



**INTERNATIONAL TRADE CENTRE
COMMON FUND FOR COMMODITIES**



**REUNION REGIONALE SUR LE DEVELOPPEMENT DES
EXPORTATIONS DE NOIX DE CAJOU D'AFRIQUE**

**Organisée par le Centre de Commerce International/CNUCED/OMC (CCI) et
le Fond Commun de Produits de Base (CFC),
en collaboration avec le Conseil National pour l'Exportation (CNEX)**

23-26 juillet 2002, Hôtel du Port – « La Marina », Cotonou, Bénin

**STRATÉGIE DE LA COMMERCIALISATION
DE L'ANACARDE ET DES NOIX DE CAJOU
IMPORTANCE DE LA MAÎTRISE DES DÉCISIONS
D'INVESTISSEMENT ET DES
COÛTS DE PRODUCTION**

**Presentation made by Dr. B.M. Quenum
Dr. Quenum & Associates – Investment and Business Planners**

**Project No. INT/W3/69
“Développement des exportations des noix de cajou d'Afrique”**

Le présent rapport a été effectué au nom du Centre du commerce international CNUCED/OMC (CCI). Il a été financé par le Fonds global d'affectation spéciale du CCI dans le cadre du projet INT/W3/69.

Les appellations employées dans le présent rapport et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Centre du commerce international CNUCED/OMC (CCI) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Le présent rapport n'a fait l'objet d'aucune modification par le Centre du commerce international CNUCED/OMC (CCI) quant à sa rédaction

TABLE DES MATIÈRES

	Page
1. Introduction	4
2. Disponibilité et qualité marchande des produits	4
2.1 Caractéristiques du marché de l'anacarde	5
2.2 Qualité des produits transformés	5
2.3 Comparaison des prix de vente de l'anacarde et de l'amande de cajou	6
3. Contrôle strict des coûts de production	7
3.1 Capacité proposée pour l'usine de transformation	8
3.2 Espacement dans le temps de l'installation des équipements de production	8
3.3 Impact du montant de l'investissement initial sur les coûts de production	11
3.4 De l'importance d'un plan d'affaires actualisé	13
4. Le rôle essentiel du directeur financier	14
5. Conclusion	17
6. Curriculum vitae et publications de M. B-M Quenum	18

1. Introduction

Les principaux producteurs et exportateurs de l'anacarde et de la noix de cajou en Afrique sont, par ordre d'importance décroissante : la Tanzanie, le Mozambique, la Guinée Bissau, la Côte d'Ivoire, le Nigeria, le Bénin, le Kenya, le Sénégal et Madagascar. Ces pays comptent pour 30 % de la production mondiale et participent pour 20 % au commerce mondial. Les recettes globales qu'ils tirent de ce commerce s'élèvent à environ 880 millions de US \$ par an pour un total de transactions mondiales égal à 4,4 milliards US \$ dans le secteur des fruits secs.

Ces pays producteurs disposent donc d'une marge d'environ 10 % pour combler le différentiel entre leur production et leur part du marché mondial des fruits secs.

Cependant, pour s'approprier une plus grande part du marché, ces pays auront besoin de mettre en œuvre des stratégies de production et de gestion efficaces, en vue d'augmenter leur productivité, la qualité marchande des produits transformés et leur marge bénéficiaire. Lesdites stratégies sont les compléments indispensables à la réussite de l'initiative de l'Organisation du Commerce International : *La promotion à l'exportation de l'anacarde et de la noix de cajou d'origine africaine.*

Cet exposé concerne ces stratégies de production et de gestion. Il traite des trois points suivants :

- 1 – L'importance pour une entreprise du secteur de l'anacarde et des noix de cajou de toujours disposer de produits à commercialiser ; en quantité et de qualité conforme aux normes en vigueur sur le marché international des fruits secs.
- 2 – La nécessité pour l'entreprise d'avoir un contrôle strict de ses coûts de production.
- 3 – L'importance d'une procédure comptable dynamique et de l'analyse économique et financière "permanente" des dépenses de production.

2. Disponibilité et qualité marchande des produits

La production mondiale de l'anacarde se caractérise par des fluctuations brusques, soit à la baisse, soit à la hausse, d'une année sur l'autre. C'est ainsi que, pour une année donnée, le volume de la production peut n'être que la moitié de l'année précédente. Les variations observées en Afrique sont dues, le plus souvent, aux récoltes abondantes ou faibles enregistrées au Mozambique et/ou en Tanzanie.

Dans un marché global de 395 000 tonnes par an pour toutes les catégories de noix (amandes de noix de cajou, noix du Brésil, amandes, noisettes, etc.), la part de l'amande de cajou – en année de récolte "normale" – se situe aux alentours de 70 000 – 75 000 tonnes par an. C'est-à-dire 17,4 % à 19 % du total.

L'évolution mondiale de la production d'anacarde et de l'amande de cajou dépend des facteurs suivants :

- L'augmentation des récoltes au Mozambique et en Tanzanie.
- L'augmentation des surfaces cultivées au Brésil et en Inde.

L'effet combiné de ces deux facteurs peut engendrer une "explosion" du niveau de production. Ainsi la production d'une année sur l'autre peut doubler. Dans un cas pareil, la quantité de noix

toutes catégories peut s'enfler du niveau "normal" de 395 000 tonnes par an à 790 000 tonnes. Les tonnages résultants pour l'anacarde sont gonflés de 75 000 à 150 000 tonnes.

2.1 Caractéristiques du marché de l'anacarde

Les principaux pays importateurs de l'amande de noix de cajou (90 % du total des importations mondiales) sont les Etats-Unis d'Amérique, les pays de l'Union Européenne, le Japon et les pays de l'ancienne Union Soviétique – COMECON.

