



Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

Distr. générale
29 septembre 2025
Français
Original : anglais

Conseil du commerce et du développement
Commission du commerce et du développement
Réunion d'experts pluriannuelle sur les produits de base
et le développement
Seizième session

Genève, 9 et 10 décembre 2025

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

Diversification stratégique dans les pays en développement tributaires des produits de base

Note du secrétariat de la CNUCED

Résumé

La diversification économique peut aider les pays en développement tributaires des produits de base à atténuer leurs vulnérabilités. En mettant en place une panoplie adéquate de mesures et un cadre propice à la coordination des secteurs public et privé, ces pays pourront opérer une transition vers des activités à plus forte valeur ajoutée et s'affranchir ainsi de leur dépendance à l'égard des exportations de produits de base. Une telle transformation est susceptible d'accroître la résilience de l'économie, d'aboutir à la création d'un plus grand nombre d'emplois de qualité, bien rémunérés, dans le secteur formel, et de promouvoir l'adoption de nouvelles technologies. Elle sera d'autant plus efficace que les stratégies de diversification seront alignées sur les tendances mondiales, telles que la transition numérique, l'adoption des principes de l'économie circulaire et l'utilisation d'une énergie d'origine renouvelable, nécessaire pour réduire les émissions de carbone. Dans la présente note, le secrétariat de la CNUCED montre que les politiques de promotion de la diversification peuvent contribuer à faire d'une abondance de ressources naturelles le moteur d'un développement durable et inclusif.



Introduction

1. Dans la présente note, le secrétariat de la CNUCED met en évidence l'importance cruciale que revêt la diversification économique dans les pays en développement riches en ressources naturelles, en particulier dans les cas où l'économie est fortement tributaire des produits de base, et propose à cet égard une approche multidimensionnelle, qui consiste à conférer au secteur privé un rôle central dans la diversification de la production et des exportations, ainsi que dans la création de valeur ajoutée. L'accent est mis sur la définition de stratégies propres à favoriser, d'une part, la conception et le commerce de nouveaux produits sur la base des capacités productives existantes, et, d'autre part, la création de valeur ajoutée par la transformation des matières premières. La transformation des matières premières demeure essentielle et l'exportation des produits de cette transformation est indispensable pour atteindre les objectifs de développement durable, mais il existe aussi de vastes possibilités de diversification dans des secteurs voisins ou entièrement nouveaux, comme ceux de l'industrie manufacturière, des services ou de l'énergie renouvelable, c'est-à-dire des secteurs reposant sur des compétences, des capacités technologiques et des infrastructures similaires.

I. Vulnérabilités liées à la dépendance à l'égard des produits de base

2. La dépendance à l'égard des produits de base est un problème largement répandu dans les pays en développement. Sur la période 2021-2023, les produits de base ont représenté 32,7 % des exportations mondiales de marchandises. Quatre-vingt-quinze pays, soit plus de deux tiers des pays en développement, sont considérés comme tributaires des produits de base, c'est-à-dire qu'au moins 60 % de leurs recettes d'exportation de marchandises proviennent de ces produits. En d'autres termes, l'économie de ces pays repose en grande partie sur l'exportation d'un petit nombre de produits primaires¹. La dépendance à l'égard des produits de base a souvent pour corollaires un manque de capacités de production industrielle et un faible niveau de développement technologique. Les travaux de la CNUCED ont démontré la persistance de ce type de dépendance, et les exemples nationaux ne manquent pas. Le Nigéria et la Zambie, par exemple, sont tributaires des exportations de pétrole et de cuivre, respectivement, depuis près de soixante ans. Sur la période 2021-2023, les huiles de pétrole ont représenté 76,7 % des exportations du Nigéria et le cuivre a représenté 64,3 % des exportations de la Zambie².

3. L'économie des pays tributaires des produits de base est exposée aux cycles d'expansion et de contraction des marchés de ces produits, qui échappent largement à leur contrôle, mais aussi aux fortes fluctuations de prix induites par divers chocs d'offre ou de demande, qui peuvent perturber la gestion macroéconomique, peser sur les recettes publiques et compliquer la planification à long terme. Une telle instabilité risque de compromettre les équilibres budgétaires, la soutenabilité de la dette et le développement des infrastructures, et donc d'accentuer la dépendance à l'égard des produits de base. Lorsque les cours des produits de base augmentent, les pays exportateurs de ces produits peuvent avoir tendance à s'endetter davantage pour financer des projets d'infrastructure, des programmes sociaux ou d'autres initiatives de développement, en partant du principe que leurs recettes d'exportation resteront élevées. En d'autres termes, les dépenses publiques augmentent, de même que la dette. Le problème est que, si les cours des produits de base chutent, cette dette risque de devenir insoutenable. Le surendettement peut limiter l'accès aux marchés financiers internationaux, freiner les investissements et entraîner une réduction des dépenses publiques dans des domaines essentiels tels que la santé et l'éducation. Par exemple, dans les années 1980, de

¹ CNUCED, 2025, *The State of Commodity Dependence 2025* (publication des Nations Unies, numéro de vente E.25.II.D.33, Genève).

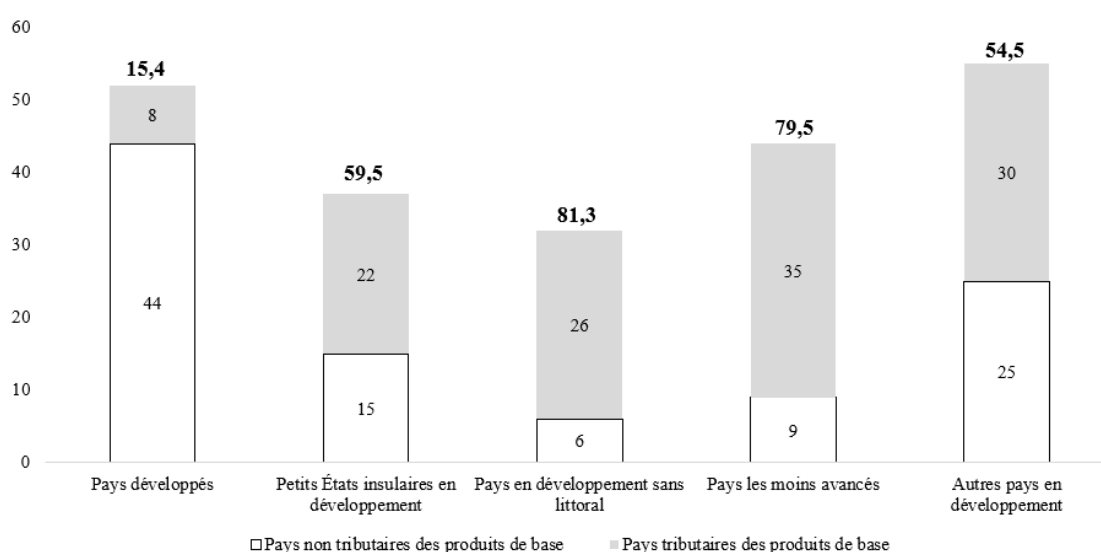
² CNUCED, 2025. Voir les éditions successives du Rapport sur les produits de base et le développement (*Commodities and Development Report*) et CNUCED, 2019, *Commodity Dependence: A Twenty-Year Perspective* (publication des Nations Unies, numéro de vente E.19.II.D.16, Genève).

