



*INITIATIVE REGIONALE POUR LA TRANSFORMATION
ET LA COMMERCIALISATION DU MANIOC (IRTCM)*

**Etude sur les potentialités de commercialisation
des produits dérivés du manioc
sur les marchés CEMAC**

Version réduite

Février 2009

Réalisée par Mlle Chiara Calvosa, consultante FIDA, Division de l'Afrique Centrale et de l'Ouest
sous la supervision de M. Andrea Serpagli, Coordonnateur de l'Initiative régionale du FIDA pour la transformation et la
commercialisation du manioc (IRTCM), Division de l'Afrique Centrale et de l'Ouest, FIDA.
Contacts : a.serpagli@ifad.org et c.calvosa@ifad.org

Résumé-Abstract

Ce rapport se base sur une étude concernant les potentialités de commercialisation des produits dérivés du manioc sur les marchés de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC)¹. De façon plus spécifique, cette étude, produite en juillet 2008², s'intéresse aux potentiels de commercialisation des produits dérivés du manioc dans les suivants pays de l'Afrique Centrale: le Cameroun, le Gabon, la République Centre Africaine (RCA), la République Démocratique du Congo (RDC), la République du Congo et la Guinée Equatoriale.

Tous ces pays, dans leur « Document National de Stratégie de Réduction de la Pauvreté », s'engagent à apporter un soutien au développement à court et moyen termes des filières alimentaires prioritaires et, notamment des produits vivriers de grande consommation. En ce qui concerne le manioc, quasiment toutes les politiques nationales visent à accroître la part de ce produit dans l'alimentation humaine, afin de réduire les importations alimentaires et d'améliorer la sécurité alimentaire nationale.

Ce rapport vise à donner aux opérateurs des informations pratiques et opérationnelles sur les potentialités de commercialisation des produits dérivés du manioc sur les marchés CEMAC à travers une analyse détaillée concernant:

1. Les normes commerciales existantes dans les pays cibles ;
2. Les différentes contraintes à l'entrée des produits sur les marchés ;
3. La typologie des importateurs;
4. La structure du marché et les caractéristiques principales de la demande ;
5. Le degré de concurrence ;
6. Le potentiel de croissance prévue dans les pays importateurs.

La méthodologie utilisée se fonde sur la collecte, dans les cinq pays cibles, d'une base de données à travers des visites d'entreprises et des entretiens avec un échantillon représentatif d'opérateurs clés œuvrant dans la commercialisation des produits dérivés du manioc (notamment, les importateurs, les exportateurs, les grossistes, les détaillants et les transporteurs) ou qui pourraient être impliqués, dans un futur proche, dans ce commerce spécifique.

Le rapport identifie aussi une stratégie à mettre en œuvre en trois phases afin d'accroître le potentiel de commercialisation des produits dérivés du manioc destinés à l'alimentation humaine sur les marchés CEMAC aussi bien dans les circuits de distribution traditionnels que modernes. Ces propositions ont été identifiées en prenant en compte les aspects suivants: (i) les contraintes et les opportunités du système commercial des produits dérivés du manioc; (ii) les besoins ressentis par les acteurs rencontrés au cours de la mission; (iii) les dynamiques propres des opérateurs de la filière et des marchés de la CEMAC; (iv) les activités menées par les programmes nationaux de développement de la filière manioc dans la sous-région, et enfin, (v) les stratégies actuelles d'intervention des gouvernements respectifs et des bailleurs de fonds dans la filière manioc. En conclusion, les trois axes d'intervention suivants sont proposés à court en vue d'augmenter la commercialisation des produits dérivés du manioc sur les marchés finals:

1. Renforcer l'accès des bénéficiaires aux marchés ;
2. Améliorer les performances, l'efficacité, et l'accessibilité des équipements de transformation ;
3. Améliorer l'efficacité du marché.

¹ La CEMAC est née de la volonté des Gouvernements de six Etats Membres de l'ancienne UDEAC (Cameroun, Centrafrique, Congo, Gabon, Guinée Equatoriale, Tchad) afin de promouvoir un développement harmonieux des Etats membres de la communauté dans le cadre de l'institution d'un marché commun. Pour d'autres informations visiter le site officiel de la Communauté: <http://www.cemac.cf> .

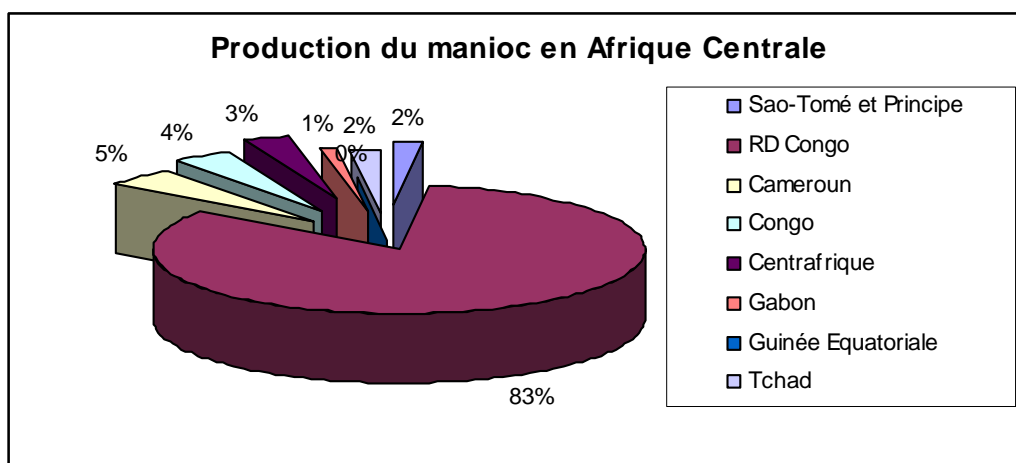
² La présente étude s'inscrit parmi d'autres activités financées par le Gouvernement Italien et le FIDA à travers l'«Initiative Régionale pour la Transformation et la Commercialisation du Manioc (IRTCM) » pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (AOC). Toutes ces activités sont mises en oeuvre dans le contexte et au bénéfice des projets «Racines et Tubercules » (R&T) financés par le FIDA en AOC, en particulier au Bénin, au Cameroun, au Ghana et au Nigéria.

