revenu, dont la demande paraît augmenter rapidement, les producteurs sont susceptibles d'exercer une plus forte influence, même lorsque les gros acheteurs ont la maîtrise de la chaîne. La capacité de produire en respectant des exigences spécifiques en matière de qualité, de santé et d'environnement, ou les goûts des consommateurs constituent un facteur déterminant à cet égard.

51. Les entreprises des pays en développement peuvent aussi améliorer leur pouvoir de négociation lorsqu'elles ont accès à des sources d'approvisionnement particulièrement compétitives, réalisent des économies d'échelle et ont la capacité d'innover en matière de produits et de procédés. Ce glissement vers des productions spécialisées, de marque ou destinées à

un micromarché et la diversification verticale pourraient donc donner plus de poids aux producteurs dans la filière des produits de base, améliorer leurs recettes et assurer la stabilité des prix et de ces recettes. L'encadré 9 illustre ce propos.

52. Outre la production destinée à des créneaux spécialement intéressants, la diversification dans des marchés de produits en expansion et les produits de base prisés par des régions dynamiques est un moyen d'améliorer la position du pays producteur dans la filière des produits de base. Le plus difficile est de trouver ces débouchés. Les associations professionnelles peuvent prêter leur concours en réalisant des études de marché. Les pouvoirs publics et les organisations internationales peuvent aussi fournir une aide à cette fin.

Encadré 9

Comment passer, par le biais de la spécialisation, d'une production induite par l'acheteur à une production induite par le producteur : l'exemple de la Thaïlande

Au cours des années 70, le secteur du caoutchouc naturel thaïlandais, dominé par les petits exploitants, était présent sur les marchés internationaux grâce à un groupe d'exportateurs nationaux (cinq sociétés traitant environ 75 % des exportations) qui travaillait avec des sociétés japonaises, lesquelles, pour leur part, fournissaient les quatre grands producteurs internationaux de pneumatiques. Soucieuse d'obtenir une matière première de qualité égale, la société Bridgestone a instauré un contrôle de la qualité en envoyant des techniciens dans les zones productrices de caoutchouc et en achetant directement aux petits exploitants. Les sociétés commerciales japonaises ont ultérieurement adopté la même stratégie. Bridgestone a continué d'encourager activement les producteurs à perfectionner les premiers stades de transformation et les normes de Bridgestone ont été appliquées aussi par les autres acheteurs. Il en est résulté une amélioration considérable de la qualité du caoutchouc. Les producteurs ont fini par se passer des services des sociétés commerciales thaïlandaises. Etant donné la petite taille de la plupart d'entre eux, toutefois, le pouvoir de négociation des acheteurs s'est trouvé renforcé.

Grâce à l'amélioration de la qualité du produit, à la fin des années 70, la Thaïlande tirait avantage de la concurrence entre les grands producteurs de pneumatiques désireux de se procurer son caoutchouc et elle est parvenue à diversifier ses débouchés et à accroître sa production. Au cours des années 80, le progrès technique, des procédés novateurs et de grosses mises de fonds lui ont permis de consolider sa position sur le marché mondial du caoutchouc naturel.

(Source : Shigetomi, 1995.)

b) Regroupements et réseaux

53. Dans les districts industriels, il est procédé à des regroupements et constitué des réseaux d'activités économiques - concentrations géographiques d'entreprises distinctes menant des activités connexes ou réseaux d'entreprises liées par des accords commerciaux. Ces mesures assurent un service essentiel en facilitant l'accès à l'information relative aux marchés et à la technologie et la promotion de cette information. Elles peuvent aussi diminuer les frais généraux grâce à l'exécution mutuelle de contrats, à l'achat en commun des moyens de production, au financement conjoint de services auxiliaires ou à des initiatives commerciales concertées

(Nadvi et Schmitz, 1994). Elles peuvent également donner la possibilité de jouer un rôle positif dans la filière des produits de base. Des regroupements reposant sur les produits de base peuvent naître par exemple d'une activité minière ou agricole simple qui, en temps opportun, s'oriente vers la transformation, puis la production du matériel ou des moyens de production nécessaires pour récolter, extraire ou transformer et l'élaboration de technologies, pour, en fin de compte, exporter les produits de ces industries parallèlement au produit de base initial¹⁴. L'encadré 10 apporte des précisions sur les activités fondées sur les produits de base qui font l'objet de regroupements au Brésil. Le processus de regroupement donne souvent naissance à un environnement qui entraîne une amélioration des compétences en matière de gestion et des qualifications techniques non seulement dans les sociétés concernées mais aussi dans les autres entreprises. Les regroupements ont parfois été favorisés par les acheteurs qui exigeaient une livraison rapide sur les marchés de la mode ou les marchés spécialisés. Les exportateurs sont en mesure de conclure des accords de sous-traitance avec des PME locales et des micro-entreprises. L'effet multiplicateur qui en résulte renforce cette capacité par le biais des réseaux de communication et de la mise en commun des technologies.

