

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE
Union – Travail – Discipline



MINISTERE DE L'AGRICULTURE

Projet d'Appui au Secteur Agricole en Côte d'Ivoire

ETUDE SUR LES MESURES INCITATIVES ET DE PROTECTION DE L'INDUSTRIE DE L'ANACARDE EN COTE D'IVOIRE

Résumé – Atelier 11 et 12 février 2014

Atelier organisé par Conseil Coton et Anacarde, Ministère de
l'Agriculture et Ministère de l'Industrie les 11 et 12 février 2014



Table des matières

1.	Contexte et enjeux	2
1.1.	Présentation de l'étude	2
1.2.	Contexte général de la filière anacarde en Côte d'Ivoire	2
1.3.	Enjeux de la transformation	2
1.3.1.	Impact économique de la transformation	3
1.3.2.	Impact social sur l'emploi	4
1.3.3.	Impact sur l'organisation de la filière et les revenus des producteurs	4
2.	Analyse des principales contraintes de la transformation de l'anacarde en Côte d'Ivoire.....	4
2.1.	Vue d'ensemble du marché mondial du cajou	4
2.2.	Structuration de la filière anacarde en Côte d'Ivoire	5
2.3.	Typologie des transformateurs en Côte d'Ivoire.....	6
2.4.	Résumé des contraintes rencontrées par les opérateurs installés en Côte d'Ivoire.....	7
2.5.	Contraintes perçues par les potentiels acheteurs internationaux.....	8
2.5.1.	Avantages d'un approvisionnement en Afrique.....	8
2.5.2.	Contraintes d'un approvisionnement en Afrique.....	9
3.	Panorama de la transformation en Afrique : quelles leçons tirer ?	10
4.	Analyse théorique des facteurs de compétitivité de la transformation en Côte d'Ivoire.....	11
4.1.	Méthode d'analyse théoriques de compétitivité de l'industrie ivoirienne.....	11
4.2.	Résumé des conclusions sur les avantages comparatifs systémiques	11
4.3.	Principaux risques exogènes pesant sur l'industrie de transformation de noix de cajou en Côte d'Ivoire	13
	Le risque de prix	13
	Le risque sur la qualité de la noix brute lors de l'approvisionnement	14
4.4.	Risque endogènes	15
	Risque de dégradation de la qualité pendant le process	15
	Risque de faible mobilisation de la main d'œuvre	15
4.5.	Conclusion sur les avantages comparatifs et les risques pour la transformation de l'anacarde en Côte d'Ivoire:	16
5.	Proposition d'un plan d'action pour une industrie du cajou en Côte d'Ivoire :	17
	Mesures générales favorables à la transformation agro-alimentaire dans la zone Centre Nord (anacarde, karité, mangue, coton...)	17
	Mesures sectorielles ciblées sur le renforcement de la compétitivité de la filière anacarde.....	18
	Mesures sectorielles visant à protéger l'industrie naissante des risques les plus importants	20

1. Contexte et enjeux

1.1. Présentation de l'étude

Afin de favoriser le développement durable de la filière anacarde et la montée en puissance du secteur agro-industriel, le gouvernement de la République de Côte d'Ivoire a identifié le développement d'une industrie nationale de transformation de noix de cajou comme un axe prioritaire de sa stratégie de développement. L'étude résumée ici comprend trois parties :

- (1) Identification des contraintes pesant sur le développement de la transformation de la noix de cajou en Côte d'Ivoire ;
- (2) Evaluation des mesures mises en œuvre dans d'autres pays transformateurs ;
- (3) Analyse des facteurs théoriques de compétitivité de la transformation en Côte d'Ivoire comparée à celle opérée en Inde ;
- (4) Proposition d'un plan d'action articulé autour des mesures prioritaires.

1.2. Contexte général de la filière anacarde en Côte d'Ivoire

En 2013, les anacardiens couvrent une superficie estimée à plus de 1 500 000 ha¹, principalement dans les zones Nord et Centre de la Côte d'Ivoire, soit plus de 3,5% de superficie du pays. L'anacarde est actuellement la principale source de revenu dans le Nord, devant le coton, et presque l'unique source de revenus monétaires des agriculteurs dans certaines régions du nord du pays, notamment le district du Zanzan. Elle concerne plus de 400 000 exploitations agricoles et a un impact sur les conditions de vie de plus de 1,5 millions de personnes. Avec une production de noix de cajou brutes estimée à plus de 500 000 T en 2013, et une progression annuelle moyenne de 18%² sur ces dix dernières années, la Côte d'Ivoire est actuellement le deuxième producteur mondial d'anacarde, derrière l'Inde. Toutefois, la noix de cajou n'est jusqu'à présent que très peu consommée localement et sa commercialisation continue de passer presque exclusivement par l'exportation du produit sous forme brute.

1.3. Enjeux de la transformation

Avec plus de 95% de la production exportée brute, la transformation locale reste embryonnaire et insignifiante sur le marché mondial. A la date de l'étude, seules les installations d'*OLAM Ivoire*, et dans une moindre mesure de *SITA*, *EBLA*, *ABC* et *Africajou*, ont une capacité productive et commerciale suffisante pour exporter un produit correspondant à la demande internationale (amandes de cajou blanches, conditionnées sous vide). Pourtant les impacts potentiels d'un développement de l'industrie nationale de transformation sont considérables tant en termes économiques que sociaux.

¹ D'après une estimation du consultant sur la base des rendements moyens observés et de la production nationale estimée soit 470 000 T produites, rendements moyens à 300 Kg/Ha d'après enquêtes réalisées par la GIZ.

² Le taux de croissance moyen annuel sur la même période est de 6% au niveau mondial et de 12% en Afrique de l'Ouest.

Impact économique de la transformation

La diversification verticale de l'économie ivoirienne par la transformation des matières premières est un des objectifs du gouvernement de Côte d'Ivoire. Dans le secteur de l'anacarde, à échéance 2020, cela implique le passage d'une filière basée sur l'export de plus de 500 000 T de noix de cajou brutes, générant une valeur FOB de plus de 200 milliards de Francs CFA³ à une filière basée sur l'exportation de plus de 100 000 t d'amandes de cajou⁴ représentant une valeur FOB de plus de 300 milliards de Franc CFA⁵. Le développement d'une industrie de transformation compétitive représente donc un gain potentiel global pour l'économie du pays de plus de 100 milliards de Franc CFA.

Les revenus potentiels supplémentaires générés par la transformation sont estimés actuellement à environ + 100 FCFA/kg (200 USD/t⁶) de noix brute transformée.