1. Le contexte: généralités sur la production, la transformation et la consommation du manioc dans le monde, en Afrique et dans les états membres de la CEMAC

Avec une production mondiale estimée en 2005 à 200 millions de tonnes³, le manioc est la cinquième production végétale alimentaire du monde, après le maïs, le riz, le blé et la pomme de terre. Cependant, dans les régions tropicales⁴, le manioc occupe le troisième rang des productions alimentaires après le riz et le maïs. Sur les vingt dernières années, cette production a doublé en Afrique, passant de 43 millions de tonnes en 1973-75 à 85 millions de tonnes en 1993-95 et a presque triplé en trente ans, passant de 43 millions de tonnes en 1973-75 à 115 millions de tonnes en 2005. Actuellement, la production africaine de manioc représente en moyenne 52,4% de la production mondiale, dont le Nigeria est le principal pays producteur.

Cette étude se focalise sur six pays de l'Afrique Centrale, notamment le Cameroun, le Gabon, la République Centre Africaine, la République Démocratique du Congo, la République du Congo et la Guinée Equatoriale, en considération du fait que: (i) ils sont tous situés en zones forestières, propices à la production des racines et tubercules où le manioc constitue la première production végétale alimentaire⁵; (ii) ils ont tous une longue tradition de production et de consommation du manioc, puisque ce produit y constitue la base de l'alimentation des populations; (iii) le potentiel de production, de transformation et de commercialisation des produits dérivés du manioc y est très élevé mais encore peu exploré et la demande croît d'année en année au rythme de la croissance urbaine.

Une étude FAO (2005) montre, par pays, la composition suivante de production du manioc:



En ce qui concerne les taux de consommation des produits dérivés du manioc, la même étude montre qu'en Afrique près de 95% de la production du manioc est destinée à l'alimentation humaine, contre 50% en Asie, en Amérique Latine et aux Caraïbes. La prédominance, en Afrique, de la consommation alimentaire du manioc⁶ sur toutes les autres formes d'utilisation du manioc fait de ce produit une culture essentiellement vivrière, alors que dans les autres continents les usages non alimentaires sont beaucoup plus importants. De façon spécifique, sur les vingt premiers consommateurs de manioc dans le monde, dix huit sont du continent africain, dont six de l'Afrique Centrale et six de l'Afrique de l'Ouest. La stratégie de commercialisation des produits dérivés du manioc sur les marchés CEMAC doit prendre en compte cet aspect clé.

³ FAOSTAT, 2005

⁴ Régions caractérisées par une pluviométrie annuelle supérieure à 600 millimètres, températures supérieures à 13°C.

⁵ Cependant, tous ces pays à l'exception du Cameroun, connaissent actuellement un important déficit en racines de manioc.

⁶ Voir le rapport pour une description détaillée des composantes alimentaires du manioc et ses potentialités de transformation (feuilles de manioc, racines de manioc pour l'alimentation animale et humaine et amidon)

2. Les normes commerciales existantes

Le cadre commercial formel et les normes existantes dans les six pays varient selon les exigences spécifiques prescrites dans les législations nationales. Néanmoins, certains principes fondamentaux ont été adoptés dans toutes les réglementations nationales, à savoir:

1. L'élimination, entre les Etats membres de la CEMAC, des droits de douane à l'importation et à l'exportation des marchandises et de toutes autres taxes d'effet équivalent;
2. L'abolition, entre les Etats membres, des restrictions quantitatives;
3. L'établissement et le maintien d'un tarif douanier extérieur commun⁷;
4. L'établissement d'une politique commerciale à l'égard des Etats tiers ;
5. L'élimination progressive, entre les Etats membres, des obstacles à la libre circulation des personnes, des biens, des services et des capitaux ;
6. L'harmonisation des politiques nationales en vue de la promotion des activités communautaires, notamment dans : les domaines de l'industrie, des transports, des communications, de l'énergie, de l'agriculture, des ressources naturelles, du commerce, de la monnaie et des finances, des ressources humaines, du tourisme, de l'enseignement et de la culture de la science et de la technique.

En ce qui concerne la commercialisation du manioc et des ses dérivés, la politique mise en place par chaque Etat membre de la CEMAC vise à réduire le volume des importations alimentaires et à améliorer la sécurité alimentaire en accroissant l'alimentation des populations locales avec des dérivés du manioc. Cette stratégie⁸ se fonde en particulier sur: (i) l'amélioration de la productivité au champ (vulgarisation de semences de qualité et des itinéraires techniques), (ii) la mise sur le marché de ces produits (régularité d'approvisionnement des villes et stabilisation des prix) et (iii) la promotion des produits dérivés du manioc orientés vers l'exportation ou la transformation.

Toutefois, en dépit de la volonté des Etats membres de la CEMAC de construire un véritable espace d'intégration, on peut constater que cette région souffre d'un déficit considérable des échanges entre les Etats; les contraintes pratiques suivants peuvent être identifiées par rapport aux moyens de communication et de transport:

- Les infrastructures et les équipements portuaires: sont dans l'ensemble dégradés et cependant nécessitent des travaux de réhabilitation et de modernisation ;
- Les infrastructures et équipements routiers: avec seulement 14% de routes revêtues, la sous-région présente le taux de réseau routier bitumé le plus faible du monde. La conséquence est que le réseau routier, qui n'est pas bien interconnecté, est inadapté, morcelé, et peu compétitif ;
- Le transport ferroviaire: seules quatre pays de l'Afrique Centrale (incluant la RDC) disposent de réseaux ferroviaires, mais ils sont parmi les plus vieux du monde. En effet, les réseaux ferroviaires disjoints entraînent des chargements et des déchargements fréquents des marchandises, ce qui fait augmenter les retards et les coûts de transport ;
- Le transport fluvial: l'Afrique Centrale dispose, avec le Congo et ses affluents, du plus important réseau navigable du continent. Pourtant, le handicap majeur du transport sur le fleuve Congo tient à l'impossibilité de déboucher sur l'océan à cause des rapides qui ferment le fleuve entre Pool Malebo et Matadi ; en plus, une rupture entre voie fluviale et voie ferrée rend le transport très difficile;
- Les infrastructures et les équipements dans le secteur du transport aérien: la disparition de Air Afrique (dont trois pays de la sous-région étaient membres), de Air Gabon et de la Camair a rendu difficiles les dessertes aériennes entre les différentes capitales. Toutefois, cette situation, qui ne facilite pas la pratique des affaires, a été compensée au cours de ces dernières années par la création d'une multitude de compagnies;
- Les autres infrastructures d'interconnexion: les services des télécommunications sont insuffisants, inefficaces, très onéreux y compris la téléphonie mobile qui existe en quantité limitée (surtout dans les milieux ruraux) et demeure très chère. En plus, l'Afrique Centrale a la plus faible diffusion du réseau Internet.