- Le marché des Etats-Unis joue un rôle fondamental dans le commerce de l'anacarde et de l'amande de cajou. Ce marché représente 50 % du total des importations mondiales. De ce fait, il dicte les prix mondiaux. Le Brésil a un quasi-monopole sur ce marché
- Les pays de l'ancienne Union Soviétique ont compté pour 25 % du total des importations mondiales. Ce qui représentait environ 20 000 tonnes par an d'amandes de noix de cajou, avant la désintégration du COMECON (Council for Mutual Economic Assistance). Ces 20 000 tonnes d'amandes de noix de cajou correspondant à environ 83 000 tonnes d'anacardes. Ce marché était et demeure pratiquement la chasse gardée de l'Inde.

Ce marché de l'ex-Union Soviétique a toujours joué un rôle perturbateur sur le marché global de l'anacarde et des amandes de noix de cajou. Les prix internationaux de vente de ces denrées ont tendance à subir des fluctuations brutales à la hausse lorsque la demande est soutenue et importante dans l'ex- Union Soviétique. Les prix baissent aussi de façon abrupte lorsque la demande y est peu importante et sporadique. Cette dernière particularité du marché de l'ex- Union Soviétique met alors en évidence le caractère prédominant du marché des Etats-Unis qui voit alors croître sa part de marché de 50 % à 60 % du total mondial des importations.

- La part de l'amande de noix de cajou sur le marché global des amandes de toutes catégories est marginale dans la zone Euro. Elle représente environ 10 000 tonnes par an, soit 3 % du total des importations des fruits secs sur le marché des pays de l'Union Européenne. Ces 10 000 tonnes d'amandes de noix de cajou proviennent d'Inde (20 %), du Brésil (20 %), d'Afrique (60 %), et se répartissent ainsi par pays importateurs : Allemagne 30 %, Royaume-Uni 25 %, France 10 %, Pays-Bas 25 % et 10 % pour les autres pays de l'Union.
- Sur le marché asiatique, seul le Japon représente un débouché important mais très marginal, 4 à 5 % du total global des importations mondiales, soit 4 000 tonnes par an. Les observations faites ci-dessus donnent quelques indications intéressantes sur les marchés potentiels existants, en Europe et en Asie. Les producteurs africains d'anacarde et d'amandes de noix de cajou pourraient les explorer pour y augmenter leur part de marché. La pénétration de ces marchés est à leur portée s'ils se donnent des moyens de production et de gestion efficaces. C'est la condition essentielle pour y prendre pied durablement en y proposant des produits finis de bonne qualité marchande et à prix concurrentiels.

2.2 Qualité des produits transformés

Les différentes catégories et qualités de produits issus de la transformation industrielle de l'anacarde en amande de noix de cajou : produits a, b, c, d, e, f sont consignés dans le tableau n° 1 ci-dessous.

TABLEAU N° 1			
Produits transformés	Rendement Noix- Tonnes / Produits Tonnes	Rendement Produits Tonnes / Noix Brutes Tonnes	Prix FOB - US \$ / tonne
1- Amandes de cajou	-	0,21	
a- Blanc entier	0,30	0,063	4.540
b- Blanc écorché	0,20	0,042	4.320
c- Blanc écorché en Morceaux	0,18	0,0378	4.130
d- Blanc écorché en petits morceaux	0,12	0,0252	3.380
e- Blanc en morceaux	0,12	0,0252	3.190
f- Blanc en brisures	0,08	0,0168	2.810
2-Baume de coquille de noix - Baume / CNSL	-	0,070	300
REMARQUE: Le rendement technique de la transformation est de 0,21. Cela signifie qu'une tonne d'anacarde donne 210 kg de produits finis (amandes de noix de cajou) a - b - c - d - e - f plus 7% de baume de coquille de noix de cajou (CNSL / Cashew Nut Shell Liquid).			

Il faut remarquer que les prix de vente des produits transformés sont en relation directe avec leur "intégrité" matérielle. C'est-à-dire que les produits qui conservent la forme entière initiale de la noix de cajou sont ceux qui ont une valeur marchande plus élevée. Les produits brisés sont moins côtés.

Il est donc important qu' à la fin du processus de transformation des noix d'anacarde en amandes de cajou, le pourcentage des produits finis entiers "blanc entier", "blanc écorché", "blanc écorché en morceaux" soit plus élevé que celui des produits écorchés et des brisures, soit "blanc écorché en petits morceaux"; "blanc en morceaux"; "brisures".

L'obtention d'un pourcentage élevé de produits à haute valeur marchande pourrait se faire si des procédures opérationnelles – non exhaustives – suivantes étaient mises en œuvre au cours de la transformation des noix d'anacarde en amandes de noix de cajou :

- 1 – La récolte des noix d'anacarde, la manipulation et le convoyage à l'usine de traitement sont effectués de manière à limiter l'ébrèchement des coquilles et la casse des noix.
- 2 – Les lots de noix d'anacarde mis en transformation sont composés de noix triées, de taille uniforme et bien calibrée, non ébréchées dans la mesure du possible et non brisées au départ.
- 3 – Les conditions techniques de la transformation sont bien étudiées, efficaces et optimales (chauffage, mixage mélange, etc.).

2.3 Comparaison des prix de vente de l'anacarde et de l'amande de cajou

Etant donné que le taux de transformation de l'anacarde en amande de cajou est seulement de 0,21 (voir tableau n° 1), l'on peut se demander si la transformation est une opération économiquement rentable. Ne serait-il pas plus rentable de vendre uniquement de l'anacarde brut?

Discutons du fait de savoir ce qu'une entreprise du secteur devrait faire. Vendre de l'anacarde à l'état brut ? Vendre des produits transformés, c'est-à-dire des amandes de cajou et du baume de coquille d'anacarde ? Ou bien mettre sur le marché un mélange d'anacardes et de produits transformés ?

