



CESAG
Master en Banque et Finance

MBF

Année Académique 2014 - 2015



Option Finance de Marché et Finance d'Entreprise

Projet Professionnel

Thème

**MISE EN PLACE D'UNE USINE DE TRANSFORMATION DE NOIX
DE CAJOU EN CÔTE D'IVOIRE : BAMIK S.A**

Présenté par :

OUATTARA Alassane Bamikou

14^{ème} promotion

Sous la Direction de :

M. Soulakata KEBE

Chef de Service des Opérations
Bancaires

(BCEAO - Siège)

Dakar, Juillet 2015

DEDICACE

A ma mère Mme **OUATTARA Salimata**

et mon père **Mamadou OUATTARA** ainsi qu'à mes

frères et sœurs Karim, Bintou, Abou et Kady, que j'aime énormément



REMERCIEMENT

Je remercie toutes ces personnes qui ont contribué de près ou de loin, à notre épanouissement intellectuel, moral, et financier. Parmi ces personnes, je tiens à remercier particulièrement :

- M. Souloukata KEBE, notre encadreur dont l'apport intellectuel et les conseils ont été indispensables pour la rédaction de ce document ;
- M. et Mme OUATTARA, mes géniteurs, dont les apports spirituel, financier et moral ont été déterminants pour la rédaction de ce projet professionnel ;
- M. Alain KENMOGNE, Coordonnateur du PMBF ;
- M. Aboudou OUATTARA, Enseignant en Finance au PMBF ;
- Mme Chantal OUEDRAOGO, Assistante de direction au PMBF et M. LEYE, Responsable de la Comptabilité.

Je ne saurais terminer sans faire un clin d'œil à YOROBA Said, TOURE D. Joël et SAMASSI Karidiata qui de loin ont contribué à la réalisation de ce document, ainsi qu'à toute la 14^{ème} promotion du Master en Banque et Finance.



SIGLES ET ABBREVIATIONS

ACA	Alliance du Cajou Africain
ANADER	Agence Nationale d'Appui au Développement Rural
ARECA	Autorité de Régulation du Coton et de l'Anacarde
BAD	Banque Africaine de Développement
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BID	Banque Islamique de Développement
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
CAF	Coût Assurance Fret
CAF	Capacité d'Autofinancement
CARN	Centre Africain des Ressources Naturelles
CEPICI	Centre de Promotion des Investissements en CÔTE D'IVOIRE
CIRT	Centre Ivoirien de Recherche Technologique
CMPC	Coût Moyen Pondéré du Capital
CNRA	Centre National de Recherche Agronomique
CNSL	Cashew Nut Shell Liquid
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
CS	Coefficient de Structure
DE	Droits d'Enregistrement
FAA	Fonds pour l'Agriculture en Afrique
FIRCA	Fonds Interprofessionnel pour la Recherche et le Conseil Agricole
FOB	Free On Board
IDEFOR	Institut Des Forêts
IDESSA	Institut Des Savanes
INADES	Institut Africain pour le Développement Economique et Social
INTERCAJOU	Organe Interprofessionnel de la Filière Anacarde
OPA	Organisation Professionnelle Agricole
PACIR	Programme d'Appui au Commerce et à l'Intégration Régionale
PFNL	Produits Forestiers Non Ligneux
RONGEAD	Réseau d'ONG Européennes pour l'Agriculture le Commerce et le Développement
SA	Société Anonyme
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SITA	Société Ivoirienne de Transformation d'Anacarde
TE	Temps d'Écoulement
TRI	Taux de Rentabilité Interne
VAN	Valeur Actuelle Nette



LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Liste des tableaux

Tableau 1 Usines de transformation de noix de cajou et leur localisation	13.
Tableau 2. Pays exportateurs de noix de cajou sans coques	23.
Tableau 3. Pays importateurs de noix de cajou sans coques	24.
Tableau 4. Unité de transformation de noix de cajou	34.
Tableau 5. Estimation des coûts des équipements	35.
Tableau 6. Matériels et équipements	35.
Tableau 7. Estimation de la masse salariale	39.
Tableau 8. Coût du projet	41.
Tableau 9. Investissements.....	41.
Tableau 10. Calcul du BFR normatif.....	42.
Tableau 11. Prévission du CA	42.
Tableau 12. BFR prévisionnel	43.
Tableau 13. Mode de financement	44.
Tableau 14. Plan de financement initial	45.
Tableau 15. Plan de trésorerie	46.
Tableau 16. Compte de résultat prévisionnel	47.
Tableau 17. Analyse de la rentabilité	48.
Tableau 18. Comparaison des formes juridiques	57.
Tableau 19. Avantages et inconvénients des formes juridiques	58.
Tableau 20. Calcul des charges d'exploitation prévisionnelles	59.
Tableau 21. Calcul des frais d'établissement.....	59.
Tableau 22. Calcul de la capacité d'autofinancement (CAF)	60.
Tableau 23. Plan d'amortissement des immobilisations.....	60.
Tableau 24. Estimation du chiffre d'affaires prévisionnel.....	60.
Tableau 25. Tableau d'amortissement de l'emprunt.....	61.
Tableau 26. Calcul du taux d'actualisation	61.
Tableau 27. Plan d'amortissement des équipements industriels pris en crédit-bail.....	62.
Tableau 28. Plan d'amortissement du Matériel de transport pris en crédit-bail	62.
Tableau 29. Liste de quelques sociétés importatrices d'amande de cajou	63.

Liste des figures

Figure 1. Zone de production de l'anacarde	17.
Figure 2. Production mondiale de l'anacarde par pays producteur	18.
Figure 3. Périodes de récolte de l'anacarde dans le monde	18.
Figure 4. Zone de consommation de l'anacarde.....	19.
Figure 5. Organigramme	28.
Figure 6. Zone de production de l'anacarde en CÔTE D'IVOIRE	32.
Figure 7. Processus de transformation de la noix de cajou	55.
Figure 8. Les principaux fruits à coques	56.
Figure 9. Pomme de cajou, noix de cajou, amande de cajou	56.



SOMMAIRE

DEDICACE..... i

REMERCIEMENT ii

SIGLES ET ABREVIATIONS iii

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES iv

SOMMAIRE v

INTRODUCTION..... 1

PARTIE I : LA FILIERE ANACARDE ET SES POTENTIALITES..... 6

Chapitre I : Présentation de la filière anacarde 6

 A. Les acteurs de la filière..... 6

 B. La transformation de l’anacarde en CÔTE D’IVOIRE..... 14

 C. Le marché de l’anacarde 17

Chapitre II : L’amande de cajou et son environnement concurrentiel 21

 A. Les caractéristiques du produit et du sous-produit..... 21

 B. Le marché de l’amande de cajou..... 21

 C. Les contraintes légales et / ou réglementaires 24

PARTIE II : PLAN SOMMAIRE DE DEVELOPPEMENT DU PROJET..... 26

Chapitre III : Organisation et modèle économique 26

 A. Organisation et fonctionnement 26

 B. Etude technique du projet..... 31

 C. Plan marketing et ressources humaines..... 36

Chapitre IV : Coûts, plan de financement et rentabilité du projet..... 41

 A. Coût du projet..... 41

 B. Mode et plan de financement du projet..... 43

 C. Plan de trésorerie et compte de résultat prévisionnel 45

 D. Analyse de la rentabilité et la gestion des risques 48

CONCLUSION 51

BIBLIOGRAPHIE 53

ANNEXES 55

TABLE DES MATIERES 65

RESUME..... 68

ABSTRACT 68



INTRODUCTION

Selon le Centre Africain des Ressources Naturelles (CARN), les ressources naturelles de l'Afrique ont historiquement été le moteur de l'économie du continent et représentent encore une grande opportunité de développement économique pour sa population. En 2012, les ressources naturelles représentaient 77% des exportations et 42% des revenus des Etats¹.

Le secteur agricole est à la base de l'économie et de multiples enjeux sociétaux dans les pays ouest africains. En effet, l'agriculture est indispensable aux économies nationales, à l'emploi, aux revenus et à la sécurité alimentaire des populations. Le secteur agricole assure en premier lieu une fonction économique. Il contribue à hauteur de 35% à la formation du produit intérieur brut (PIB) régional².

En CÔTE D'IVOIRE, les cultures phares du secteur agricole ont longtemps été le café et le cacao. Mais, la volatilité des cours de ces produits a conduit l'Etat ivoirien à diversifier ses sources de revenus d'exportation et à se tourner vers les cultures alternatives telles que l'hévéa, le coton et l'anacarde.

L'anacarde est le fruit de l'anacardier, arbre originaire de l'Inde. Il a été introduit en CÔTE D'IVOIRE en 1957, principalement dans le nord du pays pour combattre l'avancée du désert. Outre son intérêt forestier et de lutte antiérosive, l'anacardier est cultivé pour l'exploitation des noix de cajou, sa production qui était de 36 931 tonnes en 1997 est passée à 167 000 tonnes en 2005³. De 2001 à 2010, la production d'anacarde a connu une forte hausse⁴, ce qui lui a permis de se hisser à la 3^{ème} place des produits agricoles d'exportation du pays⁵. Son essor spectaculaire, a fait de lui, la nouvelle pépite de la CÔTE D'IVOIRE. En 2013, les anacardiens couvraient une superficie de 1 500 000 ha, essentiellement dans les zones nord et centre de la CÔTE D'IVOIRE, soit plus de 3,5% de la superficie du pays⁶. Devant la baisse du niveau de performance du coton (de 2005 à 2011)⁵, l'anacarde est devenu un vecteur de développement

¹ <http://www.afdb.org/fr/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/african-natural-resources-center-anrc/>

² « *La politique agricole de l'Afrique de l'Ouest : Ecowap* »

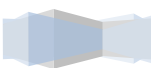
http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/01_ComCEDEAO.pdf

³ http://agriculture.gouv.ci/index.php?option=com_content&view=article&id=74&Itemid=88

⁴ <http://faostat3.fao.org/compare/E>

⁵ http://www.bceao.int/IMG/pdf/rapport_sur_le_commerce_exterieur_de_l_uemoa_en_2012.pdf

⁶ http://www.RONGEAD.org/IMG/pdf/Etude_MINAGRI-PSAC



économique alternatif pour le pays. C'est la principale source de revenu des agriculteurs dans le nord du pays.

Aussi, faut-il noter que la demande mondiale de noix de cajou est en progression. En 2012, la consommation mondiale d'amande de cajou s'est établie à 480 000 tonnes principalement en Inde (29%), aux Etats Unis (23%), et dans l'Union Européenne (17%). Les projections pour l'année 2020 prévoient une consommation mondiale de 760 000 tonnes d'amande, avec 26% en Inde, 20% aux Etats Unis, 14% en Chine et 13% dans l'Union Européenne⁷.

La production de noix de cajou, de la CÔTE D'IVOIRE, est passée de 380 000 tonnes en 2010, à 550 000 tonnes en 2014⁸. En 2012, le pays est devenu le deuxième producteur mondial de noix de cajou, derrière l'Inde⁹, avec une production de 450 000 tonnes. Cependant, il faut noter que l'anacarde est très peu consommé au niveau local, environ 0,01% en 2013¹⁰, et la production de noix de cajou est presque exclusivement destinée à l'exportation sous la forme brute.

Avec plus de 90% de la production exportée brute, principalement vers l'Asie, la transformation locale reste embryonnaire et insignifiante, elle est estimée à environ 6% de la production nationale. 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)¹¹. Pourtant les impacts potentiels d'un développement de l'industrie nationale de transformation sont considérables tant en termes économiques que sociaux.

Au plan économique, la transformation insuffisante de la noix de cajou induit un manque à gagner en termes de valeur ajoutée pour notre économie, de revenus pour nos populations et de recettes pour les finances publiques.

Au plan social, la transformation de la noix de cajou est une activité à haute intensité de main d'œuvre. Son impact sur l'emploi en général et sur celui des femmes en particulier est très important. Selon les estimations du Ministère de l'Industrie de CÔTE D'IVOIRE, la

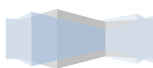
⁷ http://www.RONGEAD.org/IMG/pdf/Etude_MINAGRI-PSAC

⁸ <http://www.conseilcotonanacarde.ci/?p=417>

⁹ <http://www.areca-ci.com/journal/?p=334>

¹⁰ http://www.rongead.org/IMG/pdf/Guide_RONGEAD__Le_Marche_International_de_l_Anacarde.pdf

¹¹ http://www.agriculture.gouv.ci/index.php?option=com_content&view=article&id=74



transformation de 1000 tonnes de noix de brutes de cajou peut générer près de 200 emplois en majorité des femmes¹².

Cette insuffisance d'industrie pourrait s'expliquer par une faible connaissance des équipements, une méconnaissance de la technologie et les problèmes d'accès au crédit, aussi bien pour l'acquisition des équipements que pour l'exploitation. Cela pourrait être dû notamment à la connaissance insuffisante de la filière par les banques et aux difficultés pour les petits transformateurs à constituer des garanties. Cette situation est préjudiciable pour le développement du pays et son ambition de devenir émergent à l'horizon 2020.

Dans ce contexte, le Ministère de l'Industrie dans son « programme de transformation de l'anacarde » a élaboré une stratégie de développement visant à atteindre un taux de transformation d'environ 35% en 2016 et 100% à l'horizon 2020. Cette stratégie a été adoptée par le Gouvernement en 2013¹². Pour atteindre cet objectif, deux axes stratégiques majeurs ont été définis, à savoir :

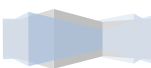
- le renforcement de la promotion des investissements privés nationaux et étrangers pour la transformation de l'anacarde, à travers l'amélioration du cadre institutionnel et réglementaire du secteur ;
- l'appui ciblé de l'Etat, qui par son action structurante, accompagnera l'initiative privée

Cette implication de l'Etat traduit sa volonté de faire de la filière anacarde un outil de développement essentiel, ce qui présenterait des opportunités à saisir pour les investisseurs.

En ce qui concerne les transformateurs d'anacarde, on dénombre environ 13 unités de transformation avec une capacité globale de 60 700 tonnes (voir Tableau 1).

La nécessité de transformer l'anacarde et les mesures prises par l'Etat ivoirien pour le développement de la filière présentent une opportunité à saisir dans ce secteur et suscitent notre intérêt pour la mise en place d'une société en charge de la transformation de la noix de cajou et l'exportation des produits finis. Pour y parvenir, il est indispensable d'évaluer la rentabilité d'une telle activité et bâtir un plan de recherche de partenaires financiers et stratégiques.

¹² <http://www.industrie.gouv.ci/index.php/page/programme-de-transformation-de-lanacarde>



C'est dans cette optique que nous avons choisi d'axer notre projet professionnel sur la « Mise en place d'une usine de transformation de noix de cajou en CÔTE D'IVOIRE : BAMIK S.A ».

La conception de ce projet vise à répondre à la question suivante : « *quels sont les modalités de création d'une usine de transformation de noix de cajou ?* »

En effet, le financement de l'agriculture, précisément la filière anacarde, demeure un problème auquel sont confrontés les acteurs de la filière.

L'objectif de ce rapport est de construire un modèle adapté pour le financement d'une usine de transformation de noix de cajou. Plus spécifiquement, il vise à :

- évaluer les besoins de financement pour la mise en place de l'usine ;
- définir les modalités de financement ;
- déterminer des conditions de rentabilité.

L'intérêt de ce sujet est triple. Premièrement, ce thème s'inscrit dans le projet de création d'une usine moderne de transformation de l'anacarde dans la zone nord du pays. Cette étude contribuera donc à la phase préparatoire de la réalisation de ce projet. Aussi, c'est pour nous un réel plaisir de traiter d'un sujet du domaine de la Finance d'Entreprise, un domaine dans lequel nous souhaitons bâtir notre expérience professionnelle. Ainsi, la conception de ce projet nous permettra d'approfondir nos connaissances en ingénierie financière.

Ensuite, ce projet porte tout son intérêt dans sa volonté de participer au développement du secteur de l'agriculture en CÔTE D'IVOIRE. Un secteur sur lequel l'Etat ivoirien compte énormément pour atteindre son objectif principal à savoir « devenir un pays émergent à l'horizon 2020 ». Cette émergence ne peut donc se faire sans l'industrialisation et la modernisation du secteur agricole.

Enfin, étant donné que notre projet professionnel est une étude orientée dans le domaine de la gestion, il constitue un document de référence pour tous les étudiants du CESAG qui voudront aborder des thèmes allant dans le même sens. Nous voulons léguer à la postérité une documentation fiable, nécessaire et utile qui les aidera à parachever leurs investigations.

La démarche adoptée dans le cadre de ce projet se déroulera en trois étapes. La première consistera à faire une étude documentaire. Il s'agira de faire la recherche d'information sur le web, la recherche d'ouvrage en rapport avec le sujet traité. Ensuite, nous procéderons à la

collecte des données sur les conditions et les moyens à mettre en œuvre pour parvenir à la mise en place de l'usine.

La deuxième étape consistera à faire une étude sur le mode d'organisation et de fonctionnement de l'usine BAMIK S.A et sur l'emplacement de l'usine et les outils de production et à définir une stratégie marketing pour la vente des produits finis. Nous nous appuierons sur les outils d'analyse stratégique.

La troisième étape consistera à évaluer le coût et la rentabilité du projet, à l'aide des techniques de gestion financière. Nous terminerons par l'évaluation des risques du projet et rechercherons des moyens de couverture.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



PARTIE I : LA FILIERE ANACARDE ET SES POTENTIALITES

Chapitre I : Présentation de la filière anacarde

Ce chapitre est consacré à la présentation de la filière anacarde en CÔTE D'IVOIRE. Nous présenterons ci-dessous : toutes les parties prenantes, et donnerons une vue générale sur le traitement et le marché des noix de cajou brutes.