54. Les regroupements de petites et moyennes entreprises peuvent aider les pouvoirs publics ou les associations professionnelles à encourager la diversification. Par la même occasion, ils peuvent faciliter la fourniture par les mêmes entités de l'énergie et des transports, de la technologie ou d'un soutien pour la promotion du commerce (Humphrey et Schmitz, 1996).

Encadré 10

Regroupements fondés sur les produits de base au Brésil

Plus de 40 000 entreprises se livrent à des activités de production dans l'Etat de Santa Catarina au Brésil. Le secteur agro-industriel, qui comprend 1 300 entreprises, compte pour environ un tiers dans les recettes d'exportation de l'Etat et emploie à peu près 10 % de la main-d'oeuvre. Les activités groupées autour de **la production et la transformation de la viande de porc et de la volaille** représentent le plus gros chiffre d'affaires. L'élevage est assuré sur contrat par des agriculteurs pour des transformateurs qui fournissent le cheptel et les aliments pour animaux, dispensent des conseils techniques et effectuent le contrôle de la qualité. Il y a dans la région plusieurs grands transformateurs, comme Sadia, un des premiers complexes de transformation de la viande du monde, et Perdigao Agroindustrial. Il est intéressant de noter que la région devient également productrice et exportatrice de matériel de réfrigération. Alors que la viande de porc produite est transformée essentiellement pour être consommée au Brésil, 70 % environ de la volaille transformée est exportée. La part de la région de Santa Catarina sur le marché mondial du poulet est supérieure à 10 %. Les connaissances techniques acquises avec l'élevage des porcs, objectif initial des éleveurs, ont été adaptées avec succès à l'élevage de la volaille. En vue d'approvisionner les marchés spécialisés, la transformation de la viande de volaille a été affinée jusqu'à permettre la livraison de 2 500 catégories différentes de coupes. Les grandes sociétés se sont diversifiées et produisent d'autres denrées alimentaires comme l'huile végétale raffinée et les jus de fruits.

L'argile locale forme la base d'une industrie des **carreaux de céramique** qui produit 25 % des recettes d'exportation de l'Etat (100 millions de dollars E.-U. en 1996), exporte à destination de 60 pays et fournit environ 100 000 des 365 000 emplois existants.

L'industrie **forestière**, qui comprend des fabriques de cellulose, de papier, de bois et de meubles, représente un autre groupement d'entreprises. Les meubles ont pénétré certains marchés, en particulier les marchés européens; les exportations de ce produit ont augmenté de 150 % depuis le début des années 90.

Plusieurs facteurs semblent avoir joué un rôle important dans ce développement en grappe. Premièrement, les entreprises sont implantées dans un environnement dynamique qui paraît encourager la diversification, l'adaptation des technologies nouvelles et l'ouverture de nouveaux marchés. Deuxièmement, plusieurs associations d'aide à l'industrie, comme le Centre du commerce international (FIESC) et le Secretaria de Estado do Desenvolvimento Economico e Integracao ao Mercosul, promeuvent activement le développement économique de la région. Troisièmement, le Gouvernement de l'Etat a pris en charge l'infrastructure sociale et économique. Par exemple, il offre des cours de formation professionnelle et de perfectionnement. Il favorise le développement des ports et d'autres infrastructures et finance des entités telles que les zones franches pour l'industrie d'exportation et les coopératives d'entreposage.

L'efficacité de ces groupements est toutefois indissociable du coût de l'effet de déplacement qui est supporté par les petits agriculteurs. Dans le secteur alimentaire, par exemple, la rationalisation, la normalisation et la concentration ont fait tomber le nombre des exploitations qui approvisionnent les grandes entreprises de transformation de 80 000 au cours des années 70 à 25 000 au milieu des années 90. La voie du développement agro-industriel, si elle a été bénéfique pour les exploitations moyennes, plus efficaces, a marginalisé les petits exploitants et a poussé nombre d'entre eux à grossir la population des taudis urbains.

(Source : Renseignements fournis par le Secretaria de Estado do Desenvolvimento Economico e Integracao ao Mercosul et FIESC Florianopolis, Brésil.)

C. Le cadre socio-institutionnel

55. L'étude de la diversification dans les pays tributaires des produits de base serait incomplète s'il n'était pas tenu compte du rôle joué par les institutions sociales. Cet autre aspect du développement échappe souvent à l'analyse effectuée par les instruments économiques classiques bien qu'il imprime sa marque sur les décisions et les processus qui sous-tendent la diversification.