⁷ Outre l'établissement d'une zone de libre-échange et d'une union douanière, la CEMAC a entrepris aussi des initiatives relatives à la création d'un marché commun, notamment à travers: (i) la libre circulation des personnes et des capitaux; et (ii) l'harmonisation et la coordination des politiques macroéconomiques et sectorielles.

⁸ Consulter le rapport pour les stratégies nationales de chaque pays et tous les projets et les programmes en cours d'exécution.

En ce qui concerne les normes commerciales existantes en matière de contrôle de qualité des produits dérivés du manioc, chaque Etat de la CEMAC a impliqué un certain nombre de ministères différents et de services et, surtout, a publié différentes normes obligatoires, comme le montre le tableau ci-dessous publié dans le rapport : « Qualité CEMAC Accréditation, Certification, Normalisation » par Gruppo SOGES SpA (2005).

Pays	Législation/ réglementation en vigueur	Ministère de Tutelle	Organismes et Services concernés	Normes publiées	Normes obligatoires
Cameroun	Loi n° 96/11 du 5 août 1996 relative à la Normalisation. Loi n° 2003/006 du 21 avril 2003 portant régime de sécurité en matière de biotechnologie moderne au Cameroun	Ministère de l'Industrie	Division de la Normalisation et de la Qualité	275	12
RCA	Loi n° 62/350 du 4 janvier 1963 relative à l'organisation de la protection des végétaux		Office de réglementation de la commercialisation et du contrôle du conditionnement des produits agricoles (ORCCPA)	Aucune	Aucune
Congo	Multitude de textes, mais absence d'une loi fondamentale	Ministère de l'Industrie	Centre National de Normalisation et de Qualité	Aucune	Aucune
R.D Congo	Décret n° 014 de 2001 portant réglementation phytosanitaire			137	40
Gabon	Arsenal de textes relatifs à chacun des aspects SPS, mais faible application	Ministère de l'Industrie	Centre National de Normalisation et de Transfert des Technologies	Aucune	Aucune
Guinée Eq.	Loi n°7 de 2002, loi vétérinaire de Guinée Equatoriale	Ministère de l'Agriculture, et de l'élevage	Direction Générale de la « los Servicios Veterinarios del Ministerio de Agricultura	Aucune	Aucune

Source : Rapport Qualité CEMAC Accréditation, Certification, normalisation, SPS, TI et II, SOGES, août 2005, et nos propres enquêtes.

3. La structure du marché et les caractéristiques principales de la demande

Avant de décrire la structure des marchés de la CEMAC, ce rapport se focalise sur la compréhension du fonctionnement des marchés d'approvisionnement dans la sous région⁹. L'analyse du fonctionnement du système d'approvisionnement des produits dérivés du manioc destinés à l'alimentation humaine révèle l'existence des connections convergentes qui toutefois sont divergentes selon le niveau de commercialisation considéré, ainsi qu'en fonction du circuit de distribution, soit-il traditionnel¹⁰ ou moderne. Ce flux part des commerçants-grossistes situés dans les grands centres urbains de chaque pays, et qui, à travers leurs collecteurs sur le terrain, déploient leur toile vers les zones rurales pour collecter différents produits vivriers. Ces commerçants-grossistes achètent des racines fraîches ou des produits ayant subi une première transformation, les acheminent dans les centres de consommation urbains pour leur faire subir une transformation finale et les stockent ensuite dans leurs magasins. Enfin, ces produits transformés sont vendus soit vers les zones déficitaires du pays, soit exportés sur les différents segments de marchés des pays limitrophes¹¹, par le biais des correspondants, qui sont, dans la plupart des cas, des commerçants-grossistes (dans le cas des circuits de distribution traditionnels) ou des acteurs des circuits de distribution modernes¹².

Au niveau CEMAC, les échanges intra-régionaux susmentionnés s'organisent autour de quatre zones frontalières, à savoir:

- (i) la province du Nord au Cameroun: est la plus grande zone frontalière, carrefour des échanges en provenance et/ou à destination du Nigeria et des pays voisins (Tchad, Cameroun, RCA);
- (ii) la côte littorale du Cameroun: à travers cette zone les produits vont et viennent par voies maritime, terrestre et aérienne;
- (iii) la zone Ouest de la RDC: il s'agit d'une région regroupant les villes de Kinshasa, Mbandika, Matadi, Kikwit, à partir desquelles les produits s'échangent principalement avec le Congo, l'Angola, et la RCA;
- (iv) le Sud du Cameroun: est la zone frontalière qui couvre le Cameroun, la Guinée Equatoriale et le Gabon et tous ses marchés transfrontaliers.

Les produits du manioc les plus échangés dans ces quatre zones sont, par ordre d'importance: la pâte rouie, les cossettes, la chikwange, la farine de manioc, le saka-saka (ou pondou), les bâtons de manioc, le tapioca et le gari, suivi du miondo. Tous les marchés vivriers de la sous-région CEMAC sont caractérisés par: (i) la haute saisonnalité et irrégularité de l'offre; (ii) l'instabilité des prix; (iii) la forte segmentation du marché, et (iv) le niveau élevé de risque et l'incertitude.

Au niveau de la structure du marché national des dérivés du manioc dans les six pays ciblés par cette étude, les spécificités suivantes ont été identifiées:

i) Cameroun :

- Principaux produits commercialisés: Bâtons de manioc, Miondo, Cosettes de manioc, Farine de manioc, Tapioca/Gari et Saka-saka ;
- Existence de deux niveaux de concurrence : (i) concurrence sur la même ligne des produits, et (ii) concurrence avec les produits alimentaires importés à base de céréales ;
- Existence des contraintes limitant l'accès des opérateurs locaux de la filière aux marchés extérieurs ;
- Absence de spécialisation technologique et faible qualité des produits;
- Coûts de production élevés;

⁹ Parmi les variables économiques qui influencent les échanges transnationaux il y a : (i) les différences de potentiels productifs ; (ii) les différences de prix entre les deux côtés d'une frontière (ou entre les marchés urbains dans les différents pays) ; (iii) la suppression ou la modification de tarifs douaniers et l'existence de nouvelles taxes internes ; (iv) les changements de politiques économiques et les nouveaux environnements politiques des pays ; (v) le nouvel environnement économique de la zone CEMAC (politiques d'ajustement structurel, abolition des monopoles et dissolutions des entreprises publiques chargées de la collecte et de la commercialisation des produits vivriers, migrations infrarégionales), (vi) les évènements sociaux et confessionnels, et enfin, (vii) le développement des réseaux de communication.