Si nous prenons en compte les produits transformés dont la liste se trouve dans le tableau n° 1, nous obtenons dans le tableau n° 2 la liste des revenus générés par les divers produits transformés a, b, c, d, e, f – plus du baume pour une tonne de matières premières d'anacarde :

TABLEAU N° 2		
Une tonne de noix d'anacarde.	210 kg d'amande de noix de cajou	Revenus en US\$
a- Blanc entier	63 kg	286
b- Blanc écorché	42 kg	181
c- Blanc écorché en morceaux	37,8 kg	156
d- Blanc écorché en petits morceaux	25,2 kg	85
e- Blanc en morceaux	25,2 kg	80
f- Blanc en brisures	16,8 kg	47
CNSL - Baume	70 kg	21
TOTAL	280 kg	856

Les revenus générés par les produits transformés semblent militer en faveur du processus de transformation de l'anacarde en amande de cajou. Particulièrement pour les producteurs africains dont les prix de cession de l'anacarde se situent – en fonction de l'origine – dans une fourchette de 300 US \$ et 700 US \$ par tonne, contre un revenu global de 856 US \$ pour l'ensemble des produits transformés.

Nous savons donc maintenant que la transformation de l'anacarde en amande de cajou peut s'avérer être économiquement rentable. Mais nous ne sommes pas vraiment sûrs que cette opération est rentable à tous les coups et tout le temps. Quel produit une entreprise active dans le commerce des fruits secs devrait-elle mettre en vente : de l'anacarde ou des amandes de noix de cajou ?

Le dilemme est permanent car il existe d'autres facteurs économiques – liés aux coûts de production et autres dépenses opérationnelles – qui sont susceptibles d'influer de façon négative sur les revenus générés par les produits transformés tels que reportés dans le tableau n° 2.

La direction de l'entreprise se doit donc de procéder à l'analyse en profondeur de toutes les dépenses opérationnelles, afin d'en cerner l'impact sur la variation des prix de vente des produits transformés tels que reportés dans le tableau n° 1.

3. Contrôle strict des coûts de production

Dans le commerce des matières premières tropicales telles que le cacao, le café, les huiles végétales, l'anacarde, etc., il existe toujours deux catégories de plantations :

- 1 – Les plantations dites "vieilles" qui sont caractérisées par des rendements en baisse, ou qui ont été établies à partir de souches génétiquement moins performantes.

2 – Les plantations dites "nouvelles", qui sont caractérisées par des rendements élevés ou qui ont été établies avec des souches très performantes.

Dans le but de montrer la nécessité pour une entreprise active dans le commerce de l'anacarde de connaître, à tout moment, et de la manière la plus précise possible, les données relatives au calcul des coûts de production de ses produits transformés, nous allons considérer l'hypothèse de travail suivante : la disponibilité d'un volume de 33 000 tonnes d'anacardes – provenant des plantations vieilles ainsi que des nouvelles, à compter de l'an 1 du processus d'industrialisation.

Sur cette base de 33 000 tonnes d'anacarde, faisons une critique économique et financière de l'étude de faisabilité rédigée par une société d'ingénierie pour le compte d'une entreprise désireuse de se lancer dans la transformation des anacardes en amandes de cajou.

3.1 Capacité proposée pour l'usine de transformation

1 – L'étude de faisabilité en question recommande la mise en place immédiate de deux unités d'équipement de transformation. Chaque unité comprenant deux lignes séparées de transformation. Chaque ligne ayant une capacité de transformation de 2 500 tonnes d'anacardes, la capacité de transformation nominale installée est donc de 10 000 tonnes.

2 – L'étude de faisabilité en question recommande aussi que deux équipes d'ouvriers et d'agents de maîtrise soient affectées, dès le début du processus d'industrialisation, sur les chaînes de fabrication, pour 300 jours/an ouvrés. Deux équipes étant en œuvre, la capacité effective installée de l'usine de transformation est donc de 20 000 tonnes d'anacardes.

3 – La proposition ci-dessus exposée est bonne en apparence car le volume total des productions d'anacardes (des deux catégories de plantations : vieilles et nouvelles) est de 33 000 tonnes à compter de l'an 1 de l'industrialisation.

4 – La transformation des 20 000 tonnes d'anacardes – sur la base de deux équipes de fabrication – donne au total 4 200 tonnes d'amandes de cajou plus 7 % de baume/CNSL (1 400 tonnes) – lorsque l'on applique le taux de rendement technique de 0,21 – voir Chapitre I – aux 20 000 tonnes d'anacardes et en y ajoutant 7 % du poids total de la matière première au titre de la quantité de baume/CNSL.

3.2 Espacement dans le temps de l'installation des équipements de production

La société d'ingénierie avait préconisé l'installation immédiate des quatre lignes de production (2 500 tonnes de capacité installée pour chaque ligne) avec deux équipes de fabrication, la capacité effective installée est de $10\ 000 \times 2 = 20\ 000$ tonnes d'anacardes.

L'étude de faisabilité a toutefois précisé que sur le total de 33 000 tonnes d'anacardes disponibles, seules 5 512 tonnes proviennent des "nouvelles plantations" en l'an 2 de l'exploitation.

Cette constatation nous amène à poser la question suivante :

Sachant que les récoltes provenant des nouvelles plantations sont de qualité marchande meilleure que celles générées par les vieilles plantations et que, de ce fait, lesdites récoltes nouvelles obtiennent un prix d'achat supérieur sur le marché des anacardes, serait-il économiquement rentable de procéder à la transformation des nouvelles récoltes en amandes de cajou en même temps que les vieilles récoltes ?

Si le choix à propos de l'installation des équipements se limite aux recommandations de la société d'ingénierie telles qu'exposées plus haut – achat immédiat et installation de deux unités ou quatre lignes de transformation – il n'y a pas d'autre alternative pour l'entreprise que de procéder au traitement simultané des récoltes vieilles et neuves d'anacardes, dès le début du processus d'industrialisation.

