



Organisation
internationale
du Travail

STRENGTHEN Publication Series

Document de travail No. 16 – 2020

Commerce et chaînes de valeur dans les activités porteuses d'emplois (TRAVERA): Cas de l'anacarde au Bénin

Ignace GBAGUIDI



Ce document a été produit par
le Bureau International du Travail
avec le soutien financier
de l'Union Européenne

Service de
Développement
et Investissement

Département
des Politiques
de l'Emploi

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web www.ilo.org/publns.

Matières

Sigles et Abréviations.....	i
Resume narratif	1
1. Introduction	3
1.1 Contexte.....	3
1.2 Objectifs de l'étude	3
1.3 Méthodologie mise en œuvre	3
1.4 Structure du rapport.....	4
2. Chapitre I: Données générales sur le secteur de l'anacarde au Bénin et le marché international du cajou.....	5
2.1 Présentation générale du marché international de l'anacarde.....	5
2.1.1 L'offre d'anacarde dans le monde.....	6
2.1.2 La demande en anacarde dans le monde	13
2.2 Tendances de l'industrie de l'anacarde	19
2.2.1 Tendances internationales des produits et de l'industrie de l'anacarde.....	19
2.2.2 Tendances émergente dans l'industrie du cajou africain.....	21
3. Chapitre II : Cartographie de la chaîne de valeur de l'anacarde au Bénin	22
3.1 Cartographie des chaînes de valeur ajoutée des produits de l'anacardier	22
3.2 Organisation (structure de base) de la chaîne de valeur d'exportation du cajou	27
3.2.1 Caractéristiques des acteurs clés directs.....	27
3.2.2 Acteurs clés indirects de promotion de la chaîne de valeur	30
3.3 Processus de production, de transformation et de commercialisation primaire et finale dans la chaîne de valeur.....	31
3.3.1 Fourniture d'intrants spécifiques.....	31
3.3.2 Production	32
3.3.3 Transformation	32
3.3.4 Commercialisation.....	33
3.3.5 Rythme des activités.....	35
3.3.6 Mode de fixation des prix d'achat et/ou de vente des produits	36
3.4 Liens entre les acteurs de la chaîne de valeur.....	36
3.4.1 Analyse des liens horizontaux entre les acteurs	36
3.4.2 Analyse des liens verticaux entre les acteurs.....	37
3.5 Caractéristiques des segments d'activité	37
3.6 Valeur ajoutée, coûts et autres données économiques.....	40
3.6.1 Valeur ajoutée dans les différentes chaînes de valeur	40
3.6.2 Autres données économiques	42

3.6.3	Niveau de performance des acteurs (entreprises et non entreprises) et des segments de la chaîne de valeur.....	42
3.7	Liens d'affaires, relations de pouvoir et gouvernance de la chaîne de valeur	43
4.	Chapitre III : L'Emploi dans la chaîne de valeur de l'anacarde au Benin.....	44
4.1	Structure des emplois	44
4.2	Niveau de compétence des employés	45
4.3	Caractéristiques de l'emploi.....	46
4.3.1	Manuel de procédure	46
4.3.2	Fixation des salaires	46
4.4	Formation et management des employés.....	47
4.4.1	Formation	47
4.4.2	Management des employés.....	48
4.5	Gestion du rendement des employés	48
4.6	Recrutement dans les entreprises de la chaîne de valeur	50
4.7	Maintien des employés dans les entreprises.....	52
4.8	Réglementation du travail.....	52
4.9	Niveau de médecine de travail et de sécurité existant	53
5.	Chapitre iv : Opportunités et contraintes liées à l'exportation.....	54
5.1	Variation de la demande pour les produits vendus et signes d'une augmentation future de la demande	54
5.2	Possibilités d'extension des activités p d'exportations directes ou indirectes pour les entreprises de la chaîne de valeur ajoutée.....	55
5.3	Normes ou restrictions de qualité spécifique.....	55
5.4	Besoin d'étiquetage équitable, environnemental ou éthique (en matière de travail).....	55
5.5	Principaux facteurs de la demande liée aux exportations et facteurs spécifiques requis pour les producteurs locaux pour participer aux marchés d'exportation	55
5.6	Opportunités liées aux exportations	56
5.7	Contraintes majeures pour les entreprises pour profiter des opportunités d'exportation directes et indirectes.....	56
5.8	Goulots d'étranglement transversaux à l'échelle de l'économie qui limitent la compétitivité des entreprises.....	59
6.	Chapitre V : Stratégie d'intervention pour améliorer la chaîne de valeur de l'anacarde, générer et améliorer l'emploi.....	60
6.1	Cadre de marché systémique et opérationnel des chaînes de valeur et des moteurs de développement.....	60
6.2	Règles et fonctions d'appui actuelles causes sous-jacentes des contraintes des entreprises	61
6.2.1	Offre de services d'appui par les URCPA aux producteurs	61
6.2.2	Autres Services d'appui offerts aux entreprises de la chaîne de valeur	61
6.2.3	Règles et réglementations appliquées à la chaîne de valeur	61

6.3	Acteurs publics ou privés qui appliquent les règles et exécutent les fonctions d'appui.....	69
6.4	Analyse des liens institutionnels et politiques entre la performance de la chaîne de valeur et les politiques, règlements et institutions spécifiques	69
6.5	Stratégie d'intervention pour améliorer la chaîne de valeur.....	70

Sigles et Abréviations

ABSSA	: Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments
ACA	: African Cajou Alliance / Alliance Africaine du Cajou
AELE	: Association Européenne de Libre Echange
AGOA	: African Growth Opportunities Act – Loi sur la Croissance et les Opportunités de Développement en Afrique
APE	: Accord de Partenariat Economique
APIEX	: Agence pour la Promotion des Investissements et des Exportations
ATDA	: Agences Territoriales de Développement Agricole
B2A	: Bureau d’Etudes et d’Appui au Secteur Agricole
BRMN	: Bureau de Restructuration et de Mise à Niveau
CCIC	: Conseil Consultatif International du Cajou
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l’Afrique de l’Ouest
CNSL	: Cashew Nut Shell Liquid
CNTC	: Conseil National des Transformateurs de Cajou
CoNEC	: Conseil National des Exportateurs du Cajou
CRA	: Centre de Recherche Agricole
CRS	: Catolic Relief Service
CTB	: Coopération Technique Belge
CVA	: Chaîne de Valeurs Ajoutées
CVPA	: Coopératives Villageoises de Producteurs d’Anacarde
DANA	: Direction de l’Alimentation et de la Nutrition Appliquée
DEDRAS	Organisation pour le Développement Durable, le Renforcement et l’Autopromotion des Structures communautaires
DGCE	: Direction Générale du Commerce Extérieur
DLROPEA	Direction de la Législation Rurale, de l’Appui aux Organisations Professionnelles et à l’Entrepreneuriat Agricole
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective
DPQC	: Direction de la Promotion de la Qualité et du Conditionnement
DPV	: Direction de la Production Végétale
DQIFE	: Direction de la Qualité des Innovations, de la Formation Entrepreneuriale
FAFA	: Facilité d’Appui aux Filières Agricoles dans l’Atacora et la Donga
FAIA	: Facilité d’Appui aux Investissements Agricoles

FAO	: Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation
FCFA	: Franc de la Communauté Financière d'Afrique
FENAPAB	: Fédération Nationale des Producteurs d'Anacarde du Bénin
FENAPAT	: Fédération Nationale des Acheteurs de Produits Agricoles Tropicaux
FODEFI	: Fonds de Développement Filières
FSA	: Faculté des Sciences Agronomiques
GAPA	: Groupement des Acheteurs Professionnels d'Anacarde
GERED	: Groupe d'Etude et de Recherche sur l'Environnement et le Développement
GIE	: Groupement d'intérêt Economique
GIZ	: Coopération Technique Allemande
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point (système d'analyse des dangers - points critiques pour leur maîtrise)
IFA-Bénin	: Interprofession de la Filière Anacarde au Bénin
IFDC	International Fertilizer Development Center (Centre International de Développement des Engrais)
INC	: Conseil International des Fruits Secs
INSAE	: Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique
KOR	: Kernel Output Ratio
LCSSA	: Laboratoire Central de Contrôle de la Sécurité Sanitaire des Aliments
MAEP	: Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MCA	: Millenium Challenge Account
MIC	: Ministère de l'Industrie et du Commerce
NCB	: Noix de Cajou Brutes
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONASA	: Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PADA	: Projet d'Appui à la Diversification Agricole
PAG	: Programme d'Action du Gouvernement
PAPA	: Programme d'Analyse des Politiques Agricoles
PASREA	: Projet d'Appui à la Sécurisation des Revenus des Exploitants Agricoles
PDA	: Pôles de Développement Agricole
PIP	: Programme d'Investissement Public
PRCPC	: Projet de Renforcement des Capacités Productives et Commerciales
ProAgri	: Programme Promotion de l'Agriculture
ProCAD	: Programme Cadre d'Appui à la Diversification de l'Agriculture

ProCGRN	: Programme de Conservation et de Gestion des Ressources Naturelles
PROFI	: Programme d'Appui au Développement des Filières Agricoles
PSDSA	: Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole
PTF	: Partenaire Technique et Financier
RGPH	: Recensement Général de la Population et des Habitats
RONGEAD	Réseau Non-Gouvernemental Européen sur l'Agroalimentaire, le Commerce, l'Environnement et le Développement
SFD	: Système Financier Décentralisé
SIM	: Système d'Informations sur le Marché
SNV	: Organisation Néerlandaise de Développement
SPV	: Service de la Protection des Végétaux
TM	: Tonne Métrique
UAC	: Université d'Abomey-Calavi
UCPA	: Unions Communales des Producteurs d'Anacarde
UE	: Union Européenne
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
URPA	: Union Régionale des Producteurs d'Anacarde
USAID	United States Agency for International Development (Agence des États-Unis pour le développement international)
USDA	: Département Américain de l'Agriculture
ZLECAF	: Zone de Libre Echange Continentale Africaine

Résumé narratif

L'étude TRAVERA est une analyse diagnostique de la chaîne de valeur de l'anacarde à l'exportation qui met en lumière :

- les tendances récentes du marché des principaux produits d'exportation du cajou au Bénin à savoir les noix de cajou brutes ;
- les amandes blanches (ou brutes) du cajou ;
- les amandes torréfiées (ou grillées) de cajou ;
- les jus de pommes de cajou

L'étude a été réalisée avec l'approche méthodologique DCV (Développement des Chaînes de Valeur), Comment créer de l'emploi et améliorer les conditions de travail dans des secteurs ciblés, du BIT. La méthodologie a été mise en œuvre en deux étapes :

Etape 1 : Recherches préliminaires et évaluation générale du secteur de l'anacarde

Etape 2 : Analyse du système de marché et mise au point des interventions

Les principaux résultats, conclusions et propositions d'intervention pour améliorer la chaîne de valeur de l'anacarde à l'exportation et créer des emplois productifs et décents, et contribuer à la réduction de la pauvreté des groupes vulnérables se présentent comme suit :

- **Données générales sur le secteur de l'anacarde au Bénin et sur le marché international du cajou :** plusieurs études et travaux de recherche sont réalisés sur la filière anacarde au Bénin mais très peu ont abordé spécifiquement la problématique de l'emploi dans les chaînes de valeur d'exportation dans cette filière. Le marché d'exportation des produits du cajou est en croissance durable dans les pays consommateurs traditionnels et avec l'émergence de nouveaux pays consommateurs en Asie, en Europe de l'Est, Au Proche Orient et au Moyen Orient. Le Bénin a un potentiel non encore réalisé d'exportation du cajou qui peut être source de création d'emploi massif surtout au niveau en milieu rural au niveau des maillons production et transformation. L'Afrique assure la production de l'anacarde, exportée en Asie (Inde et Vietnam) et au Brésil qui font la transformation et exportent vers l'Europe et les Etats-Unis qui sont des pays consommateurs. Le marché africain est potentiellement important pour l'exportation des amandes de cajou grillées et les jus de pommes de cajou produits au Bénin.
- **Cartographie de la chaîne de valeur de l'anacarde au Bénin : quatre chaînes de valeur d'exportation ont été distinguées et cartographiées :** la chaîne de valeur d'exportation des noix de cajou brutes, la chaîne de valeur d'exportation des amandes blanches de cajou, la chaîne de valeur d'exportation des amandes torréfiées de cajou et la chaîne de valeur d'exportation des jus de pommes de cajou. Les grands enseignements de la cartographie des chaînes de valeur c'est que les liens horizontaux et verticaux entre les acteurs sont rares. Les liens sont en majorité à vue. Les liens de contractualisation ne se basent sur des standards internationaux. Les liens d'affaires formels qui amènent les acteurs à travailler en réseau, partager de l'information, des apprentissages, coopérer collaborer, pour impulser la compétitivité individuelle et collective sont quasiment inexistantes. Les relations de pouvoir et la gouvernance sont de type « hiérarchique » ou « relations de marché » sur le cas. Les producteurs et les entreprises de transformation très peu intégrés aux chaînes de valeur globale du cajou sont des maillons faibles.