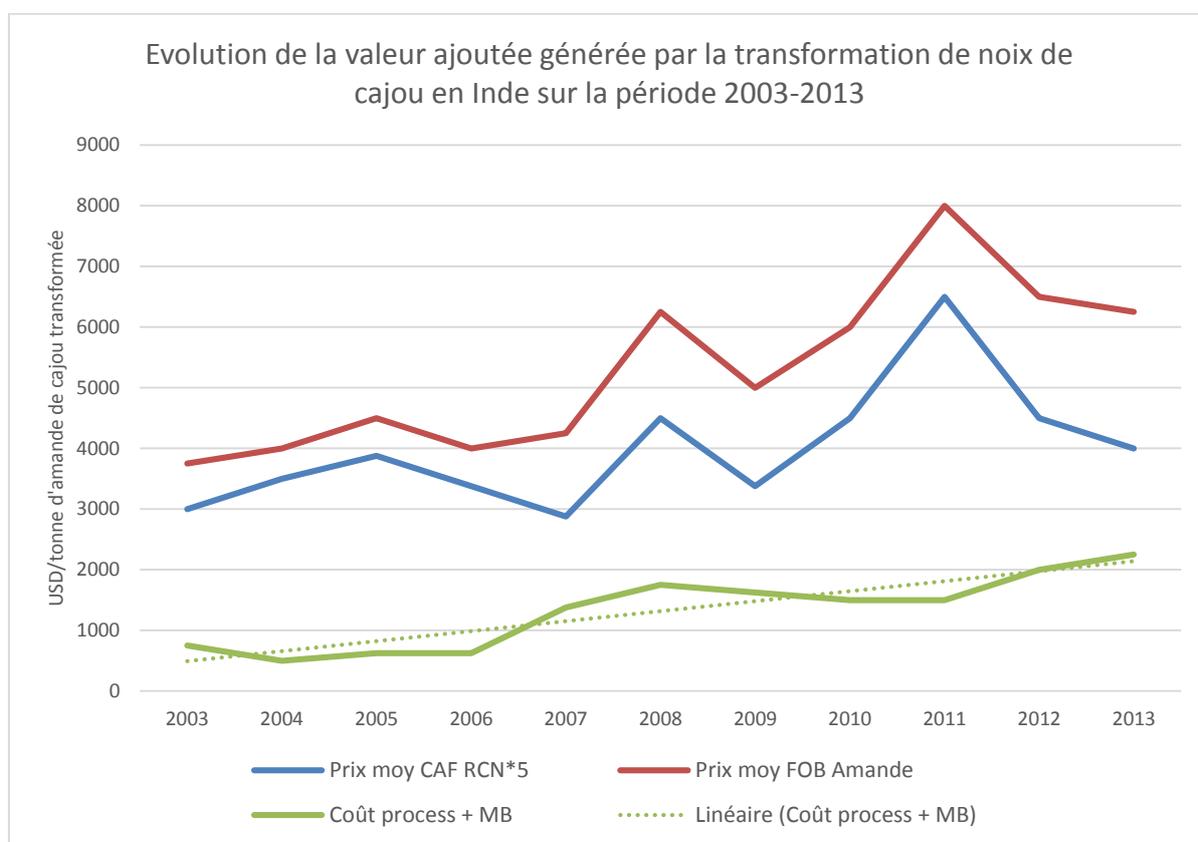


FIGURE 1 : EVOLUTION DE LA VALEUR AJOUTEE PAR LA TRANSFORMATION EN INDE. SOURCE : ESTIMATIONS RONGEAD

³ Base de l'estimation : prix FOB de la noix de cajou brute de 400 FCFA/Kg (800 USD/t).

⁴ Le rendement moyen actuel de la transformation tourne autour de 20% soit 5 kg de noix brute pour 1 kg d'amande de cajou.

⁵ Base de l'estimation : prix FOB moyen de la noix de l'amande de cajou 3000 FCFA/Kg (6000 USD/t).

⁶ Pour toute l'étude, à des fins de clarté et de simplification le taux de change entre le Franc CFA et le Dollars utilisé est de 1 USD = 500 FCFA. Ce taux simplifié est proche du taux de change moyen sur les 9 premiers mois de l'année 2013 qui est de 1 USD = 498,4 FCFA.

Impact social sur l'emploi

Cette reconfiguration de la filière anacarde et de l'économie ivoirienne implique une industrialisation compétitive qui correspond potentiellement à la création de 200 usines de capacité de transformation de 2500 T/an (en considérant l'objectif de transformation de 450 000 tonnes); soit plus de 80 000 emplois sans préjuger du choix technologique (les emplois dépendant du choix technologique).

Impact sur l'organisation de la filière et les revenus des producteurs

Plusieurs effets directs sur les conditions de vie des producteurs et la structuration de la filière peuvent être attendus d'un développement de la transformation d'anacarde en Côte d'Ivoire. Tout d'abord en simplifiant les schémas de commercialisation et en fixant des interlocuteurs directs aux organisations de producteurs, la création d'une industrie de transformation renforce leur structuration. En générant des débouchés locaux actifs toute l'année, la présence d'une industrie de transformation locale permet d'éviter les périodes de suroffre locale dont souffrent parfois les producteurs d'anacarde ivoiriens en période de faible demande internationale. Elle permet donc d'ajouter de la concurrence et de la liquidité dans le marché local ce qui a généralement un effet stabilisateur et permet d'éviter la chute brutale des prix bord-champ. Enfin, en rémunérant la qualité, les transformateurs ont tendance à inciter les producteurs à améliorer la qualité de leur production et donc à accroître la valeur unitaire du produit, ce qui permet aux producteurs d'augmenter leurs revenus.

2. Analyse des principales contraintes de la transformation de l'anacarde en Côte d'Ivoire

2.1. Vue d'ensemble du marché mondial du cajou

Globalement la filière anacarde est organisée autour de 4 principaux pôles d'activités schématisés ci-dessous :



FIGURE 2: PRINCIPAUX POLES D'ACTIVITE DE LA FILIERE ANACARDE

Sur le circuit de commercialisation le plus important, c'est-à-dire celui orienté vers les consommateurs des USA et de l'Union Européenne, la valeur ajoutée est schématiquement répartie ainsi entre les différents pôles d'activités :



FIGURE 3 : REPARTITION SCHEMATIQUE DE LA V.A EN %. SOURCE : ESTIMATIONS RONGEAD

En termes de valeur ajoutée, la filière reste toutefois jusqu'à présent largement orientée vers un seul type de produit : **l'amande entière blanche**. La faible valeur ajoutée conférée aux autres produits : amandes abimées, brisures, et aux sous-produits : coque, pomme de cajou, constitue un important frein à la rentabilité du secteur, notamment s'il est comparé à d'autres secteurs semblables : arachide, amande californienne, pistache, noisette, où la diversité de débouchés est beaucoup plus importante.

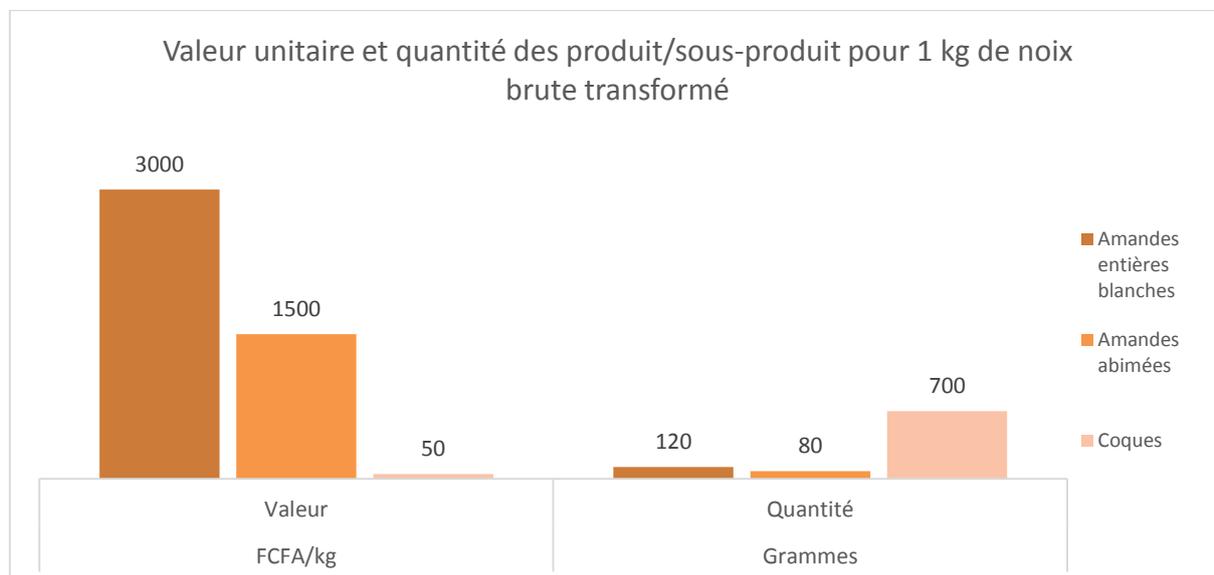


FIGURE 4 : REPARTITION DE LA VALEUR AJOUTEE ENTRE LES DIFFERENTS PRODUITS ET SOUS-PRODUITS DE LA TRANSFORMATION D'ANACARDE ; SOURCE : RONGEAD

Points clés :

Le marché international de la noix de cajou est relativement concurrentiel ce qui permet à la Côte d'Ivoire de se positionner comme nouveau pays de transformation primaire sans bousculer la structuration du marché et sans devoir affronter des lobbies défenseurs de positions dominantes.

D'ailleurs, sans cadre d'incitation particulier la Côte d'Ivoire est d'ores et déjà le premier pays transformateur en Afrique en termes de volume transformé. En revanche, le taux de transformation ramené à la production nationale est très faible comparé à d'autres pays africains.

Plus globalement, l'écart entre le niveau de transformation sur le continent africain par rapport aux trois pays transformateurs historiques est immense et ne pourra être résorbé que très progressivement.

2.2. Structuration de la filière anacarde en Côte d'Ivoire

La comparaison entre l'évolution de la production et celle de la transformation en Côte d'Ivoire, montre que le dynamisme de la filière est jusqu'à présent beaucoup plus fort du côté de la production que du côté de la transformation comme cela est visible sur le graphique ci-dessous.