¹⁰ En effet, les acteurs des circuits de distribution traditionnels travaillent presque tous de manière centralisée et sur une même ligne de produits (notamment, la chikwange et les bâtons de manioc) qui sont emballés dans des feuilles, pâte rouie, cossettes, ou farine emballées dans des sachets plastiques impropres à l'alimentation humaine, etc.

¹¹ Voir le rapport pour la caractérisation de la structure des prix des racines et de produits dérivés du manioc depuis les bassins de production /transformation jusqu'aux marchés urbains nationaux et sous-régionaux.

¹² Voir le rapport pour la description des circuits d'approvisionnement et de commercialisation des racines et des produits dérivés depuis les villages de production/transformation, vers les centres de consommation urbain ainsi que les circuits d'approvisionnement et de commercialisation des racines et de produits dérivés du manioc au niveau urbain.

- Insuffisance de personnel technique qualifié et insuffisantes compétences des entrepreneurs;
- Mauvaise organisation des acteurs de la filière ;
- Insuffisance de systèmes appropriés pour le financement des activités agricoles et agro-industrielles.

De plus, par rapport à la structure commerciale et logistique, les aspects suivants ont été identifiés :

Organisation et structuration des entreprises exportatrices	Mode de transport utilisé par les entreprises			
	Transport aérien	Transport maritime		Transport terrestre
		Formel	Informel	
STRUCTURE COMMERCIALE				
Structure commerciale	<i>Pas fiable. Absence de personnel de qualité. Méconnaissance du marché et de son évolution</i>	<i>Pas fiable. Absence de personnel de qualité. Méconnaissance du marché et de son évolution</i>	<i>Pas fiable. Absence de personnel de qualité. Méconnaissance du marché et de son évolution</i>	<i>Pas fiable. Absence de personnel de qualité. Méconnaissance du marché et de son évolution</i>
Degré de maîtrise des produits	<i>Moyen. Absence de professionnalisme des opérateurs</i>	<i>Moyen. Absence de professionnalisme des opérateurs</i>	<i>Faible. Absence de professionnalisme des opérateurs</i>	<i>Faible. Absence de professionnalisme des opérateurs</i>
Standardisation des produits	<i>Faible</i>	<i>Faible</i>	<i>Très faible</i>	<i>Très faible</i>
Structure de la clientèle	<i>Faible capacité de prospection. Clientèle concentrée, représentant généralement les importateurs de moyenne gamme</i>	<i>Faible capacité de prospection. Clientèle concentrée, représentant généralement les importateurs de moyenne gamme</i>	<i>Faible capacité de prospection. Clientèle concentrée, représentant généralement les importateurs de gamme inférieure (circuits traditionnels et informels)</i>	<i>Faible capacité de prospection. Clientèle concentrée, représentant généralement les importateurs de gamme inférieure (circuits traditionnels et informels)</i>
Niveau des prix	<i>Elasticité (en fonction des sources d'approvisionnement, de la demande et de la saison)</i>	<i>Elasticité (en fonction des sources d'approvisionnement, de la demande et de la saison)</i>	<i>Elasticité (en fonction des sources d'approvisionnement, de la demande et de la saison)</i>	<i>Elasticité (en fonction des sources d'approvisionnement, de la demande et de la saison)</i>
LOGISTIQUE				
Moyens de communication	<i>Moyens. Equipements de communication de base (téléphone, fax)</i>	<i>Moyens. Equipements de communication de base (téléphone, fax)</i>	<i>Faibles. Téléphone portable dans la majorité des cas</i>	<i>Faibles. Téléphone portable dans la majorité des cas</i>
Matériel de travail	<i>Précaire, insuffisant</i>	<i>Précaire, insuffisant</i>	<i>Précaire, insuffisant</i>	<i>Précaire, insuffisant</i>
Moyens de transport terrestre	<i>Pas disponible pour compte propre. Location de véhicule</i>	<i>Pas disponible pour compte propre. Location de véhicule</i>	<i>Pas disponible pour compte propre. Location de véhicule</i>	<i>Pas disponible pour compte propre. Location de véhicule</i>
Centre de conditionnement	<i>Peu équipé, pas de respect des règles d'hygiène</i>	<i>Peu équipé, pas de respect des règles d'hygiène</i>	<i>Peu équipé, insalubre</i>	<i>Peu équipé, insalubre</i>
Emballages utilisés	<i>En majorité du matériel de récupération ayant servi pour d'autres produits agricoles</i>	<i>En majorité du matériel de récupération ayant servi pour d'autres produits agricoles</i>	<i>Non conventionnels et inadaptés au conditionnement des produits</i>	<i>Non conventionnels et inadaptés au conditionnement des produits</i>
Equipements de stockage intermédiaire	<i>Inexistant, voire insuffisant</i>	<i>Inexistant, voire insuffisant</i>	<i>Inexistant, voire insuffisant</i>	<i>Inexistant, voire insuffisant</i>

Source : Enquêtes réalisées auprès des exportateurs au Cameroun, janvier-février 2008.

ii) Gabon

- Principaux produits commercialisés: Bâtons de manioc, Racines de manioc, Fofou, Cosettes de manioc, Manioc trempée et Tapioca/Gari;
- Forte concurrence aussi bien au niveau de la même ligne de produits que sur les autres produits alimentaires de substitution ;
- Forte dépendance aux importations des industries utilisatrices d'amidon;
- Demande croissante d'importations des produits dérivés du manioc, notamment du Cameroun.