56. Les règles et les traditions sociales constituent ensemble le cadre dans lequel se déroulent les activités économiques. Ce cadre est souvent aussi déterminant que le marché et l'action des pouvoirs publics pour la prise des décisions concernant la production et le commerce¹⁵. Comprendre les modalités de son intervention peut aider à élaborer des politiques plus efficaces et à organiser la fourniture des services publics avec plus d'efficacité. En outre, l'association d'un large éventail de groupes sociaux à la prise des décisions et au processus de mise en oeuvre peut contribuer à assurer que les incitations ne sont pas détournées de leur but au profit de groupes privilégiés, mais qu'elles sont orientées vers une diversification productive (North, 1995, p. 23; Toye, 1995, p. 59).

57. Dans leurs transactions commerciales, les producteurs et les négociants tendent à établir des relations "personnalisées" et suivies fondées sur le sexe, la parenté, l'appartenance ethnique, la caste ou d'autres attaches personnelles, c'est-à-dire ne relevant pas du marché. Ces relations permettent de limiter les risques et les coûts de transaction en garantissant la livraison, en assurant le contrôle de la qualité, en communiquant des renseignements fiables, en réduisant les négociations fastidieuses et en ouvrant l'accès aux moyens de financement (Jaffee et Gordon, 1993, p. 21 et suivantes; Nadvi et Schmitz, 1994, p. 23, 31; Boserup, 1986). Les réseaux commerciaux de femmes, par exemple, fonctionnent de manière satisfaisante dans beaucoup de pays à faible revenu d'Afrique occidentale et d'Asie du Sud-Est où ils occupent une place prédominante dans les échanges transfrontières, notamment dans les secteurs des denrées alimentaires, des intrants agricoles et des biens de consommation de base. De même, le financement émane souvent de groupes informels qui s'appuient sur des relations personnelles ou fondées sur le sexe (Gayi et divers collaborateurs, 1995; Ghate, 1992). Des relations d'origine sociale régissent aussi la participation à certaines activités ayant trait à la production ou au commerce, assurent des formes non classiques de formation et fournissent un appui pour l'élargissement du marché.

58. Les liens qui unissent les divers éléments constitutifs des groupements susmentionnés reposent souvent en grande partie sur la famille, la tribu, le clan, la caste ou l'appartenance ethnique ainsi que sur les affinités régionales. Ils ont beaucoup contribué à susciter la confiance nécessaire pour acheter ou commercialiser conjointement ou pour mettre en commun l'information sur les marchés ou les technologies (Nadvi et Schmitz, 1994). S'agissant du commerce international ou des apports d'investissement, il est apparu que les communautés d'expatriés étaient des intermédiaires utiles dans les échanges économiques entre le pays d'origine et le pays hôte. Preuve en est l'émergence des filières de commercialisation de spécialités nationales, constatée dans le secteur des produits alimentaires frais et transformés¹⁶.

59. Par contre, dans la mesure où ils excluent systématiquement les groupes sociaux autres que le leur, les réseaux à fondement social risquent de jouer le rôle de cartels ou de groupes de pression et de faire obstacle à l'entrée ou à la sortie d'autres producteurs ou négociants. Ils pourraient alors paralyser la diversification ou aller à son encontre.

60. Le caractère multiforme des relations entre les producteurs et les négociants, dans le secteur formel comme dans le secteur informel de la production, et le cadre socio-institutionnel qui les modèle pourraient être un facteur non négligeable dans l'élaboration et la mise en oeuvre des politiques et des mesures de diversification. Les composantes positives et négatives caractéristiques des réseaux sociaux doivent être soigneusement appréciées. En mettant en évidence les éléments d'une stratégie de diversification applicable, l'analyse du cadre socio-institutionnel pourrait élargir la gamme des divers modes d'intervention possibles et fournir des orientations utiles pour des actions négligées par les économistes orthodoxes (Harriss et divers collaborateurs, 1995, p. 7; Rasmussen et divers collaborateurs, 1992).

IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS : UN PROGRAMME DYNAMIQUE DE DIVERSIFICATION

61. Système commercial multilatéral :

a) Les pays en développement tributaires des produits de base doivent bien connaître les obligations et les engagements découlant du Cycle d'Uruguay de façon à avoir une vision exacte de toute la gamme des mesures qui pourraient les aider à se diversifier.

b) Les pays tributaires des produits de base doivent élaborer pour les prochaines négociations commerciales multilatérales un programme dynamique et constructif tenant compte de leurs besoins en matière de diversification. Il conviendrait de rechercher les moyens d'inclure dans les négociations commerciales futures l'octroi d'un appui financier et technique visant à accroître la capacité d'approvisionnement de ces pays, qui serait partie intégrante de ces négociations.