A. Les acteurs de la filière

Chaque acteur joue un rôle précis et important pour le développement de la filière. On distingue :

- les structures publiques et professionnelles,
- les structures techniques d'appui,
- les acteurs privés.

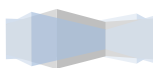
1. Structures publiques et professionnelles

Les structures publiques et professionnelles sont des organismes dont le but principal est de participer à une meilleure organisation des acteurs de la filière. Il s'agit du Conseil du Coton et de l'Anacarde et de l'organisation professionnelle INTERCAJOU.

a) Conseil du Coton et de l'Anacarde

Le Conseil de régulation, de suivi et de développement des filières coton et anacarde en abrégé, «Conseil du Coton et de l'Anacarde» est un organe créé par l'Etat de CÔTE D'IVOIRE pour prendre le relais de l'Autorité de Régulation du Coton et de l'Anacarde (ARECA) dans la mise en place et le suivi d'un cadre réglementaire et un environnement permettant une meilleure gouvernance des deux filières afin de garantir une meilleure rémunération des acteurs. Il s'agit notamment de contribuer à :

- l'optimisation de la production et l'amélioration de la qualité du coton et de l'anacarde;
- la garantie d'un prix rémunérateur aux producteurs au moins égal à 60% du prix CAF (Coût Assurance et Fret);
- la transparence et la fiabilité du système de commercialisation;
- la mise en place dans chacune des deux filières, d'une interprofession représentative et crédible assise sur de solides organisations de producteurs;
- l'augmentation à terme de la valeur ajoutée par la transformation;



- l'amélioration du cadre et des conditions de vie des producteurs.

Le Conseil du Coton et de l'Anacarde est chargé:

- de suivre la mise en œuvre et de veiller au respect des principes et règles régissant les activités dans les filières coton et anacarde, notamment en matière de commercialisation des produits des deux filières ;
- d'agrèer les opérateurs et prestataires des filières coton et anacarde et d'organiser leurs activités dans un cadre contractuel ;
- de gérer les informations économiques dans les filières coton et anacarde ;
- d'assurer le contrôle de la qualité et du poids des produits du coton et anacarde ;
- de faire procéder à l'audit et au suivi des services concédés au sein des filières coton et anacarde ;
- de participer à la mobilisation et à la sécurisation des financements au profit des filières coton et anacarde.

b) Organisation professionnelle : INTERCAJOU

Créé en décembre 2007 pour apporter une réponse organisationnelle à la filière anacarde en CÔTE D'IVOIRE, l'INTERCAJOU (l'organe interprofessionnel de la filière anacarde) assure des missions administratives et commerciales, notamment en ce qui concerne :

- la fixation du prix bord champ aux producteurs en début de chaque campagne,
- le suivi des activités de commercialisation de la noix de cajou durant la campagne,
- l'encadrement des producteurs,
- le contrôle des activités d'achat bord champ,
- la veille de l'équilibre d'une concurrence saine entre les différents opérateurs exerçant dans la filière et la promotion de tous les produits de l'anacarde en CÔTE D'IVOIRE.

2. Structures techniques d'appui et partenaires

Les structures techniques d'appui et les partenaires sont des organismes qui ont pour but de fournir une assistance technique aux producteurs, coopératives et unités de transformation de noix de cajou. Ces structures visent à aider les producteurs et transformateurs à améliorer la qualité des produits qu'elles commercialisent. On peut les distinguer en deux (2) catégories, à savoir : les structures techniques d'appui et les ONG et autres partenaires.



a) Structures techniques d'appui

Les structures techniques d'appui sont :

- le Centre National de Recherche Agronomique (CNRA)
- le Fonds Interprofessionnel pour la Recherche et le Conseil Agricole (FIRCA)
- l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER)

❖ Le Centre National de Recherche Agronomique (CNRA)

Le CNRA, Centre National de Recherche Agronomique de CÔTE D'IVOIRE a été créé en 1998 suite à la dissolution de plusieurs structures de recherche (IDEFOR, IDESSA, CIRT) dans le but de mieux coordonner la recherche agronomique afin d'obtenir de meilleurs résultats.

Il a pour mission :

- d'initier et exécuter des recherches en vue d'assurer :
 - l'amélioration des cultures destinées à l'exportation, l'amélioration de la productivité des cultures vivrières indispensables à la sécurité alimentaire et susceptibles, à terme, de faire reculer la pauvreté de façon significative ;
 - la promotion et le développement de nouveaux produits exportables ;
 - l'amélioration et la diversification des produits d'origine animale ;
 - la dynamisation de la recherche technologique, notamment la conservation, la transformation des produits agricoles et l'adaptation de la petite technologie en milieu rural.
- de mobiliser autour de la recherche agronomique nationale, au plan financier comme au plan technique, les partenaires privés incluant les OPA (Organisation Professionnelle Agricole) et l'Etat, afin de garantir et pérenniser ses ressources financières et les compétences pour l'exécution des activités ;
- de doter les services de la recherche agronomique d'une capacité de propositions, de moyens humains, matériels et financiers en rapport avec la demande ;
- d'apporter un appui aux groupes sociaux les plus vulnérables (femmes, petits exploitants, jeunes déscolarisés, etc.) par la formation technique et professionnelle aux métiers de la terre dans les centres de recherche et de production spécialisés.



❖ Le Fonds Interprofessionnel pour la Recherche et le Conseil Agricole (FIRCA)

Le FIRCA, créé le 11 décembre 2002, assure, dans les secteurs de production végétale, forestière et animale, le financement des programmes relatifs notamment à :

- la recherche agronomique et forestière ;
- la conduite d'expérimentations et de démonstrations pour la transmission du savoir entre la recherche et l'exploitation ;
- la recherche technologique pour l'amélioration des produits agricoles et des produits transformés ;
- la diffusion des connaissances par l'information, la démonstration, la formation, le conseil technique et économique ;
- la conduite d'études, d'expérimentations et d'expertises ;
- l'appui à l'amélioration durable de la rentabilité économique des exploitations ;
- le renforcement des capacités des OPA ;
- la formation professionnelle des producteurs, des dirigeants des OPA et de leur personnel.

❖ L'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER)

L'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) a pour mission de contribuer à l'amélioration des conditions de vie du monde rural par la professionnalisation des exploitants et OPA en concevant et mettant en œuvre des outils appropriés, des programmes adaptés pour assurer un développement durable et maîtrisé.

b) ONG et autres partenaires

❖ Le Réseau d'ONG Européennes pour l'Agriculture, le Commerce et le Développement (RONGEAD)

Le RONGEAD, créé en 1983, est une organisation non-gouvernementale à but non lucratif basée à Lyon dont les activités couvrent les secteurs des filières agricoles, agro-industrielles et PFNL (Produit Forestiers Non Ligneux) pour faciliter l'accès au marché des acteurs de la chaîne de valeur, le renforcement des capacités des organisations de producteurs, la réduction des externalités environnementales dans les processus de transformation et des politiques agricoles dans les pays en développement. Les actions conduites avec des partenaires de terrain visent

l'amélioration du fonctionnement des filières et l'augmentation des revenus et de la valeur ajoutée sur les territoires d'intervention en renforçant les organisations de producteurs.

RONGEAD intervient en CÔTE D'IVOIRE (anacarde, maïs, oignons, solutions énergétiques etc.), au Mali (anacarde, sésame, karité, etc.), au Sénégal (sésame), au Burkina Faso (karité, sésame, anacarde, énergie verte à partir des déchets de la transformation d'anacarde/karité), au Tchad (arachide, sésame, produits de la forêt - PFNL -, solutions énergétiques-), en Tanzanie (chaîne de valeur durable de la perche du Nil, biogaz, etc.). Des missions d'expertise autour de la question des chaînes de valeurs sont menées ponctuellement dans divers pays en développement (Algérie, Angola, Bénin, Burundi, Gabon, Maroc, Mozambique, Rwanda, etc.).

❖ L'Institut Africain pour le Développement Economique et Social et le Centre Africain de Formation (INADES-Formation)

L'Institut Africain pour le Développement Economique et Social et le Centre Africain de Formation (INADES-Formation) est une Organisation Non Gouvernementale Panafricaine présente dans dix pays africains au sud du Sahara. Sa mission est d'accompagner les initiatives économiques et sociales des populations africaines les plus défavorisées dans leur auto promotion sociale par la formation et le conseil.

INADES-Formation CÔTE D'IVOIRE a été fondée en 1978 et établie à Bouaké en 1981. Elle offre un soutien aux acteurs communautaires en fonction de leur besoin eu égard à l'évolution de leur contexte.

Elle assure la formation à l'intention des producteurs d'anacarde pour améliorer la qualité de la noix de cajou et des femmes pour le décorticage artisanal. Elle intervient aussi auprès des techniciens de l'organisation des producteurs pour améliorer la commercialisation.

Elle a pour mission :

- la promotion de l'agriculture familiale ;
- l'appui à la mobilisation des ressources financières endogènes ;
- l'appui à la décentralisation et au développement local.

3. Acteurs privés

Les acteurs privés recourent toute la chaîne de la production à l'exportation. Chaque acteur est essentiel pour le bon fonctionnement du système. Pour chaque niveau de la chaîne, est présent



un acteur principal. Ainsi, les entreprises présentes dans la chaîne recherchent des partenariats en amont pour éviter des ruptures d'approvisionnement.

Une étude conjointement réalisée par les ONG RONGEAD et INADES - Formation¹³, a permis d'identifier les différents acteurs privés de la filière et leurs rôles. Il s'agit des producteurs, pisteurs, grossistes, exportateurs et des transformateurs.

a) Les producteurs

Les producteurs d'anacardes sont estimés à plus de 250 000 en CÔTE D'IVOIRE. Ils sont repartis dans onze régions du pays.

La culture de l'anacarde est généralement réalisée par de petites exploitations familiales sur des surfaces d'entre 0,5 et 3 hectares. La superficie moyenne cultivée peut varier en fonction de la densité de la population. Dans les villages proches des villes, les plantations ont une superficie moyenne de 1,5 hectare par ménage tandis que dans les villages éloignés et peu peuplés, les parcelles cultivées ont une taille moyenne d'environ 4 hectares.

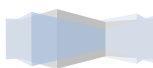
Les producteurs d'anacarde sont très peu organisés. Cela s'explique par certaines mauvaises expériences passées avec les coopératives de la filière coton, d'où une forte réduction de l'esprit coopératif dans le nord du pays. Aussi, l'abondance d'acheteurs permet de garantir une commercialisation sans effort et les faibles besoins en intrants ne rendent pas nécessaire les commandes ou les achats groupés. Ce manque d'organisation est l'un des principaux facteurs qui justifient les bas prix auxquels vendent les producteurs.

Face à cette situation, certains groupes de producteurs et certains chefs traditionnels organisent la vente de la production du village, en effectuant un contrôle sur les acheteurs qui interviennent dans le village et sur les prix qu'ils proposent aux producteurs. Certains groupements de ce genre finissent par se transformer en coopératives mais le processus est long et l'union de plusieurs groupements au sein d'une même coopérative est difficile et complexe.

b) Les pisteurs

Les pisteurs sont intermédiaires entre les producteurs et les grossistes. Ils sont chargés d'acheter les noix de cajou auprès des producteurs pour le compte des grossistes en réalisant des marges sur le prix d'achat. On distingue trois (03) catégories de pisteurs.

¹³ « La filière anacarde en CÔTE D'IVOIRE : Acteurs et Organisation »
http://www.RONGEAD.org/IMG/pdf/Synthese_filiere_anacarde_Pierre_light



- *Les pisteurs mobiles*

Ils circulent à moto de village en village à la rencontre de producteurs dans les champs. Leur objectif est de repérer et collecter dans une zone de plusieurs kilomètres des quantités d'anacarde suffisantes pour remplir un camion de 40 tonnes. Ils travaillent généralement pour les grossistes qui les préfinancent.

- *Les pisteurs résidents*

Il s'agit des gros producteurs ou des commerçants des petits villages producteurs. Ils rachètent la production d'autres producteurs pour la vendre à des pisteurs mobiles ou des grossistes. Ils bénéficient de l'avantage d'être sur place pour être informé sur la disponibilité de l'anacarde. Par contre, ils ne sont pas préfinancés à l'instar des pisteurs mobiles et sont donc limités par leur trésorerie et leur manque d'informations sur l'évolution des prix au niveau des chefs-lieux et des sous-préfectures de région.

- *Les grands pisteurs*

Ce sont des personnalités importantes, souvent des chefs de village ou des responsables de coopératives, qui ont suffisamment d'influence pour rassembler une grande part de la production de leur village. Ils peuvent ainsi négocier la vente de grosses quantités d'anacarde avec des pisteurs mobiles ou directement avec les grossistes. Leur présence ravi d'une part, les grossistes qui cherchent à se garantir leur fidélité, car ils leur permettent d'obtenir un volume de plusieurs dizaines de tonnes en une seule fois. D'autre part, les producteurs dans la mesure où leur présence peut garantir de meilleurs prix en raison de leur poids de négociation.

c) *Les grossistes*

Ce sont des commerçants professionnels qui travaillent dans leur grande majorité sur plusieurs produits agricoles. Ils collectent à l'aide de leurs pisteurs plusieurs tonnes d'anacarde puis les acheminent aux exportateurs. On distingue deux catégories de grossistes à savoir les préfinancés et les autofinancés.

- *Les grossistes préfinancés*

Ils sont financés par les exportateurs tout au long de la campagne pour livrer des chargements de plusieurs centaines de tonnes de noix de cajou à Abidjan. Ils doivent donc collecter l'anacarde à un prix fixé par l'exportateur et le réajuste avec lui en fonction des évolutions du marché local.



- *Les grossistes autofinancés*

Contrairement aux grossistes préfinancés, ils s'autofinancent et négocient des contrats avec les exportateurs. Ils sont obligés de préfinancer les pisteurs et sont très dépendants des variations de l'information dont ils disposent sur les prix au port. De ce fait, ils sont freinés dans leur activité par des contraintes de trésorerie.

d) Les exportateurs

Il est important de noter que l'activité de l'exportation nécessite l'agrément de l'Etat de CÔTE D'IVOIRE. Deux (2) types de structures sont habilitées à exporter l'anacarde. Il s'agit d'une part des sociétés commerciales et d'autre part des coopératives de producteurs suffisamment grandes et organisées, capables de négocier la vente de la production de leurs membres directement avec les acheteurs internationaux.

Les exportations sont dominées par les sociétés commerciales. Elles exportent le plus gros volume et offrent souvent des primes aux grossistes qui ont collecté les plus grandes quantités d'anacarde. En 2008, elles ont exporté environ 80% du volume des exportations tandis que les coopératives n'ont réuni que 20%. La plupart des exportateurs négocient à l'avance des contrats d'importation avec des traders internationaux, principalement indiens et vietnamiens, pour des lots allant de quelques centaines à plusieurs milliers de tonnes.

e) Les transformateurs

Il existe environ une dizaine d'unités de transformation à travers le pays. Elles sont essentiellement dans la partie nord du pays, dans les zones de production de l'anacarde. Le tableau ci-dessous nous donne un aperçu des unités de transformation.

Tableau 1. Usines de transformation de noix de cajou et leur localisation

REGIONS DE PRODUCTION	USINES	CAPACITE INSTALLEE (T)	ETAT (octobre 2014)
GBEKE (BOUAKE/YAMOUSSOUKRO)	OLAM	40 000	Fonctionnelle
	CAJOU DE FASSOU	1 500	Fonctionnelle
	CASA	7 500	Démarrage
	AFRICA NEGOCE	2 000	Installation
	SOBERY	2 000	Installation
	ROMAFCAJOU	250	Fonctionnelle
	ANAD	150	Fonctionnelle
WORODOUGOU (SEGUELA)	SOFI		En construction
GONTOUGO (BONDOUKOU)	AFRICAJOU	1 500	Fonctionnelle
	AFRIQUE AGRI INDUSTRIE	1 200	Démarrage
BOUKANI (BOUNA)	COPRAGEL	100	Fonctionnelle

ODIENNE	SITA	3 000	Fonctionnelle
ABIDJAN	PYRAMCI	1 500	Fonctionnelle
TOTAL		60 700	

Source : Conseil du Coton et de l'anacarde

B. La transformation de l'anacarde en CÔTE D'IVOIRE

Plus de 90% de la production nationale est exportée de façon brute. La transformation locale reste encore embryonnaire et insignifiante sur le marché mondial.

1. Etat des lieux

L'ensemble des unités de transformation de noix de cajou traite environ 6% de la production nationale. La transformation consiste à séparer la noix de cajou de sa coque pour obtenir une amande de cajou fraîche. Outre les amandes fraîches, notons que l'anacarde présente un large éventail de possibilités de transformation, à savoir : les amandes rôties et salées, le baume de cajou, l'huile d'amande de cajou, les jus, les fruits séchés et confits et les confitures, le combustible solide.

En ce qui concerne les transformateurs, on distingue deux grandes catégories de transformateur : les usines industrielles et les usines artisanales.

❖ Les usines industrielles

Les unités industrielles sont celles qui atteignent la capacité minimale pour accéder au marché international. Normalement ce seuil est fixé à un container de 15 à 17 tonnes d'amandes par mois pendant au moins 10 mois sur 12, soit une capacité de 1 000 tonnes brutes transformées par an. On peut citer les installations d'OLAM, CASA, et la SITA.