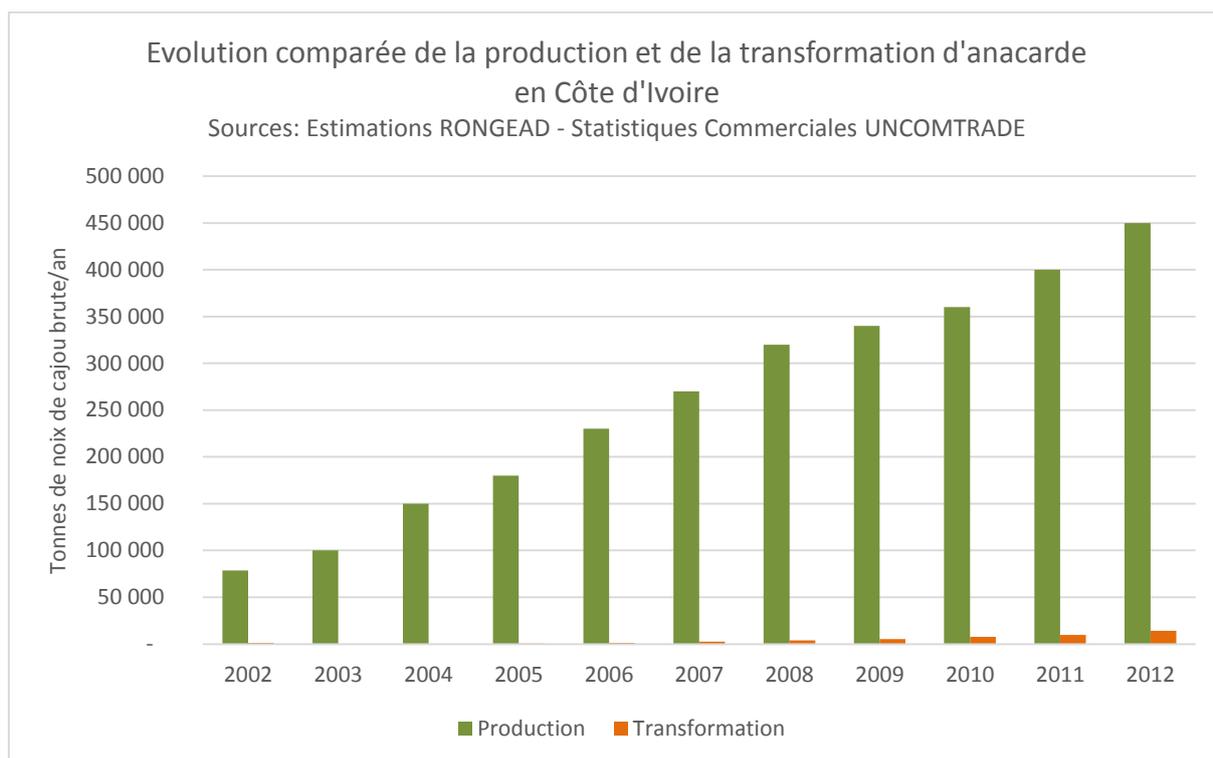


FIGURE 5 : EVOLUTION DE LA PRODUCTION ET DE LA TRANSFORMATION DE 2002 A 2012 EN COTE D'IVOIRE

2.3. Typologie des transformateurs en Côte d'Ivoire

Suite à l'étude réalisée nous proposons la typologie suivante:

Groupe 1 : Unités industrielles performantes d'une taille minimum suffisante pour répondre aux exigences du marché international (entre 3000 et 30 000T) et adossées à des groupes internationaux actifs dans le domaine des matières premières agricoles (Huile de palme, coton, café-cacao, etc.). Ces unités font généralement assez peu appel à de l'assistance technique extérieure. Elles ont une bonne autonomie financière et une capacité d'arbitrage importante.

Groupe 2 : Unités industrielles mises en œuvre par promoteurs locaux qui fonctionnent en stop / go en fonction des difficultés rencontrées (technologie, marketing, financement, approvisionnement, problèmes juridiques, etc.). Ces unités bénéficient généralement d'une forte assistance technique.

Groupe 3 : Unités coopératives dont le succès dépend essentiellement de la bonne gestion et de l'accès à un partenaire commercial sur des marchés de niches (marchés d'exportation certifiés ou marché local basé sur des relations interpersonnelles). Ces unités bénéficient généralement d'une forte assistance technique. Elles fonctionnent souvent par intermittence en fonction des opportunités.

2.4. Résumé des contraintes rencontrées par les opérateurs installés en Côte d'Ivoire

Synthèse des contraintes internes et externes sur la filière		
	Contraintes endogènes	Contraintes exogènes
1. Accès à la matière première	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité hétérogène (out turn) - Défauts de contrepartie - Déficit d'infrastructure (stockage, route) 	<ul style="list-style-type: none"> - Compétition sur la noix - Volatilité des prix - Arbitrage entre différentes cultures et dynamique de plantations fortement dépendante des prix payés aux producteurs
2. Organisations professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation de la commercialisation : pas de contrats-types, sécurisation des transactions, coût élevé de la tierce détention - Organisation professionnelles et interprofessionnelles : problème de leadership, de légitimité et de professionnalisme des structures existantes ou ayant existées 	<ul style="list-style-type: none"> - Des organisations professionnelles fortes dans les pays concurrents (VINACAS, Cashew Export Promotion Council, Kerala State Cashew Development Corporation Ltd.)
3. Conception, mise en place et gestion du processus de transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastructures adaptées peu disponibles (bâtiments, zones viabilisées) - Facteurs de production (main d'œuvre, technologie, construction, capital, management) 	<ul style="list-style-type: none"> - Expérience et expertise dans d'autres pays producteurs - Disponibilité locale et compétitive des intrants
4. Investissement et financement	<ul style="list-style-type: none"> - Faible appétence du secteur bancaire pour la filière - Manque de visibilité sur le marché pour rassurer les financeurs - Risque pays pour banques internationales - Inadéquation des outils aux besoins du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> - Compétitivité des crédits dans les autres pays transformateurs - Support et conseil disponibles pour les opérateurs concurrents
5. Accès au marché de l'amande	<ul style="list-style-type: none"> - Réputation, fiabilité, perception du risque par les acheteurs («road-to-market») - Taux de défaut / coûts de transactions élevés - Accès aux standards de qualité internationaux - Étroitesse du marché local 	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence : fiabilité et réputation des fournisseurs asiatiques et brésiliens - Evolution de la demande, concurrence autres fruits secs
6. Institutionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts/bénéfices des structures d'encadrement - Coopérations interministérielles : cohérence et efficacité 	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien politiques et financiers au secteur dans les autres pays transformateurs

FIGURE 6 : SYNTHÈSE DES CONTRAINTES INTERNES ET EXTERNES SUR LA FILIÈRE (SUR LA BASE D'UN TABLEAU RÉALISÉ PAR TECHNOSERVE)

Points clés

Les contraintes subies sont multiples, et d'ordre structurelles (capacités managériales, accès au financement, accès à la technologie) et conjoncturelles (risques d'approvisionnement, risques au niveau du process).

Le retour à une stabilité politique marque le démarrage de projets par des groupes industriels diversifiant leur activité (groupe 1).

On peut envisager les contraintes selon la typologie des transformateurs :

Groupe 1 : les industriels de ce groupe permettent à la Côte d'Ivoire de pénétrer des marchés et de réaliser indirectement la promotion de l'origine Côte d'Ivoire. Ils n'ont pas besoins d'appuis techniques spécifiques car sont capables de mobiliser l'assistance technique nécessaire. Leur rôle moteur est indispensable et l'amélioration du climat des affaires peut favoriser leur développement en Côte d'Ivoire.

Groupe 2 : il s'agit d'un groupe présentant un fort potentiel de croissance mais les besoins d'Assistance Technique sont importants et doivent être ciblés sur les résultats réels (par exemple : volumes transformés). La création d'un cadre favorable et facilitateur est indispensable pour soutenir le développement de ce groupe.

Groupe 3 : il s'agit d'un groupe à faible potentiel, dont les retours sur investissement de l'Assistance Technique sont très faibles.

2.5. Contraintes perçues par les potentiels acheteurs internationaux

Pour compléter cette synthèse des contraintes perçues par les transformateurs nationaux, on peut évoquer les enjeux perçus par les acteurs de l'aval et leur vision du marché de l'amande ivoirien. Malgré le développement important des marchés asiatiques, le potentiel marché des transformateurs africain est majoritairement européen et américain. Il est donc indispensable de maîtriser les besoins de ces marchés dont les exigences qualités sont calibrées sur des standards élevés.

Avantages d'un approvisionnement en Afrique

D'après les acheteurs européens ou américains, les avantages d'un approvisionnement en Afrique sont :

- Proximité géographique des marchés US et européens,
- Diversification des risques d'approvisionnement suite au développement de la consommation asiatique (depuis 2009 l'Inde est le premier consommateur mondial, en 2020 la Chine aura dépassé l'Europe : voir les graphiques ci-dessous),
- potentiel « impact carbone » réduit,
- impact positif sur les producteurs (dans le cas où la filière est transparente et l'impact sur les producteurs documenté).