Cependant, si l'entreprise entreprend une analyse économique et financière plus poussée de l'étude de faisabilité, elle découvre qu'au moins deux autres possibilités d'investissement s'offrent à elle. Ce sont :

1 – Commande immédiate et achat des quatre lignes de production, mais demander au fabricant d'équipement un délai de livraison d'une année à une année et demie pour la livraison d'une unité (deux lignes), et mettre en place une équipe de fabrication pour les deux premières années opérationnelles successives.

2 – Remettre à plus tard la commande et l'achat de la seconde unité (deux lignes), et opérer avec une équipe de fabrication pendant les quatre années opérationnelles successives.

Ensuite ne procéder à l'achat et à l'installation de la troisième ligne de fabrication seulement huit années après l'installation des deux premières.

Finir l'installation de la dernière ligne de fabrication seulement onze années après le processus d'industrialisation.

Les suggestions faites ci-dessus, sur l'espacement dans le temps de l'achat et de l'installation des équipements ainsi que des modes opératoires concernant les équipes de fabrication, sont plus compréhensibles si l'on examine les tableaux n° 3 (alternative n° 1), 4 et 4-bis (alternative n° 2) disponibles ci-dessous :

TABLEAU N° 3				
ESPACEMENT DE L'INVESTISSEMENT - ALTERNATIVE N° 1				
An 1	2	3	4	5
Une ligne	Une ligne	Deux lignes	Trois lignes	Quatre lignes
2.500 tonnes de capacité nominale	2.500 tonnes de capacité nominale	5.000 tonnes de capacité nominale	7.500 tonnes de capacité nominale	10.000 tonnes de capacité nominale
Une équipe	Deux équipes	Deux équipes	Deux équipes	Deux équipes
300 jours / an / 2.500 tonnes réelles	300 jours / an / 5.000 tonnes réelles	300 jours / an / 10.000 tonnes réelles	300 jours / an / 15.000 tonnes réelles	300 jours / an / 20.000 tonnes réelles
30.500 tonnes de matières premières en excès pour l'exportation	28.000 tonnes de matières premières en excès pour l'exportation	23.000 tonnes de matières premières en excès pour l'exportation	18.000 tonnes de matières premières en excès pour l'exportation	13.000 tonnes de matières premières en excès pour l'exportation
Première ligne déjà installée	Installation 2^{ème} ligne	Installation 3^{ème} ligne	Installation 4^{ème} ligne	Toutes les 4 lignes sont opérationnelles

TABLEAU N° 4					
ESPACEMENT DE L'INVESTISSEMENT - ALTERNATIVE N°2					
An 1	2	3	4	5	6
Une ligne	Une ligne	Une ligne	Une ligne	Une ligne	Deux lignes
2.500 tonnes de capacité nominale	2.500 tonnes de capacité nominale	2.500 tonnes de capacité nominale	2.500 tonnes de capacité nominale	2.500 tonnes de capacité nominale	5.000 tonnes de capacité nominale
Une équipe	Deux équipes	Deux équipes	Deux équipes	Deux équipes	Deux équipes
300 jours / an / 2.500 tonnes réelles	300 jours / an / 5.000 tonnes réelles	300 jours / an / 5.000 tonnes réelles	300 jours / an / 5.000 tonnes réelles	300 jours / an / 5.000 tonnes réelles	300 jours / an / 10.000 tonnes réelles
30.500 tonnes de matières premières en excès pour l'exportation	28.000 tonnes de matières premières en excès pour l'exportation	28.000 tonnes de matières premières en excès pour l'exportation	28.00 tonnes de matières premières en excès pour l'exportation	28.000 tonnes de matières premières en excès pour l'exportation	23.000 tonnes de matières premières en excès pour l'exportation
Première ligne déjà installée	Première ligne installée	Première ligne installée	Première ligne installée	Installation 2 ème ligne	2 ème ligne déjà installée

TABLEAU N° 4- Bis - CONTINUATION DU TABLEAU N°4					
ESPACEMENT DE L'INVESTISSEMENT - ALTERNATIVE N° 2					
An 7	8	9	10	11	12
Deux lignes	Deux lignes	Deux lignes	Trois lignes	Trois lignes	Quatre lignes
5.000 tonnes de capacité nominale	5.000 tonnes de capacité nominale	7.500 tonnes de capacité nominale	7.500 tonnes de capacité nominale	7.500 tonnes de capacité nominale	10.000 tonnes de capacité nominale
Deux équipes					
300 jours / an / 10.000 tonnes réelles	300 jours / an / 10.000 tonnes réelles	300 jours / an / 15.000 tonnes réelles	300 jours / an / 15.000 tonnes réelles	300 jours / an / 15.000 tonnes réelles	300 jours / an / 20.000 tonnes réelles
23.000 tonnes de matières premières en excès pour l'exportation	23.000 tonnes de matières premières en excès pour l'exportation	18.000 tonnes de matières premières en excès pour l'exportation	18.000 tonnes de matières premières en excès pour l'exportation	18.000 tonnes de matières premières en excès pour l'exportation	13.000 tonnes de matières premières en excès pour l'exportation
2 me ligne installée	Installation de la 3 ème ligne	3 ème ligne installée	3 ème ligne installée	Installation de la 4 ème ligne	Toutes les 4 lignes sont opérationnelles

L'on remarque que l'analyse économique et financière succincte des recommandations de l'étude de faisabilité, telles que schématisées dans les tableaux ° 3, 4 et 4-bis, révèle des données économiques importantes qui nous conduisent aux observations suivantes :

1 – Les données du tableau n° 3 montrent que l'espacement de l'investissement pour l'achat de l'équipement lourd se fait sur une durée de quatre ans si l'alternative n° 1 est privilégiée par rapport à la proposition initiale faite dans l'étude de faisabilité (achat et installation immédiate de deux unités ou quatre lignes de fabrication).

Cependant, si le choix de l'entreprise qui s'engage dans la transformation de l'anacarde en noix de cajou se porte sur l'alternative n° 1, le montant de l'investissement initial ne peut être comprimé de façon drastique. En effet, la direction de la société est bien obligée de tenir compte des délais de livraison imposés par le fabricant d'équipement et des clauses de "forces majeures" et d'être dans l'obligation de passer commande pour la deuxième ligne bien avant la fin de l'année opérationnelle n° 2.