❖ Les unités artisanales

Les unités artisanales sont celles qui produisent moins d'un container d'amandes par mois, et qui accèdent donc difficilement au marché international. Elles ont généralement une capacité de production inférieure à 3 000 tonnes, majoritairement détenues par les coopératives qui fonctionnent souvent par intermittence en fonction des opportunités et des difficultés rencontrées (technologie, marketing, financement, approvisionnement, etc.). Ces unités bénéficient généralement d'une forte assistance technique.

2. Processus de transformation en CÔTE D'IVOIRE

La transformation de la noix de cajou en amande fraîche est un processus complexe dont la maîtrise conditionne la réussite du projet.



Le marché de la noix de cajou définit 26 grades de qualité d'amandes pour lesquelles la demande internationale est très hétérogène. Ainsi les amandes blanches sont très prisées, à l'inverse les amandes brisées sont très peu recherchées.

a) Phase préliminaire

Cette phase intervient avant l'entrée des noix dans l'usine. Elle consiste à s'assurer de la qualité des noix livrées et leur conservation avant usinage. L'obtention de noix de haute qualité dépendra principalement de deux (2) facteurs : l'approvisionnement en noix de cajou de bonne qualité et le stockage.

• *L'approvisionnement en noix de cajou*

La production d'amande de cajou dépend en premier lieu de l'approvisionnement en noix de cajou de bonne qualité. Pour ce faire, un contrôle qualité est réalisé à la réception de la livraison. Les noix de bonne qualité sont de forme réniforme et ne présentent pas de défauts (coque fripée, endommagée) ni de trace de moisissure ou de piqûres. L'amande est blanche, ivoire pâle ou cendrée claire.

Selon le CNRA, les noix brutes de la meilleure qualité (out turn élevé) présentent les caractéristiques suivantes :

- grainage : 180 à 200 noix par kilo ;
- taux d'humidité 8 à 10% maximum ;
- taux de noix défectueuses 15% maximum ;
- taux de matières étrangères 0,25% maximum ;
- rendement en amande compris entre 20 et 28,5%.

• *Le stockage des noix*

De bonnes conditions de stockage des noix sont essentielles pour éviter de perdre en qualité. En effet un mauvais stockage peut favoriser le développement de moisissures et réduire considérablement les rendements en amande.

L'espace de stockage doit être propre, couvert et aéré pour permettre une bonne conservation des noix. De plus, les noix doivent être stockées dans des sacs de jutes propres, déposées sur des claies et espacés d'au moins 50 cm du mur pour faciliter la circulation de l'air.



b) Etapes de transformation

La transformation des noix de cajou brutes se réalise en 6 grandes étapes.

- *Etape 1 : la fragilisation des noix*

Elle consiste en l'élimination partielle du baume corrosif et la fragilisation des coques. La maîtrise du temps de cuisson et de température conditionne grandement le rendement en amandes entières au décortiquage.

- *Etape 2 : le séchage des noix*

Après l'étape de fragilisation des noix, il est nécessaire de les faire sécher avant le décortiquage. La durée du séchage peut varier en fonction de l'intensité du soleil ou de la pluie. Il est conseillé de laisser sécher les noix environ 24 à 48 heures avant le décortiquage. Si ce temps n'est pas respecté, le pourcentage d'amandes brisées sera très élevé.

- *Etape 3 : le décortiquage*

Cette étape consiste à retirer l'amande de la coque. Le réglage des machines est le facteur clé de réussite. Un mauvais réglage peut entraîner 15 à 20% de perte en amandes entières. A cette étape, il est important d'évaluer les rendements en amandes entières obtenus afin de s'assurer que les étapes précédentes ont été maîtrisées.

- *Etape 4 : le séchage des amandes*

L'objectif de cette étape est double, d'une part, réduire le taux d'humidité pour la bonne conservation des amandes. D'autre part, fragiliser la pellicule de l'amande sans altérer la qualité. Le couple temps/température est un facteur clé à connaître. La durée de séchage doit être de 10 heures à 80°C.

- *Etape 5 : le dépelliculage*

Cette étape consiste à enlever la pellicule située dans le creux de l'amande avec le couteau, puis avec les doigts. Si la phase de séchage a été bien réalisée, le dépelliculage des amandes doit pouvoir se faire facilement en limitant fortement l'utilisation des couteaux. Un séchage incomplet exige de gratter les amandes avec les couteaux, ce qui a pour effet d'augmenter le nombre d'amandes fendues.



- *Etape 6 : le tri et la pesée des amandes*

Le tri des amandes permet d'éliminer le reste de pellicules présentes sur les amandes et de les classer par grade (différentes qualités). La pesée permet ensuite de connaître les rendements obtenus après transformation. Si ces rendements s'éloignent des objectifs de production, cela signifie que certaines étapes n'ont pas été maîtrisées.

C. Le marché de l'anacarde

1. L'offre d'anacarde

a) La production d'anacarde dans le monde

L'anacarde est cultivé dans toutes les régions tropicales du monde. Toutefois la grande majorité de la production commercialisée se concentre dans quatre grandes zones : le Sud Est de l'Asie, l'Afrique de l'Ouest, l'Afrique de l'Est et le Brésil.

Figure 1. Zone de production de l'anacarde

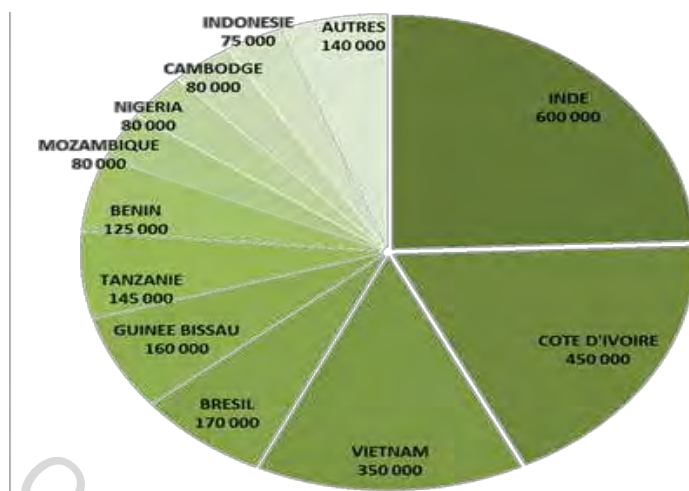


Source : *Connaitre et Comprendre le marché international de l'anacarde. RONGEAD*

La production mondiale de noix de cajou 2012 s'est établi à 2 200 000 tonnes de noix brute, soit l'équivalent de 440 000 tonnes d'amande de cajou.



Figure 2. Production mondiale de l'anacarde par pays producteur



Source : Connaître et Comprendre le marché international de l'anacarde. RONGEAD

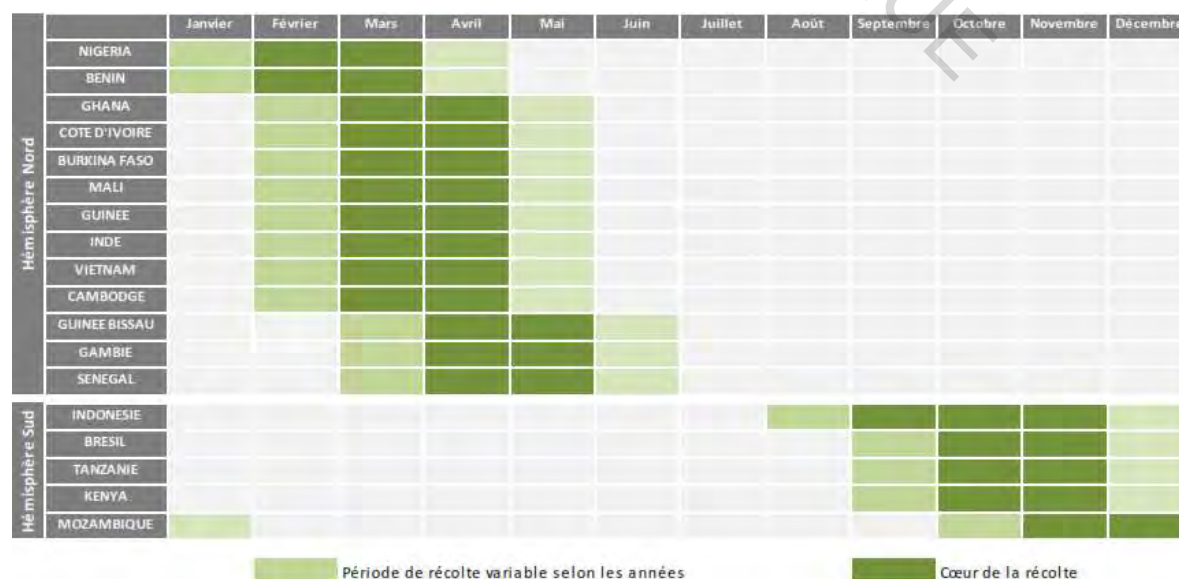
b) Les périodes de récolte et les rendements de l'anacarde

- Les périodes de rendement

La grande partie des pays producteurs d'anacarde se situe au nord de l'Equateur. Les récoltes s'effectuent généralement de février à mai, tandis que les pays situés dans l'hémisphère Sud récoltent principalement entre septembre et décembre.

On remarque une concentration en début d'année de l'offre de cajou. C'est donc l'importance des récoltes des pays de l'hémisphère nord qui détermine la disponibilité de produit pour l'année. En effet, 80% de la production mondiale provient de l'hémisphère nord et 20 % de l'hémisphère sud.

Figure 3. Périodes de récolte de l'anacarde dans le monde



Source : Connaître et Comprendre le marché international de l'anacarde. RONGEAD

- Les rendements d'une plantation d'anacarde

Les rendements des plantations diffèrent fortement selon les variétés, les conditions d'entretien et l'âge de la plantation. Selon le RONGEAD¹⁴, les pays où l'on trouve les meilleurs rendements sont l'Inde, le Vietnam et le Brésil où certaines plantations produisent jusqu'à 2 tonnes de noix de cajou brute par hectare. Mais dans tous les pays on trouve une grande diversité de rendement selon les régions et les pratiques des producteurs.

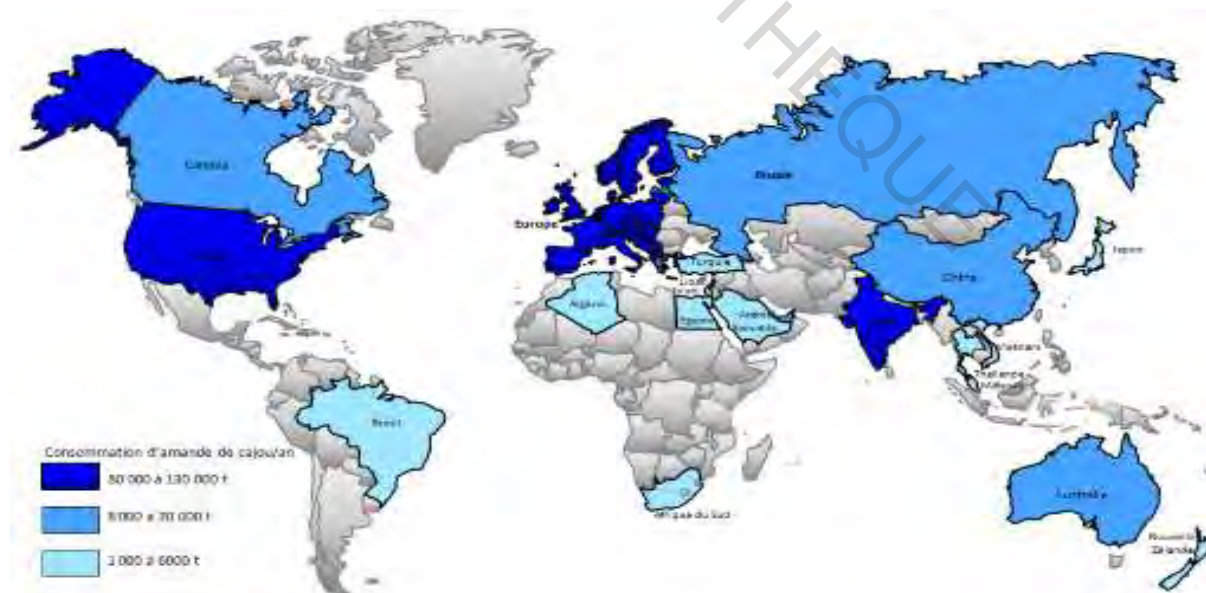
En Afrique de l'Ouest, dans les conditions optimales de cultures, les variétés locales peuvent atteindre jusqu'à plus d'1 tonne de noix par hectare. Cependant, il faut noter que le manque d'entretien des parcelles et les pratiques adoptées par les producteurs sont les principales causes des faibles rendements de la majorité des plantations.

2. La demande d'anacarde

a) Les zones de consommation de noix de cajou dans le monde

Les principaux marchés de consommation d'anacarde à travers le monde sont : l'Amérique du Nord, l'Europe et l'Inde. Outre ces zones, il existe d'autres importants consommateurs qui se développent en Chine, en Russie, en Asie du Sud – Est (Vietnam, Thaïlande, Malaisie), au Moyen Orient (Emirat Arabes Unis, Arabie Saoudite), au Proche Orient (Liban, Israël, Turquie), en Afrique du Nord (Algérie, Egypte), en Océanie (Australie, Nouvelle – Zélande) et au Brésil.

Figure 4. Zone de consommation de l'anacarde



Source : Connaître et Comprendre le marché international de l'anacarde. RONGEAD

¹⁴ « Connaître et Comprendre le marché international de l'anacarde » (RONGEAD)
http://www.RONGEAD.org/IMG/pdf/Guide_RONGEAD__Le_Marche_International_de_l_Anacarde

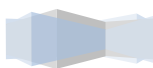
b) *La période de consommation*

L'anacarde est consommé toute l'année, mais il existe des périodes où les plus grandes quantités d'anacarde sont consommées. Etant donné que l'anacarde est un produit alimentaire relativement cher, c'est principalement pendant les périodes de fêtes que la consommation augmente.

Les principaux pics de consommation sont les fêtes de Diwali/ Navrati en Inde, les fêtes de fin d'année (Thanksgiving, Noël et Nouvel an) aux USA et en Europe, le Ramadan dans tous les pays musulmans et le Nouvel An lunaire en Chine et en Asie du Sud-Est.

c) *Les produits concurrents*

L'anacarde fait partie de la famille des fruits à coques. D'autres fruits à coques présentent des vertus similaires et peuvent remplacer ou être remplacés par la noix de cajou si les consommateurs, les industriels ou les détaillants trouvent la différence de prix trop importante. On peut citer entre autres : l'amande (provient de l'amandier), la pistache, la noix, la noisette, la noix de pécan.



Chapitre II : L'amande de cajou et son environnement concurrentiel

Après avoir présenté la filière de l'anacarde, nous verrons dans ce chapitre la présentation de l'amande de cajou, produit obtenu à partir de l'anacarde. Il s'agira aussi de présenter les caractéristiques du produit, son marché et les contraintes réglementaires.

A. Les caractéristiques du produit et du sous-produit

La transformation de noix de cajou brute permet d'obtenir des amandes de cajou blanches et le baume de cajou.

a) *Amande de cajou*

L'amande de cajou contient 45 % de matières grasses (35 % de graisses insaturées), 21 % de protides et de nombreuses vitamines et sels minéraux. Elle peut être consommée crue mais également grillée et salée sous forme « d'amuse-bouche », cette utilisation est de plus en plus répandue en Europe et aux Etats-Unis et elle aurait de nombreux effets bénéfiques sur la santé. En fait, plusieurs études associent une consommation régulière de fruits à écale à divers bienfaits pour la santé :

- baisse du cholestérol sanguin ;
- diminution du risque de maladies cardiovasculaires et de diabète de type 2 ;
- diminution du risque de calculs biliaires et d'ablation de la vésicule biliaire ;
- diminution du risque de cancer du côlon chez la femme.

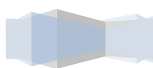
La qualité des amandes de cajou est déterminée par le goût, la teneur en humidité et certaines caractéristiques de calibrage, qui sont influencées par la dimension et la couleur. Les amandes de cajou dont la teneur en humidité est moindre présentent souvent une fissure de la coque.

b) *Le baume de cajou*

Le baume de cajou contenu dans la coque de la noix est une résine appelée en anglais Cashew Nut Shell Liquid (CNSL) qui est employée dans la fabrication d'encres, de vernis, d'insecticides ou d'imperméabilisants, ou encore dans l'industrie automobile pour la fabrication de freins et d'embrayages. Ce baume est très corrosif, ce qui rend l'extraction des amandes difficile.

B. Le marché de l'amande de cajou

L'anacarde est généralement exporté sous sa forme brute (noix de cajou avec coque) ou sous forme d'amande de cajou (noix de cajou sans coque).



1. L'offre d'amande de cajou

Parmi les premiers pays exportateurs de noix de cajou sans coques, le Vietnam, l'Inde et le Brésil, qui figurent aussi parmi les plus grands producteurs mondiaux d'anacarde. Le Brésil fournit traditionnellement et principalement les Etats-Unis. Depuis 2011, le Brésil, comme l'Inde, importe des noix de cajou brutes principalement en provenance de la CÔTE D'IVOIRE, afin de les transformer puis de les réexporter. Les Pays-Bas, quant à eux, jouent un rôle de plateforme commerciale en important des noix transformées et en les réexportant dans les autres pays européens.