nombreux pays en développement ont connu une situation de surendettement à la suite d'une baisse des cours des produits de base, qui a entraîné une forte hausse du ratio de la dette par rapport au produit intérieur brut³. Cette crise de la dette a fait perdre dix années de croissance économique et de développement à de nombreux pays à faible revenu. Autre exemple, sur la période 2014-2016, la baisse des cours du pétrole a eu pour conséquence un alourdissement de la dette publique dans plusieurs pays exportateurs de pétrole, dont le Nigéria⁴.

4. La dépendance à l'égard des produits de base est un phénomène particulièrement répandu dans les pays en développement sans littoral, les pays les moins avancés et les petits États insulaires en développement (fig. 1). Sur les 32 derniers pays du classement de l'indice de développement humain, 29 sont tributaires des produits de base. Il existe donc une corrélation forte entre dépendance à l'égard des produits de base et difficultés de développement⁵.

Figure 1

Une dépendance très répandue dans les pays en développement : nombre de pays tributaires des produits de base, par groupe de pays



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après la base de données UNCTADstat (2021-2023).

Note : Le chiffre indiqué au-dessus de chaque colonne correspond au pourcentage de pays tributaires des produits de base.

5. Plusieurs facteurs contribuent à la persistance du phénomène de dépendance à l'égard des produits de base. Il convient de mentionner les suivants :

a) Le dualisme de l'économie. Les secteurs des produits de base ont souvent une évolution distincte de celle du reste de l'économie. Intégrés dans l'économie mondiale, ils attirent d'importants investissements étrangers dans les infrastructures, en particulier pendant les périodes de hausse des cours, tandis que le reste de l'économie demeure pour l'essentiel sous-développé. En effet, la croissance des secteurs des produits de base ne stimule pas forcément celle des autres secteurs, et les raisons de ce découplage peuvent être multiples. Des goulets d'étranglement peuvent notamment empêcher l'utilisation, dans les autres secteurs, d'infrastructures complémentaires (infrastructures de transport et d'approvisionnement en énergie, par exemple) ou de méthodes de production modernes⁶.

³ Fischer, S., 1988, « Economic development and the debt crisis », Policy research working paper No. 17, Banque mondiale.

⁴ Voir <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/910311512412250749-0050022017/original/GlobalEconomicProspectsJan2018TopicalIssueoilpricecollapse.pdf>.

⁵ CNUCED, 2023, *Commodities and Development Report 2023: Inclusive Diversification and Energy Transition* (publication des Nations Unies, numéro de vente E.23.II.D.9, Genève).

⁶ Il existe une littérature abondante sur l'hétérogénéité sectorielle et la mauvaise répartition des ressources dans les pays en développement, ainsi que sur leurs implications du point de vue de la

En outre, les entrées massives de devises qu'engendrent les exportations de produits de base peuvent conduire à une appréciation de la monnaie nationale, qui nuit à la compétitivité des autres secteurs d'exportation (phénomène connu sous le nom de « syndrome hollandais »), creusant encore le fossé structurel entre le secteur des produits de base et le reste de l'économie⁷. À mesure que le secteur des ressources naturelles prospère, la main-d'œuvre et les investissements se détournent de l'industrie manufacturière, et cette dynamique ne fait qu'accentuer la dépendance, de sorte qu'il devient difficile de maintenir la part des secteurs autres que celui des produits de base dans l'économie ;

b) L'exclusion technologique. La dépendance à l'égard des produits de base va généralement de pair avec un faible niveau de développement technologique et un sous-développement des capacités productives, tant dans l'industrie manufacturière que dans le secteur des services. Les pays excessivement tributaires de l'extraction de ressources naturelles risquent de passer à côté de possibilités d'adoption de nouvelles technologies, et donc de se laisser distancer à mesure que l'économie mondiale évolue. La dépendance à l'égard des produits de base, lorsqu'elle est associée à un sous-développement des capacités productives dans l'industrie manufacturière et dans le secteur des services, peut se traduire par une croissance insuffisante de la productivité à l'échelle de l'ensemble de l'économie⁸ ;

c) La faible valeur ajoutée de la production. Les produits primaires génèrent souvent des revenus faibles et instables, car leurs prix sont sujets à de fortes fluctuations et plusieurs d'entre eux (métaux de base et combustibles fossiles, notamment) n'offrent guère de possibilités de différenciation verticale ;

d) Le manque de liens entre secteurs économiques. Dans les pays où les exportations de produits de base dominent l'économie, les liens entre les différents secteurs sont souvent peu développés. Or en l'absence de liens solides au niveau local, qui permettent l'intégration des fournisseurs, des prestataires de services spécialisés et des secteurs d'amont, par exemple, il devient difficile pour de nouveaux secteurs d'émerger naturellement, de sorte que l'activité économique demeure peu diversifiée et vulnérable⁹ ;

e) L'absence de cadres de gouvernance robustes. La faiblesse des cadres de gouvernance, le manque de coordination des politiques et les lacunes de la planification à long terme empêchent souvent les pouvoirs publics de promouvoir efficacement la diversification économique. Dans de nombreux cas, les recettes que l'État tire du commerce de produits de base ne sont pas réinvesties de manière stratégique dans les secteurs productifs, les infrastructures ou le capital humain. En outre, certaines dynamiques politico-économiques, telles que la recherche de rentes et la prise d'intérêts dans le secteur des produits de base, peuvent entraver les efforts de réforme et accentuer la dépendance à l'égard des exportations de produits primaires¹⁰. La dépendance à l'égard des produits de base peut être un frein à l'investissement national, et donc au développement¹¹. En effet, la concentration du revenu national dans le secteur des produits de base risque de rendre les investissements procycliques, et donc volatiles. Une chute des cours des produits de base peut grever la rentabilité attendue des investissements dans le secteur et limiter ainsi les ressources dont disposent les pouvoirs publics pour financer l'investissement dans d'autres secteurs, dans les services publics essentiels et dans les programmes de protection sociale.

croissance économique. Voir, par exemple, Gollin, D., 2014, « The Lewis model: A 60-year retrospective », *Journal of Economic Perspectives*, 28(3):71–88.