- **L'emploi dans la chaîne de valeur** : l'emploi est majoritairement créé au niveau des maillons production et transformation. Les femmes sont les plus nombreuses à travailler dans toutes les chaînes de valeur d'exportation (plus de 60%) mais elles occupent les emplois précaires. Les hommes occupent plus les emplois permanents ou durables et mieux rémunérés. La législation du travail est très peu connue des acteurs surtout au niveau de la production. Elle n'est d'ailleurs pas adaptée aux activités agricoles et très peu d'acteur l'appliquent. Les conditions de travail sont précaires.
- **Opportunités et contraintes liées à l'exportation** : tous les produits identifiés et cités ci-dessus donnent de grandes opportunités aux entreprises de la chaîne de valeur du cajou à l'exportation au Bénin notamment sur les marchés indiens, vietnamiens pour les noix de cajou brutes ; chinois pour les noix de cajou brutes et les amandes brutes de cajou ; européens et américains pour les amandes brutes de cajou et africains pour les amandes de cajou torréfiées et les jus de pommes de cajou. Les principales contraintes liées à l'exportation sont : la qualité des produits, la rareté de la main-œuvre qualifiée, les coûts élevés des facteurs de production ; l'accès difficile au financement adapté etc.
- **Stratégie d'intervention pour améliorer la chaîne de valeur** : il existe des liens politiques et institutionnels entre les contraintes liées à l'exportation et l'environnement des affaires et le marché de soutien aux entreprises dans la chaîne de valeur. En effet, le cadre réglementaire de la chaîne de valeur à l'exportation se caractérise par la pauvreté juridique. De même le cadre institutionnel qui comporte les services d'appui offerts aux acteurs entreprises et non entreprises est qualitativement et quantitativement faible. Les services offerts viennent pour la plupart de projets et programmes financés par les PTF à courte durée et aux moyens limités. Les quelques institutions publiques et privées qui existent et qui proposent des services de soutien aux entreprises de la chaîne ou pourraient le faire, ont de faibles capacités organisationnelles et institutionnelles. En somme, l'analyse diagnostique montre que la problématique centrale de développement de la chaîne de valeur du cajou à l'exportation pour des emplois meilleurs et plus nombreux, c'est **l'organisation et la gouvernance**. Les problèmes majeurs identifiés avec des implications sur la vie des entreprises, leur performance et la compétitivité globales de la chaîne de valeur sont :
 1. Environnement politique et institutionnel peu favorable, faiblesse de performance des acteurs des chaînes de valeur agricole ;
 2. Interrelations, collaboration et mutualisation des ressources quasi inexistantes entre acteurs de la chaîne de valeur ;
 3. Faible intégration des producteurs au marché et des PME aux chaînes d'approvisionnement mondiales du cajou

Les interventions proposées suivant la théorie du changement vont dans le sens de la résolution de ces problèmes à travers le développement de la culture et de l'esprit d'entreprise, le développement des liens d'affaires, l'amélioration des pratiques managériales et de la gouvernance des entreprises sur la base de modèles d'affaires (économiques et commerciaux) bien pensés et bien adaptés, le développement des clusters agricoles et agroindustriels, l'amélioration et la multiplication des coopératives, la (re)construction des structures et de la gouvernance des chaînes de valeur suivant des modèles de type réseau ; le renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles des acteurs directs et de celles des institutions publiques et privées qui appliquent les règles et/ou exécutent les fonctions d'appui, le renforcement des capacités des organisations professionnelles de la chaîne et l'accroissement de leurs rôles et responsabilités pour la pérennisation des interventions.

1. Introduction

1.1 Contexte

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) met en œuvre au Bénin, un projet financé par l'Union Européenne et intitulé " Renforcer l'Impact du Commerce international sur l'Emploi au Bénin" Projet ETE II. L'objectif spécifique 4 de ce Projet préconise d'aider le Bénin à améliorer les possibilités d'emplois qui découlent des politiques commerciales par un appui technique au développement des compétences professionnelles et au développement des chaînes de valeur dans le secteur de l'Anacarde.

Cet appui technique pourrait se faire à travers deux instruments conçus par l'Organisation Internationale du Travail et mis à la disposition de la Communauté internationale. Il s'agit du Programme TRAVERA et de la méthodologie STED.

TRAVERA est un programme intégré au Projet ETE II. Le but visé par ce programme est d'aider les entreprises des Pays en voie de développement, surtout les PME à intégrer les chaînes de valeurs d'exportation, de manière à provoquer une augmentation du nombre des emplois et un accroissement de la productivité et des revenus pour les travailleurs.

Au Bénin, le secteur de l'anacarde a été retenu et a fait l'objet de l'enquête TRAVERA et puis de la présente étude.

1.2 Objectifs de l'étude

Le but principal de l'étude est d'identifier les opportunités et les menaces dans la chaîne de valeur des exportations en relation avec la création de plus et de meilleurs emplois. De façon spécifique, l'étude fournira une analyse approfondie et complète des quatre principaux domaines suivants :

- les opérations commerciales de toutes les parties prenantes impliquées dans la chaîne de valeur des exportations ainsi que les liens entre eux ;
- les opportunités et contraintes liées à l'exportation de la chaîne de valeur qui empêchent la réalisation de ces opportunités ;
- la quantité et la qualité de l'emploi dans la chaîne de valeur ;
- les règles pertinentes (règles, normes, lois et règles et normes informelles) et les fonctions de soutien qui peuvent être adaptés afin d'accroître la compétitivité de la chaîne de valeur des exportations tout en offrant un emploi accru et de bonnes conditions de travail.

1.3 Méthodologie mise en œuvre

La méthodologie utilisée est basée sur l'approche DCV - Développement des chaînes de valeur, comment créer de l'emploi et améliorer les conditions de travail dans des secteurs ciblés - 2^{ème} édition du BIT. C'est un cycle d'activités en réalisées en deux grandes étapes.

Etape 1 : Recherches préliminaires et évaluation générale du secteur de l'anacarde

L'équipe de travail a procédé à des recherches préliminaires pour mieux comprendre le secteur et établir une première carte de la chaîne. Ensuite une évaluation générale et participative de la situation actuelle du secteur de l'anacarde a faite avec tous les acteurs de la chaîne de valeur et du marché d'exportation des produits de l'anacarde ciblés.

Etape 2 : Analyse du système de marché et mise au point des interventions

L'analyse du système de marché comporte plusieurs parties (cartographie de la chaîne de valeur, analyse de l'emploi dans la chaîne de valeur, analyse des opportunités et contraintes liées à l'exportation des produits la chaîne de valeur) qui aident à mieux comprendre le marché et ses contraintes. Ces trois tâches sont effectuées quelques fois en parallèle, mais la plupart du temps, elles se chevauchent.

Pour finir, la théorie du changement de la chaîne de valeur a été élaborée et les interventions pour améliorer la chaîne de valeur de l'anacarde, générer et améliorer l'emploi ont été mises au point.

Pour chacune des étapes, les résultats de l'enquête TRAVERA ont été utilisés complétés par diverses autres sources de données.

1.4 Structure du rapport

Le rapport comporte cinq (5) chapitres structurés comme suit :

Chapitre 1 : Données générale sur le secteur de l'anacarde au Bénin et sur le marché international

Chapitre 2 : Cartographie de la chaîne de valeur

Chapitre 3 : Emploi dans la chaîne de valeur

Chapitre 4 : Opportunités et contraintes liées à l'exportation

Chapitre 5 : Stratégie pour améliorer la chaîne de valeur pour générer et améliorer l'emploi

2. Chapitre I : Données générales sur le secteur de l'anacarde au Benin et le marché international du cajou

2.1 Présentation générale du marché international de l'anacarde

Les principaux produits de l'anacardier sont les noix brutes de cajou, l'amande de cajou, la pomme de cajou, le baume de cajou ou CNSL, la coque de noix de cajou.

Le commerce du cajou porte principalement sur les noix de cajou brutes pour la transformation et l'amande de cajou pour la consommation finale. En effet, si l'on cultive l'anacardier c'est avant tout pour l'amande. Le marché de l'anacarde est organisé autour de trois pôles : « l'Afrique », « l'Asie », « l'Europe et les Etats-Unis ».

« L'Afrique », c'est le continent de production de noix de cajou brutes exportées vers l'Asie pour y être transformées. Moins de 10% des noix de cajou brutes produites en Afrique sont transformées localement. Les pays d'exportation des noix de cajou brutes produites en Afrique sont l'Inde, le Vietnam et récemment la Chine.

L'Asie (Inde, Vietnam et Chine), c'est le continent à la fois de production et d'importation de noix brutes de cajou, de transformation de noix de cajou brutes en amandes, d'exportation des amandes de cajou vers l'Europe (pays de l'Union Européenne - UE - et de l'AELE-et les Etats-Unis mais de consommation domestique des amandes de cajou issues de la transformation locale.

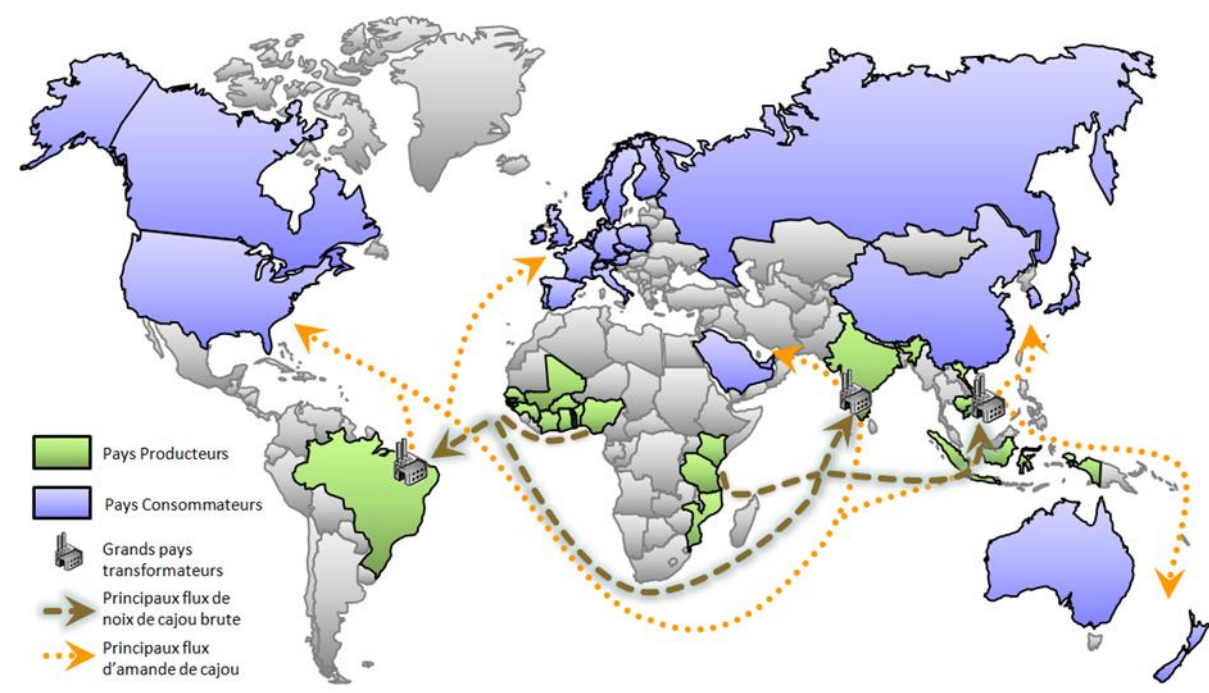
L'Europe (UE, AELE) et les Etats-Unis sont des continents importateurs et consommateurs des amandes de cajou.

En somme, en Inde, au Vietnam et au Brésil, le produit récolté est transformé localement, dans les autres pays, la majorité du produit est exportée sous forme brute.

Les échanges d'anacarde dans le monde se font donc selon deux flux principaux :

- Des échanges de noix de cajou brute entre des Pays Moins Avancés et des Pays Emergents.
- Des échanges d'amande de cajou entre des Pays Emergents et des Pays Industrialisés.

Figure 1: Afrique continent de NCB, Asie continent transformateur, USA et Europe continents importateurs d'amandes de cajou



2.1.1 L'offre d'anacarde dans le monde

A. La production d'anacarde

I. La production d'anacarde dans le monde

Les pays producteurs d'anacarde sont répartis en Afrique, en Asie, en Amérique du Sud.

L'Asie orientale est l'épicentre du marché international de l'anacarde. La région concentre presque 45% de la production mondiale de noix de cajou. En 2018, elle a transformé 85% de la production mondiale. Enfin, environ 45% de la consommation d'amande de cajou dans le monde se font dans la partie est du continent asiatique.