62. Un environnement intérieur favorable à la diversification :

a) Les pouvoirs publics doivent veiller à ce que les droits de propriété soient nettement définis et garantis. La réforme agraire sera un élément important à cet égard.

b) Les mesures de nature à faciliter la diversification semblent donner de meilleurs résultats lorsqu'elles sont centrées sur les exploitations et les entreprises à revenu moyen. Dans les cas où les ressources sont limitées, une telle orientation peut faire oublier la nécessité d'atténuer la pauvreté. Le risque de polarisation qui, à longue échéance, pourrait compromettre les efforts de diversification requiert la poursuite de la recherche sur les politiques et l'adoption de mesures correctives de façon à concilier les objectifs contradictoires.

c) Les attributions des autorités centrales et locales doivent être définies avec précision. Les autorités locales sont de la plus haute importance pour la mise en oeuvre des programmes de diversification. Dans beaucoup de cas leur compétence doit être étendue et des dispositions doivent

être prises pour que le processus de diversification soit fondé sur la participation et que toutes les parties prenantes soient entendues.

d) Les pouvoirs publics doivent accorder la priorité à la mise en place de l'infrastructure nécessaire aux fins de la diversification, surtout pour ce qui est du développement des exportations.

e) Dans les pays tributaires des produits de base, les ressources intérieures destinées à la diversification doivent provenir du secteur des produits de base lui-même. Il faut donc concevoir des mécanismes pour affecter et transférer des moyens de financement qui pourraient jouer le rôle de capital-risque et stimuler la diversification dans les produits de base non traditionnels et les produits transformés.

f) La formation est un facteur essentiel de diversification et elle devrait comprendre :

i) la formation et la recherche dans le domaine de la technologie avancée qui est de nature à favoriser la diversification dans des procédés et des produits nouveaux et plus rentables de niveau technique supérieur;

ii) le perfectionnement des connaissances techniques au niveau intermédiaire en vue d'améliorer la flexibilité de la production et de favoriser une diversification suivie;

iii) les services de vulgarisation de base nécessaires pour permettre aux PME et aux petits agriculteurs de dépasser le stade de la subsistance et de se diversifier.

g) La constitution de réseaux entre les établissements de formation et de recherche et les producteurs présente des avantages appréciables du point de vue des économies extérieures, du partage des coûts et de la mise en place de centres d'excellence. Ces réseaux pourraient être organisés en commun par les autorités centrales ou locales, les associations professionnelles ou les entreprises para-étatiques.

63. **Entreprises :**

a) Les moyens indispensables pour rechercher des débouchés font souvent défaut dans beaucoup de pays tributaires des produits de base. Une formation dans ce domaine serait très utile pour les entreprises désireuses d'élargir leur horizon commercial ainsi que pour les représentants des pouvoirs publics qui leur prêtent leur concours.

b) En vue d'accroître les investissements dans la diversification horizontale et verticale, les milieux d'affaires doivent recenser les obstacles spécifiques, trouver des moyens réalistes pour les surmonter et s'assurer l'aide des pouvoirs publics selon les besoins.

c) Il peut être justifié que les nouveaux venus sur un marché, dont les coûts sont faibles, aident les producteurs à coûts élevés, qui ont du mal à exporter, à se diversifier, atténuant ainsi le problème de l'addition des activités.

d) L'échange d'information, la commercialisation conjointe et la promotion commerciale améliorent le pouvoir de négociation des producteurs et des négociants. Le coût de ces mesures peut devoir être partagé entre les entreprises bénéficiaires, les pouvoirs publics des pays en développement et, dans le cas des pays à faible revenu, la communauté internationale des donateurs. A cet égard, la mise en place, la structure et les attributions d'offices de commercialisation nouveaux, centrés sur les entreprises, pourraient faire l'objet d'un examen plus poussé.

e) Les entreprises peuvent avoir besoin de revoir les stratégies qu'elles utilisent pour se positionner dans la filière des produits de base et rechercher des débouchés commerciaux fondés sur les caractéristiques des produits (créneau, petites quantités, livraison rapide, fraîcheur, nouveauté, valeur unitaire élevée, procédé technique, etc.). Les produits biologiques peuvent mériter de retenir particulièrement l'attention à cet égard.

f) Le regroupement des entreprises abaisse les coûts de transaction et peut être de nature à faciliter la diversification. La poursuite de la recherche orientée vers l'action permettrait d'inventorier les résultats des regroupements fondés sur les ressources naturelles dans les pays tributaires des produits de base, d'en dégager les facteurs qui ont conduit à la diversification horizontale ou verticale et de formuler des propositions en vue d'améliorer la contribution de ces regroupements à la diversification.

64. Aspects socio-économiques de la diversification :

a) Les liens socioculturels sont souvent primordiaux dans la production et le commerce. Une bonne connaissance de leur mode d'action peut donner un aperçu du processus de diversification. Une microrecherche plus poussée pourrait mettre en évidence des facteurs sociaux d'importance qui influent sur les décisions en matière de diversification et améliorer la conception des politiques.

b) Il est difficile pour les petits producteurs et les PME d'accéder aux moyens de financement faute de garanties. Des systèmes de microcrédit sont donc nécessaires pour leur permettre de faire face aux coûts de transaction et aux risques économiques liés à la diversification. Cela implique la consolidation des institutions sociales qui contribuent pour une large part à la fourniture de ce genre de crédit. La communauté internationale a un rôle important à jouer en faveur de telles initiatives.