⁷ CNUCED, 2021, *Commodities and Development Report 2021: Escaping from the Commodity Dependence Trap through Technology and Innovation* (publication des Nations Unies, numéro de vente E.21.II.D.14, Genève).

⁸ Ibid.

⁹ Voir Hausmann, R., Hidalgo, C. A., Bustos, S., Coscia, M., Simoes, A. et Yıldırım, M. A., 2013, *The Atlas of Economic Complexity: Mapping Paths to Prosperity* (Massachusetts Institute of Technology and Centre for International Development, Harvard University (États-Unis d'Amérique)).

¹⁰ CNUCED, 2024, *Trade and Development Report 2024: Rethinking Development in the Age of Discontent* (publication des Nations Unies, numéro de vente E.24.II.D.23, Genève).

¹¹ TD/B/C.I/MEM.2/42.

II. Sur la voie de la diversification

6. La diversification est essentielle pour promouvoir la création d'une économie à la fois inclusive, résiliente et durable dans les pays en développement. La diversification économique, c'est-à-dire l'élargissement de la base d'exportation à un plus grand nombre de produits et de secteurs, est indispensable pour remédier à une situation de dépendance à l'égard des produits de base. Cependant, toutes les formes de diversification ne contribuent pas à un développement à long terme. Ainsi, la diversification vers des produits de base de faible valeur, ou dont les cours sont instables, peut être lucrative à court terme, mais n'aura pas pour effet de favoriser une transformation structurelle de l'économie ni d'en accroître la résilience. Elle risque au contraire d'aggraver les lacunes existantes plutôt que d'y remédier. Une stratégie de diversification doit avoir pour finalité la transformation structurelle de l'économie, et pour que cette transformation soit durable, elle doit favoriser la modernisation technologique et être guidée par des objectifs sociaux et environnementaux.

7. Dans les pays en développement tributaires des produits de base, une action multidimensionnelle est cruciale pour promouvoir une transformation structurelle durable, en particulier lorsque la dépendance va de pair avec d'autres difficultés, telles qu'un surendettement, un important déficit d'infrastructures et de capacités ou une vulnérabilité accrue, comme dans les pays en développement sans littoral, les pays les moins avancés et les petits États insulaires en développement. Ces pays sont confrontés à des problèmes complexes et interdépendants, que des mesures ciblées ne suffiront pas à régler. Les politiques doivent tout à la fois promouvoir : la stabilité macroéconomique ; le renforcement des capacités institutionnelles et humaines ; les investissements dans les infrastructures, surtout dans les infrastructures de transport et d'approvisionnement en énergie ; l'innovation et l'entrepreneuriat. La conciliation de besoins à court terme, tels que la gestion de la dette et la protection sociale, et d'objectifs à long terme, comme la diversification économique et la résilience climatique, exige des efforts persistants et coordonnés de la part des secteurs public et privé.

8. Le commerce est un moteur essentiel d'une telle action multidimensionnelle. Il permet aux entreprises des pays en développement d'élargir leur accès aux marchés et aux technologies (importation de biens d'équipement, échanges interentreprises et intra-entreprises rendus possibles par une meilleure intégration dans les chaînes de valeur mondiales, etc.), et d'accélérer ainsi la diversification et la création de valeur ajoutée. L'intégration dans les chaînes de valeur régionales et mondiales peut aussi aider les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement à surmonter leurs contraintes géographiques. L'adoption de politiques commerciales plus ciblées dans le cadre du commerce multilatéral peut aussi favoriser l'essor de nouveaux secteurs. Les mesures de facilitation du commerce, de mise en conformité avec les normes et de promotion des exportations, notamment de l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales, peuvent être des instruments importants.

9. La coopération internationale peut aussi jouer un rôle central à l'appui de la diversification et de la création de valeur ajoutée, par exemple en permettant aux pays en développement tributaires des produits de base de bénéficier d'activités de renforcement des capacités et d'assistance technique, qui les aideront à atteindre leurs objectifs de durabilité économique, environnementale et sociale, et donc à garantir que leurs efforts de diversification contribuent à leur développement.

A. Les arguments en faveur d'une approche multidimensionnelle de la diversification

10. La diversification n'est généralement pas un processus neutre ou aléatoire, elle est fonction de l'acquis : ce que produit actuellement un pays détermine dans une large mesure ce qu'il sera capable de produire à l'avenir¹². La raison en est que les capacités productives

¹² Voir <https://growthlab.hks.harvard.edu/publications/product-space-conditions-development-nations> et <https://growthlab.hks.harvard.edu/publications/what-you-export-matters>.

(institutions, infrastructures physiques, compétences, chaînes d'approvisionnement, connaissances techniques, etc.) sont cumulatives et propres à une gamme de produits. De nouveaux produits sont plus susceptibles d'émerger dans des secteurs où des capacités existent déjà que dans des secteurs jusque-là inexplorés. De plus en plus de travaux empiriques montrent que, dans leurs efforts de diversification, les pays et les régions ont tendance à se tourner vers des produits ou des secteurs étroitement liés à la structure de production déjà en place parce que les capacités nécessaires sont similaires aux capacités existantes ou complémentaires de celles-ci¹³. Les données empiriques révèlent que cette diversification « de proximité » est la stratégie de développement économique la plus courante, car elle permet de faire fond sur les capacités existantes et d'éviter les obstacles à l'entrée dans de nouveaux secteurs¹⁴. Des études ont montré que les régions et pays dont la stratégie de diversification reposait sur des produits en lien avec leurs domaines de spécialisation obtenaient de meilleurs résultats sur les plans de la croissance de la productivité, de la compétitivité et de la résilience face aux chocs extérieurs¹⁵. Toutefois, la trajectoire de diversification est importante. Le développement économique suppose typiquement une transition vers des produits plus complexes, à forte intensité de connaissances, mais une telle progression n'est pas automatique et rien ne garantit que l'évolution de la production se traduira par des avantages sociaux, économiques et environnementaux. Les quatre éléments ci-après sont fondamentaux :

a) Un juste équilibre entre diversification horizontale et diversification verticale, adapté au contexte national, est essentiel à l'efficacité de toute stratégie de diversification et de création de valeur ajoutée. Des politiques horizontales, destinées par exemple à résorber le déficit d'infrastructures à l'échelle de l'ensemble de l'économie, au-delà des seuls secteurs des ressources naturelles, et à renforcer le capital humain, peuvent créer les conditions nécessaires à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de tous les secteurs. Les politiques verticales peuvent aider les pays à remédier à des problèmes de coordination et à des défaillances du marché dans des domaines ou secteurs qui entravent le développement sectoriel, la création de valeur ajoutée et la compétitivité des exportations. Une étroite coordination des politiques horizontales et verticales est nécessaire pour éviter de coûteuses erreurs de répartition des ressources dans les pays en développement tributaires des produits de base, en particulier dans les pays les moins avancés. Le commerce joue un rôle central dans les stratégies horizontales et verticales en permettant l'accès à des intrants, des marchés et des savoir-faire susceptibles de renforcer leur efficacité ;