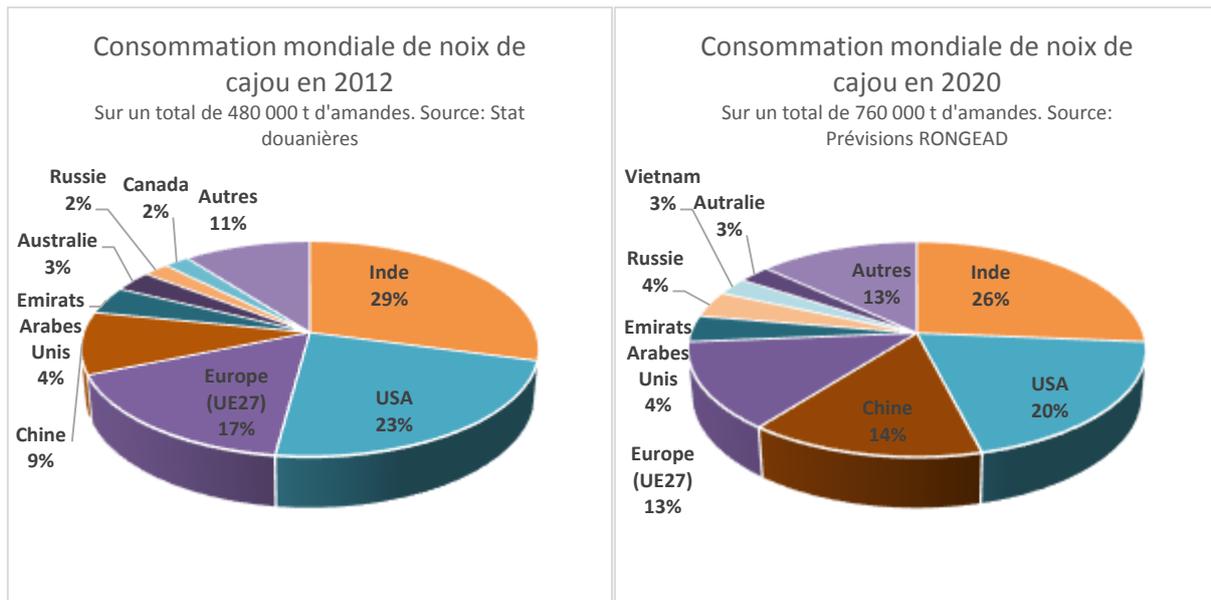


FIGURE 7 : REPARTITION PAR PAYS DE LA CONSOMMATION MONDIALE DE NOIX DE CAJOU EN 2012 ET ESTIMATIONS POUR 2020

Contraintes d'un approvisionnement en Afrique

Les contraintes d'un approvisionnement en Afrique sont généralement les suivantes :

- Efficacité (délais, qualité, prix), fiabilité (capacité à honorer les commandes selon les standards) et transparence des fournisseurs (expérience, gestion) ;
- Qualité et sûreté agro-alimentaire des produits mis en marché ;
- Régularité de la qualité produite : la plupart des acheteurs mondiaux fonctionnent en flux tendu, les amandes produites doivent donc être d'une qualité homogène dans le temps ;
- Grande diversité de qualité et de niveau de sophistication des fournisseurs (services proposées, standards qualités maîtrisés, maîtrise de la classification des amandes...) ;
- Capacité à produire des containers monograde (en taille et couleur) est fondamentale. La quantité d'acheteurs de containers mixtes diminue rapidement (cf. graphiques et photos ci-dessous).

Points clés

Une politique d'incitation doit être orientée vers la demande mondiale et ses exigences pour faire émerger la Côte d'Ivoire comme fournisseurs de produits compétitifs, fiables et de qualité.

Les standards visés doivent être ceux de la demande (à minima ceux que l'AFI doivent être considérés).

3. Panorama de la transformation en Afrique : quelles leçons tirer ?

Le graphique suivant présente les principaux pays producteurs africains de noix brutes et le niveau de transformation :

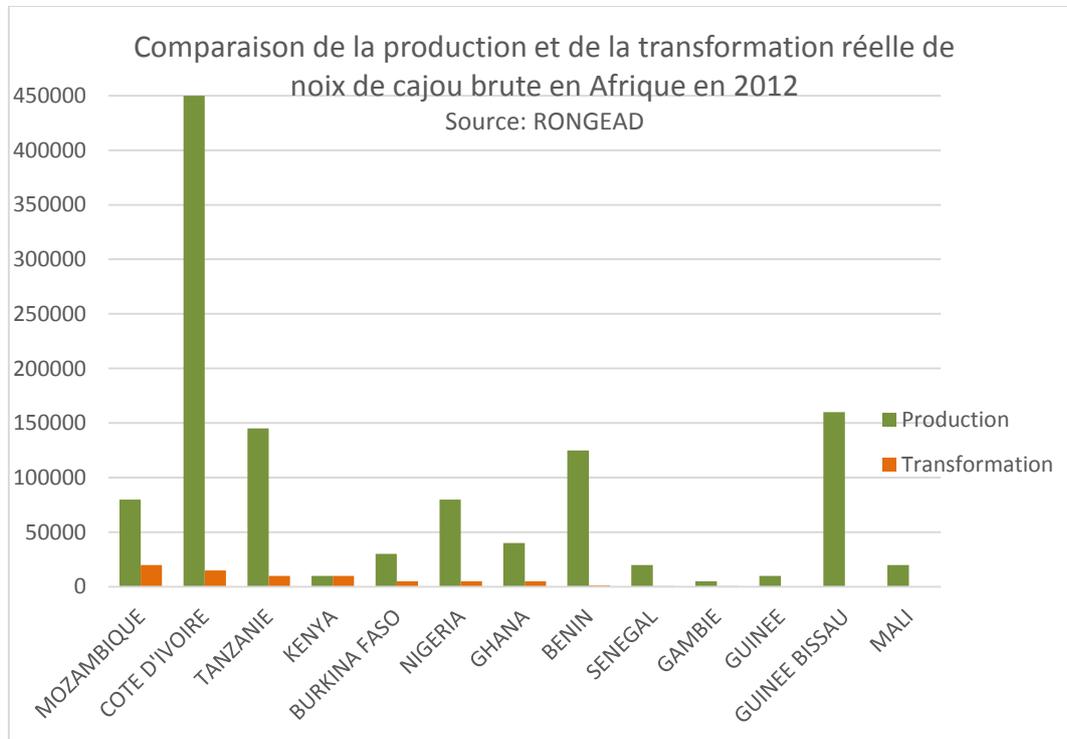


FIGURE 8 : COMPARAISON DE LA PRODUCTION ET DE LA TRANSFORMATION DANS LES PRINCIPAUX PAYS PRODUCTEURS DE NOIX DE CAJOU D'AFRIQUE ; SOURCE : RONGEAD

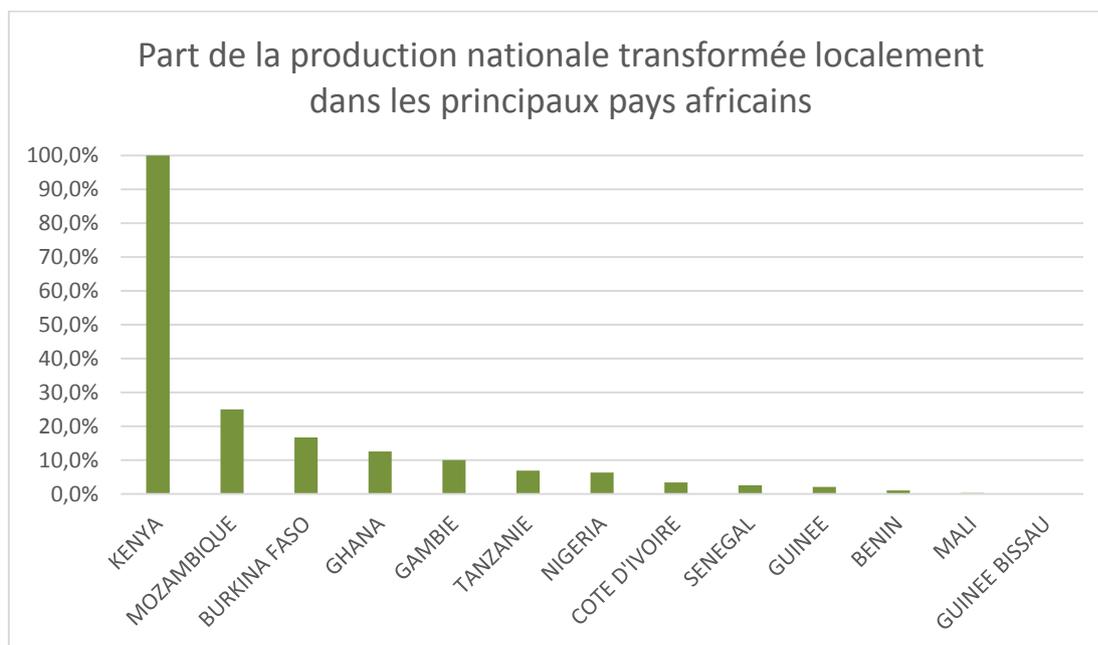


FIGURE 9 : PROPORTION DE LA PRODUCTION TRANSFORMEE DANS LES PRINCIPAUX PAYS PRODUCTEURS DE NOIX DE CAJOU EN AFRIQUE ; SOURCE : RONGEAD

Points clés

Un cadre favorable et des incitations (fiscales, commerciales, administratives) sont nécessaires mais pas suffisantes.