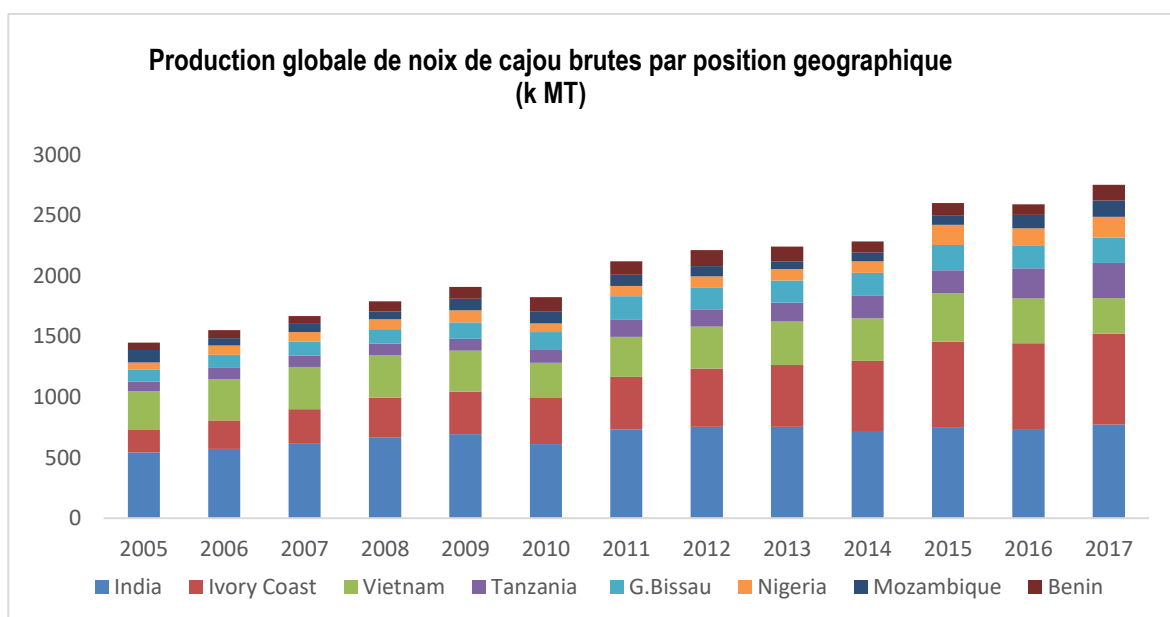
Les pays de production les plus importants en Asie sont l'Inde et le Vietnam. L'implication des deux états pour la structuration et le développement de la filière anacarde est remarquable. Dans les deux pays d'importantes politiques de sélection variétale et d'encadrement de la production sont en place dans le secteur et une politique de crédit spécifique permet aux transformateurs de noix de cajou d'accéder à des facilités d'emprunt pour leurs investissements et leur approvisionnement, tandis que la politique commerciale favorise les importations de produits bruts mais limite les importations d'amande de cajou pour protéger l'industrie locale. La région possède encore un grand nombre d'espaces propices à l'extension de la culture de l'anacarde notamment en Inde, au Cambodge, en Malaisie, aux Philippines et en Thaïlande. L'anacarde est également produite dans un certain d'autres pays tels que l'Indonésie.

L'Afrique de l'Est aussi une importante zone de production où la transformation locale connaît un nouveau développement depuis près de deux décennies. Les pays producteurs de cajou de cette région de l'Afrique sont la Tanzanie, le Mozambique et le Kenya.

Le Brésil pays d'origine de l'anacardier est une zone de production et de transformation d'anacarde importante même si au cours des dernières années ses parts de marché se sont progressivement réduites. Le Brésil transforme la totalité de sa production locale et exporte la majeure partie de sa production sur l'Amérique du Nord. Depuis 2010, face à une production locale décroissante et à une compétition de plus en plus rude sur le marché américain, le Brésil a commencé à importer des noix brutes d'Afrique de l'Ouest d'une part, et à diversifier la destination de ses exportations d'autre part.

L'anacarde au Brésil se distingue par d'importants investissements dans le secteur, la disponibilité de variétés à hauts rendements, une consommation locale d'amande de cajou croissante et une valorisation de la pomme de cajou bien plus importante que dans les autres zones de production, la reprise de la production de noix de cajou qui semble connaître une tendance haussière ces dernières années. Dans le reste de l'Amérique Latine et dans les Caraïbes, la culture de l'anacarde est pratiquée mais aucune filière de grande échelle ne s'est pour l'instant développée. Quelques petites unités de transformations artisanales ou semi-industrielles vendent sur le marché local ou sur des marchés de niches (Commerce Equitable, Agriculture Biologique) mais peu d'échanges internationaux de noix de cajou ont lieu.

Figure 2 : Environ 3 434 000 t de NCB produites dans le monde en 2017



Source: TechnoServe

II. La production d'anacarde en Afrique de l'Ouest

Dans le cas spécifique de l'Afrique, l'Afrique de l'Ouest est le pôle de production de noix cajou et fournit constamment au moins 90% de l'offre africaine. Elle est suivie de l'Afrique de l'Est, représentée par la Mozambique, la Tanzanie et le Kenya, qui contribue de 9,9% à l'offre africaine et de l'Afrique Centrale, représentée par l'Angola, qui complète de 0,1% cette offre.

L'Afrique de l'Ouest connaît actuellement le rythme de croissance le plus élevé de production d'anacarde. C'est la première plus grande zone de production d'anacarde dans le monde devant l'Asie avec une production totale supérieure à 940 000 tonnes de noix de

cajou brute soit 38 % de la production mondiale en 2018. C'est également la zone de production la plus jeune du monde. La grande majorité des vergers actuellement en production a été plantée à la fin des années 1990 sous l'impulsion de prix incitatifs et dans le cadre d'un commerce grandissant entre l'Afrique de l'Ouest et l'Asie. Après avoir connu un développement spontané, la culture de l'anacarde en Afrique de l'Ouest est restée relativement peu structurée et ce n'est que durant les 10 dernières années que d'importants projets de recherches, d'encadrement, d'organisation et de soutien à l'investissement ont commencé à être mis en place dans cette filière. Jusqu'à présent, la grande majorité de la production ouest-africain est exportée sous forme brute vers l'Inde et le Vietnam et depuis peu vers le Brésil mais également vers la Chine. Le développement de la transformation locale intéresse de plus en plus fortement les Etats ouest-africains en raison de son fort potentiel en termes de création de valeur ajouté et d'emplois. La Côte d'Ivoire est le premier pays producteur d'anacarde en Afrique de l'Ouest et au monde avec une production record de 800.000 tonnes en 2018. Les autres pays producteurs de l'Afrique de l'Ouest sont la Guinée Bissau, le Bénin, le Nigeria, le Ghana, le Burkina Faso, le Mali, le Sénégal, la Gambie, la Guinée, le Togo.

III. La production d'anacarde au Bénin

Le Bénin produit environ 120.000T de noix de cajou brutes pour une superficie totale cultivée estimée à 200.000 ha soit un rendement moyen de 300 Kg/ha. L'actif engagé dans la production de l'anacarde est estimé à 200.000 petits producteurs. La superficie moyenne cultivée varie 0,5 à 5ha par producteur.

Tableau 3 : Evolution de la production de noix brutes de cajou entre 2009 et 2015

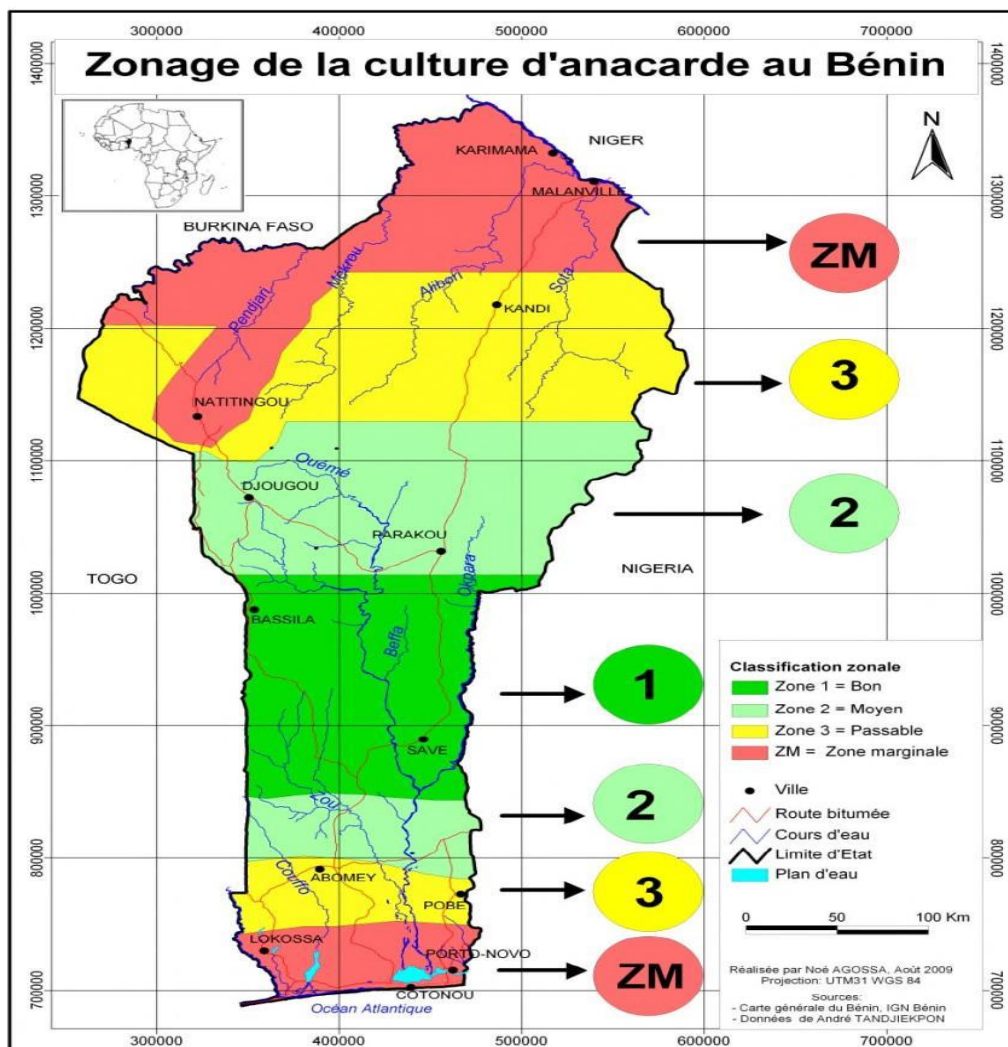
Année	Production totale NBC	Volume exporté
2009	110600	132720
2010	87800	105360
2011	112241	133596
2012	131928	149704
2013	124000	148800
2014	94275	113130
2015	100000	ND

Source : Bureau d'Analyse Agricole (B2A)

Il existe une grande motivation des producteurs pour l'anacarde au Bénin. Les zones favorables à sa culture (Voir figure ci-après) disposent de vastes domaines non encore cultivés. Ainsi, les superficies sont susceptibles d'augmenter et des améliorations sont encore possibles au niveau de la productivité. En effet, les rendements actuels qui se situent entre 150 et 350 kg à l'hectare peuvent être améliorés à au moins 500 kg/ha¹. Le label béninois de noix brute d'anacarde pour le marché international constitue également un atout pour la filière.

¹ Le rendement moyen de l'anacardier au Ghana se situe aujourd'hui à 800 kg/ha en moyenne, avec du matériel végétal en provenance du Bénin

Figure 3 : Zones de la production d'anacarde au Bénin



B. La transformation de l'anacarde

I. La transformation de l'anacarde dans le monde

Le Vietnam a développé une industrie qui s'est affirmée au cours des années 2000 et qui est aujourd'hui la plus importante avec une capacité de 1.500.000 tonnes à côté de celle de l'Inde. Le Brésil est le troisième pays transformateur de cajou au monde.

On distingue de par le monde, quatre grandes catégories de processus de transformation : la transformation artisanale, la transformation semi-industrielle, la transformation industrielle manuelle, la transformation industrielle automatique.

- **La transformation artisanale** : c'est une méthode de transformation où toutes les étapes sont manuelles et ne font appel qu'à du petit matériel disponible localement (marmites, bassines, marteaux ou équivalents). Elle est relativement peu développée à travers le monde. Cette méthode de transformation est

principalement observée en Inde, au Mozambique et en Indonésie. En Afrique de l'Ouest, elle n'est développée à grande échelle qu'au Burkina Faso.

L'avantage principal de cette méthode de transformation est son coût de production très bas qui lui permet d'être extrêmement compétitive sur les marchés locaux peu exigeants en termes de qualité des amandes de cajou.

- **La transformation semi-industrielle** : c'est une méthode de transformation qui utilise des outils spécifiquement conçus pour la transformation de l'anacarde : dépelliculeuses, autoclaves, fours à plateau, mais fonctionne à petite échelle et sans respecter toutes les normes de production et de conditionnement d'un véritable processus de transformation agroalimentaire. Cette méthode de transformation peu réussir à répondre aux normes d'hygiène minima requises à l'exportation.

Les principales difficultés des unités de transformation semi-industrielles sont :

- leur capacité limitée à avoir accès aux marchés d'exportation en raison des délais nécessaires à la production des quantités minima demandées à l'export, à savoir un container de 16 tonnes d'amande ;
 - leur manque de compétitivité sur les marchés locaux face aux usines de transformation industrielles et aux transformateurs artisanaux, dont les coûts de production sont généralement plus élevés ;
 - leur difficulté d'accès à la noix de cajou brute les années de forte demande où les prix sont élevés et où les stocks de noix brutes récoltées sont rapidement exportés vers l'Asie, en raison de leurs fonds de roulement le plus souvent très limités.
- L'avantage de cette méthode de transformation est qu'elle nécessite un investissement matériel initial relativement modeste (hors-bâtiment).