65. Suivi :

Les conclusions et recommandations résumées ci-dessus peuvent aider les pouvoirs publics à choisir les domaines dans lesquels ils souhaiteraient que la tâche entreprise dans le cadre de la CNUCED soit poursuivie, y compris les travaux des réunions d'experts et les activités de coopération technique.

REFERENCES

African Business, mai 1997.

Agosin, M. (1997). "Export performance in Chile", document établi pour l'Atelier UNU/WIDER sur la croissance, le secteur extérieur et le rôle des exportations non traditionnelles dans la région subsaharienne, document ronéotypé, Kampala.

Amsden, A. (1997). "Bringing production back in - Understanding Government's economic role in late industrialization", *World Development*, Vol. 25, No 4, p. 469 à 480.

Amsden, A. et T. Hikino (1994). "Project execution capability, organizational know-how and conglomerate corporate growth in late industrialization", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, p. 111 à 147.

Bangladesh (1996). "Export policy 1995-1997", document ronéotypé, Dhaka, Ministère du commerce.

Bates, R. (1995). "Social dilemmas and rational individuals. An assessment of the new institutionalism", dans J. Harriss, J. Hunter and C. Lewis (dir. publ.), *The New Institutional Economics and Third World Development*, Londres/New York, Routledge, p. 27 à 48.

Boserup, E. (1986). *Women's Role in Economic Development*, 2ème édition, Aldershot (Angleterre), Gower Publishing.

Chhibber, A. (1988). "Raising agricultural output: Price and nonprice factors", *Finance and Development*, juin.

Clark, A. L. et J. Cook Clark (1997). "The Misima mine: An assessment of social and cultural issues and programmes", dans CNUCED (1997c).

Delgado, C. (1995). "Agricultural diversification and export promotion in sub-Saharan Africa", *Food Policy*, Vol. 20, No 3, p. 225 à 243.

Dunham, D. (1993). "Crop diversification and export growth: dynamics of change in the Sri Lankan peasant sector", *Development and Change*, Vol. 24, p. 787 à 813.

Economist (1997), "Rubber ducks in the Net", 26 juillet, p. 59.

Gayi, S., W. Van der Geest, G. Koehler, K. Rahman (1995). "Trade Diversification in LDCs: An Overview", dans CNUCED, *Trade Diversification in the Least Developed Countries*, UNCTAD/LDC/GE.3/Misc.1, p. 1 à 44.

Gereffi, G., M. Korzeniewicz et R. Korzeniewicz (1994). "Introduction: Global commodity chains", dans G. Gereffi et M. Korzeniewicz (dir. publ.), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, Conn./Londres, Praeger, p. 1 à 14.

Ghate, P. (1992). *Informal Finance. Some Findings from Asia*, Banque asiatique de développement, Manille/Oxford, Oxford University Press.

- Griffon, M. et P. Hugon (1996). "Meso-economic analysis filière and competitiveness in Africa", dans M. Benoit-Cattin, M. Griffon, P. Guillaumont (1996). *Economics of agricultural policies in developing countries*, Paris, Editions de la Revue française d'économie, p. 55 à 80.
- Harriss, J., J. Hunter et C. Lewis (1995). "Introduction: Development and Significance of NIE", dans J. Harriss, J. Hunter et C. Lewis (dir. publ.). *The New Institutional Economics and Third World Development*, Londres/New York, Routledge, p. 1 à 13.
- Humphrey, J. et H. Schmitz (1996). "The Triple C Approach to Local Industrial Policy", *World Development*, Vol. 24, No 12, p. 1859 à 1878.
- Jaffee, S. avec P. Gordon (1993). *Exporting High-Value Food Commodities. Success Stories from Developing Countries*, Washington, Banque mondiale, document de travail No 198.
- LMC, International (1997). "Trade opportunities in the world beverage sector", CNUCED, Genève. UNCTAD/ITCD/COM/Misc.
- Mayer, J. (1997). "Is having a rich natural-resource endowment detrimental to export diversification?", CNUCED, document de travail No 124, Genève.
- Nachum, L. (1997), "The role of firms in commodity diversification of developing countries", projet, document ronéotypé, CNUCED, Genève.
- Nadvi, K. et H. Schmitz (1994). "Industrial clusters in less developed countries: Review of experiences and research agenda", *IDS Discussion Paper* No. 339, Brighton.
- Nerlove, M., S. Vosti, W. Basel (1996). *Role of Farm-level Diversification in the Adoption of Modern Technology in Brazil*, IFPRI Research Report No. 104, Washington, Institut international de recherche sur les politiques alimentaires.
- North, D. C. (1995), "The New Institutional Economics and Third World Development", dans J. Harriss, J. Hunter et C. Lewis (dir. publ.). *The New Institutional economics and Third world Development*, Londres, New York, Routledge, p. 133 à 154.
- OECD (1997). "Vertical coordination in the fruit and vegetables sector: Implications for existing market institutions and policy instruments", OCDE, document de travail No 32, Paris.
- Phongpaichit, P., C. Baker (1995). *Thailand. Economy and Politics*, Oxford, Singapour, New York, Oxford University Press.
- Pingali, P. et M. Rosegrant (1995). "Agricultural commercialization and diversification: Processes and policies", *Food Policy*, Vol. 20, No 3, p. 171 à 185.
- J. Quiroz et A. Valdés (1995). "Agricultural diversification and policy reform", *Food Policy*, Vol. 20, No 3, p. 245 à 255.