L'ensemble des pays africains sont confrontés à l'étroitesse de leur marché local pour la valorisation des sous-produits.

La stabilité politique, les zones franches et l'accès à une matière première compétitive sont des facteurs de succès : le Burkina Faso et le Ghana ont développé une transformation locale sur ces bases, en transformant une partie des noix ivoiriennes.

4. Analyse théorique des facteurs de compétitivité de la transformation en Côte d'Ivoire

4.1. Méthode d'analyse théorique de compétitivité de l'industrie ivoirienne

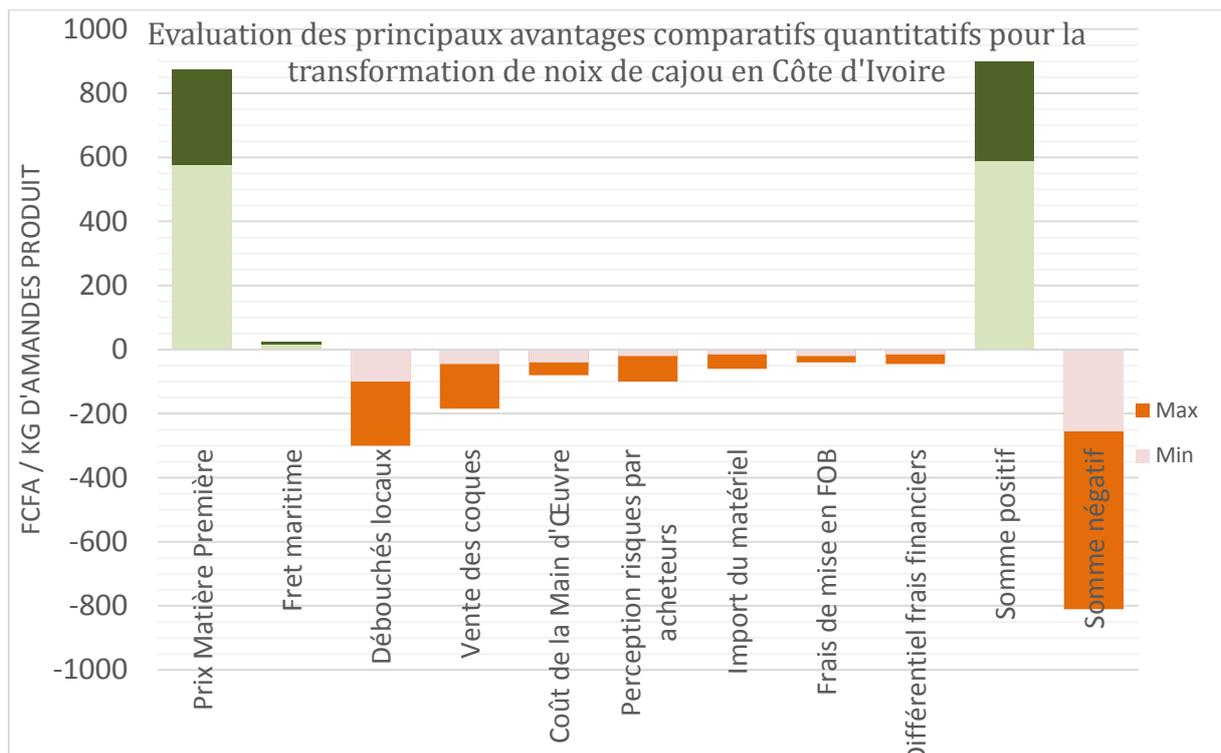
Nous avons réalisé une modélisation théorique et sur l'étude comparative de différents facteurs de production et de différents risques qui conditionnent le développement de l'industrie de transformation de noix de cajou ivoirienne dans un contexte de libre concurrence avec l'industrie de transformation implantée dans les principaux pays transformateurs d'anacarde qui sont l'Inde, le Vietnam et le Brésil et qui représentent respectivement 58%, 29% et 8% de la transformation mondiale de noix de cajou.

Remarque : En raison d'une disponibilité limitée en données précises et basées sur les conditions de transformation réelles dans les différents pays et en raison des différences pouvant exister entre les systèmes de production au sein même de chaque pays, les chiffres qui sont présentés ci-dessous ne peuvent prétendre être représentatifs de la diversité des industries existantes. Ils visent à être avant tout interprétés comme des ordres de grandeurs des différents facteurs de compétitivité de chaque pays et des risques endogènes et exogènes qui pèsent sur le développement de l'industrie de transformation ivoirienne.

4.2. Résumé des conclusions sur les avantages comparatifs systémiques

Malgré l'avantage comparatif particulièrement important que représente le différentiel de coût de la matière première, la compétitivité de la transformation ivoirienne face à ses principaux concurrents reste relativement précaire. Le graphique ci-dessous synthétise les ordres de grandeurs des principaux avantages comparatifs et montre nettement que la compétitivité du secteur en Côte d'Ivoire dépend fortement de l'évolution des conditions d'approvisionnement et de débouchés.

	FCFA/kg Amande		
	Min	Max	Moyenne
Prix Matière Première	575	875	725
Fret maritime	12,5	25	18,75
Débouchés locaux	-100	-300	-200
Vente des coques	-45	-185	-115
Coût de la Main d'Œuvre	-40	-80	-60
Perception du risque par acheteurs	-20	-100	-60
Import du matériel	-15	-60	-37,5
Frais de mise en FOB	-20	-40	-30
Différentiel de frais financiers	-15	-45	-30
Somme positif	587,5	900	743,75
Somme négatif	-255	-810	-532,5
Total	332,5	90	211,25



FIGURES 9 ET 10 : SYNTHÈSE DES AVANTAGES COMPARATIF EN FAVEUR ET EN DÉFAVEUR DE L'INDUSTRIE DE TRANSFORMATION EN CÔTE D'IVOIRE

Nous avons modélisé ci-dessous la répartition théorique moyenne du Chiffre d'Affaire pour des usines mécanique et automatique de même taille et en fonctionnement optimal sur un marché stable en Côte d'Ivoire, au Vietnam et en Inde :