L'exportation de noix de cajou sans coques a depuis longtemps été une activité indienne. Toutefois, depuis dix ans environ, l'augmentation très forte de la production vietnamienne et l'explosion de ses exportations font du Vietnam un concurrent de taille. Ces deux pays représentent environ 260 000 tonnes de noix de cajou décortiquées exportées, soit environ 1,8 milliard de dollars. Cela correspond à 75% du marché mondial des exportations de noix de cajou sans coques.¹⁵

Les pays africains participent très peu aux exportations mondiales de noix de cajou décortiquées. En effet, ils exportent principalement des noix de cajou brutes et il existe très peu d'usines de transformation.

Le commerce international des noix de cajou décortiquées représente un tonnage beaucoup plus faible que celui des noix de cajou brutes : près de deux fois moins. Toutefois, sa valeur est bien plus importante. En effet, la valeur unitaire de noix de cajou en coques en 2011 était de 1 900 dollars la tonne alors que celle de la noix de cajou sans coques étaient de 7 560 dollars la tonne. En transformant la noix de cajou brute, le Vietnam, l'Inde et le Brésil bénéficient de la majeure partie de la valeur ajoutée de ce produit¹⁶.

¹⁵ « Evaluation du potentiel à l'exportation des noix de cajou » (Programme PACIR)
http://veille-ci.com/IMG/pdf/pacir-2013-fiche_export_anacarde

¹⁶ Source CNUCED

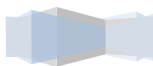


Tableau 2. Pays exportateurs de noix de cajou sans coques

Exportateurs	Valeur exportée en 2010	Valeur exportée en 2011	Valeur exportée en 2012	Valeur exportée en 2013	Valeur exportée en 2014
Monde	2 341 582	3 065 962	2 995 669	3 366 010	3 064 019
Viet Nam	1 108 971	1 446 486	1 443 109	1 596 348	1 533 880
Inde	561 895	893 373	765 635	917 488	861 026
Pays-Bas	173 924	203 684	200 309	201 964	220 682
Brésil	229 564	226 658	185 691	134 169	110 296
Allemagne	28 422	35 380	40 334	44 902	69 662
Indonésie	22 581	22 530	24 950	32 253	33 912
CÔTE D'IVOIRE	4 993	8 826	16 213	27 138	31 712
Belgique	17 405	20 135	24 633	30 471	29 326
Tanzanie	26 541	17 459	19 042	23 269	19 576

Source : Trade Map, CCI. Unité : Milliers de Dollars Américains

2. La demande d'amande de cajou

Les importations mondiales en valeur de noix de cajou sans coques représentaient un total de 2,5 milliards de dollars et 345 000 tonnes en 2012. Durant la période 2008-2012, le volume d'importations a diminué de 2% par an alors que les importations en valeur se sont accrues de 9% par an. Sur cette période, la valeur unitaire de la noix de cajou décortiquée a augmenté de 1 872 dollars la tonne, passant de 5 390 à 7 262 dollars la tonne. Les raisons de cette augmentation ont trait à la hausse du coût du transport, aux exigences de plus en plus élevées en termes de qualité ainsi que la hausse de la demande. Il convient de noter que depuis 2010, les exportations en quantité ont diminué d'environ 35 000 tonnes, soit une baisse d'environ 9%.

En 2014, les Etats Unis étaient le premier importateur mondial de noix de cajou décortiquées avec 959 millions de dollars d'importations, soit 31 % des importations mondiales. Les pays de l'Union Européenne sont également parmi les premiers importateurs, avec les Pays Bas (10%), l'Allemagne (9%), le Royaume Uni (4,4%) et la France (2,39%) en tête du classement.¹⁷

¹⁷ « Evaluation du potentiel à l'exportation des noix de cajou » (Programme PACIR)
http://veille-ci.com/IMG/pdf/pacir-2013-fiche_export_anacarde



Tableau 3. Pays importateurs de noix de cajou sans coques

Importateurs	Valeur importée en 2010	Valeur importée en 2011	Valeur importée en 2012	Valeur importée en 2013	Valeur importée en 2014
Monde	2 105 845	2 667 389	2 565 771	2 749 947	3 077 159
Etats-Unis	706 597	894 780	817 463	927 371	958 576
Pays-Bas	249 662	344 536	315 983	273 236	322 182
Allemagne	151 748	193 842	219 018	217 630	278 015
Emirats arabes unis	116 001	157 886	102 820	169 516	155 185
Royaume-Uni	81 061	102 940	97 396	98 828	138 148
Australie	87 829	111 231	112 138	104 695	113 542
Canada	57 296	74 176	73 190	81 172	81 415
France	34 579	45 118	48 767	66 241	73 491
Fédération de Russie	47 827	50 565	53 524	55 531	67 887

Source : Trade Map, CCI. Unité : Milliers de Dollars Américains

C. Les contraintes légales et / ou réglementaires

La libéralisation des marchés agro-industriels, la qualité et la sécurité des aliments sont au cœur des préoccupations. La protection des consommateurs est ainsi devenue une priorité pour les pays développés. Ce contexte global provoque un durcissement croissant des règlements sur la qualité alimentaire ainsi que la multiplication des standards. Ceci se traduit par une pression accrue sur les producteurs, transformateurs, transporteurs qui, afin d'accéder aux marchés internationaux, doivent non seulement se soumettre aux règles publiques obligatoires, mais aussi aux codes de bonnes pratiques privés (via les certifications). On distingue deux (2) normes : les normes sanitaires et sécuritaires.

1. Normes sanitaires

Selon la réglementation européenne, la responsabilité première de la qualité sanitaire des produits incombe aux acteurs de la filière alimentaire et chaque acteur est responsable de s'assurer de la qualité des produits alimentaires.

Pour vérifier la qualité de son produit et s'assurer que les méthodes de production respectent les critères exigés à l'export, il est conseillé de réaliser des analyses auprès de laboratoires spécialisés. Aussi, pour mieux comprendre les normes et leur respect, il est important de consulter le Codex Alimentarius qui recommande l'application de procédures permettant d'être conforme aux exigences sanitaires internationales.



2. Normes de qualité : CERTIFICATION

La certification est la reconnaissance par un organisme indépendant de la conformité d'un produit ou d'une organisation à des exigences fixées dans un référentiel. Elle donne aux clients et consommateurs l'assurance qu'un produit est conforme à des exigences de qualité déterminées et que l'organisation certifiée s'engage à respecter. C'est la preuve que l'unité de transformation respecte le cahier des charges spécifiques à ladite certification. Pour les unités de transformation, elle est un moyen de valoriser leurs produits en se différenciant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



PARTIE II : PLAN SOMMAIRE DE DEVELOPPEMENT DU PROJET

Chapitre III : Organisation et modèle économique

A. Organisation et fonctionnement

1. Organisation

a) *Choix de la forme juridique*

Notre choix s'est porté sur la Société à Responsabilité Limitée (SARL) qui semble être la forme de société la mieux adaptée à notre projet. En effet, en CÔTE D'IVOIRE, la SARL offre plus de flexibilité quant à sa constitution et sa gestion.

La société sera soumise aux obligations des sociétés commerciales notamment en matière fiscale, un impôt sur les Bénéfices Industriels et Commerciaux (IBIC) de 25% payable au plus tard le 30 Avril de chaque exercice. Elle prendra la dénomination sociale de « BAMIK S.A », appellation provenant du prénom du promoteur (Bamikou). Son activité consistera en la production d'amande de cajou. Plus précisément, la société achètera des noix de cajou brutes en vue de la transformation en amande de cajou (noix de cajou sans la coque) et la commercialiser au niveau national et international. Conformément aux dispositions régissant les SARL, BAMIK S.A, aura une durée de vie de 99 ans, à partir de son inscription au registre du commerce et du crédit immobilier, sauf en cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévue par les statuts. Le siège social sera situé à Ferkessédougou (ville située au nord du pays) pour être plus proche des zones de production et faciliter l'approvisionnement en matières premières.

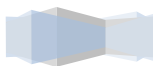
b) *Structure organisationnelle*

La structure organisationnelle comprendra, au départ :

- le Conseil d'Administration
- la Direction Générale
- la Direction Administrative et Financière (DAF)
- la Direction Commerciale et Marketing (DCM)
- la Direction des Ressources Humaines (DRH)
- la Direction de l'Approvisionnement et de la Production (DAP)

A terme nous souhaitons renforcer le personnel par la mise en place :

- de la Direction de l'Administration
- d'un service d'audit interne



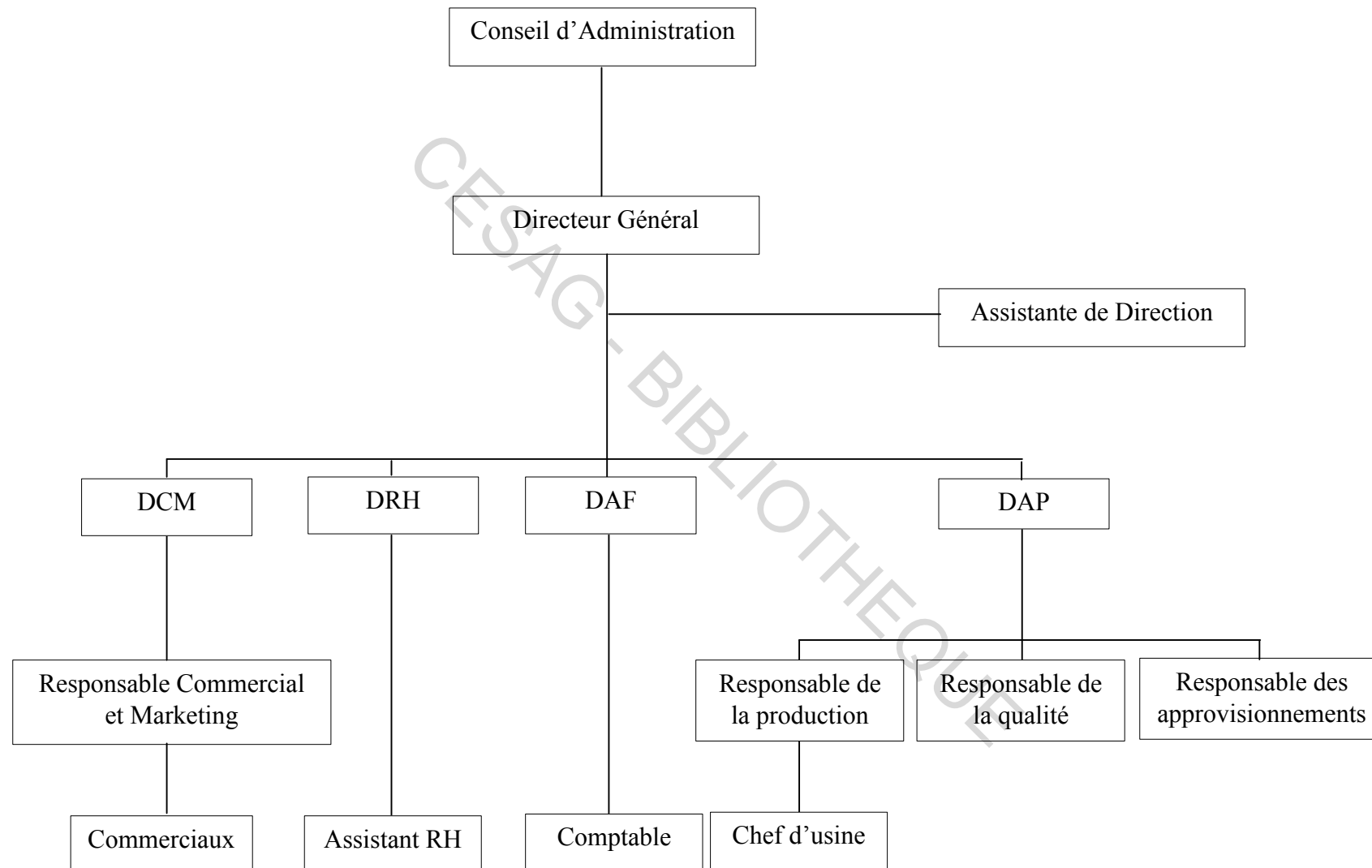
- d'un service informatique
- d'un service de la trésorerie

Tous ces départements seront mis en place progressivement selon les besoins de l'entreprise.

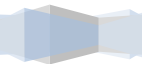
CESAG - BIBLIOTHEQUE



Figure 5. Organigramme



Source : nous même



➤ Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est l'organe qui sera chargé de définir les orientations stratégiques de la société. Il sera composé de 6 membres. Les administrateurs devront présenter toutes les garanties d'honorabilité et d'intégrité. Leur durée de mandat sera de deux ans renouvelables. Ils seront choisis sur la base de leurs compétences et expériences en matière de gestion. Le Président du Conseil d'Administration sera élu parmi les administrateurs qui jouissent d'une expérience professionnelle solide.

➤ La Direction Générale

Elle sera composée du Directeur Général et d'une assistante de direction. Le Directeur Général sera chargé de coordonner les activités des différents services, de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise et les décisions du Conseil d'Administration. Aussi, il aura la charge de rechercher des partenaires commerciaux locaux et internationaux pour la commercialisation des amandes de cajou produites.

➤ La Direction Administrative et Financière

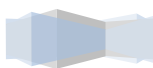
Elle sera composée dans un premier temps, du Directeur Administratif et Financier et d'un comptable, puis à partir de la 6^e année, l'équipe sera renforcée par un agent supplémentaire. Le DAF sera chargé de coordonner toutes les activités du département, le suivi budgétaire, la gestion de la trésorerie et des affaires administratives. Quant au comptable, il sera chargé de piloter toutes les activités de la comptabilité, et assister le DAF.

➤ La Direction Commercial et Marketing

Le Directeur Commercial et Marketing et supervisera les activités commerciales et marketing en collaboration avec le responsable commercial et marketing. Il aura la responsabilité de l'élaboration des plans marketing, la conception et la mise en place des actions promotionnelles destinées à optimiser les ventes.

➤ La Direction des Ressources Humaines

Le Directeur des Ressources Humaines se chargera du recrutement du personnel et la mise en œuvre de la stratégie des ressources humaines de l'entreprise. De plus, il sera chargé de la gestion des carrières et des compétences. Il sera appuyé d'un assistant dans le cadre de la gestion du personnel de production, afin d'assurer le recrutement nécessaire à la flexibilité ou aux périodes de suractivité.



➤ La Direction de l'Approvisionnement et de la Production

Le Directeur de l'Approvisionnement et de la Production sera chargé d'assurer l'approvisionnement en matières premières et de la production des amandes de cajou conformément à la politique industrielle définie par la Direction Générale. Il sera appuyé par le responsable de l'approvisionnement, le responsable de la production et le chef d'usine.

Aussi, il aura la charge du service qualité. A cet effet, en collaboration avec le responsable du service contrôle et qualité, sa mission consistera à définir et mettre en œuvre les techniques de contrôle qualité des produits dans le respect de la réglementation et des règles d'hygiène et de sécurité.

2. Fonctionnement

Le fonctionnement de notre structure sera basé sur trois principales fonctions, à savoir les fonctions approvisionnement, production et commerciale. Les autres fonctions telles que, l'administration, comptabilité et contrôle qualité seront considérées comme des fonctions supports.

a) *Approvisionnement*

Dans l'optique de s'assurer de l'approvisionnement et la qualité des matières premières, l'entreprise recherchera des partenariats avec des coopératives et des grossistes. Ses partenaires auront pour charge de fournir les quantités de noix de cajou brutes nécessaires pour la production. Les contrats de partenariats se feront conformément à la loi en vigueur.

Les noix de cajou livrées feront l'objet de contrôle pour s'assurer qu'elles respectent les normes d'hygiène et de qualité. Il en sera de même pour les magasins de stockage. La production débutera après que tous les contrôles ont été effectués. Les quantités à produire seront préalablement définies sur la base des commandes en cours. L'entreprise prévoit une progression de son volume d'activité et atteindra sa vitesse de croisière entre la 3^{ème} année.

b) *La production*

La production concernera la transformation de noix de cajou brutes en amande de cajou et l'extraction du baume de cajou. Il sera nécessaire de faire un bon réglage des machines pour permettre d'accroître le niveau de production et de qualité des amandes produites.

En ce qui concerne les équipements, leur suivi et leur entretien sera à la charge du chef d'usine, lui-même technicien expérimenté, qui sera appuyé par un technicien supérieur pour effectuer



un entretien régulier. Tout cela contribuera fortement à s'assurer du bon fonctionnement des machines.

c) La distribution

Les amandes de cajou produites seront commercialisées sur le marché national et international. La grande partie de la production sera exportée vers les partenaires commerciaux étrangers, l'autre partie sera commercialisée sur le marché national et sous régional. Un réseau de distribution sera mis en place à travers les grands espaces afin d'atteindre une grande partie de la clientèle ciblée.

La quantité de baume de cajou extraite des coques de noix de cajou ne sera pas exportée. Elle sera vendue aux industries chimiques installées en CÔTE D'IVOIRE.

B. Etude technique du projet

L'étude technique consistera à étudier les principales caractéristiques du projet. Il s'agira de choisir la zone d'implantation de l'usine et les moyens nécessaires pour sa mise en œuvre.

1. Site d'installation de l'usine

L'usine de transformation de noix de cajou BAMIK S.A sera implantée dans la région du Tchologo (Région du nord du pays), précisément dans la ville de Ferkessédougou (chef-lieu de la région). Ce choix se justifie pour les raisons suivantes : la proximité des zones de production et le renforcement de l'axe routier dans la région.