b) Tous les produits ne se valent pas dans une perspective de diversification. Certains produits sont situés dans des zones éparpillées de l'aire de produit, où les liens avec d'autres secteurs sont peu développés, de sorte qu'une stratégie de diversification axée sur ces produits peut être lucrative à court terme, mais présente moins d'intérêt dans une perspective de transformation structurelle. À l'inverse, la diversification dans des zones plus denses de l'aire de produit, où les débouchés sont nombreux, peut ouvrir à la voie à davantage de possibilités de diversification et favoriser l'essor d'écosystèmes industriels dynamiques¹⁶. Les politiques publiques de promotion de la diversification doivent mettre en équilibre les deux approches ;

¹³ Neffke, F., Henning, M. et Boschma, R., 2011, « How do regions diversify over time? Industry relatedness and the development of new growth paths in regions », *Economic Geography*, 87(3):237-265.

¹⁴ Hausmann, R. et Rodrik, D., 2003, « Economic development as self-discovery », *Journal of Development Economics*, 72(2):603–633 ; voir <https://research.cbs.dk/en/publications/the-principle-of-relatedness>.

¹⁵ Hartmann, D., Zagato, L., Gala, P. and Pinheiro, F. L., 2021, « Why did some countries catch up, while others got stuck in the middle? Stages of productive sophistication and smart industrial policies », *Structural Change and Economic Dynamics*, 58:1–13.

¹⁶ Ibid. L'aire de produit est une représentation en réseau de produits échangés sur le marché mondial, dont la position les uns par rapport aux autres est fonction du degré de similitude entre les capacités nécessaires à leur production. Deux produits seront proches ou éloignés l'un de l'autre selon que leur fabrication requiert respectivement des capacités analogues ou des capacités différentes.

c) Le choix des types de produits vers lesquels s'oriente un pays n'est pas sans conséquence du point de vue des inégalités¹⁷. Des travaux ont montré que, dans certains cas, la diversification pouvait creuser les inégalités, en particulier lorsqu'elle était orientée vers des secteurs à forte intensité de capital ou des secteurs enclavés¹⁸. Pour promouvoir un développement inclusif, les pays devraient orienter leurs efforts de diversification vers des secteurs porteurs d'emplois décents, en particulier pour les femmes, les jeunes et les populations vulnérables. Les secteurs susceptibles de contribuer le plus à la résorption des inégalités dans le cadre d'une stratégie de diversification de la production et des exportations sont l'industrie manufacturière à forte intensité de main-d'œuvre, les services à fort effet multiplicateur sur l'emploi et les secteurs dans lesquels l'augmentation de la productivité et de la création de valeur ajoutée se traduit par une revalorisation de la rémunération des travailleurs ;

d) La question de la durabilité environnementale doit être prise en compte. Une diversification « de proximité » ne conduit pas nécessairement à une production plus verte¹⁹. Les pays peuvent être attirés par des activités néfastes pour l'environnement, en particulier si celles-ci promettent un rendement immédiat ou sont caractérisées par une forte demande extérieure. Les politiques de promotion de la diversification devraient donc être alignées sur les objectifs plus larges de durabilité, de sorte que les mesures d'incitation à l'investissement ciblent des activités sobres en carbone, économes en ressources et respectueuses de l'environnement. Dans un monde où les contraintes climatiques sont de plus en plus fortes, cet alignement est non seulement souhaitable, mais essentiel pour garantir une compétitivité pérenne et permettre l'intégration dans l'économie mondiale.

11. Dans leurs efforts de diversification, les pays tendent à suivre la voie de la moindre résistance, c'est-à-dire à tirer parti des capacités existantes et des mesures d'incitation commerciale en place, mais un cadre d'action multidimensionnel est nécessaire pour garantir une diversification durable, qui contribue à la transformation structurelle, à la durabilité environnementale et à l'inclusion sociale. Sans un tel cadre, les pays risquent de suivre une trajectoire de diversification incompatible avec leurs objectifs de développement.

B. Trajectoires de diversification

12. Les cadres de diversification doivent être fonction des contextes nationaux et infranationaux, c'est-à-dire adaptés à la dotation en ressources naturelles, aux capacités industrielles existantes, aux infrastructures et à l'état de préparation des institutions²⁰. Globalement, il existe trois trajectoires de diversification interconnectées : la diversification verticale dans des activités situées plus en amont et en aval des chaînes de valeur existantes ; la diversification horizontale dans des secteurs où les capacités existantes peuvent être exploitées ; la diversification dans des secteurs entièrement nouveaux, mais dynamiques, qui offrent des perspectives de développement à long terme. L'intégration verticale passe par des activités telles que la transformation de minéraux bruts en matières raffinées ou de produits de base agricoles en aliments transformés destinés à l'exportation. La diversification horizontale (dite « de proximité ») consiste à développer de nouvelles activités en tirant parti des capacités existantes. Par exemple, des entreprises de logistique pourraient étendre leurs activités aux services de logistique de la chaîne du froid ou des entreprises de pêche pourraient se lancer dans des activités d'emballage et d'exportation. Quant à la diversification dans des secteurs entièrement nouveaux, elle nécessite la création de nouvelles capacités

¹⁷ Hartmann, D. et Pinheiro, F. L., 2025, « Economic complexity and inequality at the national and regional levels », in Chen, P., Elsner, W. et Pyka, A., dir. pub., *Routledge International Handbook of Complexity Economics* (Routledge, Abingdon, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord):551–566.

¹⁸ Dominguez, S. et Nkurunziza, J. D., 2024, « Economic diversification: Its relationship with inequality and ensuing policy options », Working paper No. 1, CNUCED.

¹⁹ Caldarola, B., Mazzilli, D., Napolitano, L., Patelli, A. et Sbardella, A., 2024, « Economic complexity and the sustainability transition: A review of data, methods and literature », *Journal of Physics: Complexity*, 5(2).

²⁰ TD/B/70/3.

industrielles, souvent dans des secteurs à forte valeur ajoutée (produits pharmaceutiques, produits chimiques, équipements électriques, services numériques, etc.).