- **La transformation industrielle manuelle** : c'est la méthode de transformation qui a dominé partout dans le monde jusqu'aux années 2000 mais qui tend maintenant à être partiellement remplacée par la transformation industrielle automatisée. Les différentes étapes de transformation sont principalement manuelles mais bénéficient d'un encadrement technique et d'un contrôle qualité tout au long de la chaîne de production permettant d'aboutir à un produit fini conforme aux normes de qualité internationales en termes de classification et d'hygiène.

Les principales difficultés de cette méthode de transformation sont :

- Le management de l'importante main d'œuvre nécessaire au fonctionnement de telles unités. Une unité industrielle manuelle emploie entre 150 et 13002 ouvriers peu qualifiés payés au moins partiellement sur la base de leurs rendements journaliers ;
- La formation de l'importante masse de main d'œuvre nécessaire pour faire fonctionner de telles unités pose problèmes dans les pays où le secteur industriel est peu développé. Il faut entre 1 an et 3 ans aux ouvriers africains pour atteindre les niveaux de rendements obtenus en Asie. Pendant cette période, le salaire des ouvriers les moins productifs est généralement peu incitatif et les usines peinent à être rentables.

L'avantage principal de cette méthode de transformation est qu'elle est fortement génératrice d'emplois et n'est pas trop complexe à implanter en Afrique du point de vue technique et financier. En effet, mis à part la formation des ouvriers, les usines industrielles manuelles nécessitent un investissement matériel limité (tables de décorticage, autoclave, four) et une partie des pièces de rechange nécessaires à leur entretien peuvent être copiées et progressivement produites par des artisans locaux. L'autre avantage de cette méthode est qu'une fois les ouvriers bien formés, les unités peuvent atteindre des rendements en

amandes entières blanches (produits de la transformation ayant le plus de valeur ajouté) très élevés (70 à 80%).

- **La transformation industrielle automatique** : son développement est plus récent. Les premiers modèles de machines à décortiquer et à dépelliculer automatiques ont été développés par l'entreprise italienne Oltremare. Ils ont ensuite été progressivement copiés et améliorés par différents fournisseurs d'équipements indiens, vietnamiens, chinois et sri lankais. Ce type d'usine s'est d'abord fortement développé au Brésil, où le coût plus élevé de la main d'œuvre et de la matière première rendait les usines manuelles moins compétitives, il s'est ensuite développé rapidement au Vietnam et en Inde où les gouvernements ont subventionné la recherche et l'adaptation de technologies automatiques ainsi que l'acquisition de machines automatiques par les usines manuelles afin de les moderniser.

Les principales difficultés de cette méthode de transformation sont :

- Le coût nettement plus élevés de l'investissement initial et de l'amortissement. L'investissement dans ce type d'unité est environ deux fois plus élevé que dans une usine manuelle de capacité égale. L'entretien est également plus coûteux et l'importation de pièces de rechange dans le cas de l'Afrique de l'Ouest peut représenter un véritable frein.
- Un fonctionnement techniquement plus difficile à maîtriser. L'installation, le réglage et l'entretien des machines automatiques demandent plus de technicité et toute erreur peut avoir des conséquences très importantes en termes de pertes de matière première étant donné leurs cadences de fonctionnement.
- Le taux plus élevé d'amande brisées et fendues. Ces machines tendent à endommager un plus grand nombre d'amandes de cajou durant le process, leur faisant perdre une importante valeur ajoutée.

L'avantage principal de cette méthode de transformation est qu'elle peut être nettement plus facile à gérer dans la mesure où le porteur de projet bénéficie d'un bon appui technique et arrive à recruter des techniciens suffisamment qualifiés pour bien gérer les machines. Lorsque le process automatique est bien maîtrisé, il permet de maintenir une cadence de production sur l'année nettement plus importante que la transformation manuelle et peut donc être plus rentable.

En 2017, 90% de la production mondiale de NCB est transformée par l'Inde et le Vietnam.

II. La transformation de l'anacarde en Afrique

Les pays africains, principaux producteurs de noix cajou, ne transforment qu'une très faible quantité et ne profitent donc pas de la valeur ajoutée que pourrait leur apporter le décortilage des noix cajou. En effet, les noix cajou constituent 34% de la valeur finale du produit, tandis que le décortilage y ajoute un supplément de 8%. En matière de transformation des noix cajou, l'Afrique traite environ 10% de sa production totale de noix. En dépit de ce faible taux de transformation locale, la transformation a plus que triplé en 15 ans. L'Afrique, à elle seule, représente 264 000 tonnes métriques (TM) de capacité installée pour la transformation de noix cajou. Malheureusement cette capacité de transformation de noix cajou installée n'est utilisée qu'à 50%. Une tonne métrique de noix cajou traitées génère 254 dollars en salaires et 363 dollars de revenu supplémentaires.

III. La transformation de l'anacarde au Bénin

Les produits de l'anacarde qui font l'objet de transformation figurent la noix brute de cajou en amande (brute ou torréfiée) et la pomme en jus. La transformation de la noix de cajou se distingue donc de celle de la pomme. La transformation de la noix de cajou est prépondérante dans l'industrie de cajou, la transformation de la pomme en jus est encore à un stade artisanal.

La transformation de la noix de cajou permet d'obtenir d'une part, les amandes de cajou, et d'autre part les coques et le CNSL. En dehors donc des amandes et du jus de pomme, la transformation de la noix brute de cajou offre des produits variés qui pourraient constituer des sources de diversification de revenus pour les populations. Cependant, ces sous-produits sont encore très peu valorisés. C'est le cas par exemple des coques de noix de cajou presque jetées aux ordures malgré quantité importante de coque disponible.

L'industrie béninoise de transformation du cajou est embryonnaire. Au nombre des unités de transformation, il y a :

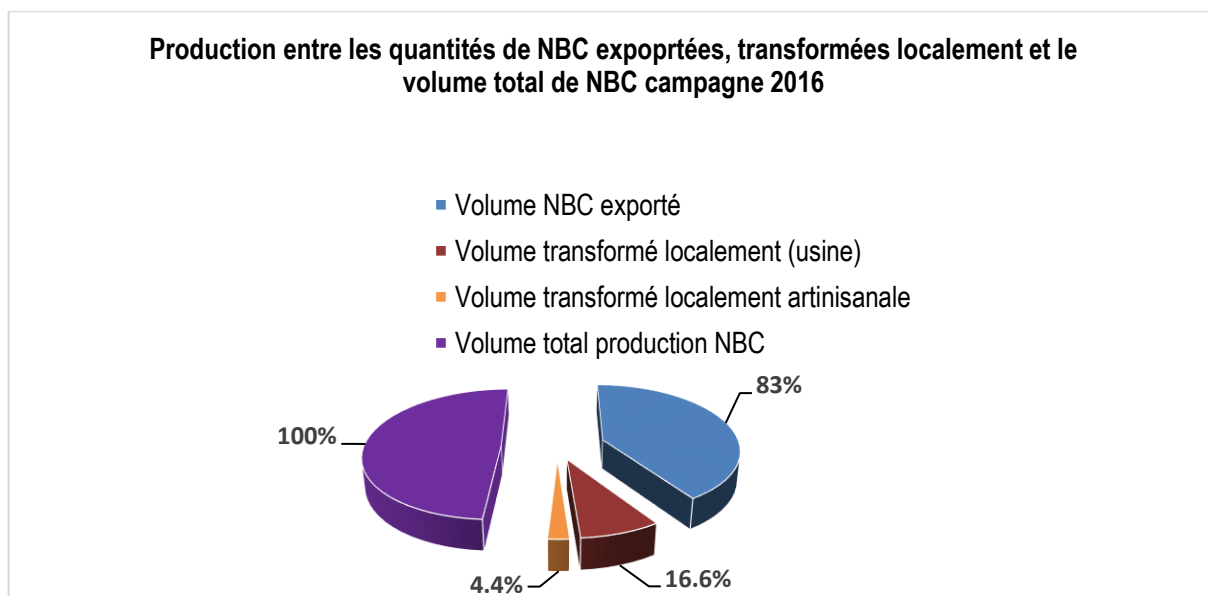
- des unités industrielles dont les activités de transformation fournissent essentiellement les amandes destinées presque exclusivement à l'exportation. Elles sont en nombre très limité, trois au maximum ayant des capacités installées plus importantes.
- des unités de traitement de noix de cajou dont les activités portent sur une faible proportion de la production de noix de cajou brutes. Elles sont les plus nombreuses (13).

La capacité totale de transformation des unités installées est estimée en 2015, à 28.000 tonnes réparties en quatre catégories d'unités à savoir :

- Les grandes unités de capacité supérieure à 5000 tonnes de noix, une seule dans cette catégorie ;
- Les unités de taille moyenne ayant une capacité comprise entre 1000 et 5000 tonnes, au nombre de six (06) ;
- Les petites unités de capacité inférieure à 1000 tonnes, au nombre de cinq (05) ;
- Les unités artisanales que l'on retrouve sur l'ensemble du territoire généralement gérées par les femmes entrepreneures.

Le degré de valorisation des produits de l'anacardier est illustré par la figure ci-après.

Figure 4 : Degré de valorisation des produits de l'anacardier est illustré par la figure ci-après.



2.1.2 La demande en anacarde dans le monde

A. Modes de consommation du cajou dans le monde

La consommation mondiale d'anacarde connaît un développement important et rapide. Historiquement, la consommation alimentaire de noix de cajou s'est d'abord développée aux Etats-Unis, en Europe et en Inde. Aux Etats-Unis et en Europe, le mode de consommation qui s'est le plus développé et la consommation des amandes entières grillées et salées sous forme de « snacks » accompagnant les apéritifs et les repas de fête. Encore aujourd'hui, 90% de la noix de cajou consommées dans ces deux aires géographiques l'est sous cette forme même si de nouvelles utilisations tendant à se développer dans la confection (chocolats, noix de cajou caramélisées), la pâtisserie (biscuits et gâteaux), les céréales de petit déjeuner, les glaces et les plats préparés (plats asiatiques notamment).

En Inde, les modes de consommation ont été dès l'origine plus diversifiés car la consommation locale a principalement concerné les produits difficilement exportables vers l'occident c'est-à-dire les amandes fendues, brisées ou brûlées. Les Indiens ont développé une gamme variée d'utilisation de la noix de cajou notamment comme ingrédient de cuisine et dans la pâtisserie. La noix de cajou est devenu un ingrédient important de la tradition culinaire indienne et entre comme ingrédient dans la préparation de nombreux plats (salades, sauces, préparations pour la viandes, soupes).

Les modes de consommation des amandes de cajou dans l'ensemble des pays consommateurs se présentent comme suit :

- **La consommation de noix de cajou en Asie Orientale** : l'est du continent asiatique est la plus grande zone de consommation d'anacarde dans le monde. Progressivement, la consommation s'est développée dans toute la région et la noix de cajou est devenue un ingrédient important de la cuisine orientale. Contrairement

aux modes de consommation occidentaux, la cuisine asiatique ne valorise pas seulement l'anacarde comme un « amuse-gueule » mais également comme un ingrédient pour la préparation d'une grande diversité de plats, de pâtisseries et de confiseries. L'Inde, la Chine et l'Asie du Sud-Est sont actuellement les zones où la consommation de noix de cajou connaît la croissance la plus rapide.

- **La consommation de noix de cajou en Amérique du Nord** : l'Amérique du Nord est la zone où la consommation de masse de la noix de cajou s'est historiquement développée en premier. La noix de cajou est principalement consommée comme « amuse-gueule » (snacks en anglais), grillée et salée. C'est un produit très diffusé dans les lieux de consommation (grandes surfaces, stations-service, lieux de divertissements). On peut même en trouver en vente dans les zones piétonnes des grandes villes américaines. Les Américains ont la plus grosse consommation moyenne de noix de cajou par habitant du monde avec une moyenne de 350 grammes/an/personne. La consommation d'amande de cajou connaît une relative stabilité depuis 2004 aux USA mais continue de connaître une légère croissance au Canada.
- **La consommation de noix de cajou en Europe** : en Europe, comme en Amérique du Nord, la noix de cajou est principalement consommée sous forme d'« amuse-gueule », grillée et salée. Elle est très souvent mélangée avec d'autres noix et fruits secs dans des assortiments dégustés « en apéritif » avant les repas. Après avoir connu une très forte croissance au cours des années 1990 et 2000, la consommation de noix de cajou en Europe est entrée dans une phase de ralentissement à partir de 2008. Même si d'après plusieurs études de marché il reste encore un fort potentiel de hausse de la consommation dans la zone, notamment en Europe de l'Est où le produit est encore peu connu, la crise économique que traverse la plupart des pays européens provoque une légère diminution de la consommation de la région au cours des dernières années.
- **La consommation d'amande de cajou dans le reste du monde** : les autres zones de consommation d'amande de cajou importantes sont le Moyen et le Proche-Orient, l'Océanie et la Russie. Toutefois, la consommation de noix de cajou se développe sur l'ensemble de la planète et les « petits pays » consommateurs prennent une place croissante sur le marché international en réduisant notamment l'impact des évolutions macro-économiques dans les grands centres de consommation.