- Proximité des zones de production

La proximité avec les zones de production est un facteur essentiel pour le bon fonctionnement de l'usine. En effet, pour éviter des interruptions de l'activité, l'usine doit être approvisionnée régulièrement en noix de cajou. C'est dans cette optique qu'il serait intéressant d'implanter dans la région du Tchologo, car elle est une zone de production de noix de cajou. Elle produit environ 20 000 tonnes par an. Aussi, elle est frontalière à trois grandes régions de production d'anacarde, à savoir :

- la région du Boukani qui produit environ 40 000 tonnes par an ;
- la région du Hambol qui produit environ 40 000 tonnes par an ;
- la région du Gontougo qui produit environ 60 000 tonnes par an.

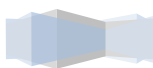
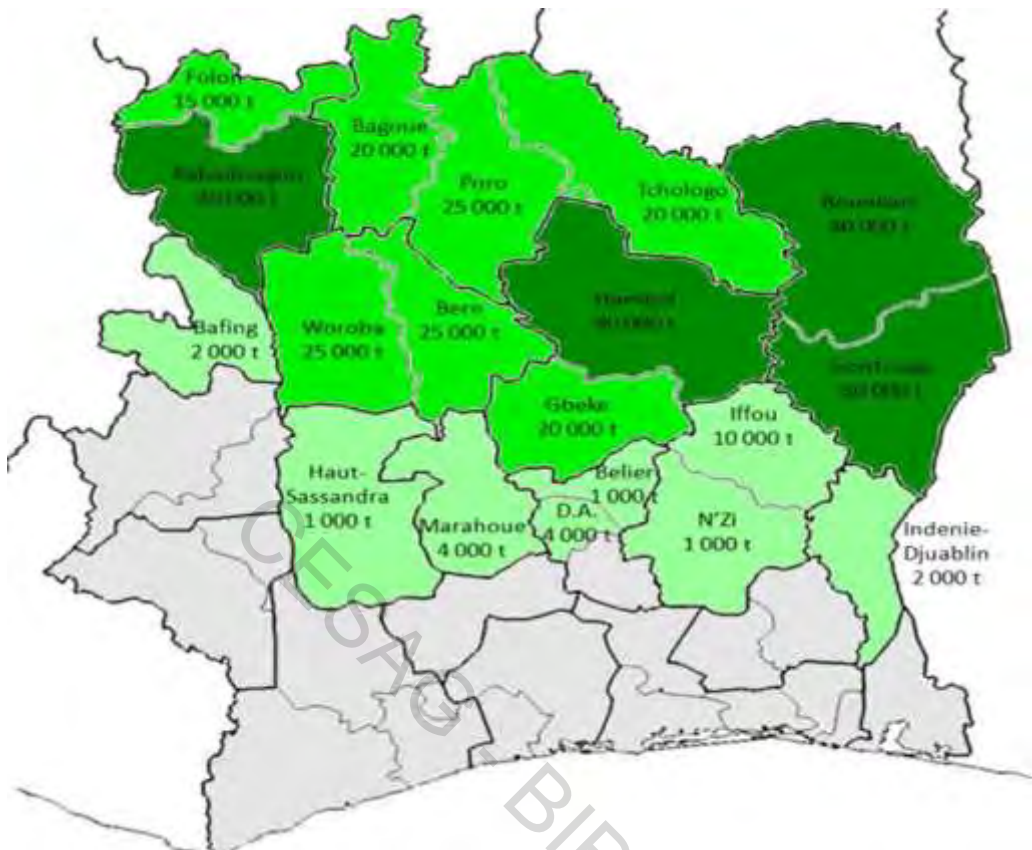


Figure 5. Zone de production de l'anacarde en CÔTE D'IVOIRE



Source : Connaître et Comprendre le marché international de l'anacarde. RONGEAD

- Le renforcement de l'axe routier dans la région du Tchologo

L'axe routier est un facteur important dans le cadre de l'implantation d'une usine. L'entreprise après avoir produit doit procéder à la commercialisation desdits produits et cela n'est possible qu'à travers un réseau routier en bon état. Ainsi, l'Etat ivoirien a entrepris des travaux sur le réseau routier de la région dans le but de l'entretenir et de le renforcer.

Fin 2014, les autorités ivoiriennes ont entamé des travaux sur l'axe Ferkessédougou – Ouangolodougou, la réhabilitation de cette route va améliorer le développement des échanges entre la CÔTE D'IVOIRE, le Mali et le Burkina Faso. Ce sera donc une opportunité pour écouler nos marchandises dans les pays frontaliers du nord.

Par ailleurs, la ville de Ferkessédougou possède une gare ferroviaire, ce qui pourrait représenter une alternative pour l'écoulement des amandes de cajou produites.



2. Moyens matériels

a) *Infrastructure*

L'usine BAMIK S.A sera bâtie sur un espace d'environ 1 hectare. Il y aura d'une part, l'usine et ses installations et d'autre part les bâtiments accueillant les bureaux. Les infrastructures nécessaires sont les suivantes :

- les murs en ciment avec une aération suffisante
- les sols carrelés
- le toit avec une bonne étanchéité et aération suffisante
- le bâtiment en propriété
- le compteur d'eau SODECI
- le compteur de courant CIE
- la zone sans activité commerciale et sans résidence
- l'espace potentiel pour l'augmentation de la production 550 m²

b) *Capacité de transformation*

Dans le cadre de notre projet, nous mettrons en place une unité d'équipement de transformation semi-mécanisée. La capacité de transformation sera de 500 kg à 2 tonnes d'anacarde par heure. Le rendement moyen sera de 20%, soit 5 Kg de noix brute pour 1 Kg d'amande de cajou.

L'unité de transformation comprendra l'ensemble des machines figurant dans le tableau ci-après :

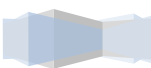


Tableau 4. Unité de transformation de noix de cajou

	Ligne de transformation	Fonctions
1	Calibreur de noix brute	Classer les noix de cajou en différentes tailles.
2	Réchaud à vapeur	Chauffer la noix à la vapeur pour faciliter la coupe en vue de réduire les brisures.
3	Machine de coupe manuelle	Couper la coque en maintenant l'amande intacte.
4	Décortiqueuse automatique	Décorticage automatique.
5	Four séchoir	Chauffer les noix sur un plateau pour ramollir les pellicules en vue de faciliter l'épluchure.
6	Choc thermique	Refroidissement et traitement des noix avec une flamme de vapeur pour faciliter d'avantage l'enlèvement de la pellicule.
7	Machine d'épluchure	Eplucher les noix (enlèvement des pellicules)
8	Machine de classification des noix entières	Classer les noix suivant la taille.
9	Machine de classification des brisures de cajou	Trier les noix suivant les tailles en vue de respecter les normes internationales.
10	Machine d'emballage	Emballer les amandes de cajou dans des sacs sous vide.

Source : « Etude sur les équipements de transformation de noix de cajou » de L'Alliance du Cajou Africain (ACA)

c) Coût des équipements

Les équipements seront importés. La société compte s'appuyer sur les partenaires techniques tels que l'Alliance du Cajou Africain (ACA) pour trouver les équipements et la technologie adaptés et compétitifs sur le marché international de cajou. Elle s'appuiera donc sur les fournisseurs d'équipements et l'ACA pour un transfert de compétences et de connaissances.

Le tableau ci-dessous présente les équipements et leurs prix unitaires. Les coûts de ces équipements ont été estimés sur la base d'une étude¹⁸ réalisée par l'ACA, portant sur les équipements de transformation de noix de cajou.

¹⁸ « Etude sur les équipements de transformation de noix de cajou » Rapport de synthèse.

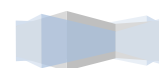


Tableau 5. Estimation des coûts des équipements

	Machine	Prix unitaire en dollars
1	Calibreur de noix brute	5 400
2	Réchaud à vapeur	6 500
3	Machine de coupe manuelle	2 500
4	Décortiqueuse automatique	8 500
5	Four séchoir	8 000
6	Choc thermique	2 000
7	Machine d'épluchure	30 000
8	Machine de classification des noix entières	9 500
9	Machine de classification des brisures de cajou	2 800
10	Machine d'emballage	15 000
	Total	90 200

Source : « Etude sur les équipements de transformation de noix de cajou » de L'Alliance du Cajou Africain (ACA)

d) **Matériels et équipements**

Les matériels et équipements concernent les outils et équipements nécessaires à la gestion de l'activité. Ils permettent d'avoir une visibilité sur les activités et leur rentabilité. Le tableau ci-après récapitule les matériels et équipements.

Tableau 6. Matériels et équipements

Eléments	Quantité	Montant unitaire	Total FCFA
Matériels de transport			29 000 000
Véhicule de liaison	1	13 000 000	13 000 000
Véhicule de service	1	16 000 000	16 000 000
Logiciel SAARI	1	4 000 000	4 000 000
Matériels informatiques			5 444 000
Fax	1	102 000	102 000
Scanneurs	1	42 000	42 000
Ordinateurs	10	400 000	4 000 000
Photocopieuse/Imprimante	1	1 300 000	1 300 000
Mobiliers de bureau			5 100 000
Bureaux	15	220 000	3 300 000
Armoires de rangements	5	200 000	1 000 000
Sièges	10	80 000	800 000
		Total	43 544 000

Source : nous-même



C. Plan marketing et ressources humaines

Le plan marketing et ressources humaines consistera à définir dans un premier temps notre stratégie marketing. A cet effet, une étude de marché détaillée permettra d'identifier le besoins des clients, leur pouvoir d'achat et leurs attentes.

Et dans un second temps, notre politique de gestion des ressources humaines pour assurer un climat social paisible.

1. Stratégie Marketing

L'entreprise entend menée une stratégie de différenciation. Elle sera présente aussi bien sur le marché local qu'international. Il s'agira de mener une politique de marketing adaptée à la cible visée qui est une clientèle entreprise, en CÔTE D'IVOIRE et à l'international.

La stratégie marketing de l'entreprise sera présentée à partir des éléments du mix marketing que sont :

- la cible et le positionnement
- le produit
- le prix
- la distribution
- la communication

a) *Cible et positionnement*

En ce qui concerne notre cible, nous visons, d'une part, les sociétés importatrices installées en Europe et en Asie et, d'autre part, les ménages ivoiriens.

Le choix de cibler les sociétés importatrices d'amande de cajou installées en Europe et en Asie se justifie par le fait que ces zones géographiques connaissent une forte augmentation de leur niveau de demande d'amande de cajou. En effet, l'ASIE et l'EUROPE ont connu un accroissement de leurs importations respectivement de 45% et 57% entre 2010 et 2014¹⁹. Il s'agira de proposer des produits de bonne qualité afin de répondre à la demande croissante dans les deux (2) zones.

Au niveau local, la consommation de l'amande de cajou reste encore embryonnaire. Cette situation pourrait s'expliquer par le fait qu'une information non fondée, selon laquelle la consommation de l'amande de cajou associée à du lait causerait la mort, prévaut au sein des populations. Une campagne publicitaire prouvant le contraire pourrait changer les mentalités et

¹⁹ www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx



stimuler la demande locale. De ce fait, nous avons ciblé les ménages ivoiriens afin de saisir cette opportunité.

b) Positionnement

La société BAMIK S.A compte se positionner sur le marché en tant que fournisseur d'amande de cajou de bonne qualité, c'est-à-dire des amandes entières sans brisures, ni fissures. A cet effet, l'entreprise entend proposer des amandes fraîches entières de ww320 aux sociétés importatrices installées en Europe et en Asie qui se chargeront à leur tour de procéder au

c) Politique de produit

La stratégie de produit sera orientée vers une adaptation des produits offerts aux normes internationales et aux exigences des consommateurs en termes de sécurité sanitaire et de traçabilité des amandes.

L'objectif de la traçabilité est de retracer toutes les étapes de la transformation et de la distribution, le cheminement de toutes autres substances destinées à y être incorporées. La mise en place d'une telle démarche représente un véritable enjeu pour BAMIK S.A, car elle permettra de renforcer sa politique de différenciation. Par ailleurs elle permettra à l'entreprise de :

- mieux maîtriser ses processus de production et les besoins de ses clients,
- éviter les pertes financières en cas de non conformités de produits livrés.

Il s'agira de mettre un système dans l'entreprise de sorte à identifier avec des numéros (par exemple) et localiser l'ensemble des substances qui transitent dans l'entreprise (matières premières et produits finis). Le retracement consistera à pouvoir indiquer à travers des codes l'origine des matières premières utilisées pour un lot de produits finis donnés.

d) Politique de prix

Il s'agira de proposer à la clientèle des produits de haute qualité à des prix compétitifs sur le marché pour faciliter l'entrée sur le marché. Les prix seront fixés en fonction des prix en vigueur sur le marché (environ 3 000 FCFA/kg) avec un délai maximum de règlement de 45 jours.

e) Politique de distribution

L'entreprise entend distribuer ses produits de trois façons qui sont :

- la vente directe aux entreprises locales ;
- la vente sous forme semi-finie aux sociétés de transformation ;
- l'exportation des produits finis aux partenaires commerciaux internationaux.



- La vente directe aux entreprises locales

Les amandes de cajou seront vendues directement aux restaurants, hôtels, lounge bar et autres entreprises dont la clientèle est le public : il s'agira de vendre environ 5% de la production à ces entreprises. Une possibilité de commande en ligne des produits sera mise en place sur le site de l'entreprise pour accélérer les procédures de commandes et de livraison.

- La vente sous forme semi-finie aux sociétés de transformation

La vente des amandes sous la forme semi-finie aux sociétés de transformation nécessiteuses d'accroître leur niveau d'exportation en produits finis. A ce sujet, l'entreprise compte signer un partenariat de sous-traitance dans un premier temps avec la société OLAM. Puis, au besoin avec d'autres entreprises du secteur.

- L'exportation des produits finis

Il s'agira d'effectuer la livraison des amandes de cajou aux clients basés à l'extérieur conformément à leurs commandes.

f) Politique de communication

La politique de communication se fera sur 2 axes : les producteurs d'anacarde et la clientèle. Pour accroître le nombre de ses fournisseurs et maintenir de bonnes relations avec ces derniers, l'entreprise procédera à des séances de formation et d'information sur l'importance des pratiques culturelles. Des cérémonies de remises de prix seront organisées dans les villes et villages pour récompenser les fournisseurs qui livrent des produits de bonne qualité.

En ce qui concerne la clientèle, l'entreprise compte éditer des catalogues présentant, non seulement, les produits de l'entreprise mais aussi les conditions sanitaires et d'hygiène dans lesquelles la production des amandes est réalisée et envoyée aux clients locaux et internationaux. Aussi, nous comptons faire un marketing digital à travers une communication active de nos produits sur les réseaux sociaux tels que facebook et twitter. Cela contribuera à mieux se faire connaître. Nous solliciterons une structure de communication pour nous assister dans la mise en œuvre de cette politique de communication.

2. Ressources humaines

Les ressources humaines constituent un élément essentiel dans la réussite de tout projet où le capital humain est le plus prépondérant. C'est dans cette optique que l'entreprise compte faire, au démarrage, le recrutement du personnel en trois phases.

Dans un premier temps, il s'agira de procéder au recrutement des managers de l'entreprise à savoir le Directeur Général et les différents responsables de département. Le recrutement sera

réalisé par un cabinet spécialisé. Notons que le renforcement du personnel débutera à partir de la 6^{ème} année de l'activité. Ce choix se justifie par le fait que pendant les cinq (5) premières années de l'activité, l'attention sera portée sur la maîtrise des charges. L'entreprise fonctionnera entre 25 % et 30% de sa capacité normale de production.

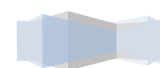
Puis, nous procéderons au recrutement des agents de maîtrise (Bac +2 ; +3). Leur recrutement sera effectué conformément aux procédures de recrutement définies au préalable. Il s'agira des agents administratifs, les commerciaux, assistants comptables, techniciens, contrôleurs et le chef de l'usine.

La dernière consistera à procéder au recrutement de la main d'œuvre proprement dite. Elle comprendra des ouvriers semi qualifiés et ouvriers non qualifiés. Nous considérons comme « ouvriers semi qualifiés » toutes les personnes ayant une expérience professionnelle dans une usine agroalimentaire, dans le cas contraire elles seront considérées comme « ouvriers non qualifiés ». Les ouvriers semi qualifiés se verront proposer des contrats à durée déterminée tandis que les ouvriers non qualifiés seront des temporaires.

Tableau 7. Estimation de la masse salariale

Fonction	Niveau d'étude minimum	Expérience minimum	Nombre	Salaire brut mensuel estimé	Salaire brut annuel estimé
Directeur Général (Promoteur)	Bac +5	-	1	1 600 000	19 200 000
Directeur Administratif Financier	Bac +5	6 ans	1	1 200 000	14 400 000
Direction de la Production	Bac +5	6 ans	1	1 200 000	14 400 000
Comptable	Bac +5	2 ans	1	300 000	3 600 000
Resp commercial et marketing	Bac +5	4 ans	1	400 000	4 800 000
Responsable de la production	Bac +5	4 ans	1	400 000	4 800 000
Resp du contrôle qualité	Bac +5	4 ans	1	300 000	3 600 000
Assistante de direction	Bac +2/3	2 ans	1	180 000	2 160 000
Commerciaux	Bac +2/3	2 ans	2	400 000	4 800 000
Chef d'usine (et Technicien)	Bac +2/3	3 ans	1	250 000	3 000 000
Technicien	Bac +2/3	2 ans	1	170 000	2 040 000
Chauffeur	Bac	1 an	1	50 000	600 000
Ménagère	ND	-	1	30 000	360 000
Main d'œuvre					
Non qualifiés	BEPC	-	20	924 000	8 800 000
Semi-qualifiés	BEPC	1 an	12	882 000	8 400 000
Total			46	8 286 000	94 960 000

Source : nous-même



Le plan des ressources humaines prévoira des évaluations régulières des membres du personnel. Une augmentation de salaire et de responsabilité sera définie pour les agents qui auront une bonne notation pendant un nombre d'années conséquent à leur poste.