2 – Si l'alternative n° 2 est le choix de la direction, le montant initial de l'investissement est divisé par deux dès le début. Ceci est une bonne nouvelle, car la trésorerie de l'entreprise s'en portera mieux. Dans ce cas, l'entreprise a besoin tout simplement de prévoir, dès le départ, des locaux assez vastes pour les installations futures des équipements.

Néanmoins, le chef de la fabrication devrait veiller à prendre toutes les mesures de production nécessaires (réglage des machines, contrôle des temps morts dans les ateliers et incitation à la production des ouvriers par exemple) afin que la productivité de l'usine de traitement se fasse toujours à l'optimum.

Le directeur financier de l'entreprise aura aussi à décider de ce qu'il faut faire des excédents d'anacardes tels que mis en évidence dans les lignes n° 6 des tableaux n° 3 et n° 4. Faudrait-il les vendre en tant que simples matières premières ou procéder à des investissements supplémentaires pour obtenir des amandes de cajou à plus forte valeur marchande ?

Nous nous rendons donc compte que les observations consignées ci-dessus ne sont en aucun cas suffisantes pour que l'entreprise puisse prendre la bonne décision.

Pour se placer en position de gagnante, à tout moment et quelles que soient les fluctuations à la baisse ou à la hausse des prix sur le marché international des fruits secs, l'entreprise a donc un besoin impératif de pousser plus loin l'analyse financière de ses activités. Elle doit connaître de façon précise le coût de production exact de ses produits finis pour être en mesure de les comparer au prix de vente sur le marché international de l'anacarde.

3.3 Impact du montant de l'investissement initial sur les coûts de production

Le calcul du coût de production prend en compte le total de tous les frais encourus pour fabriquer un produit. Sont pris le plus souvent en considération :

- 1 – Le coût d'acquisition des matières premières.
- 2 – Les diverses dépenses liées à la production proprement dite (frais d'administration, salaires des ouvriers, frais d'entretien des équipements, les dépenses d'une assistance technique étrangère éventuelle, etc.)
- 3 – Les intérêts sur prêts bancaires.
- 4 – Les amortissements.
- 5 – Frais de marketing des produits, etc.

Il est évident que le mode d'investissement choisi, l'espacement de l'achat des équipements et leur installation, le nombre d'équipes de production mis en œuvre, etc., aura un impact certain sur les coûts de production de la transformation de l'anacarde en amande de cajou.

Faisons une simulation pour évaluer, de manière succincte, l'impact des facteurs précités sur le coût de production de la transformation d'une tonne d'anacardes en amandes de cajou plus du baume de coquille d'anacarde.

Le tableau n° 5 résume les résultats de cette simulation :

TABLEAU N° 5					
ÉVOLUTION DU COÛT DE PRODUCTION EN FONCTION DU MONTANT DE L'INVESTISSEMENT POUR L'AN 1 DE PRODUCTION					
OPTIONS	Proposition de la société d'ingénieur / Quantité de matières premières transformées fin An1: 20.000 Tonnes	Alternative N° 1 / Quantité transformée fin An1: 2.500 Tonnes	Alternative N° 1 / Quantité transformée fin An1: 5.000 Tonnes	Alternative N° 1 / Quantité transformée fin An1 7.500 Tonnes	1
Montant de l'investissement en US \$	5.000.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2
Equipes de Production	2	1	2	3	3
Quantité de matières premières utilisée en fin de l' An 1	20.000 Point 4 du Chapitre 2a	2.500	5.000	7.500	4
Production totale produits finis An 1	5.600	700	1.400	2.100	5
Frais de production en - US \$					6
Coûts d'acquisition de la matière première (US\$ 300 par tonne)	6.000.000	750.000	1.500.000	2.250.000	7
Coûts de fabrication	750.000	175.000	325.000	385.000	8
Intérêts sur prêts bancaires -10 ans / 10% par an	500.000	250.000	250.000	250.000	9
Amortissements sur 10 ans	500.000	250.000	250.000	250.000	10
Marketing	50.000	5.000	10.000	15.000	11
Total des frais de fabrication en - US \$	7.900.000	1.430.000	2.335.000	3.150.000	12
Coût de production d'une tonne de produits finis (amandes de cajou plus baume) en US \$	1.411	2.043	1.668	1.500	13

Il ressort des données du tableau n° 5 que le coût de production des amandes de cajou en relation avec la proposition initiale de l'étude de faisabilité (achat et installation immédiate de quatre lignes de fabrication) semble meilleur que les options de l'alternative n° 1. Mais la mise en place de trois équipes de production en alternative n° 1 semble aussi être une stratégie gagnante.

Si l'entreprise de transformation de l'anacarde en noix de cajou opte pour les recommandations de la société d'ingénierie, il lui faudrait procéder à des achats massifs de matières premières. Ceci pourrait se révéler dangereux pour sa trésorerie.

Ces brèves observations nous conduisent à la remarque suivante : une société qui opère dans le commerce de la transformation industrielle de l'anacarde en amande de cajou doit prendre en considération tous les facteurs économiques susceptibles d'influer, de quelque manière que ce soit, sur le coût de production des produits finis.

Les données figurant dans les tableaux n^{os} 1, 2, 3, 4 et 5 démontrent clairement que pour être en mesure de vendre avec profit sur le marché international, prospérer et pérenniser son fonds de commerce, une entreprise active dans le négoce des denrées agricoles et autres doit avoir un contrôle parfait sur :

- 1 – Le montant des investissements à une quelconque période de la vie de l'entreprise.
- 2 – Le prix d'acquisition de la matière première.
- 3 – Le coût exact de la transformation des matières premières en produits finis à forte valeur ajoutée.