Rama, R. (1992). *Investir dans l'industrie alimentaire*, Paris, OCDE, Centre de développement.

Rasmussen, J.H. Schmitz, H. et M.P. van Dijk, (1992). "Introduction: Exploring a new approach to small-scale industry", *IDS Bulletin*, Flexible specialisation. A view on small industry, Vol. 23, No 3. p. 2 à 7.

Raynolds, L. (1994). "Institutionalizing flexibility: A comparative analysis of fordist and post-fordist models of third world agro-export production", dans G. Gereffi and M. Korzeniewicz (dir. publ.). *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, Conn./Londres, Praeger, p. 143 à 161.

Riddell, R. (1991). "The expansion of non-traditional exports: general explanation", *Courier*, No 127, mai/juin.

Shigetomi, S.I. (1995). "The transmission of information in the transacting of primary products: The case of quality improvements in Thailand's natural rubber production", *The Developing Economies*, vol. XXXIII-2, p. 203 à 221.

Singh, A. (1996). "Savings, Investment and the Corporation in the East Asian miracle", dans CNUCED, *East Asian Development: Lessons for a New Global Environment*, Study No. 9, Genève.

Stevens, C. (1991). "Kenya. Broadening the range of agricultural exports", dans Dossier on new ACP products, *Courier*, No 127, mai-juin.

Toye, J. (1995). "The new institutional economics and its implications for development theory", dans J. Harriss, J. Hunter et C. Lewis (dir. publ.). *The New Institutional Economics and Third World Development*, Londres/New York, Routledge, p. 49 à 68.

CNUCED (1994). "Analysis of national experiences in horizontal and vertical diversification, including the possibilities for crop substitution. Colombia", UNCTAD/COM/30.

CNUCED (1995a). *World Investment Report 1995. Transnational Corporations and Competitiveness*, New York/Genève, Nations Unies.

CNUCED (1995b). "Analysis of national experiences in horizontal and vertical diversification, including the possibilities for crop substitution - Malaysia", UNCTAD/COM/73.

CNUCED (1995c). "Les incidences du Cycle d'Uruguay sur le commerce et les prix internationaux des produits de base", TD/B/CN.1/30.

CNUCED (1995d). *Investing in Africa*, New York, Genève, Nations Unies.

CNUCED (1996). *Rapport sur le commerce et le développement*, New York/Genève, Nations Unies.

CNUCED (1997a). "Report of the ad hoc expert meeting on development policies in resource-based economies", UNCTAD/ITCB/Misc.3.

CNUCED (1997b). "Possibilités de diversification verticale des industries alimentaires dans les pays en développement", rapport du secrétariat de la CNUCED, TD/B/COM.1/EM.2/2.

CNUCED (1997c). "Management of commodity resources in the context of sustainable development: Social impacts of mining", document présenté à l'Atelier pour l'Asie et le Pacifique sur la question des incidences sociales de l'exploitation minière, Bandung, Indonésie, 14-15 octobre 1996, UNCTAD/ITCD/COM/5, août.

CNUCED (1997d). Projet de chapitre sur l'agriculture pour *Les pays les moins avancés*, Rapport 1997, Genève, document ronéotypé.

CNUCED (1997e). "Telecommunications, business facilitation and trade efficiency. Some major implications of the Global Information Infrastructure (GII) for trade and development", document de synthèse établi par le secrétariat de la CNUCED, TD/B/COM.3/EM.3/2.

CNUCED (1997f). "Ways and means for improving the opportunities of the exports of goods and services from developing countries", rapport du secrétariat de la CNUCED, Commission du commerce des biens et des services et des produits de base. TD/B/COM.1/13.

Van der Geest, W. (1997). "Trade diversification in Uganda. Prospects and constraints", dans C. Patel et S. Gayi (dir. publ.). *Trade Diversification in the Least Developed Countries*, Cheltenham, Elgar.

Ventura, A. (1997). "An information technology agenda to benefit the developing countries", *South Letter*, Vol. 1 et 2, Genève, Centre du Sud, p. 22 et suivantes.