De plus, par rapport à la structure commerciale et logistique, les aspects suivants ont été identifiés :

Organisation et structuration des importateurs	Classification des importateurs selon le mode de transport utilisé			
	Transport aérien	Transport maritime		Transport terrestre
		Formel	Informel	
STRUCTURE COMMERCIALE				
Structure commerciale	<i>Fiable. Personnel de qualité disponible. Bonne connaissance du marché et de son évolution</i>	<i>Fiable. Personnel de qualité disponible. Bonne connaissance du marché et de son évolution</i>	<i>Pas fiable. Absence de personnel de qualité. Méconnaissance du marché et de son évolution</i>	<i>Pas fiable. Absence de personnel de qualité. Méconnaissance du marché et de son évolution</i>
Degré de maîtrise des produits	<i>Elevé. Opérateurs professionnels</i>	<i>Elevé. Opérateurs professionnels</i>	<i>Faible. Absence de professionnalisme des opérateurs</i>	<i>Faible. Absence de professionnalisme des opérateurs</i>
Standardisation des produits	<i>Bonne</i>	<i>Bonne</i>	<i>Très faible</i>	<i>Très faible</i>
Structure de la clientèle	<i>Bonne capacité de prospection. Clientèle diversifiée, représentant généralement les consommateurs de moyenne à haute gamme</i>	<i>Bonne capacité de prospection. Clientèle diversifiée, représentant généralement les consommateurs de moyenne à haute gamme</i>	<i>Faible capacité de prospection. Clientèle concentrée, représentant généralement les importateurs de gamme inférieure (circuits traditionnels et informels)</i>	<i>Faible capacité de prospection. Clientèle concentrée, représentant généralement les importateurs de gamme inférieure (circuits traditionnels et informels)</i>
Niveau des prix	<i>Elasticité (en fonction des sources d'approvisionnement, de l'offre et de la demande)</i>	<i>Elasticité (en fonction des sources d'approvisionnement, de l'offre et de la demande)</i>	<i>Elasticité (en fonction des sources d'approvisionnement, de la demande et de la saison)</i>	<i>Elasticité (en fonction des sources d'approvisionnement, de la demande et de la saison)</i>
LOGISTIQUE				
Moyens de communication	<i>Bons. Equipements de communication de bonne qualité (site web, fax, téléphone fixe et mobile, ordinateurs, etc.)</i>	<i>Bons. Equipements de communication de bonne qualité (site web, fax, téléphone fixe et mobile, ordinateurs, etc.)</i>	<i>Faibles. Téléphone portable dans la majorité des cas</i>	<i>Faibles. Téléphone portable dans la majorité des cas</i>
Matériel de travail	<i>Matériel de qualité en nombre suffisant</i>	<i>Matériel de qualité en nombre suffisant</i>	<i>Précaire, insuffisant</i>	<i>Précaire, insuffisant</i>
Moyens de transport terrestre	<i>Disponible pour compte propre, en quantité suffisante</i>	<i>Disponible pour compte propre, en quantité suffisante</i>	<i>Pas disponible pour compte propre. Location de véhicule</i>	<i>Pas disponible pour compte propre. Location de véhicule</i>
Centre de conditionnement	<i>Bien équipé, en respect avec des règles d'hygiène et de qualité</i>	<i>Bien équipé, en respect avec des règles d'hygiène et de qualité</i>	<i>Peu équipé, insalubre</i>	<i>Peu équipé, insalubre</i>
Emballages utilisés	<i>Emballage approprié, variable en fonction des produits et des types de consommateurs visés</i>	<i>Emballage approprié, variable en fonction des produits et des types de consommateurs visés</i>	<i>Non conventionnels et inadaptés au conditionnement des produits</i>	<i>Non conventionnels et inadaptés au conditionnement des produits</i>
Equipements de stockage intermédiaire	<i>Disponible et de qualité. En respect avec les règles d'hygiène et de qualité.</i>	<i>Disponible et de qualité. En respect avec les règles d'hygiène et de qualité.</i>	<i>Inexistant, voire insuffisant</i>	<i>Inexistant, voire insuffisant</i>

Source : Enquêtes auprès des exportateurs, janvier-février 2008.

iii) République Centrafricaine:

- Principaux produits commercialisés: Bâtons de manioc, Racines de manioc, Fofou, Cosettes de manioc, Manioc trempée et Tapioca/Gari;
- Existence d'une forte demande des produits dérivés du manioc: la RCA occupe le 16ème rang des pays les plus grands consommateurs de manioc dans le monde ;
- Déficit de production agricole à cause des conflits militaire-politiques ;
- Faible niveau de concurrence et marché urbain peu rémunérateur.

De plus, par rapport aux aspects financiers et à la structure commerciale et logistique, les aspects suivants ont été identifiés :

Organisation et structuration des entreprises	Industries brassicole et du secteur bois en RCA
ASPECT FINANCIER	
Statut juridique	<i>Société Anonyme</i>
Organisation interne	<i>Structure interne organisée, le Chef délègue les responsabilités et est l'animateur de l'équipe</i>
Liaisons hiérarchiques	<i>Plurielles. Concertation entre le Chef et ses plus proches collaborateurs</i>
Traitement de l'information	<i>L'information est traitée à différentes strates</i>
Accès au décideur	<i>Fonction de la hiérarchie et du niveau de prise de décision</i>
Image de l'employé	<i>Equipier. Acteur majeur de l'entreprise</i>
Image que le salarié a de l'entreprise	<i>Institution forte, structurée et hiérarchisée. Faible possibilité de conflits</i>
Profil du personnel	<i>Niveau de formation et expérience professionnelle variable</i>
ASPECT FINANCIER	
Structure de gestion	<i>Organisée autour des personnes ressources sous la supervision du Chef d'entreprise</i>
Stocks	<i>Existants et gérés en flux tendus</i>
Sécurité d'approvisionnement	<i>Assurée. En partenariat avec les centrales d'achat des sociétés mères</i>
Fonds de roulement	<i>Moyen à bon niveau</i>
STRUCTURE COMMERCIALE	
Structure commerciale	<i>Fiable. Personnel de qualité disponible. Bonne connaissance du marché et de son évolution</i>
Degré de maîtrise des produits	<i>Elevé. Opérateurs professionnels</i>
Standardisation des produits	<i>Bonne</i>
Structure de la clientèle	<i>Bonne capacité de prospection. Clientèle diversifiée, représentant généralement les consommateurs de moyenne à haute gamme</i>
Niveau des prix	<i>Elasticité (en fonction des sources d'approvisionnement, de l'offre et de la demande)</i>
LOGISTIQUE	
Moyens de communication	<i>Bons. Equipements de communication de qualité (site web, fax, téléphone fixe et mobile, etc.)</i>
Matériel de travail	<i>Matériel de qualité en nombre suffisant</i>
Moyens de transport terrestre	<i>Disponible pour compte propre, en quantité suffisante</i>
Centre de conditionnement	<i>Bien équipé, en respect avec des règles d'hygiène et de qualité</i>
Emballages utilisés	<i>Emballage approprié, variable en fonction des produits et des types de consommateurs visés</i>
Equipements de stockage intermédiaire	<i>Disponible et de qualité. En respect avec les règles d'hygiène et de qualité.</i>

Source : Enquêtes auprès des importateurs, janvier-février 2008.