B. Principaux pays consommateurs

Aujourd'hui, trois pôles géographiques (Asie, Europe, Amérique du Nord) de consommations continuent de dominer le marché mondial de l'anacarde mais celui-ci tend à se diversifier avec une croissance importante de la consommation dans les pays émergents, notamment sur le continent asiatique. Si ces trois zones géographiques restent les principaux marchés de consommation d'amande de cajou à travers le monde, d'autres consommateurs importants se développent en Chine, en Russie, en Asie du Sud-Est (Vietnam, Thaïlande, Malaisie), au Moyen-Orient (Emirats Arabes Unis, Arabie Saoudite), au Proche-Orient (Liban, Israël, Turquie), en Afrique du Nord (Algérie, Egypte), en Océanie (Australie, Nouvelle-Zélande) et au Brésil.

C. Périodes de consommation

Pour ce qui est de la période de consommation, même si des gens mangent de l'anacarde toute l'année, il existe des pics de consommation, c'est-à-dire des périodes où de plus grandes quantités d'anacarde sont consommées. Comme l'anacarde est un produit

alimentaire relativement cher, c'est principalement pendant les périodes de fêtes que la consommation d'anacarde augmente.

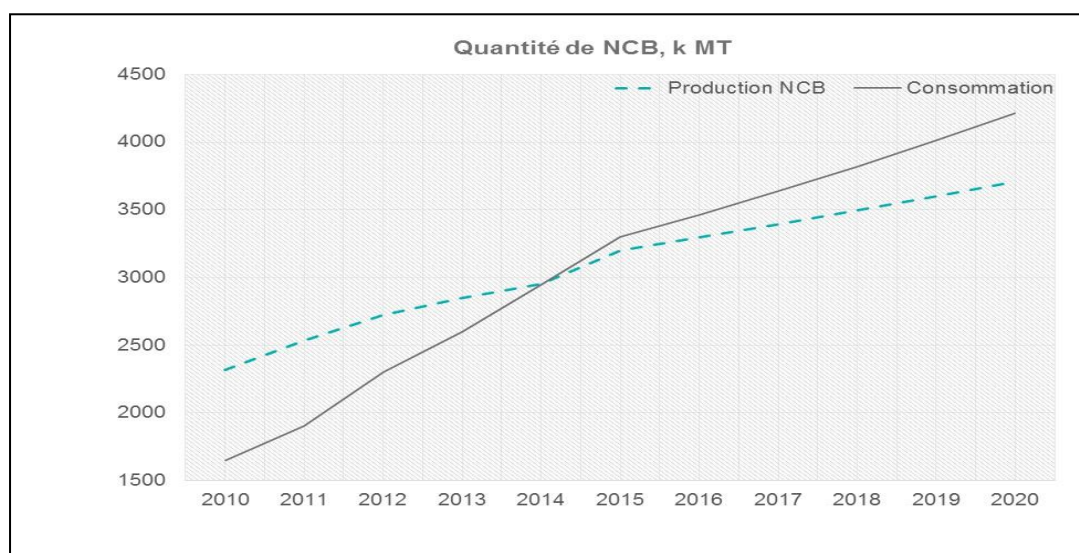
Les principaux pics de consommation sont les fêtes du Diwali/Navratri en Inde, les fêtes de fin d'année (Thanksgiving, Noël et Nouvel An) aux USA et en Europe, le Ramadan dans tous les pays musulmans et le Nouvel An lunaire en Chine et en Asie du Sud-Est.

D. Volumes et valeur des échanges

I. Flux internationaux de noix cajou

Globalement, la demande de noix cajou est à la hausse. Les bienfaits du cajou pour la santé sont reconnus et il a été enregistré un important accroissement des prix des amandes au cours de la dernière décennie. Il est constaté depuis 2014, comme le montre la figure ci-dessous, que la demande des noix cajou croît plus vite que son offre et l'écart risque de se creuser davantage au cours des années à venir, ce qui représente une grande opportunité pour les pays qui disposent d'assez de potentiel de production.

Figure 5 : Estimation de l'évolution de l'offre et de la demande de noix cajou sur le marché mondial



Source: International Nut Council

Compte tenu de sa qualité, la noix cajou du Bénin fait l'objet d'une forte demande tant de la part des exportateurs que des transformateurs.

Les tendances des échanges mondiaux de noix cajou révèlent ce qui suit :

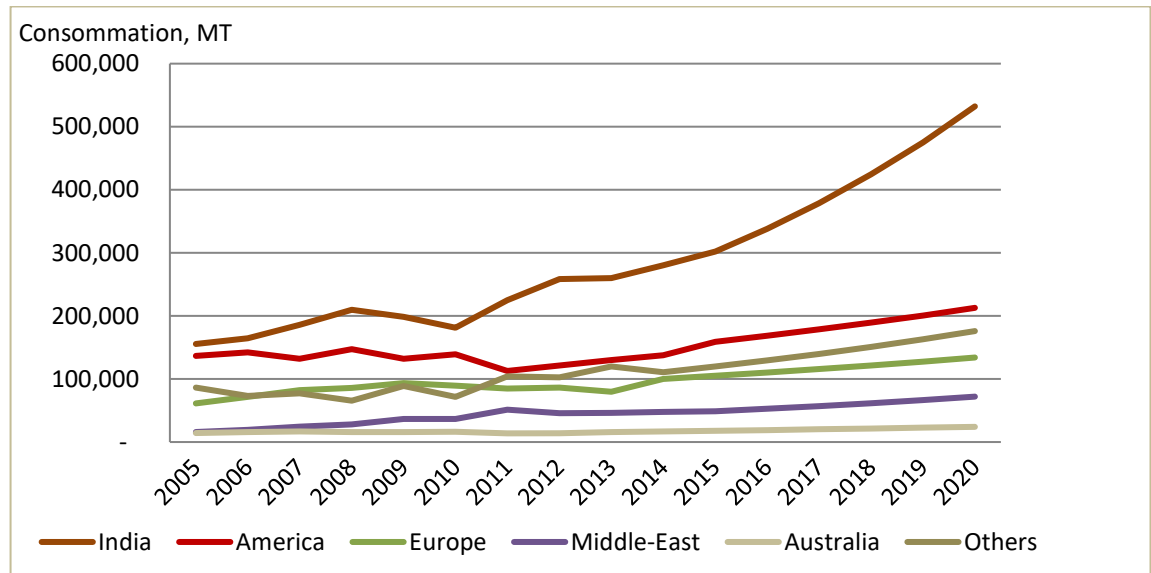
- En matière d'exportation de noix cajou, c'est l'Afrique qui domine le marché. Sur les 10 premiers exportateurs mondiaux des cinq (5) dernières années, 09 sont africains et 01 est asiatique (Indonésie). La Côte d'Ivoire² se positionne aujourd'hui comme le premier pays exportateur mondial de noix cajou. Les statistiques de 2015 présentées par Technoserve, montre que le Bénin vient en 4^{ème} position des exportateurs. En matière d'importations de noix brutes de cajou, l'Inde et le Vietnam absorbent à eux seuls 92% des volumes provenant des autres pays.

II. Flux internationaux des amandes de cajou

² En 2011, la Côte d'Ivoire a exporté 278 320 tonnes de noix brutes de cajou (soit 26% des exportations mondiales), représentant 61,2% de sa production nationale

Concernant les exportations d'amandes de cajou, les trois premiers pays exportateurs sont : le Vietnam, l'Inde et le Brésil. Le Vietnam et l'Inde représentent à eux deux près de 75% du marché mondial des exportations. Les Pays-Bas jouent un rôle de plateforme commerciale en important des amandes de cajou et en les réexportant dans les autres pays de l'Europe. Les pays africains participent très peu aux exportations mondiales d'amandes de cajou en raison de leur faible niveau de transformation.

Figure 6: Jusqu'en 2020, la consommation d'amandes de cajou connaîtra une croissance



De 2016-2017, l'amande de cajou d'Afrique de l'Ouest a été mieux positionnée sur le marché des Etats-Unis que de l'Union Européenne. En effet, les importations européennes et nord américaines d'amandes de cajou ont augmenté de 3,3% ou encore de 8788 Tonnes entre 2016 ET 2017. Si les Etats-Unis ont enregistré une baisse de leurs achats entre 2015 et 2016, ils sont repartis à la hausse, faisant un bond de 4,3% entre 2016 et 2017, ou encore de 6355 Tonnes. Côté UE, la progression a été constante passant de 113794 Tonnes importées en 2015, à 118626 l'année suivante et 121058 Tonnes en 2017. Sur ces deux marchés, le Vietnam caracole largement en tête des fournisseurs, représentant 76% des amandes totales aux Etats-Unis et 73% de celles en Europe. L'Inde et le Brésil suivent en deuxième et troisième position sur les deux zones avec respectivement 18860 Tonnes et 5518 Tonnes aux Etats-Unis, et 23822 Tonnes et 2273 Tonnes dans l'UE.

La Côte d'Ivoire (1388 Tonnes, -51% par rapport à 2016) est en 4^{ème} position sur le marché européen, talonnée par l'Indonésie (1110 Tonnes, -55%), mais viennent tout de suite après le Burkina Faso (807 Tonnes, +18%), le Mozambique (765 Tonnes, - 52%), le Ghana (608 Tonnes, +169%). On retrouve au 10^{ème} rang des fournisseurs européens la Tanzanie (305 Tonnes, +21%), le Bénin (150 Tonnes, -57%), le Togo (118 Tonnes, -38%), le Nigeria (89 Tonnes, -14%). La Guinée est en 16^{ème} position avec 64 Tonnes, en baisse de 12%.

Sur le marché des Etats-Unis, le Bénin (au 6^{ème} rang des fournisseurs) fait un bon prodigieux de ses exportations d'amandes (1708 Tonnes, +212%) devans le Nigeria et gagnant du terrain sur le Mozambique (2379 Tonnes -3%), et passant ainsi devant la Côte d'Ivoire (1504 Tonnes, -28%). Mais le Nigeria, au 9^{ème} rang, enregistre lui aussi un bon de 122% à 951 Tonnes, tandis que le Ghana baisse de 16% à 770 Tonnes. Le Togo est au 12^{ème} rang (246 Tonnes, +53%), le Burkina Faso au 15^{ème} (162 Tonnes, +17%). Le Sénégal n'a pas exporté en 2017 vers les Etats-Unis alors qu'elle avait vendu 6 Tonnes en 2016.

Tableau 4 : Importations d'amandes de cajou aux Etats-Unis et dans l'UE d'Afrique de l'Ouest

	En Tonnes			
	Union Européenne		Etats-Unis	
	2016	2017	2016	2017
Bénin	352	150	548	1708
Burkina Faso	686	807	138	162
Côte d'Ivoire	2848	1388	2082	1504
Gambie			0	0
Ghana	226	608	918	770
Guinée	72	64		
Nigeria	103	89	428	951
Togo	190	118	161	246
Sénégal	0	0	6	0
Total de l'Afrique de l'Ouest	4477	3224	4281	5341
Total Monde	118626	121058	147107	153462

Source : Commadafrica, à partir du Bulletin sur le marché de l'anacarde, n'kalo, 14 février 2018

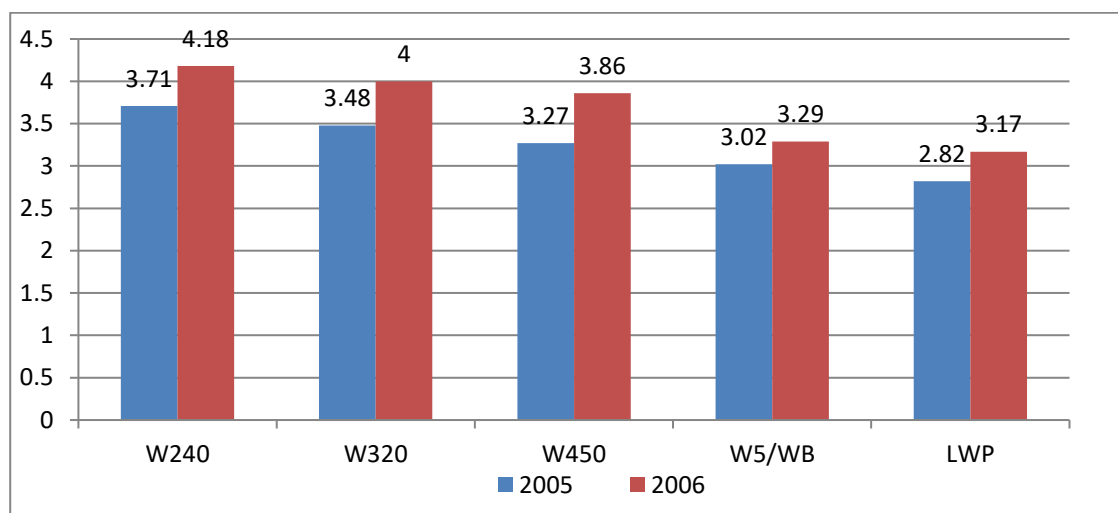
Au cours du premier semestre de l'année 2019 les exportations d'amandes de cajou de la Côte d'Ivoire ont fait un bond de 42% toutes destinations confondues témoignant de l'évolution positive dans la valeur ajoutée au sein de la filière ivoirienne. Ses ventes à l'Inde font un bond de 1044% (en dépit des 70% de droits d'importations des amandes appliquées en Inde) ce qui fait passer cette destination au premier rang des clients ivoiriens face aux Vietnam. On note aussi de belles progressions des ventes d'amandes vers les Etats-Unis dont les volumes ont été multipliés par deux en deux ans, et vers l'Allemagne avec une progression de 152%. La Chine apparaît sur la liste des pays d'exportations des amandes de cajou ivoiriennes avec d'ores et déjà, 104 Tonnes sur les derniers six mois de l'année 2019. Globalement en 2019, la demande des amandes est bonne notamment en Chine et en Europe.