Pour obtenir à coup sûr un tel résultat, la possession d'une étude de faisabilité ou d'un Plan de Développement des Affaires actualisé est un atout évident pour l'entreprise.

3.4 De l'importance d'un plan d'affaires actualisé

En tant qu'acteurs du commerce de l'anacarde et des noix de cajou, les dirigeants des sociétés sont constamment confrontés au dilemme suivant : quel produit mettre sur le marché de l'anacarde ou des amandes de cajou prêts à la consommation ?

Par exemple, suite à une récolte exceptionnelle – qui voit le gonflement des quantités de l'anacarde mises sur le marché – les prix d'achat de l'anacarde, toutes origines confondues (nouvelles plantations et vieilles plantations), subissent une forte pression à la baisse. C'est donc une opportunité à saisir, pour une entreprise de transformation de l'anacarde en noix de cajou, pour effectuer des achats d'anacardes à des prix très compétitifs. Il se peut aussi qu'à la même période les prix internationaux de l'anacarde soient à la hausse dans certains pays importateurs. Dans des circonstances pareilles, une société du secteur, qui dispose d'une étude de faisabilité ou d'un Plan d'Affaires actualisé, se trouve en bonne posture pour faire le bon choix de savoir ce qu'il faut commercialiser avec profit : vendre de l'anacarde ou des noix de cajou ?

Il faut en outre ne pas perdre de vue que l'amande de cajou est un produit de luxe dans la catégorie générale des fruits secs. De ce fait, son prix de vente est quasiment le double du prix de vente des autres amandes contre lesquelles elle est en concurrence. C'est donc d'une absolue nécessité, pour une société active dans le secteur, d'avoir un contrôle parfait de ses coûts de production afin de pouvoir ajuster ses offres de prix aux acheteurs internationaux.

Il ne fait aucun doute que, dans des circonstances économiques exceptionnelles – favorables ou défavorables – la direction d'une entreprise active dans le secteur des fruits secs, qui dispose d'un Plan d'Affaires actualisé, serait à même de tirer rapidement profit de tout retournement de la conjoncture. Elle serait plus prompte à prendre les mesures opérationnelles adéquates. Négocier au meilleur prix l'achat de matières premières et des services, réduire ou augmenter les équipes de fabrication, accélérer ou réduire les cadences, acheter de nouveaux équipements, faire des projections de ventes, etc.

L'étude de faisabilité ou le Plan d'Affaires, rédigé au départ pour créer l'entreprise ou étendre ses activités, devrait subir des mises à jour permanentes. Une infusion constante de données économiques devraient y être ajoutées tout au long de la vie active de l'entreprise. De cette manière, la direction aurait à sa disposition un tableau de bord économique et financier actualisé et précis.

Avec un bon Plan d'Affaires actualisé, une société, quelles que soient ses activités, a des assises solides pour lutter, avec succès, contre la concurrence effrénée qui existe au niveau mondial. Elle pourra réagir avec promptitude aux fluctuations du marché et à l'attente de ses clients.

Toute société opérant dans le secteur sensible de la commercialisation et de la transformation des matières premières – agricoles ou minérales – qui ne disposerait pas d'un tel Plan d'Affaires dûment actualisé, se dirige, à plus ou moins long terme, vers la banqueroute.

Pour conduire une entreprise active dans le commerce international des matières premières sur le chemin de la prospérité "permanente", sa direction se doit toujours de faire le bon choix. Savoir ce qu'il faut mettre sur le marché : de la matière première tout court, des produits transformés ou une combinaison des deux. L'entreprise en question ne dispose que d'un seul critère pour effectuer un choix judicieux : il doit avoir un contrôle absolu sur ses coûts de production.

Ce qui nous amène tout droit à la question fondamentale suivante : lequel des dirigeants de l'entreprise est le plus "apte" à lui procurer un ticket gagnant dans la course au profit ?

4. Le rôle essentiel du directeur financier

Sur la base des données incluses dans le tableau n° 2, l'on est tenté, dans une première approche, de tirer la conclusion hâtive que le processus de la transformation de l'anacarde en amande de cajou est une opération rentable. Particulièrement pour les pays africains dont le prix de cession de l'anacarde sur le marché international se situe entre 300 00 US \$ et 700 00 US \$ par tonne. Prix de cession à mettre en comparaison avec les recettes globales d'un montant égal à 856 US \$ pour l'ensemble des produits provenant du processus de transformation telles que reportées dans le tableau n° 2.

Cependant, les données économiques mises en lumière par la simulation de l'évolution des facteurs économiques (voir tableau n° 5), qui peuvent influencer sur les coûts de production, montrent clairement que la connaissance des recettes "techniques" probables reportées dans le tableau n° 2 ne sont guère suffisantes pour permettre à l'entreprise de décider de vendre de l'anacarde, des amandes de cajou ou une combinaison des deux.

En bref, comme précédemment avancé au Chapitre 2.c, une entreprise active dans le secteur du commerce de l'anacarde et des amandes de cajou a un besoin impérieux de connaître, à tout moment et de façon précise, ses coûts de production. C'est le seul moyen sûr dont elle dispose pour savoir avec exactitude quels produits elle peut commercialiser de façon rentable.

Comment aboutir de manière sûre à un tel résultat ?

Les services comptables publient une fois l'an les comptes financiers des sociétés sous forme de bilans, auxquels sont assortis des comptes d'exploitation. Ces bilans ne sont disponibles, le plus souvent, que plusieurs mois après la clôture de l'exercice fiscal. En outre, ils sont structurés pour les Impôts et les assemblées annuelles d'actionnaires. Les contenus des bilans – particulièrement pour les sociétés africaines – ne sont guère disséqués et analysés pour en extraire des données économiques et financières supplémentaires en relation avec l'évolution des facteurs influant sur les coûts opérationnels. De façon générale, aucune analyse financière du bilan n'est entreprise sur la base de scénarios alternatifs de production et de gestion.