(iv) République Démocratique du Congo

- Principaux produits commercialisés: Racines de manioc, Manioc rouie, Chikwange et Saka-saka ;
- Importants flux d'exportation dans la région grâce à la position géographique stratégique mais qui sont fortement influencés par le cours du dollar américain qui confère une certaine instabilité aux transactions commerciales.

De plus, par rapport à la structure organisationnelle, aux aspects financiers et à la structure commerciale et logistique, les aspects suivants ont été identifiés :

Typologie des exportateurs en RDC	Exportateurs réguliers	Exportateurs occasionnels
STRUCTURE ORGANISATIONNELLE		
Statut juridique	<i>Etablissement, GIC ou SARL</i>	<i>Sans statut ou tout au plus Etablissement</i>
Organisation interne	<i>Le Chef d'entreprise contrôle directement toutes les décisions sans déléguer de responsabilités</i>	<i>Le Chef d'entreprise contrôle directement toutes les décisions sans déléguer de responsabilités</i>
Liaisons hiérarchiques	<i>Unitaires. En dehors du Chef d'entreprise, personne n'occupe une place prééminente</i>	<i>Unitaires. En dehors du Chef d'entreprise, personne n'occupe une place prééminente</i>
Traitement de l'information	<i>Relève de la responsabilité du Chef d'entreprise qui a des contacts directs avec les fournisseurs et les clients</i>	<i>Relève de la responsabilité du Chef d'entreprise qui a des contacts directs avec les fournisseurs et les clients</i>
Accès au décideur	<i>Difficile</i>	<i>Facile</i>
Image de l'employé	<i>Eternel salarié, pas de profil de carrière, non syndiqué, et pas d'assurance sociale</i>	<i>Eternel salarié, pas de profil de carrière, non syndiqué, et pas d'assurance sociale</i>
Image que le salarié a de l'entreprise	<i>Entreprise « familiale », institution faible, culte de la hiérarchie, possibilité de conflits</i>	<i>Entreprise « familiale », institution faible, culte de la hiérarchie, possibilité de conflits</i>
Profil du personnel	<i>Faible niveau de formation et pas d'expérience suffisante</i>	<i>Faible niveau de formation et pas d'expérience suffisante</i>
ASPECT FINANCIER		
Structure de gestion	<i>La gestion est concentrée entre les mains du Chef d'entreprise. Pas de personnel administratif</i>	<i>La gestion est concentrée entre les mains du Chef d'entreprise Pas de personnel administratif</i>
Stocks	<i>Inexistants. Les achats se font suivant commandes.</i>	<i>Inexistants. Les achats se font suivant les commandes.</i>
Sécurité d'approvisionnement	<i>Moyennement assurée</i>	<i>Faiblement assurée</i>
Fonds de roulement	<i>Faible</i>	<i>Faible</i>
STRUCTURE COMMERCIALE		
Structure commerciale	<i>Pas fiable. Absence de personnel de qualité. Méconnaissance du marché et de son évolution</i>	<i>Pas fiable. Absence de personnel de qualité. Méconnaissance du marché et de son évolution</i>
Degré de maîtrise des produits	<i>Moyen. Absence de professionnalisme des opérateurs</i>	<i>Faible. Absence de professionnalisme des opérateurs</i>
Standardisation des produits	<i>Faible</i>	<i>Très faible</i>
Structure de la clientèle	<i>Faible capacité de prospection. Clientèle concentrée, représentant généralement les grossistes des circuits traditionnels et informels</i>	<i>Faible capacité de prospection. Clientèle concentrée, représentant généralement les grossistes des circuits traditionnels et informels</i>
Niveau des prix	<i>Fonction des sources d'approvisionnement, de la demande et de la saison)</i>	<i>Fonction des sources d'approvisionnement, de la demande et de la saison)</i>
LOGISTIQUE		
Moyens de communication	<i>Téléphone portable</i>	<i>Téléphone portable</i>
Matériel de travail	<i>Précaire, insuffisant</i>	<i>Précaire, insuffisant</i>
Moyens de transport	<i>Pas disponible pour compte propre.</i>	<i>Pas disponible pour compte propre</i>
Centre de conditionnement	<i>Peu équipé, pas de respect des règles d'hygiène</i>	<i>Peu équipé, insalubre</i>
Emballages utilisés	<i>En majorité du matériel de récupération ayant servi pour d'autres produits agricoles</i>	<i>Non conventionnels et inadaptés au conditionnement des produits</i>

Source : Enquêtes auprès des exportateurs, mars 2008.

v) Congo:

- Principaux produits commercialisés: Chikwange et Fufu ;
- Existence d'un important déficit de production en cossettes de manioc à cause des conflits sociopolitiques ;
- Forte segmentation des marchés des produits dérivés du manioc selon les circuits de commercialisation, la dimension géographique, la dimension sociodémographique et l'âge des consommateurs ;
- Existence de deux niveaux de concurrence: (i) une concurrence sur la même ligne de produits, et (ii) une concurrence avec les produits alimentaires importés - l'attiéké en provenance de la Côte d'Ivoire et d'autres à base de céréales.