13. Le juste équilibre entre diversification « de proximité » et diversification dans des secteurs entièrement nouveaux dépend des caractéristiques et de la situation de chaque économie et secteur. Les pays dont la production et les exportations sont concentrées autour de produits de faible complexité pourraient devoir se lancer dans des secteurs entièrement nouveaux pour accéder à des activités à plus forte valeur ajoutée, tandis que des économies déjà plus avancées pourraient privilégier une diversification « de proximité » pour consolider leurs capacités existantes²¹. Il importe donc d'élaborer, selon une approche nuancée et adaptée au contexte, des politiques de nature à soutenir plusieurs trajectoires de diversification. Une stratégie efficace de diversification de la production et des exportations passe par l'ouverture à des secteurs qui présentent les caractéristiques suivantes : produits d'une complexité supérieure à la moyenne et à plus forte valeur ajoutée, viabilité économique (véritable compétitivité), durabilité environnementale, fort potentiel de création d'emplois et élargissement de la base technologique de l'économie.

C. Outils et moyens d'action

14. La diversification exige un ensemble cohérent de politiques horizontales et verticales adaptées au contexte national et propres à favoriser une transformation structurelle multidimensionnelle²².

15. Les politiques horizontales sont essentielles pour surmonter les contraintes économiques qui entravent la diversification. Le renforcement de la stabilité macroéconomique sur l'ensemble du cycle des produits de base est particulièrement important compte tenu des multiples difficultés auxquelles sont confrontés les pays en développement tributaires des produits de base, qu'il s'agisse de leur niveau d'endettement élevé, de l'étroitesse de leur assiette fiscale ou de leur dépendance excessive à l'égard des exportations de ressources naturelles. Le développement des infrastructures, en particulier dans les domaines de l'énergie, des transports et de la connectivité numérique, est également un puissant catalyseur de la diversification. Il est tout aussi important pour un pays en développement tributaire des produits de base d'améliorer l'accès au financement, à la fois en élargissant l'accès au crédit institutionnalisé et en créant des marchés de capitaux nationaux ou régionaux, qui permettront aux entreprises du pays d'obtenir des financements en monnaie locale.

16. Les politiques verticales, lorsqu'elles sont soigneusement conçues, peuvent aussi contribuer à la modernisation technologique, au développement des chaînes de valeur et au renforcement des capacités productives. Des politiques de passation des marchés publics transparentes et des dispositions adaptées sur la teneur en éléments locaux peuvent renforcer l'industrie nationale tout en favorisant l'établissement de relations avec des investisseurs étrangers. En outre, les zones économiques spéciales et les parcs industriels peuvent constituer des plateformes propices à l'expérimentation et à l'essor de nouveaux secteurs.

17. Des outils tels que l'analyse du niveau de complexité économique (*economic complexity analysis*), la modélisation des intrants et des extrants (*input-output mapping*) ou les diagnostics de faisabilité peuvent apporter des éclairages complémentaires, utiles à la prise des décisions relatives à la transformation structurelle. L'analyse du niveau de complexité économique peut aider les pays à déterminer les secteurs dans lesquels ils sont les mieux placés pour se diversifier, compte tenu de leurs capacités existantes et de leurs potentiels avantages comparatifs. Son efficacité pourrait toutefois être limitée dans des contextes où la collecte de données est lacunaire, par exemple²³. La modélisation des intrants et des extrants offre une vue granulaire des liens entre secteurs, grâce à laquelle les décideurs

²¹ Boschma, R., 2025, « Designing smart specialization policy: Relatedness, unrelatedness or what? », in Andersson, M., Karlsson, C. et Wixe, S., dir pub., *The Oxford Handbook of Spatial Diversity and Business Economics* (Oxford University Press, United Kingdom):59–79.

²² TD/B/C.I/MEM.2/42.

²³ Voir <https://growthlab.hks.harvard.edu/publications/economic-complexity-namibia-roadmap-productive-diversification>.

peuvent visualiser les dépendances en amont et en aval, et évaluer les effets qu'une intervention stratégique dans un secteur pourrait avoir sur la demande dans d'autres secteurs. Les diagnostics de faisabilité visent à déterminer les conditions que doivent remplir les pays, sur les plans institutionnel, financier et infrastructurel, pour pouvoir exploiter tel ou tel débouché potentiel, les aidant ainsi à distinguer les secteurs théoriquement compétitifs de ceux dans lesquels une implantation est possible en pratique. Tant la modélisation des intrants et des extrants que les diagnostics de fiabilité reposent sur des hypothèses statiques et risquent donc de ne pas refléter l'évolution dynamique des forces du marché et le progrès technologique, qui peuvent influencer sur la viabilité à long terme d'un secteur²⁴.

18. La coordination institutionnelle est essentielle. Une stratégie de diversification ne sera efficace que si les différents acteurs du secteur public, notamment les ministères du commerce, de l'industrie, des finances et de l'éducation, collaborent à la fois entre eux et avec le secteur privé, les milieux universitaires et la société civile. La coopération internationale peut aussi contribuer à la diversification économique en favorisant l'accès au financement, le partage de connaissances et l'intégration régionale. La diversification consiste non pas seulement à réorienter la production, mais aussi à transformer le fonctionnement de l'économie, à rendre celle-ci plus résiliente et inclusive, et à promouvoir un développement durable²⁵.

III. Enseignements de l'application pratique de cadres de politique industrielle

19. La politique industrielle est devenue un instrument essentiel de la transformation structurelle, en particulier dans les pays désireux de diversifier leurs exportations, de gagner en résilience et de progresser dans les chaînes de valeur. L'expérience pratique du Costa Rica, de l'Indonésie et du Viet Nam prouve que la mise en œuvre de politiques horizontales et verticales adaptées au contexte national peut servir efficacement la diversification économique et la modernisation de l'industrie. Grâce à des politiques ciblées de promotion de l'investissement étranger direct, le Costa Rica est passé d'une économie tributaire de l'exportation de produits agricoles traditionnels à une économie diversifiée, centrée sur l'industrie manufacturière, les services informatiques, les services de communication et l'écotourisme. L'Indonésie, pour sa part, a mis en œuvre une stratégie de diversification verticale dans le secteur du nickel, qui montre qu'une politique industrielle ciblée peut favoriser la création locale de valeur ajoutée et attirer des investissements étrangers directs, en particulier lorsqu'elle est axée sur les activités de transformation en aval et encourage le transfert de technologies. Au Viet Nam, la transformation de l'économie est passée par l'ouverture au secteur manufacturier (diversification horizontale), appuyée par des efforts de réforme, de développement des infrastructures et d'intégration dans l'économie mondiale. Les exemples de ces pays sont riches d'enseignements sur l'harmonisation des cadres de politique industrielle avec les objectifs de développement nationaux, l'exploitation d'avantages comparatifs et l'adaptation aux dynamiques des marchés mondiaux.