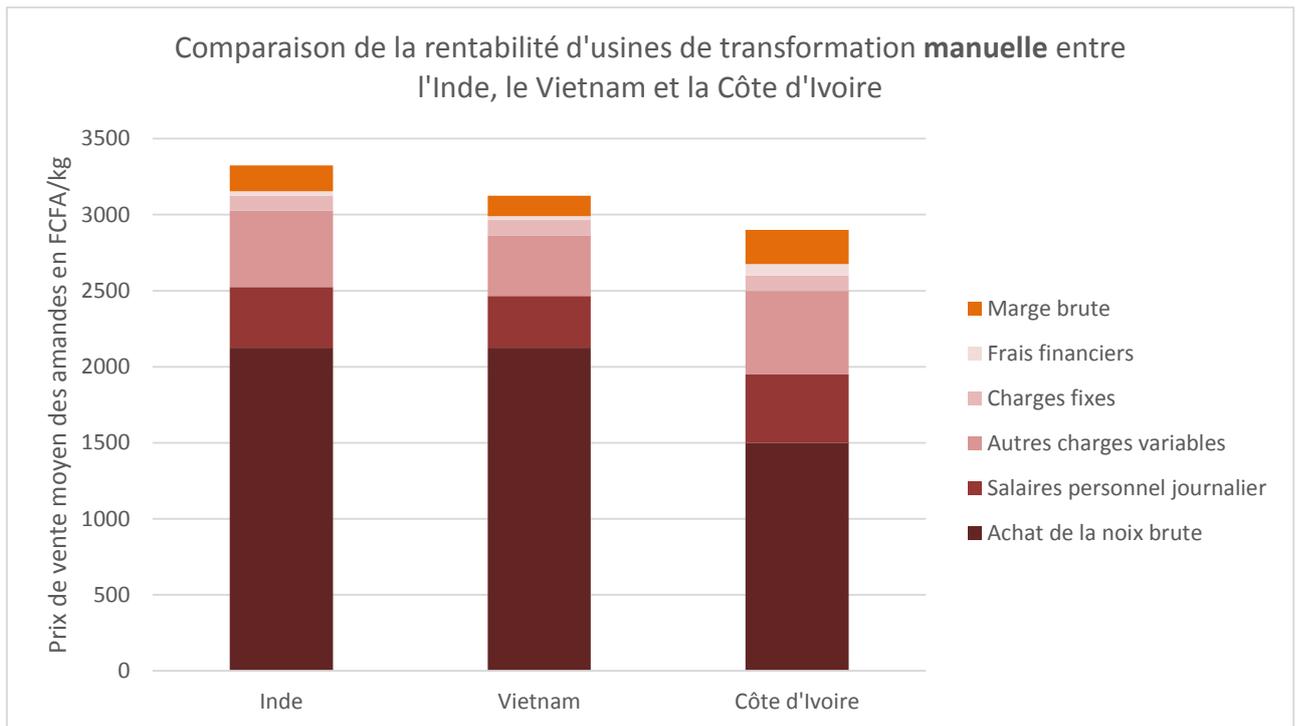


FIGURE 11 : COMPARAISON DE LA RENTABILITE MOYENNE THEORIQUE ENTRE DES USINES IVOIRIENNES, INDIENNES ET VIETNAMIENNES

4.3. Principaux risques exogènes pesant sur l’industrie de transformation de noix de cajou en Côte d’Ivoire

Le risque de prix

Le risque de prix est généré par la forte volatilité que connaissent à la fois les prix de la noix de cajou brute et les prix de l’amande de cajou. Si la volatilité annuelle du marché international de la noix de cajou est importante, sa répliation à l’échelle du marché national est, elle, beaucoup plus forte en raison de l’incompressibilité des charges d’exportation. Par exemple, comme symbolisé sur le graphique ci-dessous une augmentation de 300 USD/t du prix international de la noix de cajou brute correspond à une hausse de 42% mais en se répliquant sur le marché national elle équivaut à une hausse de 100% du prix, car les charges d’exportation n’évoluent pas en fonction de la valeur unitaire du produit.

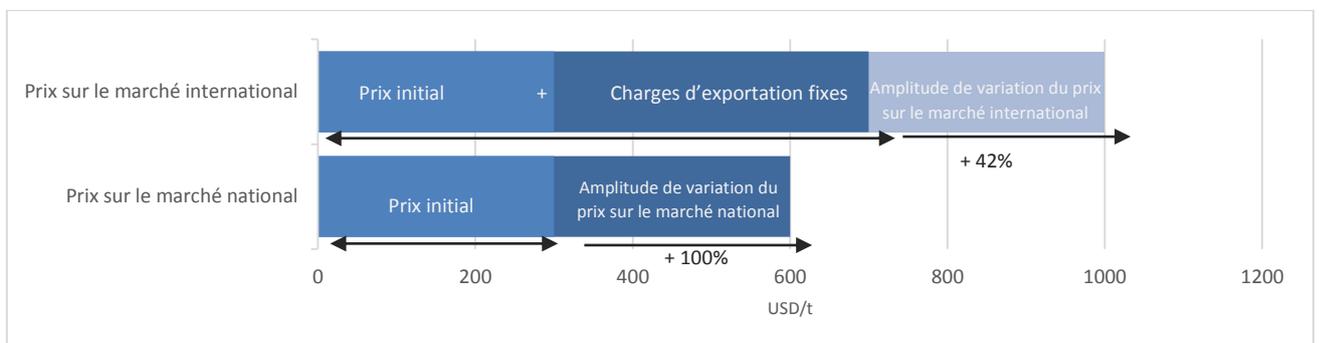


FIGURE 12 : DIFFERENCE DE VOLATILITE RELATIVE DES PRIX DE LA NOIX BRUTE ENTRE LE MARCHE LOCAL IVOIRIEN ET LE MARCHE INTERNATIONAL

Historiquement le marché de la noix de cajou brute en Côte d'Ivoire se révèle donc beaucoup plus volatile que celui de la noix de cajou brute dans les pays importateurs de cajou, comme cela est visible sur les graphiques ci-dessous.

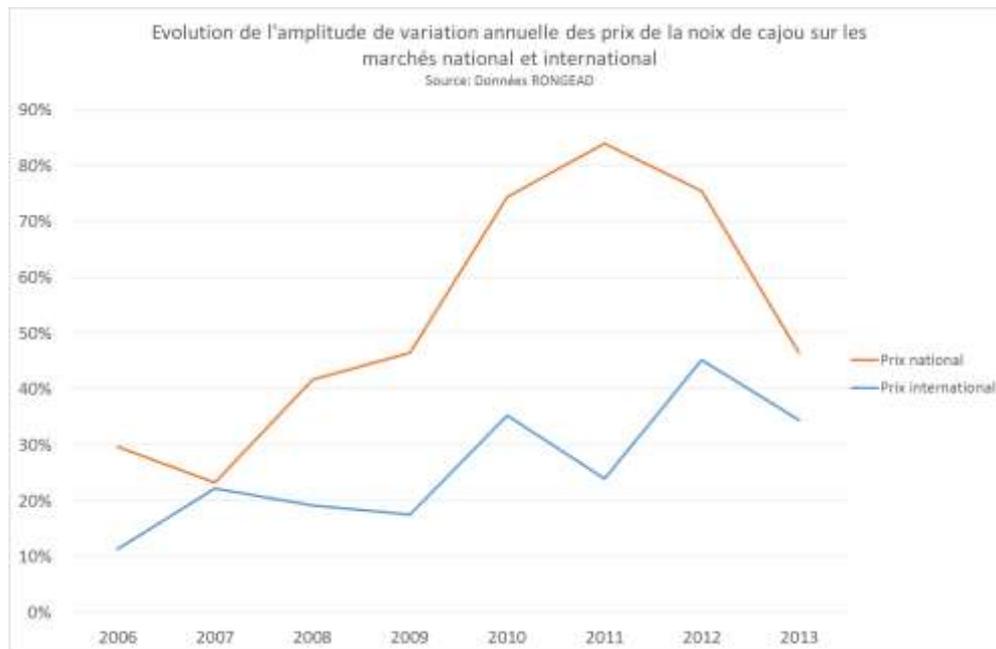


FIGURE 13 : COMPARAISON DE LA VOLATILITE HISTORIQUE DES PRIX DE LA NOIX DE CAJOU BRUTE ENTRE LE MARCHÉ LOCAL IVOIRIEN ET LE MARCHÉ INTERNATIONAL

Le risque sur la qualité de la noix brute lors de l’approvisionnement

Pour les usines de transformation, la qualité des noix est un enjeu décisif. L’indice de qualité le plus important est le *Kernel Output Ratio* dit « KOR » ou outturn qui s’exprime en livres d’amande de cajou disponibles par sac de 80 kg de noix brute. Non seulement la qualité des noix brute a un impact sur la quantité d’amande « tous grades confondus » qui peut être obtenue au décorticage mais elle a également un impact sur les proportions d’amande blanches entières obtenues et sur les revenus des ouvriers (qui sont payés au rendement d’amande entière). Il s’agit donc d’un enjeu central pour la rentabilité de la transformation et les revenus des travailleurs du secteur.

En résumé : 2 point de KOR en moins = entre 10 et 25 FCFA/kg de noix brute de coût de production en plus, soit entre 50 et 125 FCFA/kg d’amande produit de compétitivité en moins. Plus la valeur de la matière première est élevée, plus la perte par point de KOR est importante, plus la qualité est basse, plus la perte par point de KOR est importante.

4.4. Risque endogènes

Risque de dégradation de la qualité pendant le process

Le principal objectif de la transformation primaire de la noix de cajou est la production d'amandes de cajou entières et blanches. En raison d'un nombre de débouchés historiquement limité pour les amandes brisées, fendues ou brûlées pendant le processus de transformation, l'industrie du cajou souffre d'une particulièrement forte baisse de la valeur ajoutée suite aux dégradations que subit l'amande de cajou. Comme cela est visible sur les graphiques ci-dessous, le fait de briser ou fendre l'amande au cours du process représente un risque énorme puisque +/- 10% d'amande brisées équivalent à environ +/- 150 FCFA/kg d'amande sur le prix de vente moyen final de la production, ce qui équivaut à +/-30 FCFA/kg de noix brute transformé. La couleur des amandes représente un risque moindre mais néanmoins non-négligeable puisque +/- 10% d'amandes brûlées équivalent à environ +/- 25 FCFA/kg, soit +/- 5 FCFA/kg de noix brute. Une variation de 10% de la qualité du process est donc capable de réduire fortement la compétitivité d'une usine ivoirienne.