En 2019, le marché mondial de l'amande de cajou se porte. Les consommateurs sont toujours aussi friands d'amande de cajou. Sur les principaux – Etats-Unis, Europe, et dans une moindre mesure Chine - la demande est dynamique. « Tous les indicateurs restent au vert » à voir les statistiques des principaux exportateurs à savoir le Vietnam, l'Inde, le Brésil et la Côte d'Ivoire.

Sur les cinq premiers mois de l'année, les exportations d'amande se sont élevées à 193070 Tonnes soit 9,1% de plus qu'à la même période en 2018 (177009 Tonnes) et de 20% de plus par rapport à 2017 (160595 Tonnes). Le Vietnam se taille toujours la grosse part du marché avec 156241 Tonnes exportées sur la période, en hausse de 9%, soit 81% de l'offre. Les Etats-Unis sont leur premier client avec environ un tiers des exportations vietnamiennes. Deuxième transformateur, l'Inde ne parvient toujours pas à retrouver ses niveaux de 2017 mais se maintient avec 26600 Tonnes embarquées. En revanche, le Brésil progresse avec 6507 Tonnes exportées, en hausse de 30%.

Mais c'est la Côte d'Ivoire qui affiche la plus grande progression avec une augmentation de 36% de ses exportations à 3722 Tonnes.

Figure 7 : Evolution des prix moyens annuels mondiaux des amandes de cajou entre 2015 et 2016 (\$US /LB : 1 LB = 0,45 kg)



Source: Cashew info, 2017

E. Produits concurrents

L'anacarde fait partie de la famille des fruits à coques (tree nuts en anglais). D'autres fruits à coques présentent des vertus similaires et peuvent donc remplacer ou être remplacés par la noix de cajou si les consommateurs, les industriels ou les détaillants trouvent la différence de prix trop importante. Voici une rapide comparaison des principaux fruits à coques : l'amande, la pistache, la noix, la noisette, la noix de pécan.

Dans le passé, le prix de l'amande (de l'amandier) était historiquement plus élevé que celui de l'anacarde, tant sur le marché de consommation indien que sur le marché international. A partir de 2007, les prix des deux fruits à coque se sont rapprochés. De 2010 à 2012, le prix de l'amande de cajou est resté sensiblement plus élevé et plus volatil que celui de l'amande. La raison de ce changement provient d'une forte augmentation de la production mondiale d'amande, notamment aux USA, alors que la production mondiale d'anacarde augmente plus lentement. Dans ces conditions, de nombreux consommateurs ont commencé à manger moins de noix de cajou et plus d'amande. De même, certains fabricants de produits alimentaires qui utilisaient la noix de cajou dans leurs recettes l'ont remplacée par l'amande pour réduire leurs coûts de production.

Il existe encore d'autres fruits à coque dont les volumes échangés internationalement restent plus modestes, notamment la noix de macadamia (macadamia en anglais), la noix d'Amazonie (brazilnut en anglais) ou encore le pignon (pine nut en anglais).

F. Déterminants du prix

Le prix de l'anacarde évolue principalement en fonction de l'offre et de la demande mondiale. Comme mentionné plus haut, la majorité de l'offre d'anacarde est concentrée en Asie et en Afrique de l'Ouest. Ces zones de production qui représentent environ 80% de l'offre mondiale produisent quasiment sur la même période ce qui provoque généralement un excédent d'offre entre les mois d'avril et de juillet et un déficit sur le reste de l'année.

2.2 Tendances de l'industrie de l'anacarde

2.2.1 Tendances internationales des produits et de l'industrie de l'anacarde

A. Attentes des acheteurs de Noix de cajou brutes (NCB)

La principale attente des acheteurs de noix de cajou brute c'est la qualité mesurée à travers le KOR.

B. Attentes des acheteurs d'amandes de cajou

- ***Marchés indiens des amandes de cajou***

L'industrie de la vente au détail de produits alimentaires et d'épicerie est actuellement indexée plus de 593 milliards de dollars US. La noix de cajou est largement utilisée comme ingrédient alimentaire en raison de son goût, de son prix abordable et de ses aspects positifs pour la santé. Le cajou est largement consommé en Inde sous forme de bonbons, namkeens, offert comme cadeau, et dans les currys/chutneys sous forme de pâte. En Inde, 60 pour cent de la production intérieure, soit près de 250 000 tonnes d'amandes de cajou, est consommée sous forme d'ingrédients et 40 pour cent sous forme de noix entières. Dans ce cas-ci, 40 pour cent sont consommés dans le segment namkeen, 35 pour cent dans les sucreries, 15 pour cent dans l'industrie des biscuits, le reste dans les glaces et les curries alimentaires.

Technavio prévoit que le marché mondial du chocolat et de la crème glacée connaîtra une croissance à un TCAC de plus de 5% d'ici 2021.

- ***Marchés américains des amandes de cajou***

Selon certaines informations, la consommation américaine de noix de cajou aurait augmenté en 2017 par rapport à 2016. Cependant, selon la plupart des détaillants et des torréfacteurs américains, les prix plus élevés des amandes de cajou nuisent à la consommation. En 2016, les États-Unis sont entrés sur les marchés avec beaucoup de stocks de report. Normalement, sur le marché américain, un contrat signé au mois de janvier, ne parviendra aux consommateurs qu'après sept à dix mois. Il y a donc un décalage dans les prix de détail. Beaucoup de nouveaux produits tels que le mélange de noix et de noix non salées gagnent du terrain sur les marchés. La croissance est observée dans le lait de cajou, le beurre de cajou. La sensibilisation sanitaire chez les consommateurs crée une marge de manœuvre pour de nombreux nouveaux produits sur les marchés.

- ***Marchés européens des amandes de cajou***

En Europe, les consommateurs sont prêts à dépenser davantage pour des aliments de qualité. La tendance du marché vire vers les noix saines avec moins de sel, de sucre et de matières grasses. Les consommateurs sont également à la recherche de nouveaux produits en raison d'une sensibilisation accrue à la santé et des données nutritionnelles. La hausse des prix est un défi, mais maîtrisée par le renforcement de l'euro par rapport au dollar. Le principal problème auquel est confrontée l'industrie européenne est lié aux problèmes de qualité tels que l'humidité élevée, la mauvaise texture, la teneur élevée en matières étrangères, les mauvais arômes et le mauvais goût.

- ***Marchés chinois des amandes de cajou***

La Chine a annoncé une réduction des droits de douane à l'importation de la NCB et des amandes de cajou, qui sont passés respectivement de 20 % et 10 % à 7 % en décembre 2017. Les Chinois préfèrent l'amande de cajou rôtie et aromatisée, plus précisément

blanchie à l'huile, puis ajoutée aux plats principaux. Le temps froid est idéal pour consommer des noix en hiver. D'importantes ventes ont lieu pendant le Nouvel An lunaire, le festival de la mi automne. Le commerce électronique est devenu un mode de vente et d'achat important.

- ***Marchés japonais des amandes de cajou***

Le marché japonais croît régulièrement au fil des ans et a importé plus de 10 000 tonnes d'amandes de cajou en 2017. Au cours des 20 dernières années, plus de 90 pour cent des fournitures proviennent de l'Inde et du Vietnam. Les acheteurs japonais insistent sur trois facteurs : la qualité, la responsabilité et la durabilité en termes d'approvisionnement stable. Les détaillants de grignotines sont le plus important canal de distribution d'amandes de cajou au Japon, et les ventes au détail de noix de première qualité ont commencé à augmenter depuis 2010.

- ***Marchés des amandes de cajou à Hong Kong***

W240 est la qualité préférée des acheteurs de Hong Kong et représente 80 % de la part de marché. Le marché pour le W320 est petit et très négligeable pour les autres grades. Ils veulent que la qualité soit suprême, sans décoloration, sans dommages causés par les insectes, sans problèmes d'infestation, etc. Le gouvernement est très strict en ce qui concerne la salubrité des aliments et le contrôle de la qualité.

Hong Kong consomme 50 % des amandes de cajou comme grignotines pour la cuisine de maison, 30 % comme ingrédient alimentaire et 10 % pour les glaces, la boulangerie et la confiserie.

La plupart des amandes de cajou importées à Hong Kong sont utilisées pour leur consommation locale. Les importations d'amandes de cajou de Hong Kong varient de 1200 à 1800 tonnes par an.

- ***Attentes des acheteurs d'amandes de cajou et écarts relevés***

Les machines aient augmenté l'échelle de fonctionnement des usines de transformation du cajou, mais en même temps, elles ont aussi entraîné certains problèmes de qualité. Les acheteurs comprennent ça et le tolèrent dans une limite raisonnable. Toutefois, les problèmes de qualité liés à l'hygiène, à l'absence de systèmes de sécurité sanitaire des aliments et à la non-conformité ne sont pas tolérés par les consommateurs.

- ***Attentes des acheteurs d'amandes de cajou et écarts relevés***

Les machines aient augmenté l'échelle de fonctionnement des usines de transformation du cajou, mais en même temps, elles ont aussi entraîné certains problèmes de qualité. Les acheteurs comprennent ça et le tolèrent dans une limite raisonnable. Toutefois, les problèmes de qualité liés à l'hygiène, à l'absence de systèmes de sécurité sanitaire des aliments et à la non-conformité ne sont pas tolérés par les consommateurs.

- ***Exigences des acheteurs d'amandes de cajou du Royaume Uni, de l'Europe et des Etats-Unis***

La demande de chaînes d'approvisionnement alimentaire traçables et durables augmente sur les marchés britanniques. Pour travailler avec des acheteurs européens, les usines de transformation de noix de cajou doivent avoir des certifications BRC ou équivalentes. De plus, les usines devraient s'efforcer d'obtenir l'approbation de SEDEX, car l'objectif est de fabriquer des produits auxquels un consommateur soucieux de l'éthique peut faire confiance.

Les exigences générales imposées aux acheteurs d'amandes, en particulier pour les États-Unis et l'Union européenne, comprennent: i) des engagements de livraison / aucun

manquement; ii) la traçabilité et la qualité du produit; iii) le maintien des normes mondiales de sécurité alimentaire; iv) les BPF; et V) des initiatives de commerce éthique. Alors que les points les plus importants à traiter sont ceux de la contamination par des matières étrangères telles que les poils, les pierres et les morceaux de bois, les morceaux de bracelet et autres contaminations et infestations des amandes, la réception des amandes de mauvaise qualité et des amandes infestées pour la transformation et les zones de transformation non hygiéniques / fumigation irrégulière des installations.

Du point de vue de l'acheteur global de cajou, le besoin de l'heure est un prix raisonnable et stable des amandes de cajou et la stabilité de l'offre.

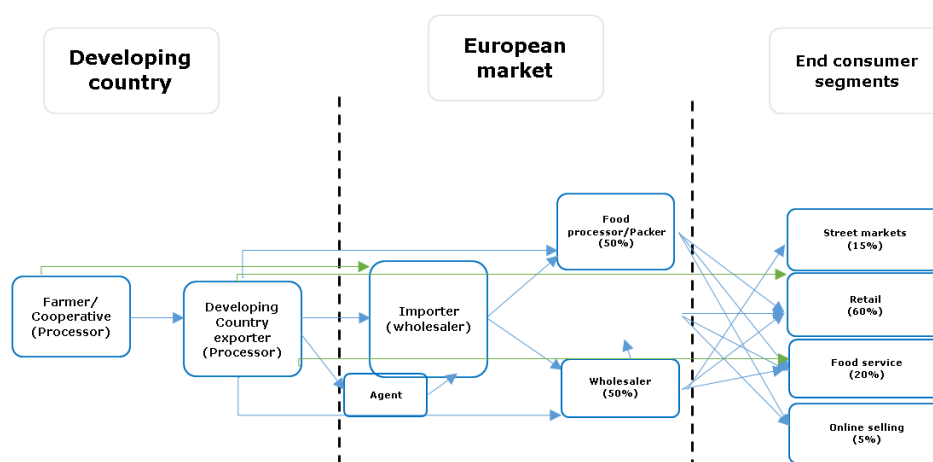
2.2.2 *Tendances émergente dans l'industrie du cajou africain*

L'Afrique de l'Ouest a considérablement augmenté sa production de cajou, plus particulièrement la Côte d'Ivoire qui produit désormais plus de 700.000 tonnes et est le leader mondial en termes de noix brutes de cajou. La région a beaucoup appris du Mozambique, du Kenya et de la Tanzanie sur l'amélioration de sa production en noix brutes et sur la croissance de l'industrie de la transformation locale. Des opportunités d'investissement sont de plus en plus promues au profit des investisseurs locaux.