A. Costa Rica : des produits de base à une production manufacturière de pointe

20. Le cas du Costa Rica offre un exemple de diversification horizontale des exportations, le café et les bananes ayant progressivement cédé la place à des articles manufacturés à forte valeur ajoutée, aux services informatiques et services de communication, ainsi qu'à l'écotourisme. Cette transformation a commencé en 1986, lorsque le pays a abandonné son modèle d'industrialisation par substitution aux importations et adopté des politiques de diversification des exportations, qui se sont révélées payantes dix ans plus tard. En 1993, le Costa Rica était le deuxième exportateur mondial de bananes (environ 20 % du total mondial)

²⁴ Kowalewski, J., 2009, « Methodology of the input-output analysis », disponible à l'adresse <https://www.econstor.eu/handle/10419/48249>.

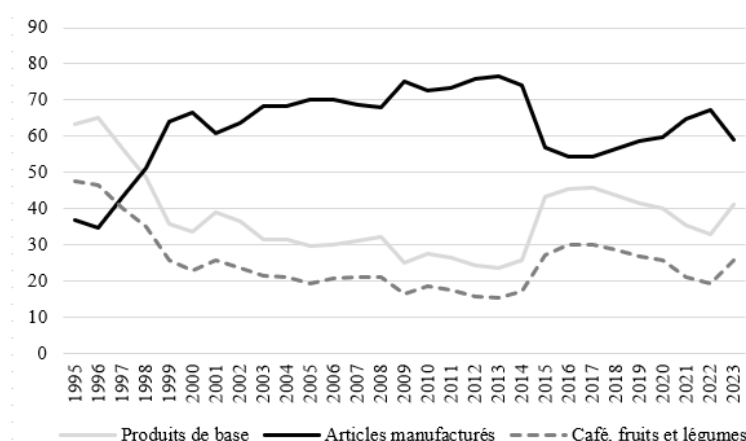
²⁵ TD/B/C.I/MEM.2/53.

et, en 1992, il était le cinquième exportateur de café (environ 4 % du total mondial)²⁶. En 1998, la part des articles manufacturés dans les exportations avait dépassé celles des produits de base. Malgré une augmentation des exportations de produits de base en 2015, la part des articles manufacturés a continué de progresser, quoiqu'à un rythme plus faible. L'écart entre exportations de marchandises et exportations de services s'est réduit depuis 2000, la part des services ayant presque égalé celle des marchandises en 2019 (fig. 2). La tendance haussière de la part des services a brièvement été interrompue par la pandémie en 2020 et 2021, avant de reprendre en 2022 et 2023. La stratégie de diversification du Costa Rica repose principalement sur des politiques ciblées de promotion des investissements étrangers directs dans des secteurs particuliers²⁷. Elle a notamment consisté à créer des zones franches industrielles et à mettre en place des mesures d'incitation fiscale et des subventions pour stimuler une croissance axée sur les exportations²⁸. L'établissement d'un organisme de promotion des investissements s'est révélé essentiel pour mettre en avant, auprès d'investisseurs potentiels, les avantages stratégiques que pouvait offrir le pays, en particulier dans des secteurs à forte intensité technologique, qu'il s'agisse de la production d'articles manufacturés ou de la prestation de services²⁹. Plus récemment, le Costa Rica a commencé à tirer parti de son capital naturel pour attirer des investissements dans l'écotourisme et les services. Le secteur manufacturier reste le premier bénéficiaire d'investissements étrangers directs (3 921 millions de dollars en 2023), mais les investissements dans les services non touristiques, l'immobilier et le tourisme ont progressé respectivement de 145,3 %, de 27,7 % et de 3,7 % en 2023³⁰.

Figure 2

Costa Rica : commerce et investissement**a) Exportations de marchandises**

(En pourcentage)



²⁶ Voir https://www.wto.org/english/tratop_e/tpr_e/tp007_e.htm.

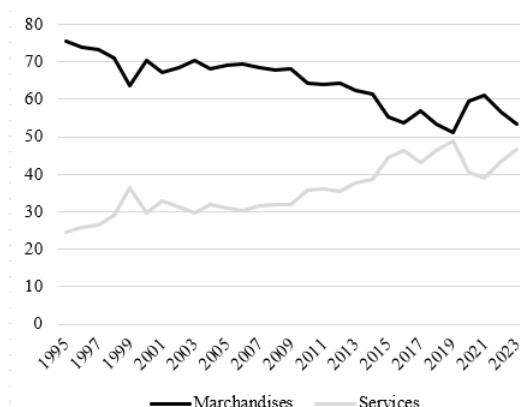
²⁷ TD/B/C.I/MEM.2/37.

²⁸ Voir <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/33b46a84-15cc-4cee-8277-49430bf5deb6/content>.

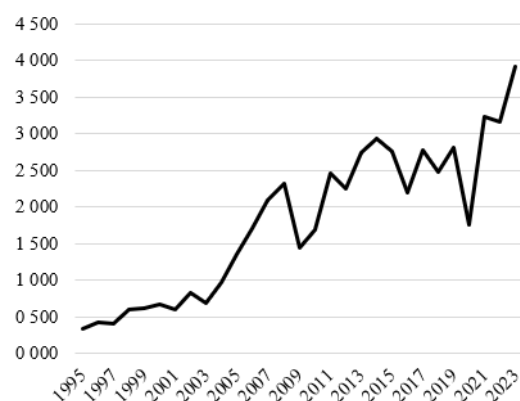
²⁹ CNUCED, 2019, *Transnational Corporations: Investment and Development* (publication des Nations Unies, numéro de vente ETN261, Genève).

³⁰ Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après des données du Ministère costaricien du commerce extérieur, 2024, disponibles à l'adresse <https://www.comex.go.cr/estad%C3%ADsticasy-estudios/inversi%C3%B3n-extranjera-directa>.

b) **Exportations de marchandises agrégées**
(En pourcentage)



c) **Flux d'investissement étranger direct**
(En millions de dollars)



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après les bases de données Comtrade, UNCTADstat et World Integrated Trade Solution.

Note : Les trois groupes de marchandises ont été établis sur la base de la Classification type pour le commerce international, Révision 3 (codes 0 + 1 + 2 + 3 + 4 + 667 + 68 + 971 pour les produits de base ; 5 + 6 + 7 + 8 (à l'exclusion des codes 667 et 68) pour les articles manufacturés ; 05 pour les fruits et légumes ; 07 pour le café, le thé, le cacao, les épices et leurs produits dérivés.