Dans les sociétés commerciales africaines – publiques et privées – les dirigeants se basent, en général, uniquement sur les données fournies par la direction commerciale pour décider, d'une part, de quels produits mettre sur le marché, et, d'autre part, pour fixer les prix de vente.

Les renseignements en provenance de la direction commerciale sont uniquement, le plus souvent, des collectes des prix de vente de la concurrence. Et ici, l'on peut affirmer que cela pose un véritable problème.

Si l'entreprise a un niveau de production faible, ou si la qualité marchande de la production n'est pas compétitive, ou alors si les coûts de production sont trop élevés, nécessitant la mise en vente des produits à des prix trop chers par rapport à la concurrence, la direction des ventes ne pourra écouler la production. Quels que soient ses talents de vendeur, le directeur des ventes ne peut faire des miracles. Il ne vendra rien. Et s'il n'y a pas de ventes, pas de revenus. L'entreprise est donc en route pour la banqueroute.

Nous pouvons donc affirmer que la collecte et l'analyse – par la direction des ventes – des prix de commercialisation de la concurrence n'est nullement en soi suffisante pour que l'entreprise puisse déterminer, en toute quiétude, de quels produits mettre sur le marché. De l'anacarde ou des amandes de cajou ?

Nous en sommes donc revenus au point de savoir qui au niveau de la direction est à même de déterminer exactement le prix de vente de la production. Qui est en mesure d'avoir une connaissance approfondie des coûts de production ? Qui au niveau des dirigeants peut guider l'entreprise à faire le bon choix et d'être en position de gagnante face à la concurrence ?

Nous venons de passer en revue la contribution du directeur des ventes. Nous avons abouti à la constatation que sa façon de procéder ne permet pas à l'entreprise de savoir exactement la marge de manœuvre dont elle dispose pour fixer les prix de vente de sa production.

Une entreprise, sur la base des informations fournies par la direction des ventes, peut décider de vendre moins cher. Est-ce une décision réaliste ? Vendre en accordant à la clientèle des réductions de prix basées uniquement sur les prix pratiqués par la concurrence peut se révéler suicidaire. S'adonner à une politique systématique de bradage aura, à coût sûr, et à plus ou moins longue échéance, des conséquences désastreuses pour la trésorerie de l'entreprise.

Bien sûr, une entreprise leader dans son secteur d'activité, et disposant d'une trésorerie de guerre, peut se permettre de pratiquer une politique systématique de dumping. Elle arrive ainsi à éliminer complètement la petite concurrence et à consolider sa part du marché.

Aucune entreprise commerciale africaine n'est présentement en position d'appliquer une telle stratégie de conquête musclée. Au contraire, les entreprises commerciales africaines ont un besoin constant de fonds. Elles travaillent le plus souvent avec une trésorerie anémiée. Et ceci est particulièrement vrai pour les entreprises commerciales africaines du secteur des denrées tropicales agricoles. Il leur est pratiquement impossible de prévoir à l'avance et avec certitude leurs recettes. Celles-ci dépendent des fluctuations à la hausse – et plus souvent à la baisse – des prix d'achat internationaux fixés par les places boursières de Paris, Londres, Chicago, Singapour, etc. Toute modification à la baisse – même mineure – des prix d'achat internationaux des matières premières agricoles ou minérales – entraîne, dans les entreprises africaines, des difficultés sévères de trésorerie qui peuvent conduire à des dépôts de bilan.

Etant donné que c'est l'analyse financière et économique de tous les facteurs de production – telle que démontrée succinctement dans la simulation exposée dans le tableau n° 5 – qui permet de connaître, de façon détaillée, les composantes et l'évolution des coûts de production, il est évident que le titulaire du poste de directeur financier a un rôle primordial à jouer au sein de l'entreprise.

En effet, comme démontré plus haut (voir les tableaux n^{os} 1, 2, 3, 4 et 5), si une entreprise impliquée dans le commerce international de l'anacarde et des amandes de cajou se contente des données sommaires consignées dans l'étude de faisabilité produite par la société d'ingénierie, pour prendre des décisions d'investissement et pour fixer les prix de vente de ses productions, cette entreprise risque de connaître la faillite à plus ou moins long terme.

Une analyse économique et financière plus poussée des données de l'étude de faisabilité entreprise par un directeur financier compétent aurait pu mettre en évidence des données économiques supplémentaires et vitales.

Le directeur financier aurait été alors en mesure de fournir à l'instance de décision de l'entreprise un tableau de bord économique et financier des plus documenté. Les décisions d'investissement se feraient alors en toute connaissance des contraintes économiques existantes, avec une mise en place des mesures pouvant assurer la rentabilité de l'entreprise. La fixation des prix de vente de la production ne serait plus aléatoire. Bref, l'entreprise serait en mesure d'affronter la concurrence internationale dans des conditions qui assurent sa rentabilité.

Avec le travail d'analyse économique efficace entrepris par le directeur financier – par exemple dans le cadre de l'alternative n° 2 exposée dans les tableaux n^{os} 4, 4-bis et 5 – l'entreprise serait en mesure :

- De programmer les investissements de manière judicieuse sur une période plus ou moins longue.
 - De choisir le mode opératoire et le nombre d'équipes de travail en fonction de la conjoncture économique.
 - D'utiliser les ressources financières propres de manière plus judicieuse sans assécher d'un seul coup la trésorerie.
 - De payer moins en remboursement sur le principal et les intérêts financiers sur prêts bancaires.
 - De disposer d'une trésorerie plus abondante permettant par exemple de consacrer plus de fonds à la promotion des produits.
 - De produire à moindre coût.
 - De décider avec une certaine marge de certitude de quel produit vendre.
- Etc.

En bref, grâce au travail du directeur financier, l'entreprise se trouve en permanence en mesure d'opérer dans des conditions économiques optimum. Elle peut terminer l'exercice fiscal avec un bilan financier excédentaire. Ou bien, dans des conditions défavorables, elle peut limiter les pertes dans la mesure du supportable pour la trésorerie de l'entreprise.