De plus, par rapport à la structure commerciale et logistique les aspects suivants ont été identifiés :

Organisation et structuration des entreprises	Secteur d'activités			
	Agro-alimentaire et distribution alimentaire	Industrie papetière et connexe	Industrie textile et connexe	Industrie du bois et autres industries
STRUCTURE COMMERCIALE				
Structure commerciale	<i>Fiable. Personnel de qualité disponible. Bonne connaissance du marché et de son évolution</i>	<i>Fiable. Personnel de qualité disponible. Bonne connaissance du marché et de son évolution</i>	<i>Fiable. Personnel de qualité disponible. Bonne connaissance du marché et de son évolution</i>	<i>Fiable. Personnel de qualité disponible. Bonne connaissance du marché et de son évolution</i>
Degré de maîtrise des produits	<i>Elevé. Opérateurs professionnels</i>	<i>Elevé. Opérateurs professionnels</i>	<i>Elevé. Opérateurs professionnels</i>	<i>Elevé. Opérateurs professionnels</i>
Standardisation des produits	<i>Bonne</i>	<i>Bonne</i>	<i>Bonne</i>	<i>Bonne</i>
Structure de la clientèle	<i>Bonne capacité de prospection. Clientèle diversifiée, représentant généralement les consommateurs de moyenne à haute gamme</i>	<i>Bonne capacité de prospection. Clientèle diversifiée, représentant généralement les consommateurs de moyenne à haute gamme</i>	<i>Bonne capacité de prospection. Clientèle diversifiée, représentant généralement les consommateurs de moyenne à haute gamme</i>	<i>Bonne capacité de prospection. Clientèle diversifiée, représentant généralement les consommateurs de moyenne à haute gamme</i>
Niveau des prix	<i>Elasticité (en fonction des sources d'approvisionnement, de l'offre et de la demande)</i>	<i>Elasticité (en fonction des sources d'approvisionnement, de l'offre et de la demande)</i>	<i>Elasticité (en fonction des sources d'approvisionnement, de l'offre et de la demande)</i>	<i>Elasticité (en fonction des sources d'approvisionnement, de l'offre et de la demande)</i>
LOGISTIQUE				
Moyens de communication	<i>Bons. Equipements de communication de bonne qualité (site web, fax, téléphone fixe et mobile, ordinateurs, etc.)</i>	<i>Bons. Equipements de communication de bonne qualité (site web, fax, téléphone fixe et mobile, ordinateurs, etc.)</i>	<i>Bons. Equipements de communication de bonne qualité (site web, fax, téléphone fixe et mobile, ordinateurs, etc.)</i>	<i>Bons. Equipements de communication de bonne qualité (site web, fax, téléphone fixe et mobile, ordinateurs, etc.)</i>
Matériel de travail	<i>Matériel de qualité en nombre suffisant</i>	<i>Matériel de qualité en nombre suffisant</i>	<i>Matériel de qualité en nombre suffisant</i>	<i>Matériel de qualité en nombre suffisant</i>
Moyens de transport terrestre	<i>Disponible pour compte propre, en quantité suffisante</i>	<i>Disponible pour compte propre, en quantité suffisante</i>	<i>Disponible pour compte propre, en quantité suffisante</i>	<i>Disponible pour compte propre, en quantité suffisante</i>
Centre de conditionnement	<i>Bien équipé, en respect avec des règles d'hygiène et de qualité</i>	<i>Bien équipé, en respect avec des règles d'hygiène et de qualité</i>	<i>Bien équipé, en respect avec des règles d'hygiène et de qualité</i>	<i>Bien équipé, en respect avec des règles d'hygiène et de qualité</i>
Emballages utilisés	<i>Emballage approprié, variable en fonction des produits et des types de consommateurs visés</i>	<i>Emballage approprié, variable en fonction des produits et des types de consommateurs visés</i>	<i>Emballage approprié, variable en fonction des produits et des types de consommateurs visés</i>	<i>Emballage approprié, variable en fonction des produits et des types de consommateurs visés</i>
Equipements de stockage intermédiaire	<i>Disponible et de qualité. En respect avec les règles d'hygiène et de qualité.</i>	<i>Disponible et de qualité. En respect avec les règles d'hygiène et de qualité.</i>	<i>Disponible et de qualité. En respect avec les règles d'hygiène et de qualité.</i>	<i>Disponible et de qualité. En respect avec les règles d'hygiène et de qualité.</i>

Source : Enquêtes auprès des importateurs de produits dérivés et similaires du manioc destinés aux industries, janvier-février 2008.

4. Le degré de concurrence

L'émergence d'un marché commun dans la zone CEMAC et d'un marché de plus en plus interconnecté à travers la globalisation ont lentement conduit à un processus de dérégulation progressive du commerce des produits agricoles et, en même temps, a donné lieu à une situation de concurrence différenciée.

Comme tout produit agricole, les produits dérivés du manioc subissent une concurrence à deux niveaux sur le marché de la CEMAC: (i) une concurrence avec d'autres produits alimentaires considérés comme des produits de substitution et parmi lesquels il y a les produits alimentaires importés à base de céréales (qui sont plus compétitifs et plus adaptés au mode de consommation des ménages urbains), et (ii) une concurrence au niveau du sous-secteur, constitué par l'ensemble des organisations économiques qui offrent la même ligne de produits.

De façon plus spécifique, le degré de concurrence dans le marché des produits dérivés du manioc varie selon la typologie d'usage des produits, en particulier on distingue deux groupes: les produits destinés au secteur industriel et les produits destinés à l'alimentation humaine.

Dans le secteur industriel, la concurrence est moins forte: l'offre actuelle, limitée à l'amidon natif, est incapable de répondre aux sollicitations du marché, en raison de sa qualité insuffisante, de la faiblesse des volumes disponibles, de l'inorganisation des transformateurs locaux, de leur méconnaissance du marché et du prix élevé de l'amidon local par rapport aux produits de substitution (surtout les féculés de pomme de terre ou de maïs)¹³. En ce qui concerne le secteur des produits dérivés du manioc destinés à l'alimentation humaine, le degré de concurrence est principalement lié à l'intensité de la concurrence entre les vendeurs des mêmes produits, à l'existence des produits de substitution et au pouvoir de négociation des clients. En outre, dans les circuits de distribution traditionnels, la concurrence est effective surtout entre les importateurs et entre les grossistes; à ce niveau, elle est fortement influencée par: (i) l'origine des produits; (ii) les conditions de vente proposées aux importateurs et aux grossistes; (iii) la réputation des fournisseurs et (iv) les facteurs socioculturels (tels que l'ethnie de l'exportateur, son appartenance à un réseau de commerçants, etc).

Cependant, dans les circuits de distribution modernes¹⁴ elle est limitée à cinq produits, à savoir: (i) la chikwange en provenance de la RDC qui se vend emballée dans des films plastique sous vide de 250 gr; (ii) l'attiéké en provenance de la Côte d'Ivoire qui est emballé dans des cartons de 1 kg ; (iii) la farine de manioc enrichie aux protéines en provenance du Nigeria et qui se trouve emballée dans des sachets en plastique appropriés de 1 kg; (iv) le Gari/Tapioca amélioré en provenance du Nigeria qui est emballé dans des sachets en plastique appropriés de 1 kg, et, enfin, (v) le saka-saka surgelé en provenance du Cameroun ou de la RDC qui se trouve emballé dans des films en plastique sous vide de 1 kg.