B. Indonésie : la diversification verticale dans le secteur du nickel

21. L'Indonésie, premier producteur mondial de nickel (50 % de la production mondiale en 2023)³¹, a fait de la production de biens manufacturés et de la création de valeur ajoutée les priorités de sa politique minière nationale. Depuis 2020, le pays encourage les investissements étrangers et intérieurs dans la construction de fonderies et d'usines de transformation sur le territoire national au moyen de diverses mesures commerciales et budgétaires, et de politiques de promotion des investissements. Cette stratégie a contribué à stimuler les investissements étrangers directs, qui ont atteint 25 milliards de dollars en 2022 et 21,7 milliards de dollars en 2023, une grande partie étant des investissements chinois dans les technologies de valorisation des minerais à faible teneur en nickel par lixiviation acide à haute pression (fig. 3)³². Ces investissements ont facilité le transfert des technologies

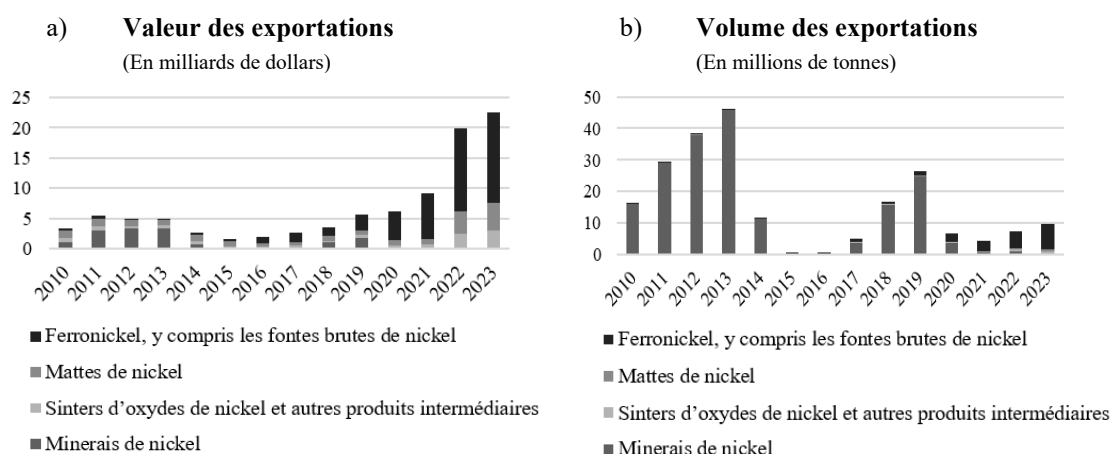
³¹ Service géologique des États-Unis, 2024, « Nickel statistics and information: January », disponible à l'adresse <https://www.usgs.gov/centers/national-minerals-information-center/nickel-statistics-and-information>.

³² Voir <https://www.csis.org/analysis/indonesias-nickel-industrial-strategy>. Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après les bases de données Comtrade et UNCTADstat. Les différentes catégories de

nécessaires à la récupération de nickel dans la limonite, minerai à faible teneur, et la saprolite, à teneur plus élevée, rendant le nickel indonésien très compétitif³³. Les mesures prises ont permis d'accroître les exportations de produits du nickel, à tel point que la création de valeur dans le secteur des minéraux est passée de 1,1 milliard de dollars à 20,8 milliards de dollars pour la seule année 2021³⁴. L'Indonésie a abandonné l'exportation de minerai de nickel brut au profit de l'exportation de produits semi-transformés à plus forte valeur ajoutée, tels que le ferronickel, l'oxyde de nickel et les mattes de nickel, qui, même s'ils sont exportés en plus faibles quantités, génèrent considérablement plus de valeur ajoutée. Pour soutenir la transition, l'Indonésie a renforcé sa coopération avec la Chine, premier investisseur étranger depuis 2013, et a créé le parc industriel de Morowali³⁵. Elle a également élaboré des cursus universitaires axés sur les industries extractives afin de développer le capital humain du pays et d'augmenter le nombre de travailleurs de la chaîne de valeur du nickel.

Figure 3

Indonésie : exportations de produits du nickel, en valeur et en volume



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après la base de données Comtrade.

Note : Les quatre groupes de produits correspondent aux codes ci-après du Système harmonisé de désignation et de codification des marchandises : 260400 (minerais de nickel et leurs concentrés) ; 720260 (ferronickel, y compris les fontes brutes de nickel) ; 750110 (mattes de nickel) ; 750120 (« sinters » d'oxydes de nickel et autres produits intermédiaires).

C. Viet Nam : le secteur manufacturier comme moteur de la diversification

22. Le cas du Viet Nam est un bon exemple de diversification horizontale : le pays s'est progressivement affranchi de sa dépendance à l'égard des exportations de café, de combustibles et de riz pour développer son secteur manufacturier jusqu'à devenir un acteur majeur de la fabrication de produits électroniques et de textiles. En 2023, les articles manufacturés représentaient 85 % des exportations de marchandises du pays. Les machines et équipements électriques comptaient à eux seuls pour 43 % des exportations de marchandises, faisant du Viet Nam le quatrième exportateur mondial de produits de cette catégorie (fig. 4)³⁶. Cette transformation est le fruit des réformes Doi Moi, que le pays a lancées en 1986 dans le but de passer d'une économie planifiée à une économie socialiste de marché³⁷. Les principaux objectifs étaient de créer un environnement plus favorable aux entreprises, de renforcer le capital humain, d'attirer des investissements étrangers directs,

produits du nickel correspondent aux codes 282540, 750110, 750120 et 750210 du Système harmonisé de désignation et de codification des marchandises.

³³ Voir <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/indonesia-s-nickel-processing-boom-raises-questions-over-tailings-disposal-75180844>.

³⁴ Voir <https://asiatimes.com/2023/07/indonesias-mineral-export-bans-face-hot-global-fire/>.

³⁵ A/80/120.

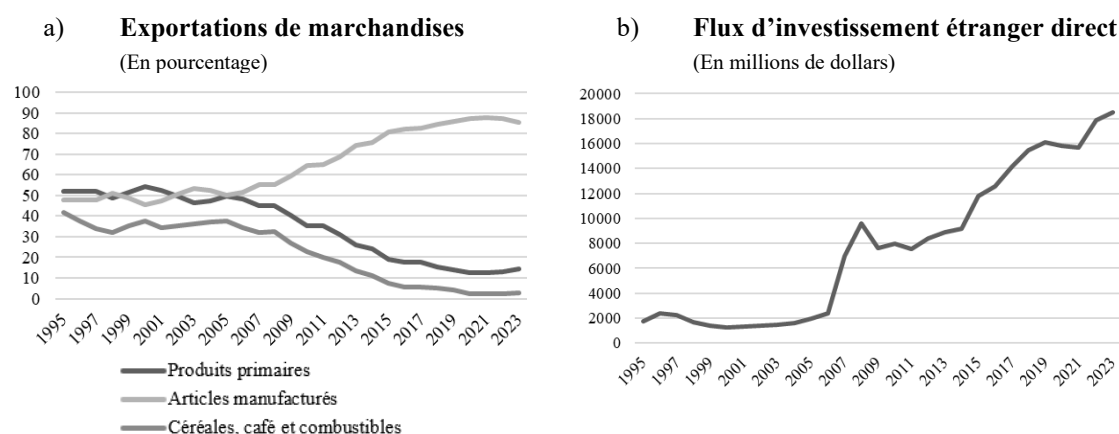
³⁶ Voir <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/electrical-machinery-and-electronics/reporter/vnm>.