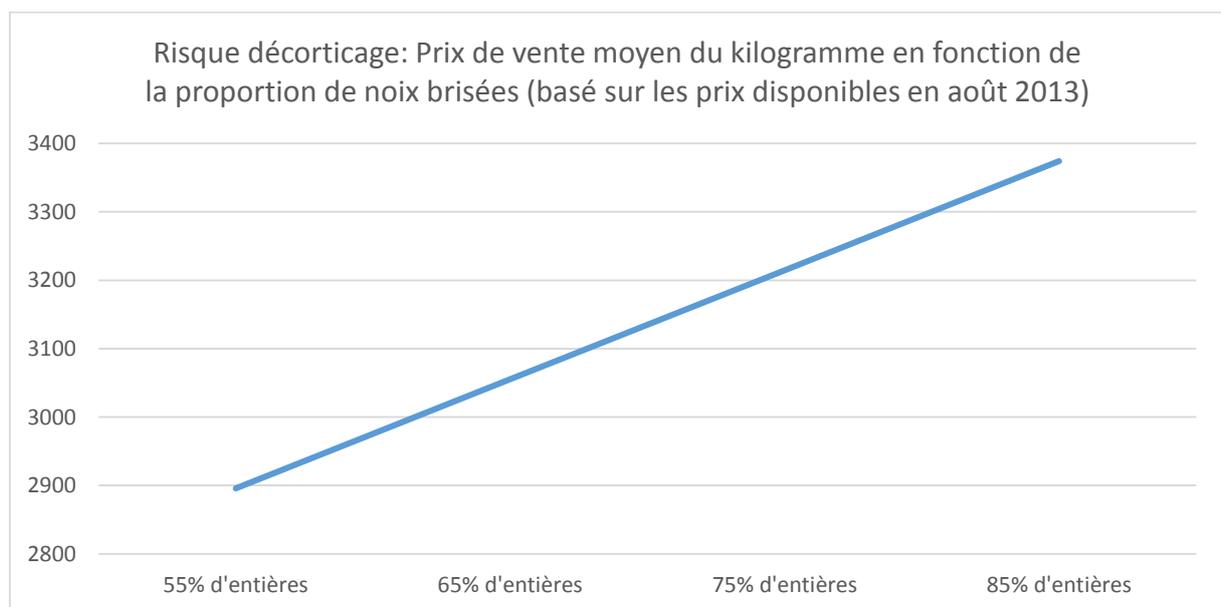


FIGURE 14 : IMPACT DE L'EFFICACITE DU PROCESS SUR LA RENTABILITE D'UNE UNITE

Risque de faible mobilisation de la main d'œuvre

La capacité managériale et la mobilisation de la main d'œuvre sont également des éléments centraux pour la rentabilité de l'activité de transformation d'anacarde. La rentabilité d'une usine décline rapidement lorsque son rythme d'activité baisse sous les 60%, et même la transformation automatique souffre fortement d'un déficit de main d'œuvre.

4.5. Conclusion sur les avantages comparatifs et les risques pour la transformation de l'anacarde en Côte d'Ivoire:

Même si les conditions de fonctionnement actuelles du marché de l'anacarde offrent un **léger avantage comparatif structurel** à l'industrie de transformation ivoirienne, **la maîtrise des risques exogènes et endogènes qui pèsent sur les usines est primordiale pour permettre le développement du secteur.**

Lors de leurs premières années de fonctionnement en particulier, les usines de transformation locales ont besoin de bénéficier de conditions d'approvisionnement avantageuses en termes de prix et de qualité. **Maintenir un marché relativement stable et les protéger contre les hausses de prix brutales de la matière première apparaît comme un élément central pour permettre au secteur de se développer rapidement en Côte d'Ivoire.** En outre, veiller à **l'amélioration globale de la qualité** de la noix de cajou brute dans le pays et permettre aux usines de lier des liens directs avec les groupes de producteurs impliqués dans des démarches d'amélioration de la qualité doit être une priorité, à la fois pour les producteurs qui bénéficient alors d'une meilleure valorisation de leur produit, et pour les transformateurs qui doivent à tout prix obtenir des noix de bonne qualité pour au moins une partie de leur approvisionnement.

En termes de **risques endogènes**, une assistance technique pour la bonne gestion du process et des actions de formations des ouvriers et des responsables de production pour permettre la disponibilité permanente de main d'œuvre qualifiée semblent les priorités pour les années à venir.

Un accent particulier doit être mis pour aider les usines lors de leur **phase de démarrage**. La mise-en-place d'une usine, le recrutement et la formation du personnel, la mise-en-place d'un système de contrôle et de suivi de la qualité au cours du process, la construction d'un réseau d'approvisionnement et la recherche de financements et de débouchés sont des activités qui peuvent facilement submerger les promoteurs locaux lors de la mise en place de leur projet industriel, à ce niveau, une facilitation administrative et financière et une assistance techniques pour la formation du personnel semblent également être des éléments clés pour le déploiement d'un large éventail d'usines de transformation et pour la rapidité du développement du secteur.

Points clés

L'avantage comparatif moyen de 25 FCFA/Kg de NB peut être résorbé par :

- . Une amplitude de variation de prix nationaux de 25F/KG non répercuté sur les prix internationaux
- . Un KOR moyen inférieur à 3 Lbs à la qualité attendue
- . 10% de taux d'amandes entières en moins que prévues
- . Une mobilisation moyenne de la main d'œuvre inférieure à 60% des besoins

Protéger les transformateurs nationaux de flambées trop fortes et assurer la qualité des noix brutes doit être une priorité de la stratégie nationale pour réduire les risques exogènes.

Fournir une assistance technique adaptée permet de réduire les risques endogènes.

5. Proposition d'un plan d'action pour une industrie du cajou en Côte d'Ivoire :

A l'issue de l'analyse des contraintes amont et aval, d'une étude comparative dans les autres pays producteurs, d'une analyse théorique des modes de production, de la discussion des mesures proposées par les acteurs de la filière, nous pouvons conclure sur les **recommandations fortes suivantes pour l'établissement d'un plan d'action** :

Mesures générales favorables à la transformation agro-alimentaire dans la zone Centre Nord (anacarde, karité, mangue, coton...)

Reconstruire un cadre favorable : le rôle des institutions à clarifier et décloisonner pour un actif support administratif

Le rôle des institutions est important pour faciliter les démarches des porteurs de projet et communiquer sur les potentiels et facilités en cours. Ce rôle doit se limiter à des interventions de facilitation, de clarification, de promotion et de communication. Il est nécessaire de faciliter la communication et les échanges d'informations entre agences pour assurer un soutien effectif et cohérent aux transformateurs. Cela peut être réalisé à travers la mise en place d'une **cellule d'information au sein du Conseil Coton Anacarde** dont le rôle serait : promotion du secteur et de son potentiel (publication de données utiles, fiables et actualisées sur le secteur), identification des porteurs, accompagnement, facilitations diverses, traçabilité institutionnelle (points de relais au sein des Ministères concernés : Agriculture, Industrie, Commerce).

La **communication entre institution** doit permettre :

- d'établir un schéma administratif clair pour les porteurs de projets de transformation agro-alimentaire. Ce schéma administratif doit être conçu en collaboration avec le CEPICI et doit permettre de répondre à toutes les questions réglementaires posées par les porteurs de projets. Ce schéma peut contenir les extraits de textes utiles (code douanier, code du travail, code des impôts).
- de clarifier certains points bloquants : champs d'application des règles administratives, positionnement des salariés dans le secteur de la transformation agro-alimentaire saisonnière, procédures d'application des facilités offertes.
- de réaliser des notes d'informations sur les potentiels des secteurs agro-alimentaires visés (exemples types des équipements importés, statut de la main d'œuvre, types d'emballages..).

La **facilitation** doit permettre de fournir un appui administratif actif aux porteurs de projets et transformateurs, par exemple sur les mesures de dédouanement des équipements, facilitation des procédures d'Admissions Temporaires, appui / conseil sur les démarches à suivre. La facilitation est particulièrement utile dans les phases de démarrage pour assister les porteurs de projets dans les démarches de dédouanement, d'importation et installation des équipements.

La **promotion** peut être réalisée par les institutions ivoiriennes, notamment en réalisant des dossiers promotionnels contenant en particulier :

- Des informations sur le potentiels agro-alimentaires : statistiques, évolution des marchés et de la production, organisations des filières, acteurs interprofessionnels⁷.
- Des exemples de Pré-dossiers pour l'obtention de l'agrément CEPICI (liste des documents à fournir, points de contacts guichet unique).
- Des standards utiles : normes qualités en vigueur dans le marché mondial, normes des transformations agro-alimentaires,
- Des études spécifiques et régulièrement mises à jours (informations de marché, suivi et présentation des technologies, listing fournisseurs).