¹³ Voir le rapport pour l'analyse de la concurrence du secteur industriel dans la zone CEMAC par rapport aux grandes firmes industrielles, aux PME industrielles, et aux des micro-industries.

¹⁴ Voir le rapport pour en savoir plus sur les résultats de l'enquête auprès des opérateurs des circuits de distribution modernes dans la région.

5. La stratégie à mettre en œuvre en vue d'augmenter la pénétration des marchés

La stratégie de pénétration des marchés des produits dérivés du manioc dans la sous région qui est proposée par cette étude prend en compte toutes les caractéristiques du marché qui ont été analysées dans les paragraphes précédents ainsi que les trois contraintes suivantes:

- (i) L'environnement de production et de transformation des racines de manioc: il s'agit de contraintes existantes au niveau des producteurs, des commerçants, des transformateurs, des exportateurs, des importateurs installés dans les pays de l'Afrique Centrale, des ménages-consommateurs et des consommateurs industriels¹⁵ ;
- (ii) L'organisation technico-économique des transactions conduites par les acteurs du marché ;
- (iii) L'environnement du commerce intra-régional de produits alimentaires.

En ce qui concerne le commerce intra-régional dans les marchés de la CEMAC, les enquêtes auprès des opérateurs du marché ont montré l'existence des contraintes relatives à la faiblesse de la normalisation, de l'accréditation et de la certification des produits dérivés du manioc originaires de la zone, ainsi que des contraintes liées à la transformation des conditions socio-économiques dans le mode de consommation.

En considération de ces contraintes, cette étude propose une stratégie qui porte sur trois phases graduelles, à savoir:

- (i) Pénétration initiale des marchés: il s'agit de l'identification des entreprises de la filière qui sont déjà présentes dans les circuits de distribution modernes et qui ont le meilleur potentiel de croissance sur la base du degré de concurrence, la stratégie de la concurrence, la clientèle, les motivations des clients, le service après-vente, etc. Dans cette première phase, la stratégie vise à les accompagner dans le choix d'un petit nombre de marchés, qu'elles devront travailler en profondeur par rapport à l'adaptation de l'offre, l'amélioration de la compétitivité des produits, la mise au point d'une politique de promotion des produits, etc. A cet effet, les entreprises pourront soit continuer à développer la demande primaire sur le marché actuel, soit augmenter leur part de marché (au meilleur des cas en améliorant la qualité des produits et le service après-vente et en investissant dans la promotion, sans pour autant que cela soit accompagné d'une forte hausse de prix), ou alors, renforcer leur position sur le marché. Dans cette phase, l'attention se focalise sur quatre marchés prioritaires (la RDC, le Gabon, le Congo et le Cameroun) et sur des produits phares, à savoir: la chikwange, le saka-saka surgelé, le gari/tapioca et l'amidon. Ces produits seront ensuite commercialisés dans les marchés suivants: les grandes et moyennes surfaces, les casernes militaires et les économats, les bases-vie, catering et les restaurants d'entreprises, les hôtels et les restaurants et le marché de l'industrie.
- (ii) Expansion géographique et diversification des marchés: il s'agit de la phase de développement d'un nouveau marché avec les produits actuels, en recherchant à conquérir de nouveaux segments de marché, de nouveaux circuits de distribution ou tout simplement en procédant à l'expansion géographique vers d'autres marchés. Dans les marchés de la sous région, la préférence sera donnée à la Guinée Equatoriale et la pénétration du marché dépendra de la localisation des clients, de la typologie du client, de l'antériorité des relations commerciales, des contraintes inhérentes au commerce dans les différents pays, etc. Dans cette phase les marchés suivants seront adressés: les grandes et les moyennes surfaces, les casernes militaires et les économats, les bases-vie, catering et les restaurants d'entreprises et les hôtels et les restaurants.
- (iii) Extension des marchés: cette dernière phase se focalise sur la création des nouveaux marchés (en termes de segments et/ou niches), tout en élargissant le portefeuille des produits déjà commercialisés dans la phase 1, et en renforçant par la même occasion les positions sur les nouveaux marchés. Les marchés visés seront constitués par l'ensemble des pays membres de la CEMAC, y compris la RDC, l'Angola et Sao-Tomé et Príncipe. De nouveaux produits seront commercialisés: en priorité, la farine panifiable, le gari/tapioca, la chikwange et la farine de manioc instantanée. Les segments de marché visés seront: le marché de l'aide alimentaire, les marchés traditionnels de gros, les grandes et moyennes surfaces, les casernes militaires et les économats, les bases-vie, catering et les restaurants d'entreprises et, enfin, les hôtels et les restaurants.

¹⁵ Voir le rapport pour l'analyse détaillée selon les besoins exprimés par les acteurs de la filière.

Conclusions

A travers l'analyse de six dimensions clés, à savoir la caractérisation et description des produits dérivés du manioc commercialisés dans les marchés CEMAC, le cadre commercial, les différentes contraintes à l'entrée des produits sur les marchés actuels et potentiels, l'organisation de la chaîne d'approvisionnement et de distribution des produits dérivés du manioc dans les différents marchés et le degré de concurrence existant, ce rapport donne des informations pratiques et opérationnelles sur les potentialités de commercialisation sur les marchés CEMAC.

La mise en œuvre de la stratégie présentée dans cette étude porte sur trois phases, à savoir :

- (i) La pénétration graduelle des marchés ;
- (ii) L'expansion géographique et la diversification des marchés ;
- (iii) L'extension des marchés.

Cette stratégie requiert un accompagnement des opérateurs privés de la part de l'Etat principalement, à travers: (i) la mise aux normes des produits actuellement commercialisés ; (ii) la recherche et l'innovation ; (iii) l'étude des marchés finaux et de leurs évolutions ; (iv) la mise en relation d'une part entre les vendeurs et les acheteurs et d'autre part, entre les vendeurs et les opérateurs en amont (production, collecte, transport) et en aval (fabricants d'emballage, chargeurs, transitaires, etc.) de la filière ; (v) la promotion et le merchandising de leurs produits (formation des prix, conception des étiquettes, logos graphiques et dans le choix des noms commerciaux des produits).