En ce qui concerne la Direction commerciale et marketing, une prime spéciale sera prévue en vue d'encourager les meilleurs vendeurs. Le même système sera appliqué au niveau de l'usine, le rendement des ouvriers sera aussi rémunéré.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Chapitre IV : Coûts, plan de financement et rentabilité du projet

Ce chapitre concerne la partie financière du projet. La détermination du coût global du projet nous a conduit à choisir un mode de financement et faire des projections sur le plan de financement de l'activité et la trésorerie. Puis nous terminerons par l'analyse de la rentabilité du projet ainsi que des risques liés.

A. Coût du projet

Le coût du projet est le montant global nécessaire pour démarrer l'activité. Il correspond à la somme des investissements à réaliser et le Besoin en Fonds de Roulement. Dans le cadre de la mise en place de notre unité de transformation, le coût du projet s'élève à **219 319 880 FCFA**.

Le tableau ci – après présente les éléments composants le coût du projet. Les sections suivantes donneront plus de détails sur son évaluation.

Tableau 8. Coût du projet

Eléments	Montant
Investissements	151 587 484
BFR prévisionnel	67 732 396
Coût du projet	219 319 880

Source : nous-même

1. Investissements

Les investissements comprennent aussi bien les investissements matériels qu'immatériels. Le récapitulatif des investissements figure dans le tableau ci-dessous.

Tableau 9. Investissements

Eléments	Montant en FCFA
Charges immobilisées ²⁰	637 284
Logiciels	4 000 000
Terrain	10 000 000
Bâtiments et installations	45 000 000
Equipements industriels	52 406 200
Matériels de transport	29 000 000
Matériels informatiques	5 444 000
Mobiliers de bureaux	5 100 000
Total des investissements	151 587 484

Source : nous-même

²⁰ Voir Annexes Tableau 21



NB : Les équipements industriels sont estimés à USD 90 200 soit 52 406 200 FCFA (1 USD = 581 FCFA).

2. Besoin en fonds de roulement

L'entreprise BAMIK S.A a pour activité principale la transformation de noix de cajou brutes, en amandes de cajou, en vue de les revendre sur le marché local et international.

Compte tenu du fait que l'entreprise est à sa première activité, la détermination de cette donnée a été faite sur la base des hypothèses suivantes :

- le délai de rotation des stocks de matières premières est estimé à 30 jours,
- le délai d'écoulement des stocks de produits finis est estimé à 30 jours,
- le délai des crédits clients est estimé à 45 jours,
- le délai de crédits fournisseurs est estimé à 60 jours.

Dans le tableau ci-dessous, nous avons récapitulé le calcul BFR en jours de Chiffre d'affaires.

Tableau 10. Calcul du BFR normatif

Poste du BFE	TE	CS ²¹	BFE en jours
Stock de MP	30 jrs du CA TTC	0,4	11,9
Stock de PF	30 jrs du CA HT	0,77	23,0
Clients	45 jrs du CA HT	1,01	45,4
Fournisseurs	60 jrs du CA TTC	- 0,5	- 28,7
	BFE en jour		51,6

Source : nous-même

NB : TE = Temps d'Écoulement ; CS = Coefficient de Structure

Tableau 11. Prévision du CA

Éléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Production /an	165 000 Kg	150 000 Kg	225 000 Kg	225 000 Kg	320 000 Kg
Nbre de jour / an	250	300	300	300	300
Prod vendue	150 000	150 000	225 000	225 000	320 000
Prod Stock final	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
PV unitaire	3 150	3 150	3 150	3 150	3 150
CA prévisionnel	472 500 000	472 500 000	708 750 000	708 750 000	1 008 000 000

Source : nous-même

²¹ Voir annexe Tableau 20



Tableau 12. BFR prévisionnel

Eléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CA prev	472 500 000	472 500 000	708 750 000	708 750 000	1 008 000 000
BFR en valeur	67 732 396	67 732 396	101 598 594	101 598 594	144 495 778
Variation	67 732 396	-	33 866 198	-	42 897 184
				Récup BFR	144 495 778

Source : nous-même

B. Mode et plan de financement du projet

Après avoir déterminé le montant nécessaire au démarrage de l'activité, il sera question dans cette section de présenter les modalités de financement et de faire des projections de financement sur une période de 5 ans.

1. Mode de financement du projet

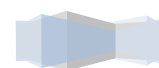
Les entreprises du secteur agricole ont un accès difficile au crédit, elles doivent donc diversifier leurs sources de financement. Les différentes sources de financement généralement utilisées sont :

- l'autofinancement (capitaux propres existant ou fonds propres, augmentation de capital, cessions d'immobilisations) ;
- l'emprunt ;
- le crédit-bail ou lease back ;
- la subvention ;
- le financement mixte.

A côté des sources de financement classiques, il existe la possibilité de se faire accompagner dans ce projet par une ou plusieurs sociétés d'investissement à capital fixe. A ce sujet, nous avons des fonds d'investissement présents en Afrique dont certains sont spécialisés dans le financement des industries agroalimentaires. Nous pouvons citer :

- Injaro Agricultural Capital Holdings Limited ;
- Agri Vie ;
- Fonds pour l'Agriculture en Afrique (FAA) ;
- Gro Fin.

Le projet sera financé par les sources de financement classiques (banques, fonds propres) et les sociétés d'investissement et de participations :



- les équipements industriels et les matériels feront l'objet d'un crédit-bail afin de permettre la flexibilité de la trésorerie ;
- un emprunt sera contracté auprès d'une ou plusieurs banques ;
- les banques de développement telles que la Banque Africaine de Développement (BAD), la Banque Islamique de Développement (BID), Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), (etc.) seront invitées à prendre des parts sociales dans la société en cours de création ;
- de même ; nous inviterons au capital, les fonds d'investissement spécialisés dans le financement de l'agro-industrie.

Nous comptons financer le projet selon les modalités suivantes :

Tableau 13. Mode de financement

Fonds propres	Montant	Pourcentage
Injaro Capital Holdings	32 897 982	15%
FAA	26 318 386	12%
BAD	21 931 988	10%
BOAD	21 931 988	10%
BID	19 738 789	9%
Promoteur	10 717 848	5%
Autres investisseurs	12 062 593	5,5%
Capital social	145 599 574	66%
Fonds externes		
Emprunt bancaire	21 314 106	10%
Équipement industriel pris en crédit-bail	52 406 200	24%
Total des Fonds externes	73 720 306	34%
Total	219 319 880	100%

Source : nous-même

2. Plan de financement

L'entreprise n'aura pas de besoin de financement à long terme après le démarrage de l'activité, sur une période 5 ans. Cela permettra de dégager suffisamment de trésorerie pour apurer une partie des dettes financières et rémunérer les actionnaires. Le plan de financement ci-dessous est un tableau prévisionnel sur 5 ans.



Tableau 14. Plan de financement initial

	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Emplois						
Solde initial		67 732 396	31 069 900	71 814 621	88 350 668	100 918 675
Investissements	151 587 484					
Variation BFR		67 732 396	-	33 866 198	-	42 897 184
Dividendes		-	-	20 127 004	34 140 499	67 660 021
Rbrst des emprunts		6 281 669	6 685 435	7 169 954	7 751 376	8 449 081
Total des emplois	151 587 484	74 014 065	6 685 435	61 163 156	41 891 875	119 006 286
Ressources						
CAF		37 351 569	78 500 057	149 513 824	142 810 550	232 479 664
Emprunts	21 314 106					
Credit bail	52 406 200					
Capital social	145 599 574					
Total ressources	219 319 880	37 351 569	78 500 057	149 513 824	142 810 550	232 479 664
Solde (R-E)	67 732 396	31 069 900	71 814 621	88 350 668	100 918 675	113 473 377

Source : nous-même

C. Plan de trésorerie et compte de résultat prévisionnel

Il s'agira dans cette section de faire des prévisions sur les 12 premiers mois de l'activité et d'en déduire le compte de résultat prévisionnel.

1. Plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est un plan prévisionnel qu'établit l'entreprise à court terme et qui lui permet d'avoir de la visibilité sur les différents flux financiers. Elle peut ainsi piloter de façon stratégique sa trésorerie en mettant en évidence les encaissements et les décaissements par mois.

Dans le cadre de BAMIK S.A, nous avons établi un plan de trésorerie sur une durée de 12 mois.

Il a été réalisé selon les hypothèses suivantes :

- l'activité débutera en février de l'année en cours,
- un container de 15 tonnes d'amande sera exporté mensuellement pendant 10 mois,
- les délais de crédits 45 jours,
- les délais fournisseurs seront de 60 jours,

Partant de ces hypothèses, le tableau ci-dessous nous donne une trésorerie positive sur toute la période. Aucun financement externe à court terme n'est prévu pour permettre de mieux maîtriser les charges financières.



Tableau 15. Plan de trésorerie

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Solde initial	67 732 396	56 934 239	13 518 162	- 11 335 414	- 22 238 991	14 669 932	80 266 356	145 862 779	211 459 202	277 055 626	342 652 049	408 248 472
Exploitation												
<i>CA encaissé</i>			14 175 000	47 250 000	47 250 000	47 250 000	47 250 000	47 250 000	47 250 000	47 250 000	47 250 000	47 250 000
<i>Créances</i>			33 075 000	33 075 000	33 075 000	33 075 000	33 075 000	33 075 000	33 075 000	33 075 000	33 075 000	33 075 000
Total encaissements	67 732 396	56 934 239	60 768 162	68 989 586	58 086 009	94 994 932	160 591 356	226 187 779	291 784 202	357 380 626	422 977 049	488 573 472
Décaissement												
Exploitation												
<i>Achats de MP</i>		28 687 500	57 375 000	76 500 000	28 687 500							
<i>Eau, énergie</i>	1 199 500	3 498 500	3 498 500	3 498 500	3 498 500	3 498 500	3 498 500	3 498 500	3 498 500	3 498 500	3 498 500	3 491 500
<i>Salaires nets</i>	9 074 000	9 074 000	9 074 000	9 074 000	9 074 000	9 074 000	9 074 000	9 074 000	9 074 000	9 074 000	9 074 000	9 066 000
<i>Charges sociales</i>	390 000	390 000	390 000	390 000	390 000	390 000	390 000	390 000	390 000	390 000	390 000	390 000
<i>Impôts, taxes</i>	134 657	219 713	219 713	219 713	219 713	219 713	219 713	219 713	219 713	219 713	219 713	219 713
<i>Transport</i>		1 546 364	1 546 364	1 546 364	1 546 364	1 546 364	1 546 364	1 546 364	1 546 364	1 546 364	1 546 364	1 546 364
<i>Charges financières</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13 465 127
Hors exploitation												
<i>Rbrsts d'emprunts</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6 281 669
Total décaissement	10 798 157	43 416 077	72 103 577	91 228 577	43 416 077	14 728 577	14 728 577	14 728 577	14 728 577	14 728 577	14 728 577	34 460 373
Solde du mois	56 934 239	13 518 162	- 11 335 414	- 22 238 991	14 669 932	80 266 356	145 862 779	211 459 202	277 055 626	342 652 049	408 248 472	454 113 100

Source : nous-même



2. Compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat prévisionnel est un état financier qui met en évidence les différentes marges dégagées par l'entreprise. Dans le cadre de notre projet, nous avons fait les hypothèses suivantes :

- le prix de vente FOB (Free On Board) : 3 150 FCFA / Kg ;
- le prix d'achat des noix de cajou brute : 250 FCFA / Kg ;

Le compte de résultat ci-dessous présente les différentes marges qui seront dégagées selon les prévisions de chiffre d'affaires et des dépenses de la période considérée. L'entreprise prévoit de dégager un Excédent Brut d'Exploitation en croissance sur les 5 années. Il en sera de même pour le résultat net.

Tableau 16. Compte de résultat prévisionnel

Eléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Production vendue	472 500 000	472 500 000	708 750 000	708 750 000	1 008 000 000
Var de stock de PF	47 250 000	-	-	-	-
Achats de MP	191 250 000	187 500 000	281 250 000	281 250 000	400 000 000
Var de stock MP	3 750 000	- 3 750 000	-	-	-
Frais généraux	56 700 000	56 700 000	92 137 500	99 225 000	151 200 000
Impôts et taxes	2 551 500	2 551 500	3 827 250	3 827 250	5 443 200
Valeur ajoutée	170 998 500	229 498 500	331 535 250	324 447 750	451 356 800
Charges de personnel	113 560 000	117 480 000	123 360 000	123 360 000	131 160 000
Excédent brut d'exp	57 438 500	112 018 500	208 175 250	201 087 750	320 196 800
Dotation aux amortis	17 486 157	17 889 923	15 333 800	6 248 555	6 946 260
Résultat d'exp	39 952 343	94 128 577	192 841 450	194 839 195	313 250 540
Charges financières	13 465 127	12 464 566	11 383 252	10 205 035	8 910 535
Résultat avant impôt	26 487 217	81 664 011	181 458 198	184 634 160	304 340 005
Impôts / bénéfiques	6 621 804	20 416 003	45 364 550	46 158 540	76 085 001
Résultat net	19 865 412	61 248 009	136 093 649	138 475 620	228 255 004

Source : nous-même



D. Analyse de la rentabilité et la gestion des risques

Dans cette section, nous effectuerons l'analyse de la rentabilité du projet à travers les flux de trésorerie. Puis évaluerons les risques liés au projet et les solutions pour les couvrir.

1. Analyse de la rentabilité

L'analyse de la rentabilité du projet consistera à calculer les grandeurs d'analyse de rentabilité. Il s'agira de calculer la valeur actuelle nette (VAN), le Taux de Rentabilité Interne (TRI) et l'Indice de Profitabilité (IP) sur les 5 années premières d'exercice.

Le tableau ci-après récapitule l'ensemble des calculs effectués.

Tableau 17. Analyse de la rentabilité

Eléments	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CAF ²²		37 351 569	78 500 057	149 513 824	142 810 550	232 479 664
Récup du BFR						144 495 778
Valeur résiduelle						73 682 790
Investissement	219 319 880					
Cash flows	- 219 319 880	37 351 569	78 500 057	149 513 824	142 810 550	450 658 231
Cash flows act	- 219 319 880	32 835 582	60 665 488	101 575 492	85 291 105	236 606 472
VAN	88 435 900					
IP		1,40				
TRI		27%				

Source : nous-même

Taux d'actualisation : 13,75%

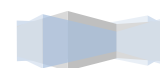
a) La Valeur actuelle nette

La valeur actuelle nette désigne la somme des flux de trésorerie actualisés et représente l'enrichissement supplémentaire d'un investissement en comparaison avec ce qui avait été exigé comme étant le minimum à réaliser pour les investisseurs. Dans le cas de notre projet nous avons obtenu une VAN positive s'élevant à 88 435 900 F. Cette valeur a été obtenue avec un taux d'actualisation de 13,75%, calculé par la méthode du Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC), (voir Annexes Tableau 26).

b) L'Indice de profitabilité

L'indice de profitabilité est un indicateur qui permet de mesurer la rentabilité du capital investi par une entreprise. Il met en relation la valeur actuelle nette des cash flows futurs et le capital investi. Ainsi, nous avons obtenu un IP égal à 1,4. Ce qui signifie que 1 franc investi dans ce projet me rapporte 0,4 franc.

²² Voir Annexe Tableau 22



c) *Le Taux de rentabilité interne*

Le TRI est le niveau de taux de rendement exigé pour lequel le projet n'est ni rentable ni déficitaire. Autrement dit la VAN est nulle. Il doit être supérieur au taux d'actualisation pour s'assurer de la rentabilité du projet

Dans notre projet, le TRI est de 27%. Il est supérieur au taux d'actualisation qui est de 13,75%.

L'analyse de la rentabilité du projet faite à partir des indicateurs tels que la VAN, IP, TRI nous permet de dire que ce projet est rentable. En effet, les résultats de cette analyse révèlent une VAN positive, un indice de profitabilité supérieur 1, dégagant 40% de valeur ajoutée par franc investi et un TRI supérieur au taux d'actualisation du projet.

2. La gestion des risques

a) *Risques liés à l'activité*

❖ *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 réplification à l'échelle du marché national est beaucoup plus forte en raison de l'incompressibilité des charges d'exportation. En effet, les charges d'exportation n'évoluent pas en fonction de la valeur unitaire du produit.

❖ *Risque sur la qualité de la noix 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 brutes, 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).

En résumé : 2 point de KOR en moins = entre 10 et 25 FCFA / Kg de noix de brute de coût de production en plus, soit entre 50 et 125 FCFA/Kg d'amande produit de compétitivité en moins.

❖ *Risque de change*

Les usines, après avoir transformé les noix de cajou brutes, procèdent à l'exportation des amandes. La devise communément utilisée pour les transactions est le dollar. Ainsi donc les

créances sont libellées en dollar et exposent ces usines au risque de change. La baisse du cours du dollar peut affecter considérablement les revenus de l'entreprise.

❖ *Risque de faible mobilisation de la main d'œuvre qualifiée*

La capacité managériale et la mobilisation de la main d'œuvre qualifiée sont également des éléments centraux pour la rentabilité de l'activité de transformation d'anacarde. La rentabilité d'une usine de transformation automatique peut être affectée en raison d'un déficit de main d'œuvre qualifié.