Les observations précédentes mettent en évidence l'importance pour une entreprise – exerçant particulièrement dans un domaine où les prix sont soumis à des variations imprévisibles – de

disposer dans son staff de direction d'un directeur financier rompu aux subtilités de l'analyse financière pointue et à la gestion minutieuse de la trésorerie.

5. Conclusion

Après avoir passé en revue tous les aspects importants du commerce de l'anacarde, nous en venons à la conclusion qu'une entreprise, active dans le secteur, se doit d'avoir un contrôle parfait de ses coûts de production. Autrement cette entreprise ne pourra affronter la concurrence des autres amandes de la catégorie des fruits secs.

L'évaluation du coût de production serait des plus exactes si l'entreprise est dirigée par un directeur financier expérimenté. La mise en place d'un système comptable informatisé qui traque les détails économiques les plus infimes de l'entreprise permettra au directeur financier d'accomplir sa tâche d'analyste avec succès. Il existe d'excellents logiciels informatiques dédiés à la gestion pointue des entreprises. Le Système Nerveux Digital de Microsoft (Digital Nervous System) en est un exemple des plus performants.

Pour conclure, nous pouvons affirmer que les producteurs africains d'anacardes tireront profit de l'initiative de l'Organisation Mondiale du Commerce – promouvoir l'exportation de l'anacarde et des amandes de cajou d'origine africaine – *Trade Expansion in Cashew Nuts from Africa* – si de leur côté ils prennent des mesures de gestion qui leur permettent d'avoir un contrôle parfait sur leur coût de production.

Les stratégies gagnantes ci-dessous énumérées sont aussi des atouts supplémentaires. Tout producteur africain d'anacardes, soucieux d'avoir un bilan financier positif, d'année en année, trouvera son profit à prendre toutes les mesures suivantes :

- 1 – Disposer tout le temps de produits à vendre. C'est-à-dire ne pas se trouver sans matières premières et avoir des produits transformés prêts à la commercialisation.
- 2 – Rajeunir les plantations selon un programme de renouvellement des plants de manière à disposer d'un mélange de "nouvelles récoltes" et de "vieilles récoltes".
- 3 – Signer des contrats de production et d'achat des récoltes – selon un cahier des charges précis – avec les petits producteurs d'anacardes.
- 4 – Elaborer des procédures de production et de récolte standards de manière à toujours obtenir des matières premières de bonne qualité marchande livrées entières, non brisées à l'usine de traitement.
- 5 – Etablir des procédures strictes de transformation de manière à obtenir une forte proportion d'amandes de cajou entières, uniformes en poids et en taille.
- 6 – Mettre sur le marché uniquement des produits finis bien calibrés en accord avec les pratiques reconnues du secteur de l'anacarde, des amandes de cajou et des fruits secs.
- 7 – Livrer à temps et respecter les prix contractuels.

6. Curriculum vitae et publications de M. B-M Quenum.

Le Dr. B.M. Quenum est un expert de la planification des investissements et de l'évaluation des projets de développement depuis plus de 24 ans.

De 1978 à 1986, il a dirigé un cabinet de conseils en développement et en transfert de technologie – International Agro-industrial and Technology Transfer Company. Abidjan/Côte d'Ivoire.

De 1986 à 1991, il a exercé les fonctions de Senior Expert au Centre pour le Développement Industriel de Bruxelles. En charge du développement de l'agro-industrie dans les ACP (68 états) liés à l'Union Européenne en vertu des accords de Lomé.

Depuis septembre 1991, il dirige un cabinet international de conseils en investissement et en management : BusinessAfrica™ – Dr. Quenum & Associates – disponible sur Internet au lien suivant : <http://businessafrica.net/>

En plus de ses fonctions à la tête de BusinessAfrica™ – Dr. Quenum & Associates, le Dr. Quenum est le rédacteur en chef d'un magazine électronique, Africabiz® Online, dédié à la promotion des investissements et du commerce dans les 48 états africains en-dessous du Sahara. Magazine disponible en ligne à ce lien : <http://africabiz.org/>

Il est Docteur d'Etat-Es-Sciences Physiques de l'Université Claude Bernard de Lyon – France (Février 1974). Il est aussi diplômé de Gestion de Projets de la Faculté des Sciences Economiques de Lyon France – 1972.

La liste de ses publications concernant le sujet de ce papier technique incluse :

1. *La faillite de la filière de l'anacarde au Mozambique en Mai 2001. Qui est responsable ? Le FMI ? La Banque Mondiale ? Ou la direction des unités de transformation ?*

Publié en anglais sous le titre : *The collapse of Mozambique's cashew nut industry. Which entity is responsible? The IMF? The World Bank? Management of Mozambique's cashewnut industry?*

<http://businessafrica.hispeed.com/africabiz/cashflow.htm>

2. *Vivre de la terre et prospérer*

Publié dans La « Croix du Bénin » en mars, avril, mai 1989.

3. *Le développement économique par une approche intégrée : l'agriculture, l'industrie et les services.*

Disponible en anglais sous le titre : *Approach to a national development scheme inter-linking agriculture, industry and services.*

<http://businessafrica.hispeed.com/africabiz/strategy2.htm>

4. *S'organiser pour créer les bases solides d'un développement dynamique, permanent et créateur de richesses pour la nation entière.*

Conférence débat délivrée le 7 décembre 1996 à Cotonou (Bénin) en prélude à l'ouverture de la Conférence Economique Nationale du 9 au 16 décembre 1996.

5. *L'Afrique menacée*

Revue Entente Africaine n° 42, Septembre 1980.

6. *Moins de 10 % de taux de croissance annuelle ? Ce n'est vraiment pas suffisant.*

Publié en anglais sous le titre : *Less than 10% annual growth rate? That's peanuts.*

<http://businessafrica.hispeed.com/africabiz/ezine/growth.htm>