L'Afrique, lentement et progressivement, augmentera la capacité de transformation, avec le soutien actif du partenariat public-privé avec la participation des gouvernements et de leurs politiques, l'Afrique transformera au moins entre 30 et 40 pour cent de leur production d'ici 2030. D'ici 2030, l'Afrique pourrait traiter localement plus de 1.1 million de tonnes de NCB. Les exportations de RCN ne poseront aucun problème.

De la ferme à la fourchette, la chaîne d'approvisionnement devrait passer par le plus court transit possible. (Voir Schéma ci-dessous)

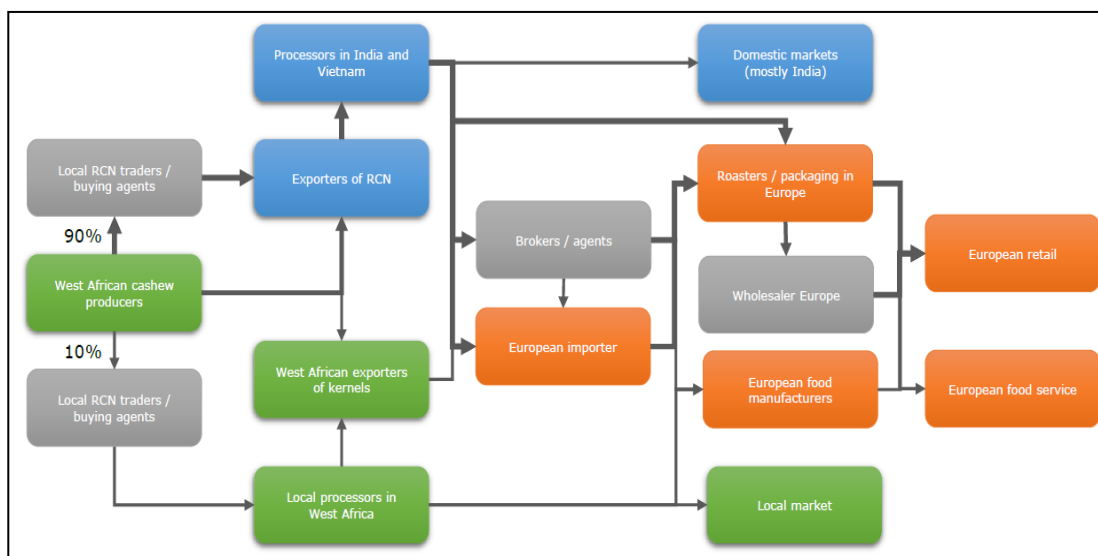
Schéma 1 : Chaîne d'approvisionnement d'amande de cajou en Afrique sur le marché européen



Source : CBI Market Information Base de données, structure commerciale et canaux d'échange pour les amandes de cajou

La chaîne d'approvisionnement est aujourd'hui très complexe (voir le Schéma ci-dessous), car la production a lieu à un endroit et les produits sont ensuite transportés vers un autre lieu de transformation; l'amande transformée est ensuite transportée vers le lieu de consommation final. Le régime actuel rapporte moins d'argent aux producteurs et augmente également le coût pour l'utilisateur final.

Schéma 2 : Vue d'ensemble simplifiée de la chaîne d'approvisionnement actuelle de l'amande de cajou de l'Afrique de l'Ouest sur le marché européen



Source : CBI Market Information Base de données, structure commerciale et canaux d'échange pour les amandes de cajou

Les femmes continueront à jouer un rôle très important dans le secteur de la noix de cajou en Afrique. Actuellement, environ 60% de la main-d'œuvre du secteur de la production de noix de cajou se compose de femmes et 90 % travaillent dans des usines de transformation.

3. Chapitre II : Cartographie de la chaîne de valeur de l'anacarde au Bénin

3.1 Cartographie des chaînes de valeur ajoutée des produits de l'anacardier

Le cajou du Bénin est reconnu sur le marché international. Plus de 90% des noix produites sont exportées à l'état brut en l'Inde, au Vietnam, au Pakistan, en Chine etc. Moins de 10% de la production d'anacarde est transformée localement en amandes brutes (blanches) et en amandes torréfiées. Les amandes de cajou brutes ou blanches sont exportées vers l'Europe et l'Amérique du Nord (Etats-Unis). Les amandes de cajou torréfiées sont vendues sur le marché local. Il en est de même pour les jus pommes de cajou qui ont commencés à être fabriqués artisanalement depuis peu à partir des pommes de cajou et vendus sur le marché domestique.

A partir de ces produits et de leurs marchés, on identifie quatre différentes chaînes de valeur ajoutée des produits de l'anacardier au Bénin. Il s'agit :

1. La chaîne de valeur ajoutée (CVA) : « Noix de cajou brutes d'exportation »
2. La chaîne de valeur ajoutée (CVA) : « Amandes d'anacarde brutes d'exportation »
3. La chaîne de valeur ajoutée (CVA) : « Amandes de cajou torréfiées (grillées) pour le marché local »
4. La chaîne de valeur ajoutée (CVA) : « Jus de pomme de cajou pour le marché local »