❖ *Risque de dégradation de la qualité pendant le processus*

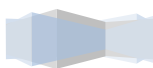
Le principal objectif de la transformation primaire de la noix de cajou est la production d'amandes de cajou entières et blanches. En raison d'un nombre de débouchés historiquement limité pour les amandes brisées, fendues ou brûlées pendant le processus de transformation, l'industrie du cajou souffre d'une forte baisse de la valeur ajoutée suite aux dégradations que subit l'amande de cajou. Le fait de briser ou fendre l'amande au cours du processus représente un risque énorme puisque +/- 10 % d'amandes 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 transformées. Une variation de 10 % de la qualité du processus est donc capable de réduire fortement la compétitivité de l'usine.

b) La gestion de risque

La gestion des risques consiste à trouver un moyen pour réduire le niveau de risque auquel l'entreprise est exposée. Pour chaque risque identifié, il est possible de trouver des moyens efficaces pour maîtriser ces risques.

En ce qui concerne la société BAMIK S.A, la gestion de risque se concentrera sur tous les risques cités dans la section précédente sauf le risque de prix qui dépend de la situation du marché international. Les solutions pour la maîtrise de ces risques sont les suivantes :

- en ce qui concerne le risque lié à l'approvisionnement de noix de qualité, le service contrôle et qualité de l'entreprise sera doté de moyens matériels nécessaires pour contrôler efficacement la qualité des noix de cajou livrées ;
- quant au risque de change, il existe des produits dérivés permettant de se couvrir contre ce risque, à cet effet, la direction des finances pourra effectuer l'achat des produits dérivés sur les marchés internationaux par le biais d'une banque partenaire ;



- pour le risque de faible mobilisation de la main d'œuvre qualifiée, l'entreprise recrutera la main d'œuvre non qualifiée pour être ensuite formée, cela impliquera des coûts élevés mais aura un impact sur la productivité des ouvriers sur le long terme ;
- pour réduire le risque de dégradation des amandes lors de l'usinage, il s'agira de faire certifier le processus par un organisme de certification et de mobiliser une assistance technique régulière.

3. Les effets économiques et sociaux

a) *Les effets économiques*

L'implantation de l'usine de transformation de noix de cajou dans la ville de Ferké engendrera des impacts économiques positifs pour les habitants de la région. En effet, la construction de l'usine nécessitera le recrutement d'ouvriers provenant de la région. Durant l'exploitation, il est prévu l'embauche d'au moins 45 personnes, dont 34 ouvriers qui seront originaires de la région. Ces ouvriers bénéficieront de formations pour la transformation de l'anacarde et en secourisme. Ainsi, ces emplois permettront d'enrichir de nouveaux savoir-faire dans la région. De plus, à compétences égales, les candidats de la région seront privilégiés dans le processus de recrutement du personnel requis pour le siège de l'usine. Aussi, pendant les périodes de campagne, l'entreprise aura besoin davantage de matériels de transport pour l'acheminement des noix de cajou à l'usine. A cet effet, la sous-traitance sera effectuée avec les transporteurs de la région. En outre, l'usine générera des retombées pour les fournisseurs d'anacarde, en l'occurrence les coopératives agricoles de la région.

Par ailleurs, ce projet pourrait permettre de participer au positionnement de la région comme une zone industrielle.

b) *Les effets sociaux*

Au niveau social, sur le long terme, l'accroissement de l'usine pourrait impacter les populations vivant dans la ville de Ferké. En effet, l'objectif à terme de ce projet, est de mettre en place une usine d'une capacité de transformation de plus de 50 000 tonnes. Pour ce faire, un agrandissement des locaux pourrait entraîner une réinstallation des populations vivant dans les environs du site de l'usine. De plus, ce projet pourrait entraîner la construction de voies d'accès en cas de besoin, pour le transport des marchandises.



CONCLUSION

La filière anacarde en CÔTE D'IVOIRE occupe une place importante dans l'activité économique. Le pays est le deuxième exportateur de noix de cajou brute, mais ne transforme que 6% de sa production. Ce faible niveau d'industrialisation fait perdre de la valeur ajoutée à la CÔTE D'IVOIRE. Face à cette situation, l'Etat ivoirien s'est donc fixé pour objectif de transformer toute sa production à l'horizon 2020. Et pour atteindre cet objectif, des mesures ont été prises afin d'encourager la modernisation de la filière. Malgré cela, la filière demeure confrontée à l'accès au financement, ce qui constitue un handicap dans son processus d'industrialisation.

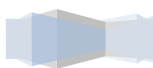
C'est donc fort de ce constat que nous nous sommes fixés comme objectif de proposer un projet de mise en place d'une unité de transformation de noix de cajou.

Pour ce faire, nous avons procédé à un état des lieux de la filière et des potentialités qu'elle dégage. Puis nous nous sommes intéressés au développement du projet à travers une étude de l'organisation et du modèle économique de l'unité de transformation de noix de cajou à mettre en place, pour aboutir à son étude financière. De cette démarche, l'analyse effectuée a révélé une performance intéressante. En effet, sur la base d'un taux d'actualisation de 13,75%, l'analyse de la rentabilité du projet nous donne les résultats suivants : la Valeur actuelle nette s'élève à 88 435 900 F, avec un indice de profitabilité de 1,4 et un TRI de 27%.

Les résultats de nos simulations ne sauraient se confirmer sans les facteurs clés de succès suivants :

- les équipements industriels doivent être bien réglés et bien entretenus afin de réduire le taux d'amandes de cajou brisées ou fissurées ;
- le contrôle de la qualité des approvisionnements en noix de cajou doit être effectué avec beaucoup de rigueur car la qualité des noix brutes définit celle des amandes ;
- les partenariats commerciaux devront être diversifiés pour minimiser l'impact du défaut d'un partenaire ;
- satisfaire les conditions d'accès au financement des fonds d'investissement et des institutions financières internationales.

Néanmoins, notre étude n'a pas pu couvrir l'évolution de la demande locale et sous régionale en amande de cajou, du fait du manque d'information suffisante à ce sujet. En revanche, une étude de marché détaillée pourrait répondre à cette question et permettre de déterminer le potentiel du marché local.



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Hubert de la BRUSLERIE, (2010), *Analyse financière : Information financière, évaluation, diagnostic.* 4^e Edition, Gestion-finance, Paris, DUNOD, 529 pages.

CHAIX Pierre, (2003), *Faire un plan Marketing,* Bordeaux, E-thèque, Collection « Découverte », 101 pages.

HOUDAYER Robert, (1999), *Evaluation financière des projets : Ingénierie de projet et décision d'investissement,* 2^e Edition, Paris, Economica, Collection « Techniques de gestion », 461 pages.

TAVERDET-POPIOLEK Nathalie, (2006), *Guide du choix d'investissement : Préparer le choix, Sélectionner l'investissement, Financer le projet,* Paris, Editions d'organisation, 413 pages.

Rapports

Constance KONAN (INADES) et Pierre RICAU (RONGEAD), (2010), *La filière anacarde en CÔTE D'IVOIRE : Acteurs et Organisation, Compte rendu de missions Mars – Juillet 2010, PP. 3 – 22.*

Jim FITZPATRICK (GIZ), (2011), *Etude sur les équipements de transformation du cajou,* Rapport de synthèse. Initiative de l'Alliance du Cajou Africain. Septembre 2011, PP. 29 – 39

Pierre RICAU (RONGEAD), (2013), *Connaitre et Comprendre le marché international de l'anacarde.* Juin 2013, PP. 9 – 30.

Ministère d'Agriculture de CÔTE D'IVOIRE, Projet d'Appui au Secteur Agricole (2014), *Etude sur les mesures incitatives et de protection de l'industrie de l'anacarde en CÔTE D'IVOIRE.* Résumé atelier du 11 et 12 Février. PP 13 - 15

Site internet



Agence Ivoirienne de Presse (AIP), Le SIETTA 2014 pour booster la transformation et la consommation locales de l'anacarde

http://www.aip.ci/depechesv.php?pageNum_RsDepeches=1&totalRows_RsDepeches=284&ID=7890

Autorité de Régulation du Coton et de l'Anacarde (ARECA), Noix de cajou, la pépite inattendue

<http://www.areca-ci.com/journal/?p=334>

Conseil du coton et de l'anacarde

<http://www.conseilcotonanacarde.ci/?p=255>

Ministère de l'agriculture de CÔTE D'IVOIRE, l'anacarde

http://www.agriculture.gouv.ci/index.php?option=com_content&view=article&id=74

FAO

<http://faostat3.fao.org/compare/E>

Trade Map

Statistiques du commerce pour le développement international des entreprises

Données de commerce mensuelles, trimestrielles et annuelles. Importations et exportations en valeurs, volumes, taux de croissance, parts de marchés, etc.

http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx



ANNEXES

Figure 7. Processus de transformation de l'anacarde

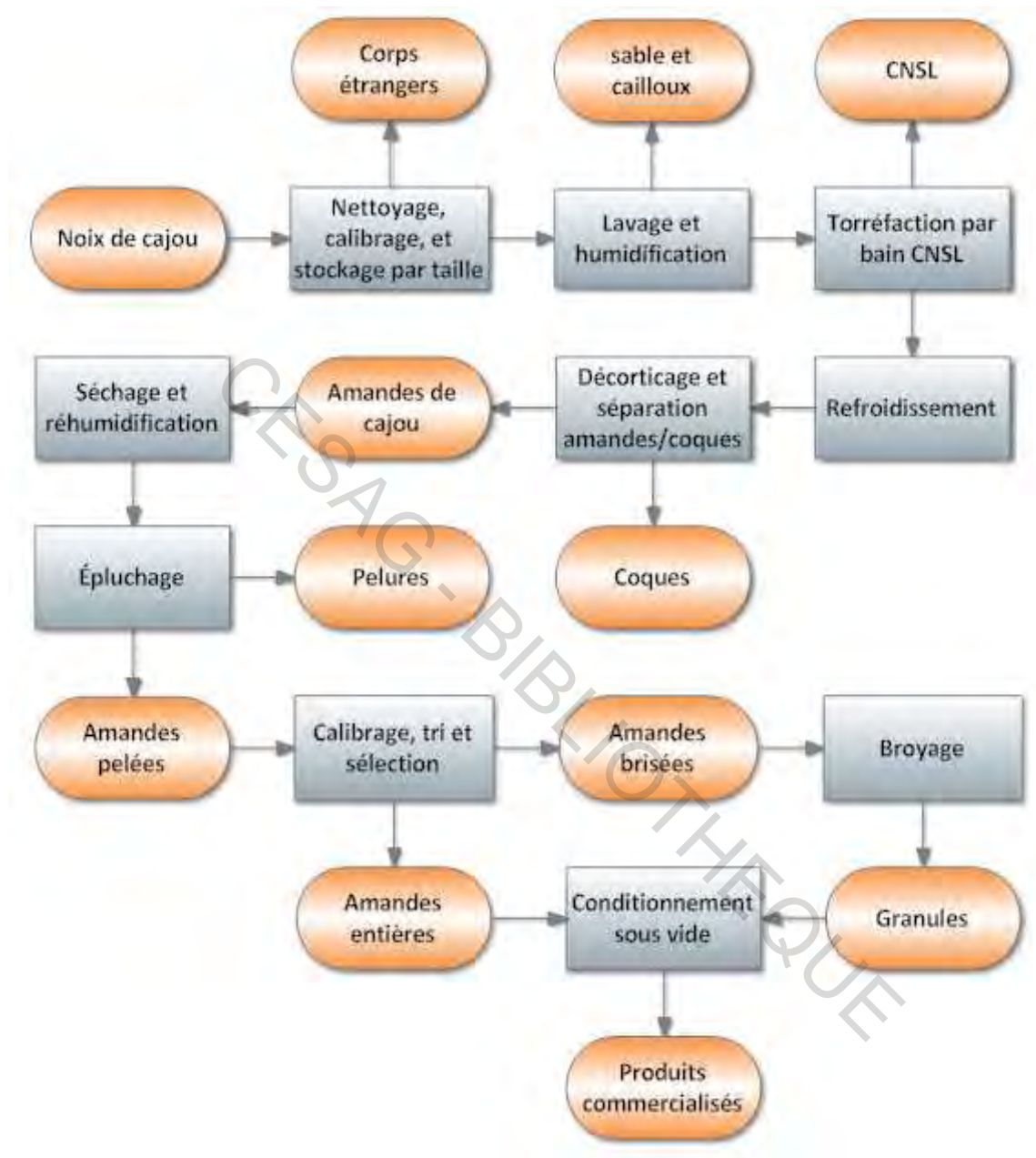


Figure 8. Les principaux fruits à coques

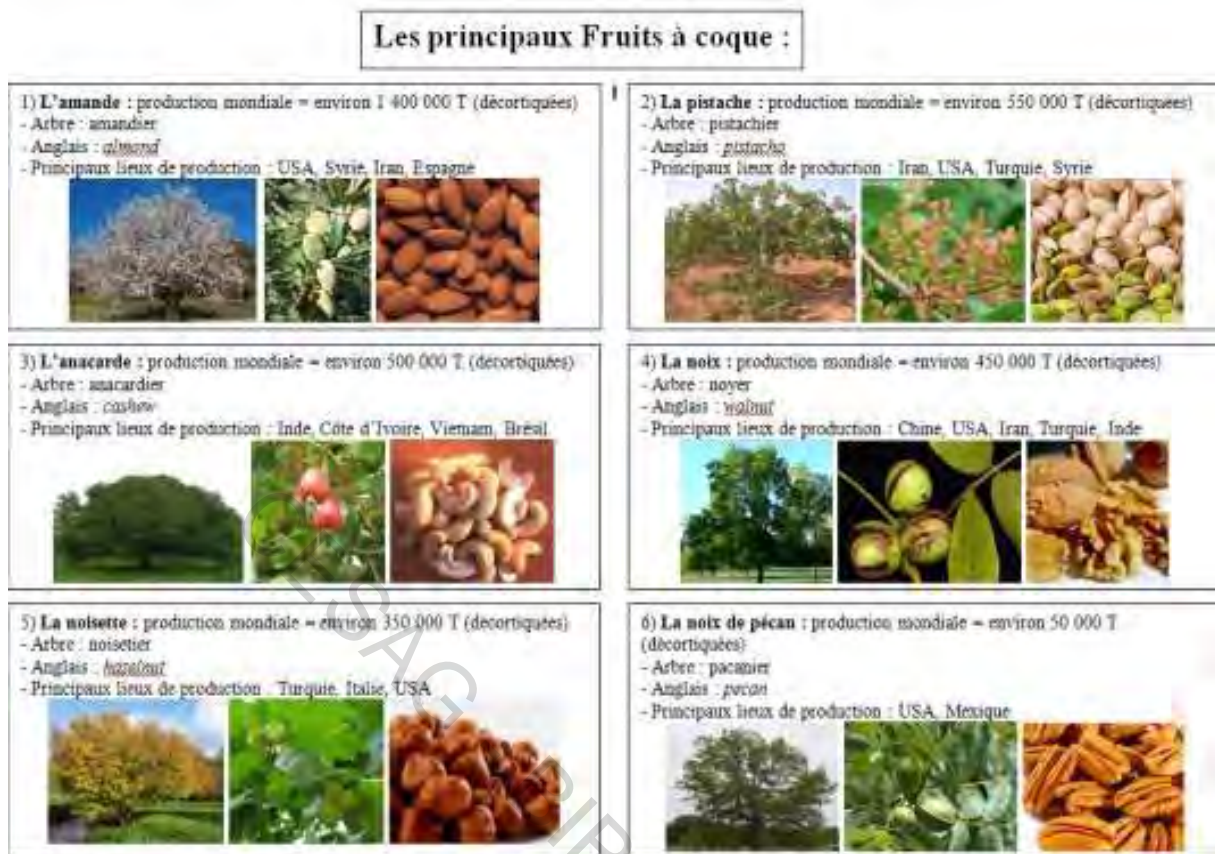


Figure 9. Pomme de cajou, noix de cajou, amande de cajou



Tableau 18. Comparaison des formes juridiques

TABLEAU COMPARATIF POUR LE CHOIX DE LA FORME JURIDIQUE

Statut Juridique	Entreprise Individuelle	S.A.R.L	S.A.	G.I.E
Associés Min.	01	01	01	02
Capital minimum démarrage	0	1 000 000 FCFA	10.000.000 CFA minimum; libération du ¼ à la constitution et du solde dans les 3 ans	0
Crédibilité auprès des tiers	Très Faible	Importante	Très importante	Faible
Responsabilité associé	Illimitée (élargie aux biens personnels de l'entrepreneur)	Limitée aux apports	Limitée aux apports	Illimitée et solidaire (sauf convention contraire avec les tiers)
Commissaires aux comptes	Sans	Pas obligatoire*	Obligatoire	Sans
Direction	Entrepreneur	Gérant (associé ou non) nommé par les associés	Directeur général, ou Administrateur Général	Président
Imposition des bénéfices	IS sur option	Impôt sur les sociétés (IS) 25% du bénéfice net	Impôt sur les sociétés 25% du bénéfice net	(ou IS sur option)
L'impôt minimum forfaitaire	0	Entre (selon le chiffre d'affaires)	Entre (selon le chiffre d'affaires)	0

(*) Si le ou le chiffre d'affaires dépasse 250 millions de FCFA, ou l'effectif permanent dépasse 50 personnes.