Von Kirchbach, F. et C. Delachenal(1996). "International Trade and Employment: An Analysis of International Trade Patterns in Selected Industries Characterized by Different Types of Commodity Chains", Programme de recherche mené conjointement par l'Institut international d'études sociales, BIT, et le Groupe de la recherche et de l'analyse d'informations, Centre du commerce international, CNUCED/OMC, projet, document ronéotypé, Genève.

Banque mondiale (1997). *World Development Indicators 1997*. Washington, Banque internationale pour la reconstruction et le développement.

Wyeth, J. (1989). "Diversification: Eight lessons from Honduran experience in the coffee sector", IDS Discussion Paper No. 259, Brighton.

Notes

1. Voir "Rapport de la Commission du commerce des biens et services, et des produits de base sur sa première session" (TD/B/COM.1/6, annexe IV).

2. Toutefois, comme cela est expliqué en détail pour les produits alimentaires dans UNCTAD 1997b, les droits de douane perçus dans les pays importateurs n'ont pas une incidence décisive sur les résultats commerciaux des pays en développement exportateurs.

3. Par exemple, les pays visés à l'annexe VII de l'Accord sur les subventions - 48 PMA et 20 autres pays dont le PNB par habitant est inférieur à 1 000 dollars - sont exemptés de nombreuses dispositions ou bénéficient de délais d'application plus longs. Le paragraphe 2 de l'article 6 de l'Accord sur l'agriculture, qui prévoit l'application d'un traitement spécial et différencié aux pays en développement, autorise ceux-ci à maintenir certaines mesures d'aide à la production, comme les subventions aux intrants agricoles, les subventions à l'investissement et le soutien aux producteurs destiné à encourager le remplacement des cultures de plantes narcotiques illicites. Ces exemptions peuvent faciliter la diversification horizontale. Pour une analyse détaillée des conséquences des Accords du Cycle d'Uruguay relatifs aux produits de base, voir CNUCED 1995c, p. 5 à 11, et CNUCED, 1996, en particulier p. 156 et suivante. Voir aussi le document TD/B/COM.1/13, établi au titre du point 4 de l'ordre du jour de la session de la Commission.

4. Pour une analyse des facteurs de risque au niveaux macro et micro-économiques, voir Quiroz et Valdès, 1995.

5. Par exemple, le développement de la production et des exportations de fruits dans le nord-est du Brésil, et de maïs et de tapioca dans l'intérieur de la Thaïlande n'a été possible que lorsque des moyens de transport ont été mis en place. Au Kenya, les exportations de produits frais ont été entravées par l'absence d'entrepôts frigorifiques publics adéquats à l'aéroport de Nairobi. Là, quelques grandes sociétés productrices et exportatrices possèdent leurs propres entrepôts, mais ceux dont disposent les petits exportateurs sont, paraît-il, insuffisants, ce qui a deux conséquences négatives : i) cela empêche la prérefrigération des produits, procédé recommandé par les importateurs de l'UE, et ii) les petits exportateurs courent le risque de ne pas pouvoir stocker leurs marchandises comme prévu, faute de place (Stevens, 1991).

6. Les avantages et les inconvénients des mesures protectionnistes du point de vue du développement économique et de la diversification ont été l'objet de nombreuses études; sans chercher à rouvrir le débat, ce rapport fait état de certains éléments qui semblent avoir une incidence directe sur le processus de diversification.

7. En Thaïlande, par exemple, les plans de développement quinquennaux lancés par l'Office national du développement économique et social ont incité les entreprises à se tourner vers l'exportation et à diversifier leurs activités, notamment en fixant des taux de salaire différenciés, en accordant des remises de droits de douane sur les biens d'équipement importés et en encourageant les agro-industries. Les pouvoirs publics ont mis en exploitation de nouvelles

terres; ils ont attiré les investissements étrangers dans l'industrie laitière et l'élevage, introduit des souches résistantes de maïs et de tapioca et accordé des prêts bonifiés pour promouvoir les cultures indispensables à l'agro-industrie. La transformation locale a été encouragée, par exemple, par l'imposition d'une taxe sur les exportations de sucre de canne brut et par l'octroi aux sucreries de prêts à des conditions préférentielles. (Phongpaichit et Baker, 1995, p. 51 à 55.) De même, le Gouvernement de la République dominicaine a exonéré les agriculteurs de l'impôt sur le revenu et des droits de douane, et il leur a accordé des crédits d'impôt et des facilités d'accès aux terres sur lesquelles les cultures traditionnelles (café, cacao, sucre, tabac) sont remplacées par des cultures non traditionnelles. En conséquence, plus de 120 entreprises ont été créées ou développées et les exportations de produits agricoles non traditionnels et de produits agro-industriels ont pratiquement doublé en valeur entre 1979 et 1989 (Raynolds, 1994, p. 147).