³⁷ Voir <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2021/cpsd-vietnam>.

de restructurer le secteur agricole, de libéraliser le commerce et d'investir dans les infrastructures, en particulier dans la production et la distribution d'électricité³⁸. L'intégration du pays dans l'économie mondiale, qui est passée par son adhésion à l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est en 1995 et à l'Organisation mondiale du commerce en 2007, ainsi que par la conclusion d'accords commerciaux bilatéraux, a élargi son accès aux marchés et réduit les droits de douane³⁹. De récentes réformes, telles que l'instauration de procédures d'importation et d'exportation simplifiées en 2015, ont permis d'accroître encore les flux d'investissement étranger direct et la compétitivité⁴⁰.

Figure 4

Viet Nam : exportations de marchandises et investissement étranger direct



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après les bases de données Comtrade, UNCTADstat et World Integrated Trade Solution.

Note : Les trois groupes de marchandises ont été établis sur la base de la Classification type pour le commerce international, Révision 3 (codes 0 + 1 + 2 + 3 + 4 + 667 + 68 + 971 pour les produits de base ; 5 + 6 + 7 + 8 (à l'exclusion des codes 667 et 68) pour les articles manufacturés ; 04 + 071 + 32 + 33 + 34 pour les céréales, le café et les combustibles.

IV. Mesures à envisager

A. Au niveau national

23. Afin de promouvoir la diversification économique, les pays sont invités à envisager les mesures suivantes :

a) Adopter un cadre multidimensionnel de promotion de la diversification tant horizontale que verticale, qui repose sur des politiques adaptées aux contextes nationaux et infranationaux, et vise notamment à encourager l'ouverture à des activités respectueuses de l'environnement et à forte valeur ajoutée ;

b) Tirer parti des données pour élaborer des politiques verticales de nature à promouvoir des stratégies de diversification tournées vers l'avenir, qui orientent la production et les exportations vers de nouvelles activités à fort potentiel d'entraînement ;

³⁸ Voir <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2020/02/14/Vietnam-s-Development-Success-Story-and-the-Unfinished-SDG-Agenda-48966>.

³⁹ Chaponnière, J.-R., et Cling, J.-P., 2009, « Viet Nam export-led growth model and competition with China », *Économie internationale*, 118:101–130.

⁴⁰ Leon, G., 2022, « Aid for trade: Partnering to support Viet Nam economic diversification », présentation donnée à l'occasion d'une manifestation de l'Organisation mondiale du commerce sur les moyens de maximiser la contribution de l'initiative Aide pour le commerce à la diversification économique, 10 octobre, disponible à l'adresse https://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/a4t_e/workshop_10oct22_e.htm.

c) Promouvoir la création de valeur ajoutée dans les secteurs des produits de base existants au moyen de politiques sectorielles adaptées (mesures d'incitation propres à encourager les investissements dans des installations de transformation, à accroître la teneur en éléments locaux et à favoriser l'intégration des chaînes d'approvisionnement nationales, par exemple), ces politiques devant s'inscrire dans une stratégie plus large de renforcement de la participation des entreprises nationales, en particulier des petites et moyennes entreprises, à des segments à forte valeur ajoutée des chaînes de valeur internationales ;

d) Favoriser la diversification horizontale, c'est-à-dire l'ouverture à de nouveaux secteurs, liés ou non aux produits de base, qui permettent d'exploiter les infrastructures, compétences et technologies existantes, l'objectif étant de réduire la dépendance à l'égard d'un petit nombre de produits ;

e) Investir dans le développement des compétences et la mise à niveau de la main-d'œuvre, en veillant à aligner les programmes d'enseignement et de formation techniques et professionnels sur les besoins des secteurs ciblés, de sorte que la diversification crée des emplois plus nombreux et de meilleure qualité ;

f) Intégrer des objectifs de durabilité dans les stratégies de diversification, en soutenant en priorité les secteurs et les activités dont les acteurs cherchent à limiter au maximum les dommages environnementaux, à réduire l'intensité carbone de la production et à contribuer à la transition écologique ;

g) Renforcer les systèmes d'innovation et promouvoir l'adoption de technologies, notamment en soutenant la recherche-développement, en encourageant la collaboration entre milieux universitaires et secteur privé, et en créant des conditions propices à la modernisation technologique dans les secteurs ciblés ;

h) Construire des infrastructures et des réseaux logistiques propres à faciliter le développement des chaînes de valeur nationales, à réduire les coûts de transaction et à consolider les liens avec les marchés régionaux et mondiaux ;

i) Garantir la coordination entre les institutions et la cohérence de l'action publique en alignant les politiques commerciales, industrielles et environnementales, ainsi que les politiques de formation professionnelle, pour créer un écosystème propice à la diversification dans des produits identifiés comme stratégiques.

B. Au niveau international

24. Afin de promouvoir la diversification économique dans les pays en développement tributaires des produits de base, la communauté internationale est invitée à envisager les mesures ci-après, axées sur la coopération régionale, le transfert de technologies et le développement des infrastructures :

a) Favoriser le développement des chaînes de valeur régionales pour élargir les marchés, permettre la mise en commun des ressources et rendre possible la spécialisation dans des secteurs non viables au niveau national, en particulier des secteurs stratégiques et verts ;

b) Faciliter le transfert de technologies et le partage de connaissances en encourageant la coopération multilatérale et la coopération Sud-Sud, la conclusion d'accords de licence et l'établissement de partenariats entre entreprises et instituts de recherche ;

c) Promouvoir le financement international du développement afin de soutenir les investissements dans les infrastructures, les installations industrielles et le renforcement des compétences ;

d) Faire en sorte que les règles commerciales soient justes, favorisent le développement et offrent aux pays en développement tributaires des produits de base la marge d'action dont ceux-ci ont besoin pour mettre en place des politiques de diversification horizontale et verticale en phase avec leurs objectifs de développement durable ;

e) Soutenir les initiatives mondiales dont le but est de garantir que la transition énergétique, la transition numérique et l'industrialisation durable ouvrent aux pays en développement tributaires des produits de base des débouchés dans des secteurs respectueux de l'environnement et à plus forte valeur ajoutée.