Une politique territoriale volontariste et transparente :

Les collectivités territoriales ont un rôle clé à jouer pour mettre en place des zones « Plug&play » pour les possibles investisseurs. Par exemple, des ZATAA = **Zones Aménagées pour la Transformation Accélérée de l'Anacarde** peuvent être mise en place selon les Plan de Développement des collectivités et les objectifs locaux en matière de transformations, de création d'emploi et de volumes de d'anacarde produit dans la zone. Ces zones devront être conçues selon les besoins de la transformation, et les tarifs devront être compétitifs. Ces zones devront également assurer aux porteurs de projets une sécurisation juridique (facilitation des expéditions).

Mesures sectorielles ciblées sur le renforcement de la compétitivité de la filière anacarde

Ces mesures sectorielles ont pour objet de (i) consolider l'avantage comparatif principal et (ii) créer un cadre favorable pour un accès aux marchés des intrants compétitif et d'excellence

Consolider un accès compétitif et équitable à la Noix brute :

La réforme de la filière devrait favoriser une amélioration des conditions d'approvisionnement. En ce sens, le schéma de commercialisation proposé dans le cadre de la réforme de la filière est un facteur positif. La généralisation des contrôles qualités (outurn), la sécurisation des transactions physiques et financières (via des magasins agréés), l'établissement de contrats-types sont des facteurs favorables. Le lotissement et l'homogénéisation de la qualité autour de magasins identifiés permettent de mieux maîtriser les politiques d'approvisionnement et de sécuriser les investisseurs.

Les transformateurs doivent également pouvoir s'approvisionner directement auprès des producteurs selon leurs besoins et stratégie d'encadrement. Cette relation directe entre transformateurs et producteurs est favorable à différents niveau :

- Durabilité des relations commerciales et création d'un débouché tout au long de l'année,
- Possible encadrement des producteurs par les transformateurs en fonction des besoins qualitatifs du transformateur (sur le modèle de la filière coton),
- Appui à des certifications permettant aux producteurs de bénéficier de primes (ex : FairTrade, Agriculture Biologique),

⁷ Par exemple, les informations disponibles sur le secteur de l'anacarde sur le site web du CEPICI sont très limitées et ne sont pas à jour.

- Des relations durables avec un transformateur reconnu sur les marchés mondiaux peut permettre aux producteurs d'accéder à des services nouveaux (bancaires, couvertures sociales, épargne ...). On citera à cet effet des exemples d'autres filières : l'exemple de PalmCI (SIFCA) et du plan 4PH (Plan Prévoyance Planteur Palmier à Huile) ou du Plan Epargne Planteur de la SAPH qui permet au planteur de capitaliser une partie de la hausse des prix selon des options à la carte (mis en place en collaboration avec Microcred),
- Maintien d'un prix minimum en cas de forte chute des prix (par exemple, les transformateurs au Burkina ont proposé des prix plus attractifs aux producteurs pendant la campagne 2013⁸).

Une meilleure coopération institutionnelle est nécessaire pour un impact réel sur la disponibilité après des producteurs d'intrants et conseils de qualité. Concernant la qualité, la formation, le conseil agricole, la recherche, les méthodes de contrôle qualité : de nombreux efforts dispersés (CCA, FIRCA, ICA, ONGs..) limitent les impacts. Les résultats obtenus doivent être mutualisés pour un réel apprentissage et une capitalisation à l'échelle du pays. Les coûts liés à ces actions ne doivent pas être multipliés afin de conserver l'avantage comparatif n°1 de la Côte d'Ivoire : le cout de la matière première.

Notons enfin que le maintien d'un cadre concurrentiel et d'un prix attractif au producteur est le levier le plus pertinent pour améliorer la qualité, les producteurs étant plus sensibles aux prix qu'aux messages de vulgarisation.

Créer un écosystème favorable et compétitif pour le secteur:

Les choix technologiques sont de la responsabilité des porteurs de projets en fonction de leur besoins, capacités et objectifs de marché.

Toutefois des mesures peuvent être prises pour faciliter le choix et l'accès à la technologie :

- Favoriser les échanges entre professionnels et prestataires de services (forum, foires, associations régionales et nationales),
- Stimuler la création d'un écosystème favorable rassemblant porteur de projets, banques commerciales, investisseurs, partenaires techniques et financiers, décideurs. A ce titre, l'expérience de l'African Cashew Alliance est utile et à valoriser et la tenue d'une Conférence à Abidjan d'ampleur mondiale serait pertinente,
- Communiquer sur le potentiel du marché des équipements en Côte d'Ivoire et sa taille potentielle, justifiant un réel retour sur investissement pour des équipementiers installés en Côte d'Ivoire,⁹
- Faciliter l'implantation d'équipementiers de niveau international : organisation de foire, exonération fiscales temporaires et progressives, facilitation de joint-venture,
- Renforcer les capacités de service après-vente des équipementiers. Quelques fournisseurs indiens ont une expérience en Afrique, mais peu de fournisseurs vietnamiens ou autres sont présents sur le marché ivoirien¹⁰,

⁸ Plus d'informations sont disponibles auprès de Rongead sur le mécanisme de partage des risques testé au Burkina Faso entre producteurs et industriels.

⁹ Par exemple, la mise en place de 200 usines de 2500 T pour un coût moyen de 200 000 USD représente un marché potentiel de 40 mio USD soit 20 milliards FCFA

¹⁰ Par exemple, les niveaux d'expérience et d'implantation sont très différents entre Muskaan (Inde) et Oltremare (Italie) possédant une longue expérience dans les pays Africains et les fournisseurs vietnamiens (Blue lantern par exemple) débutant juste leurs activités.

- Favoriser des schémas concurrentiels pour la mise à disposition des intrants : un mécanisme centralisé risque d'augmenter les coûts pour les producteurs et de connaître des situations de monopoles/défaillance.

Mesures sectorielles visant à protéger l'industrie naissante des risques les plus importants

Maitriser le risque prix par une politique de stabilisation des prix de la noix brute :

Pour stabiliser les prix de la noix brute, on recommande une stratégie double :

- basée sur le marché en renforçant la concertation interprofessionnelle (permettant aux acteurs de rester sensible aux signaux des marchés),
- basée sur l'intervention publique pour empêcher les prix d'atteindre des valeurs extrêmes préjudiciables aux producteurs (chute brutale) ou aux transformateurs (hausse brutale).

Pour cela, des valeurs minimales et maximales devront être définies pour déclencher des mécanismes de prélèvements exceptionnels ou d'exemption temporaire de prélèvements.

Maitriser les risques process :

Afin de diminuer les risques liés au process de transformation, nous recommandons :

- de simplifier les conditions d'accès au marché ivoirien pour les fournisseurs d'équipements et les prestataires de services, afin de renforcer leur présence sur le marché local et leur capacité à assurer un service après-vente performant.
- subventionner des actions d'assistance technique ciblées sur les problèmes techniques majeurs. La subvention devra être liée à un volume réellement exporté. Les opérations éligibles devront être liées à l'amélioration de la compétitivité (ex : acquisition de nouvelles technologies plus performantes, mise à niveau des équipements pour améliorer la qualité des produits exportés, formation du personnel) ou de l'amélioration de la qualité (ex : appui pour la mise aux normes internationales). Ces subventions pourront être accordées sur la base d'actions déjà réalisées (équipements en place, certificats qualités obtenus).
- L'assistance technique doit être focalisée sur l'appui à la mise en route des unités en fonctions des objectifs quantitatifs du gouvernement. Le volume financier consacré à l'AT doit être limité par unité et constituer un pourcentage restreint des volumes transformés réellement.
- Mettre en place une politique générale visant à améliorer l'image de marque de la Côte d'Ivoire : promotion et diffusion d'information adaptées aux marchés visés par les exportateurs ivoiriens. Le rôle de l'APEX-CI a ce niveau sera particulièrement important.

Rôle des organisations professionnelles :

Les organisations professionnelles et interprofessionnelles doivent jouer un rôle central dans le développement de la filière. En particulier une association nationale de transformateurs pourra réaliser des actions transversales pour renforcer la compétitivité de la filière (promotion marché local, formation banquiers) et réaliser un lobbying sur des thématiques communes (droit du travail, facilités diverses, lobbying auprès des collectivités). Permettre et faciliter les régulations entre acteurs de la

chaîne de valeur aura un effet sur la transparence des conditions de marchés (prix, stock, volumes) et donc sur la compétitivité de la filière.

Anticiper les problématiques futures :

Enfin, il peut être utile dans le plan de développement de la transformation d'intégrer les problématiques suivantes :

- Intégrer un plan de gestion des déchets (coques, fumées, pellicules, eaux usées) et favoriser l'adoption de technologies durables (ex : pyrolyse des coques).
- Analyser les risques industriels et proposer des mesures d'atténuation sur chaque site (risques incendies, pollutions).
- Faciliter la diffusion de bonnes pratiques en matière environnementales et technologies durables.
- Le respect du droit du travail peut être un argument positif étant données les conditions précaires observées en Asie et régulièrement dénoncées par les ONG internationales.