8. Par exemple, à Sri Lanka et en Chine, des campagnes de promotion financées par l'Etat ont permis de lancer des thés de marque sur le marché mondial. En Colombie, au Kenya et à la Jamaïque, des campagnes de publicité générique organisées par les pouvoirs publics ont encouragé les exportations de café (LMC, 1997, p. 35). En Israël, l'Office de commercialisation des agrumes, agissant en tant qu'exportateur exclusif, a assuré le succès des exportations israéliennes et ce jusque dans les années 90 (Jaffee et Gordon, 1993, p. 78 et suivante). En Ouganda, le plan de diversification des exportations adopté par le Gouvernement pour la période 1992-2002 regroupe plusieurs mesures de promotion du commerce adoptées antérieurement - décisions en faveur des secteurs à vocation exportatrice, mécanisme de garantie du crédit à l'exportation, consolidation du Bureau de normalisation et du Service d'analyse et d'élaboration de la politique d'exportation (Van der Geest, 1997, p. 193 et suivante). Ce service a fait réaliser des études sur de nouveaux produits de la floriculture et de l'horticulture ainsi que sur des produits agricoles habituellement négociés sur le marché informel. Au Kenya, l'Union coopérative horticole a contribué de façon décisive à la promotion du commerce des légumes hors saison en Europe, et ce dès les années 50 (Jaffee et Gordon, 1993, p. 75).

9. Voir Jaffee et Gordon, 1993 et Agosin, 1997, qui décrivent le rôle à cet égard d'un grand centre de recherche chilien.

10. Par exemple, dans plusieurs pays producteurs de café, cette culture, qui est la plus rémunératrice, est pratiquée par les agriculteurs les plus aisés, tandis que les ménages les plus pauvres, qui ne peuvent pas attendre jusqu'à la fin de la période de croissance des caféiers et qui ne peuvent pas courir le risque d'une mauvaise récolte, sont dans l'impossibilité de développer cette activité plus lucrative à la place des cultures vivrières souvent destinées à l'autoconsommation. Voir, par exemple, Wyeth, 1989, qui décrit l'expérience du Honduras.

11. Un point de vue différent est exposé dans Nerlove et al., 1996.

12. Un bon exemple à ce sujet est celui du Botswana, pays tributaire de l'exploitation d'abondantes ressources minérales, qui est parvenu à mobiliser les entrées d'IED pour développer son industrie minière ainsi que la taille et le polissage des diamants. Ce dernier secteur a bénéficié à la fois de l'investissement étranger direct et de l'investissement public. Les droits et les redevances sur les produits minéraux financent en gros 50 % du budget national dont les dépenses sont consacrées pour une part accrue à l'infrastructure sociale (CNUCED, 1995d, p. 37 à 42).

13. Pour un examen approfondi des filières de produits de base, voir Gereffi et divers collaborateurs, 1994; von Kirchbach et Delachenal, 1996; Raynolds, 1994; Griffon et Hugon, 1996.

14. Ainsi, en Argentine, le regroupement centré sur l'industrie du soja est passé par chacun de ces stades. En Colombie, en vue d'abaisser le prix des exportations de fruits, il a été créé des entreprises locales de conditionnement qui, elles-mêmes, ont favorisé la mise en place de bureaux d'études locaux. Les besoins en matière d'emballage ont encouragé l'utilisation de la bagasse pour la fabrication du papier qui a servi ultérieurement à d'autres fins, si bien que, à l'heure actuelle, la Colombie est le premier exportateur du monde de livres animés pour enfants.

15. Par exemple, une étude sur l'évolution de deux offices de commercialisation du café a montré que, malgré des organigrammes identiques, ces organismes avaient obtenu des résultats différents parce qu'ils s'inscrivaient dans deux contextes institutionnels distincts. L'un était hautement efficient, consentait aux agriculteurs des prix concurrentiels et organisait des activités de recherche agronomique; l'autre abusait de son pouvoir et nuisait au rendement de la production nationale de café. Voir Bates, 1995, p. 42 et suivantes.

16. Ainsi, des sociétés d'exportation appartenant à des Asiatiques ayant leur siège en République dominicaine ont réussi à vendre des légumes orientaux sur le marché des Etats-Unis en focalisant leurs activités sur les maisons d'importation appartenant à des émigrés asiatiques, les épiceries vendant des spécialités nationales et les restaurants spécialisés. Les liens familiaux ou commerciaux entre les communautés sud-asiatiques du Kenya et du Royaume-Uni ont beaucoup contribué au lancement des exportations de légumes frais kényens sur le marché du Royaume-Uni (Raynolds, 1994, p. 75 et suivantes, 154 et suivantes). Les filières de commercialisation de spécialités nationales ont aussi joué un rôle dans l'écoulement de la volaille sur le marché international. On citera comme exemples à cet égard la firme Sadia au Brésil, dont les propriétaires d'origine européenne ont pénétré les marchés européens, et Charoen Pokphand, en Thaïlande, dont l'origine chinoise a facilité la création d'élevages de volailles et d'usines de transformation en Chine et dans d'autres pays de la région.