Source : Guide de l'entrepreneur de l'APIX (Agence Nationale chargée de la Promotion de l'Investissement et des Grands Travaux)



Tableau 19. Avantages et inconvénients des formes juridiques

TABLEAU COMPARATIF DES AVANTAGES ET INCONVENIENTS

Statut Juridique	Avantages	Inconvénients
Entreprise Individuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun capital minimum exigé pour le démarrage • Formalités de constitution rapides et simplifiées • Coût de constitution assez faible • Régime fiscal forfaitaire, incitatif et très souple. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité illimitée de l'entrepreneur. En cas de faillite, le patrimoine de l'entrepreneur est engagé • Faible crédibilité vis-à-vis des partenaires : banques, fournisseurs, clients... • Accès difficile au crédit
S.A.R.L	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité limitée : les associés ne sont responsables qu'à concurrence de leurs apports ; • Les associés ont la possibilité d'assurer un contrôle étroit de l'accès de nouveaux associés au capital de la société • La société pourra continuer d'exister en cas de décès de l'un des associés ou du gérant (si le contraire n'est pas stipulé dans les statuts) 	<ul style="list-style-type: none"> • Le capital minimum exigé bloque certaines initiatives • Frais de constitution très élevé (plus 40% du capital minimum) • Les associés peuvent céder librement leurs parts sociales.
S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Très crédible auprès des tiers • Grande capacité de mobilisation des fonds (la S.A peut faire appel à l'épargne publique) • Le risque limité aux apports • La possibilité de libérer seulement le quart du capital • La possibilité pour les associés en principe de librement de céder leurs actions 	<ul style="list-style-type: none"> • Le capital social minimum assez élevé • Frais de constitution très élevés • Système d'administration très lourde (CA, commissaires aux comptes...) pour les nouvelles sociétés
G.I.E	<ul style="list-style-type: none"> • Le GIE peut être créé sans capital de départ • Les formalités de constitution assez souples • Flexibilité dans l'organisation et le fonctionnement • Régime fiscal forfaitaire, incitatif et très souple 	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres d'un GIE sont supposés avoir une activité. Le GIE, lui-même, ne peut pas avoir pour but la recherche et le partage de bénéfices mais plutôt « de mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les moyens de cette activité » • Faible crédibilité vis-à-vis des tiers, surtout des banques • Les membres du GIE sont solidairement responsables des dettes du GIE

Source : Guide de l'entrepreneur de l'APIX (Agence Nationale chargée de la Promotion de l'Investissement et des Grands Travaux)



Tableau 20. Charges d'exploitation prévisionnelles

Eléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Achats	191 250 000	187 500 000	281 250 000	281 250 000	400 000 000
Frais de perso	113 560 000	117 480 000	123 360 000	123 360 000	131 160 000
Frais généraux	56 700 000	56 700 000	92 137 500	99 225 000	151 200 000
Amortissement	17 486 157	17 889 923	15 333 800	6 248 555	6 946 260
Total	378 996 157	379 569 923	512 081 300	510 083 555	689 306 260

Source : nous-même

Coût de production (Année 1) = Achats + Frais de perso + Frais généraux = 361 510 000 FCFA

Calcul des Coefficients de Structure

$$\text{CS du Stock de MP} = \frac{\text{Coût d'achat des MP consommées}}{\text{Chiffre d'affaires HT}} = \frac{187\,500\,000}{472\,500\,000} = 0,4$$

$$\text{CS du Stock de PF} = \frac{\text{Coût de production}}{\text{Chiffre d'affaires HT}} = \frac{361\,510\,000}{472\,500\,000} = 0,77$$

Coût de production (Année 1) = Achats + Frais de perso + Frais généraux = 361 510 000 FCFA

$$\text{CS du poste Clients} = \frac{(95\% \text{ CAHT} + 5\% \text{ CATTTC})^{23}}{\text{Chiffre d'affaires HT}} = \frac{476\,752\,500}{472\,500\,000} = 1,01$$

$$\text{CS du poste Fournisseurs} = \frac{\text{Achats TTC}}{\text{Chiffre d'affaires HT}} = \frac{225\,675\,000}{472\,500\,000} = 0,5$$

Tableau 21. Calcul des frais d'établissement

Frais d'établissement	Montant
CEPICI	15 000
DE : 0,3% du capital	354 584
Frais liés aux statuts	12 500
RCCM	50 000
Certificat de dépôt	5 000
Frais notariés	141 600
Avis de publication	28 000
Journaux	600
Code import/export	30 000
Total	637 284

Source : nous-même



²³ 95% du CA est exporté HT et 5% vendu localement TTC

Tableau 22. Calcul de la Capacité d'autofinancement (CAF) (Montant en millier)

Résultat net	19 865 412	61 248 009	136 093 649	138 475 620	228 255 004
Amortissement	17 486 157	17 889 923	15 333 800	6 248 555	6 946 260
CAF	37 351 569	79 137 932	151 427 449	144 724 175	235 201 264

Source : nous-même

Tableau 23. Plan d'amortissement des immobilisations

Eléments	Brut	Durée d'Amort.	Amort. 1	Amort. 2	Amort. 3	Amort. 4	Amort. 5
Charges immo	637 284	2 ans	318 642	318 642	-	-	-
Bâtiments et installations	45 000 000	20 ans	2 250 000	2 250 000	2 250 000	2 250 000	2 250 000
Equipements indus	52 406 200	10 ans	2 018 848	2 422 614	2 907 133	3 488 555	4 186 260
Matériels de transp	29 000 000	3 ans	9 666 667	9 666 667	9 666 667		
Matériels info	5 444 000	2 ans	2 722 000	2 722 000			
Mobiliers	5 100 000	10 ans	510 000	510 000	510 000	510 000	510 000
Total	137 587 484	Total	17 486 157	17 889 923	15 333 800	6 248 555	6 946 260

Source : nous-même

Tableau 24. Estimation du chiffre d'affaires prévisionnel

Eléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Production /an	165 000 Kg	150 000 Kg	225 000 Kg	225 000 Kg	320 000 Kg
Nbre de jour / an	250	300	300	300	300
Prod vendue	150 000	150 000	225 000	225 000	320 000
Prod Stock final	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
PV unitaire	3 150	3 150	3 150	3 150	3 150
CA prévisionnel	472 500 000	472 500 000	708 750 000	708 750 000	1 008 000 000

Source : nous-même



Tableau 25. Plan d'amortissement de l'emprunt

BICICI 14,0%

Période	Capital	Intérêts	Amort	Annuités
1	21 314 106	2 983 975	4 262 821	7 246 796
2	17 051 285	2 387 180	4 262 821	6 650 001
3	12 788 464	1 790 385	4 262 821	6 053 206
4	8 525 642	1 193 590	4 262 821	5 456 411
5	4 262 821	596 795	4 262 821	4 859 616
Total	8 951 925	21 314 106	30 266 031	

Source : nous-même

Tableau 26. Calcul du taux d'actualisation

Méthode du coût moyen pondéré du capital (CMPC)

Source de financement	Montant	Pourcentage	Taux	Pondération
Crédit-bail	52 406 200	24%	15,00%	3,58%
Emprunt bancaire	21 314 106	10%	10,50%	1,02%
BOAD / BIDC/BID	63 602 765	29%	14%	4,06%
Fonds d'investissement	59 216 368	27%	15%	4,05%
Promoteur	10 717 848	5%	10%	0,49%
Autres investisseurs	12 062 593	6%	10%	0,55%
Total	219 319 880	100%	Total	13,75%
Taux d'actualisation	13,75%			

Source : nous-même



Tableau 27. Plan d'amortissement des équipements industriels pris en crédit-bail

Équipements industriel

Taux 20,00%

Période	Dette initiale	Intérêts	Amortissements	Annuités
1	52 406 200	10 481 152	2 018 848	12 500 000
2	50 387 352	10 077 386	2 422 614	12 500 000
3	47 964 738	9 592 867	2 907 133	12 500 000
4	45 057 605	9 011 445	3 488 555	12 500 000
5	41 569 050	8 313 740	4 186 260	12 500 000
6	37 382 790	7 476 495	5 023 505	12 500 000
7	32 359 285	6 471 803	6 028 197	12 500 000
8	26 331 088	5 266 173	7 233 827	12 500 000
9	19 097 261	3 819 420	8 680 580	12 500 000
10	10 416 681	2 083 319	10 416 681	12 500 000
		Total	52 406 200	87 500 000

Source : nous-même

Tableau 28. Plan d'amortissement du Matériel de transport pris en crédit-bail

Taux 19,07%

Période	Dette initiale	Intérêts	Amortissements	Annuités
1	29 000 000	5 531 285	3 968 715	9 500 000
2	25 031 285	4 774 317	4 725 683	9 500 000
3	20 305 602	3 872 968	5 627 032	9 500 000
4	14 678 570	2 799 702	6 700 298	9 500 000
5	7 978 272	1 521 728	7 978 272	9 500 000
		Total	29 000 000	47 500 000

Source : nous-même



Tableau 29. Liste de quelques sociétés importatrices d'amande de cajou

Nom de l'entreprise	Nombre de catégories de produits ou de services commercialisés	Pays	Ville	Site web
Abiad General Trade	50	Liban	Beyrouth	http://www.abiad-general-trade.com
Acciones De Almasa,	15	Espagne	Binissalem	http://www.almasa.es
Al Douri Foodstuff Trading Co	20	Emirats arabes unis	Dubai	http://www.aldouri.com
BAKALLAND UKRAINE	24	Ukraine	Zhytomyr	
Bargues Agro-Industrie S.A.	39	France	LAVERCANTIERE	http://www.bargues.com
BIAGGI COM S.R.L.	73	Roumanie	Braila	
Daco France	35	France	ANTONY	http://www.dacobello.fr
DANIEL MOLINELLO BROKERAGE & ADVISOR FINEST ITALIAN GOURMET SPECIALITIES, Srl	768	Italie	GENOVA (GE)	
Diabco Sarl	20	Liban	Kfarsaroun (Koura)	http://www.alamiranuts.com
Emicela, S.A.	36	Espagne	Agüimes	http://www.emicela.es
Garantie Management Prim SRL	50	République de Moldavie	Chisinau	
Heinrich Brüning GmbH	23	Allemagne	Hamburg	http://www.heinrichbruening.de
Intersnack Poland Sp. z o.o.	24	Pologne	Slomniki	http://www.felixpolska.pl
Isabel De Hungria López Cruz	103	Espagne	Andújar	http://www.liquidgold.es



K-SERVIS PRAHA	34	République tchèque	Nucice	http://www.k-servis.com
Kielczanka Sp. z o.o. Oddzial Kielce	73	Pologne	Kielce	
LTC Vysoké Mýto, akciová společnost	72	République tchèque	Vysoké Mýto	http://www.ltc.cz
Mahames El-Amine Co. for Industry & Trade Sarl	37	Liban	Akkar Atika (Akkar)	http://www.elaminco.com
Menken NV	32	Belgique	Aartselaar	
N.P. & Company, Inc.	232	Japon	Osaka	http://www.nposk.com
NATURA HUSTOPECE s.r.o.	89	République tchèque	Hustopece u Brna	http://www.naturahustopece.cz
Nutland BV	70	Pays-Bas	Gravenhage,'s-	http://www.nutland.nl
POEX Velké Mezířící, a.s.	50	République tchèque	Velké Mezířící	http://www.poex.cz
PROCESADORA PALMA, S.A. DE C.V.	16	Mexique	Monterrey	http://www.propalma.com
ROS-SWEET Sp. z o.o.	84	Pologne	Lancut	http://www.ros-sweet.pl
Seng Hua Hng Foodstuffs Pte Ltd	15	Singapour	Singapore	http://www.camelnuts.com
SVET ORÍŠKU spol. s r.o.	76	République tchèque	Teplíce	http://www.svetorisku.as
VINCENZO CAPUTO, Srl	129	Italie	SOMMA VESUVIANA (NA)	http://www.vincenzocaputosrl.it

Source : Trade Map



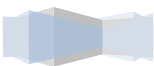
TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENT	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
SOMMAIRE	v
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : LA FILIERE ANACARDE ET SES POTENTIALITES.....	6
Chapitre I : Présentation de la filière anacarde	6
A. Les acteurs de la filière.....	6
1. Structures publiques et professionnelles.....	6
a) Conseil du Coton et de l'Anacarde	6
b) Organisation professionnelle : INTERCAJOU	7
2. Structures techniques d'appui et partenaires.....	7
a) Structures techniques d'appui	8
b) ONG et autres partenaires	9
3. Acteurs privés	10
a) Les producteurs	11
b) Les pisteurs.....	11
c) Les grossistes.....	12
d) Les exportateurs	13
e) Les transformateurs	13
B. La transformation de l'anacarde en CÔTE D'IVOIRE.....	14
1. Etat des lieux.....	14
2. Processus de transformation en CÔTE D'IVOIRE	14
a) Phase préliminaire	15
b) Etapes de transformation.....	16
C. Le marché de l'anacarde.....	17
1. L'offre d'anacarde.....	17
a) La production d'anacarde dans le monde.....	17
b) Les périodes de récolte et les rendements de l'anacarde.....	18
2. La demande d'anacarde	19
a) Les zones de consommation de noix de cajou dans le monde	19
b) La période de consommation	20
c) Les produits concurrents	20

Chapitre II : L'amande de cajou et son environnement concurrentiel	21
A. Les caractéristiques du produit et du sous-produit	21
a) Amande de cajou	21
b) Le baume de cajou	21
B. Le marché de l'amande de cajou	21
1. L'offre d'amande de cajou	22
2. La demande d'amande de cajou	23
C. Les contraintes légales et / ou réglementaires	24
1. Normes sanitaires	24
2. Normes de qualité : CERTIFICATION	25
PARTIE II : PLAN SOMMAIRE DE DEVELOPPEMENT DU PROJET	26
Chapitre III : Organisation et modèle économique	26
A. Organisation et fonctionnement	26
1. Organisation	26
a) Choix de la forme juridique	26
b) Structure organisationnelle	26
2. Fonctionnement	30
a) Approvisionnement	30
b) La production	30
c) La distribution	31
B. Etude technique du projet	31
1. Site d'installation de l'usine	31
2. Moyens matériels	33
a) Infrastructure	33
b) Capacité de transformation	33
c) Coût des équipements	34
d) Matériels et équipements	35
C. Plan marketing et ressources humaines	36
1. Stratégie Marketing	36
a) Cible et positionnement	36
b) Positionnement	37
c) Politique de produit	37
d) Politique de prix	37
e) Politique de distribution	37
f) Politique de communication	38



2. Ressources humaines	38
Chapitre IV : Coûts, plan de financement et rentabilité du projet.....	41
A. Coût du projet.....	41
1. Investissements	41
2. Besoin en fonds de roulement.....	42
B. Mode et plan de financement du projet.....	43
1. Mode de financement du projet	43
2. Plan de financement.....	44
C. Plan de trésorerie et compte de résultat prévisionnel.....	45
1. Plan de trésorerie.....	45
2. Compte de résultat prévisionnel.....	47
D. Analyse de la rentabilité et la gestion des risques	48
1. Analyse de la rentabilité.....	48
a) La Valeur actuelle nette.....	48
b) L'Indice de profitabilité	48
c) Le Taux de rentabilité interne	49
2. La gestion des risques	49
a) Risques liés à l'activité.....	49
b) La gestion de risque.....	50
3. Les effets économiques et sociaux.....	51
a) Les effets économiques	51
b) Les effets sociaux	51
CONCLUSION	52
BIBLIOGRAPHIE	53
ANNEXES	55
TABLE DES MATIERES	65
RESUME.....	68
ABSTRACT	68



RESUME

La CÔTE D'IVOIRE dans son plan de développement envisage de transformer la totalité de sa production d'anacarde à l'horizon 2020. Cela nécessitera la mise en place d'industries à même de répondre aux exigences du marché international. Cependant, la filière est minée par un problème de financement qui représente un frein au développement de cette dernière. Ce qui nous a poussé à proposer un mode de financement pour la création d'une usine, à travers la mise en place d'une unité de transformation de noix de cajou, en l'occurrence la BAMIK S.A. Cependant, l'élaboration de ce projet a nécessité, tout d'abord, une vue globale de la situation de la filière et de ses potentialités. Puis nous nous sommes intéressés au développement du projet à travers une étude de l'organisation et du modèle économique de l'unité de transformation de noix de cajou à mettre en place, pour terminer par une étude financière basée sur des hypothèses réalistes. L'analyse de la rentabilité du projet nous a permis d'obtenir une Valeur actuelle nette s'élevant à 294 000 KF, d'où l'intérêt de financer ce projet par les modalités de financement proposés dans ce rapport.

Mots clés : anacarde, unité de transformation, noix de cajou, rentabilité, Valeur actuelle nette

ABSTRACT

CÔTE D'IVOIRE in its development plan intends to transform all its production of raw cashew nut before 2020. It will require the creation of industries able to fulfil the requirements of international market. However, the sector is facing a problem of financing which represents a brake for its development. Therefore we propose a model to finance the creation of a factory, by the establishment of machineries of cashew nut processing, in this particular case the CASHEW NUT BAMIK. However, the elaboration of this project requires, first of all, an overview of the sector and its potentialities. Then we were interested in the development of the project through a study of the organization and the economic model of industry of cashew nut processing to set up, to end with a financial study based on realistic assumptions. The profitability analysis of the project allowed us to obtain a Net present value standing at 294 000 KF, which shows the interest to finance this project by financing terms proposed in this study.

Keys words: Raw cashew nut, machine of processing, profitability, net current value