Schéma 3 : Cartographie de la CVA noix de cajou brutes (NCB) pour l'exportation

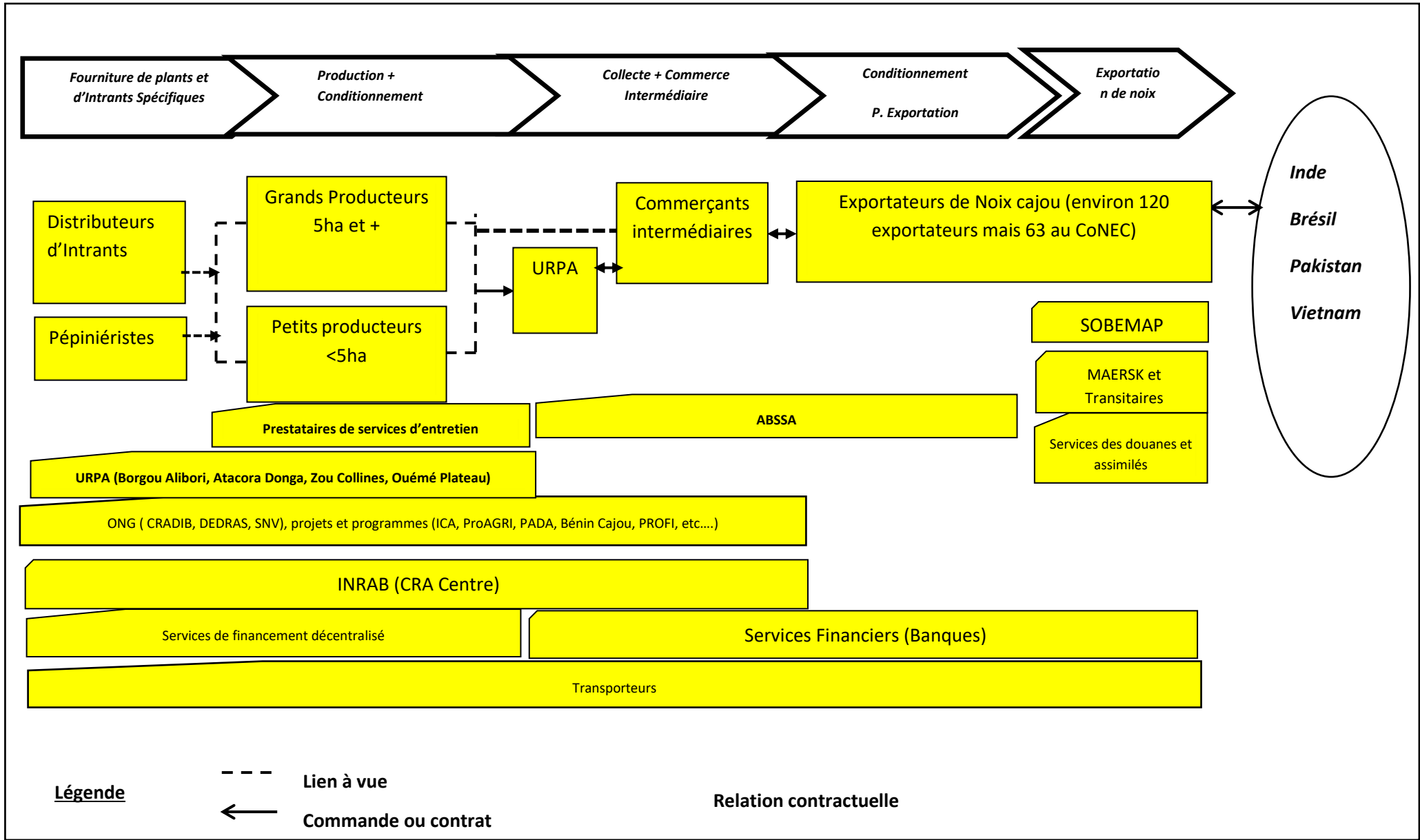


Schéma 4 : Cartographie de la CVA amandes blanches de cajou pour l'exportation

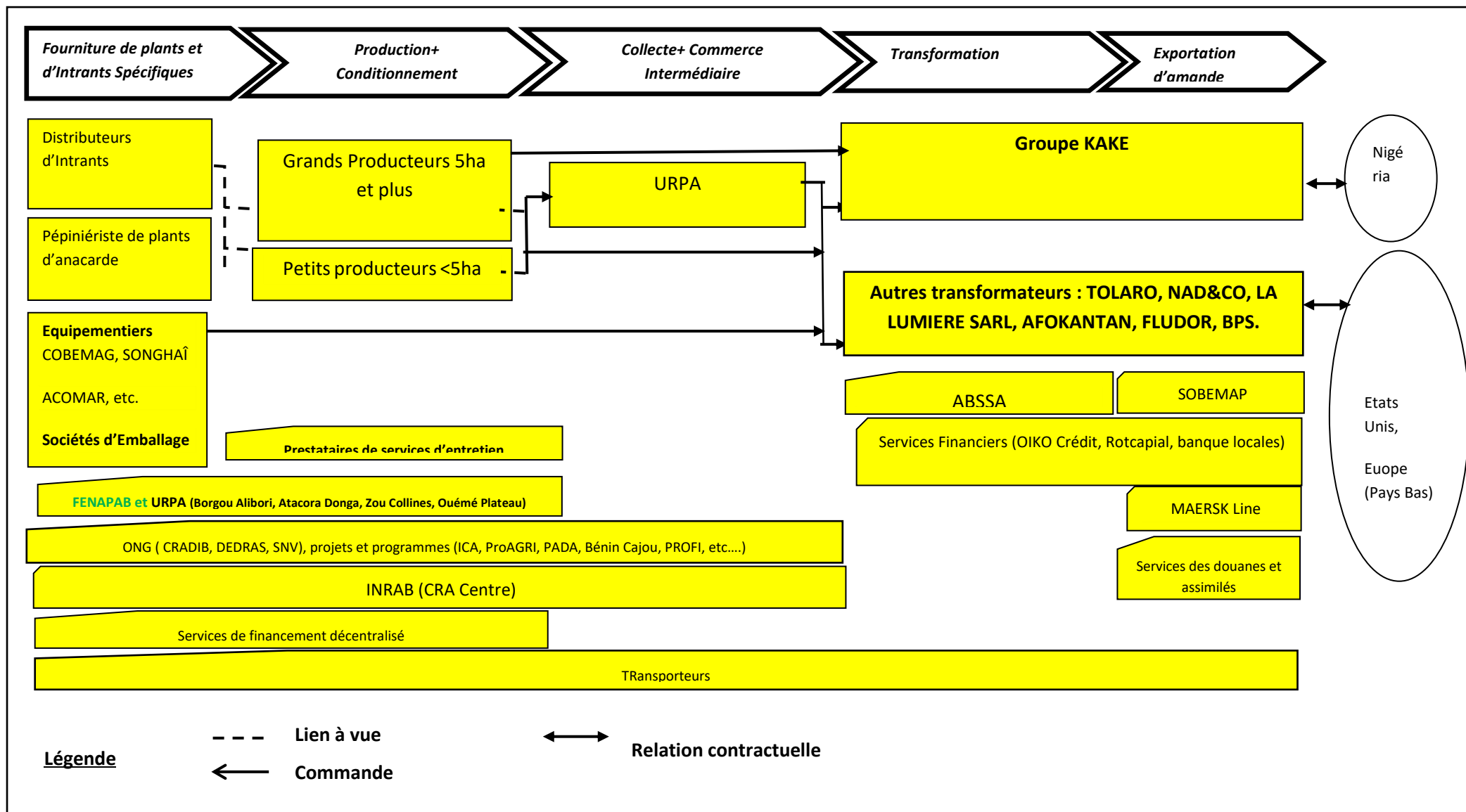


Schéma 5 : Cartographie de la CVA amandes torréfiées de cajou pour l'exportation

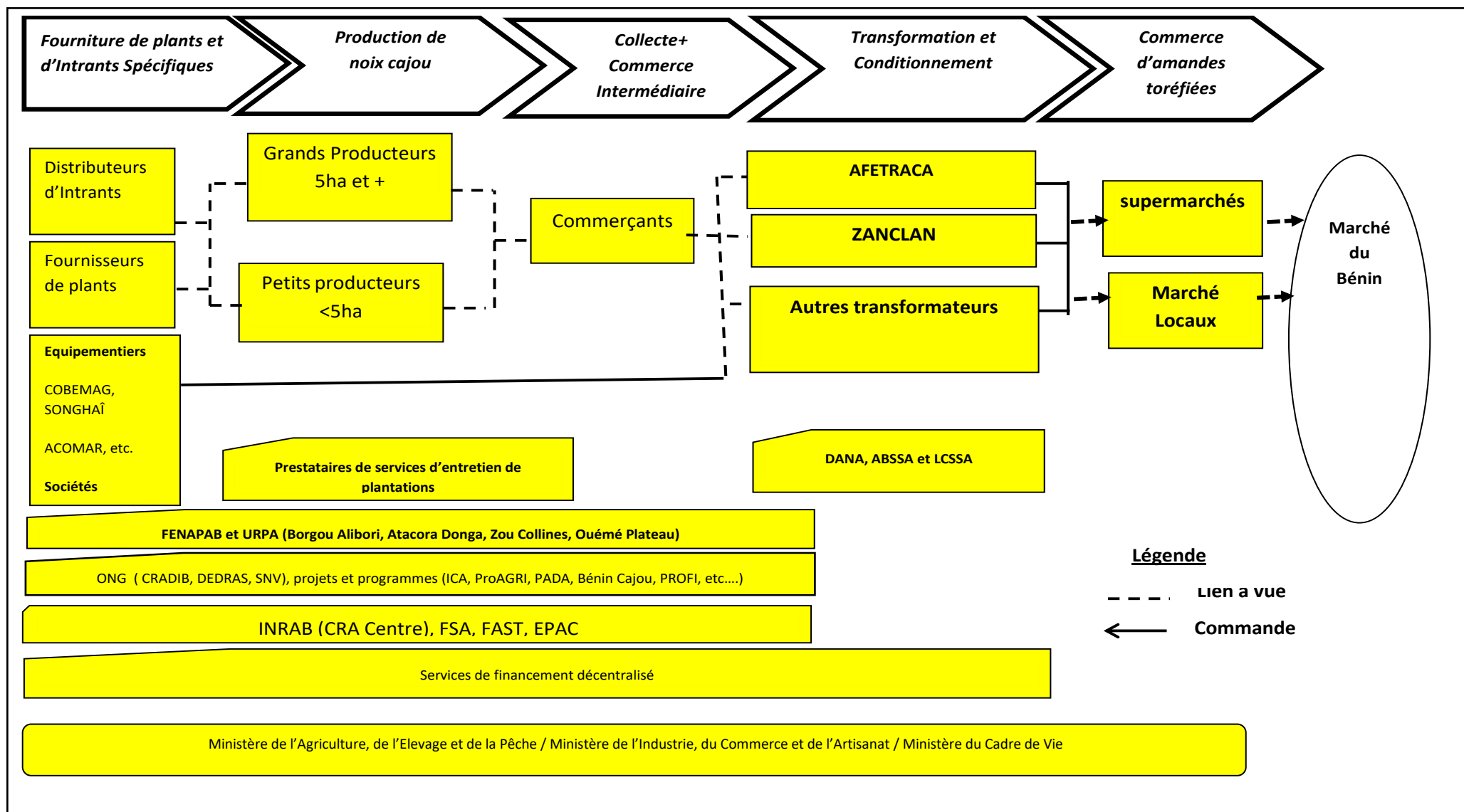
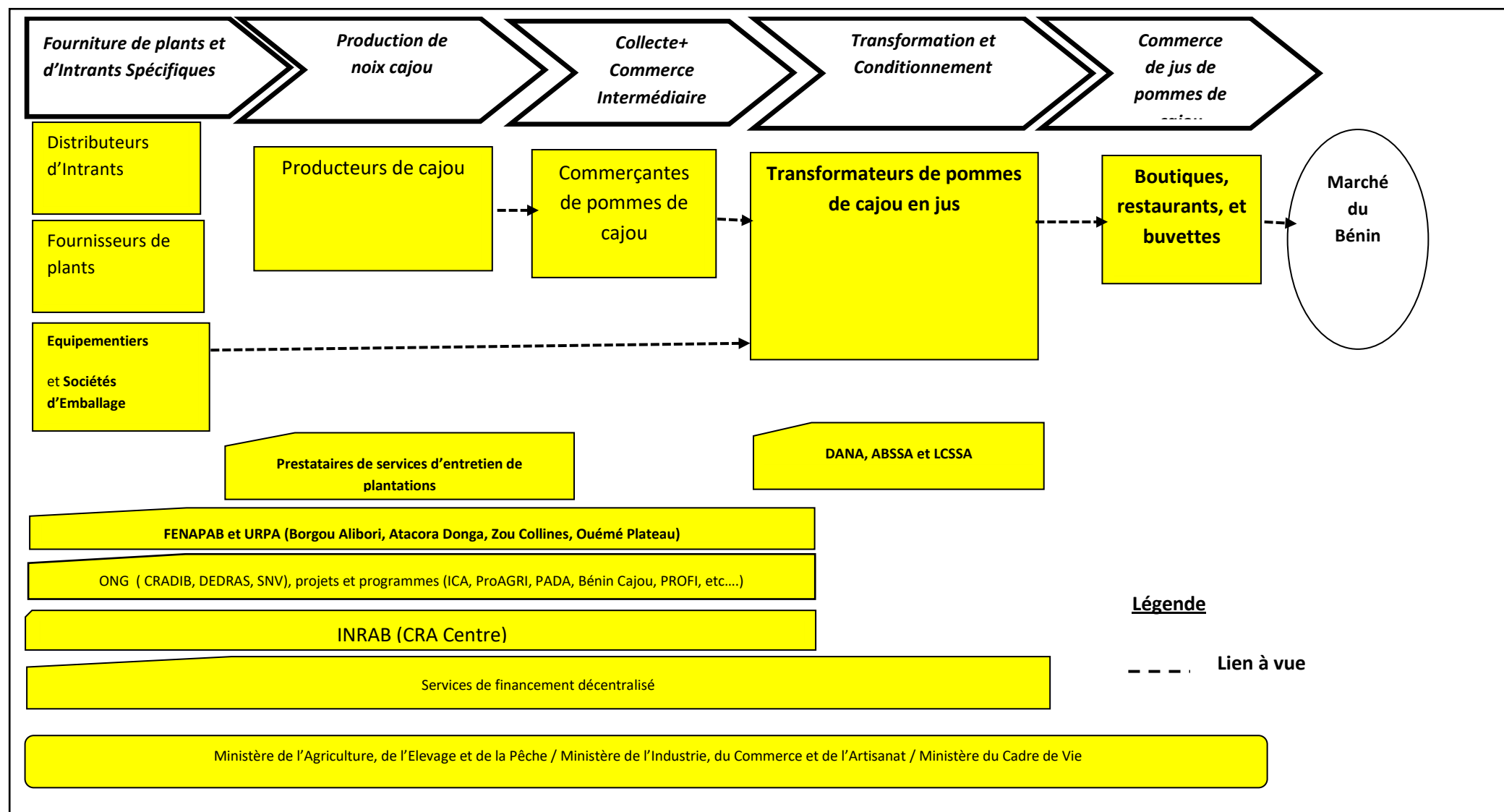


Schéma 6 : Cartographie de la CVA jus de pommes de cajou pour le marché National et le marché africain



3.2 Organisation (structure de base) de la chaîne de valeur d'exportation du cajou

3.2.1 Caractéristiques des acteurs clés directs

I. Typologie des acteurs

Les acteurs directs de la chaîne de valeur de l'anacarde au Bénin sont : les fournisseurs d'intrants spécifiques et de matériel et équipements agricoles, les pépiniéristes, les producteurs, les collecteurs individuels, les acheteurs semi grossistes et grossistes, les transformateurs et les exportateurs.

Les fournisseurs d'intrants spécifiques et de matériel et équipements agricoles : ils comprennent les vendeurs de sacs de jute, d'emballages, de bascule, de matériel agricole, de produits phytosanitaires. Ils sont des opérateurs économiques privés (individus ou entreprises) informels ou formels.

Les pépiniéristes : ils sont en nombre limité. On distingue les pépiniéristes formels sélectionnés et formés par l'Etat à travers le PROCAD des autres pépiniéristes qui interviennent dans la chaîne de valeur mais qui n'ont pas bénéficié des formations et de l'encadrement de l'Etat.

Les producteurs : ils sont numériquement les acteurs les plus nombreux de la chaîne de valeur. Ils sont de petits exploitants caractérisés par des modes de production et de gestion des exploitations d'anacardiers très peu moderne. La FENAPAB (Fédération Nationale des Producteurs d'Anacarde du Bénin) est l'organisation professionnelle faîtière nationale des producteurs dont les démembrements à la base sont les coopératives villageoises regroupées au niveau communal en UCPA (Union Communale des Producteurs d'Anacarde), organisées à leur tour au niveau départemental en URPA (Union Régionale des Producteurs d'Anacarde).

Les collecteurs individuels : ils sont des acheteurs directs des noix d'anacarde auprès des producteurs. Ils sont très actifs dans la commercialisation primaire avec les producteurs chez qui ils font des achats de petites quantités de noix brute qu'ils regroupent pour le compte des acheteurs avec lesquels ils sont en relation directe et pour lesquels ils travaillent.

Les acheteurs semi grossistes et grossistes : ce sont des grossistes qui font l'intermédiation entre les collecteurs individuels et les exportateurs béninois. Ils ont parfois des numéros de registre de commerce mais la plupart font leurs activités dans l'informel. Ils se retrouvent pour certains d'entre eux dans la multi activité d'achat des produits agricoles tropicaux (karité, soja, maïs, graines de coton etc.) pour le compte des expatriés négociants indo-pakistanaï et autres exportateurs de produits agricoles tropicaux opérant au Bénin. Les acheteurs sont organisés dans plusieurs associations réunies dans une faîtière nationale dénommée FENAPAT (Fédération Nationale des Acheteurs de Produits Agricole Tropicaux).

Les transformateurs : regroupent toutes les personnes physiques et morales (associations, coopératives, entreprises etc.) engagées dans l'activité de transformation de l'anacarde. Dans la chaîne de valeur, on retrouve les transformateurs des noix brutes en amande brute (amande blanche), amande torréfiée de qualité pour l'exportation, amande torréfiée pour le marché local, les transformateurs de pomme d'anacarde en jus, alcool, vinaigre et autres produits dérivés (toutefois, la fabrication du jus de pomme de cajou prédomine). Parmi les transformateurs de noix brute de cajou en amande blanche ou amande torréfiée de qualité pour l'exportation, on retrouve des transformateurs industriels et des transformateurs semi industriels. Les transformateurs de noix brute en amande torréfiée pour le marché local et les transformateurs de pomme d'anacarde en jus

d'anacarde sont pour la plupart des artisans individuels, des associations ou de petites unités de transformation artisanale.

Les exportateurs : il s'agit d'entreprises béninoises et étrangères (indo-pakistanaïses et libanaises majoritairement) qui travaillent pour le compte des négociants internationaux indiens et vietnamiens. Les exportateurs béninois livrent très souvent les noix aux importateurs indiens et vietnamiens au port de Cotonou qui s'occupent des formalités douanières et du transport principal (transport maritime international) des produits. Les exportateurs béninois ont pour organisation professionnelle faîtière, le CONEC (Conseil National des Exportateurs de Cajou).

D'après les résultats de l'enquête TRAVERA, l'écrasante majorité des acteurs de la chaîne de valeur du cajou sont des producteurs. Ils se concentrent essentiellement dans les départements des Collines (50%), du Borgou (37%), du Zou (16%), du Plateau (11%) et de la Donga (10%). Les exportateurs quant à eux se concentrent au sud, c'est-à-dire dans l'Atlantique, le Littoral et l'Ouémé.

(85,2%) des acteurs de la chaîne de valeur de l'anacarde au Bénin ont au moins 50% de leurs activités qui sont liées aux produits de l'anacarde. De plus, il est à noter qu'un (01) acteur sur deux (02) emploie plus de dix (10) employés dans le cadre de ses activités. Mais, il faut souligner que certains acteurs ont des activités multiples dans la filière.

Figure 8 : Poids des acteurs enquêtés selon le nombre d'employés

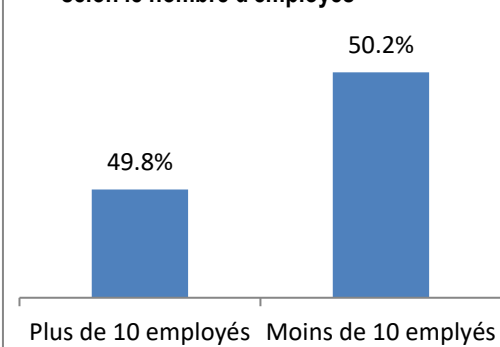
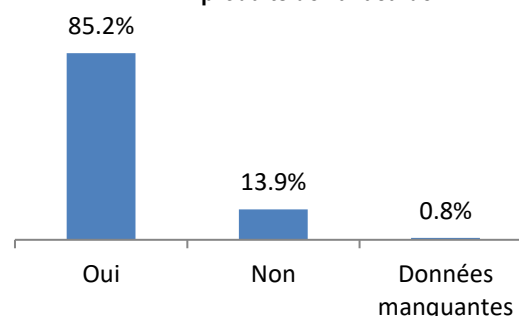
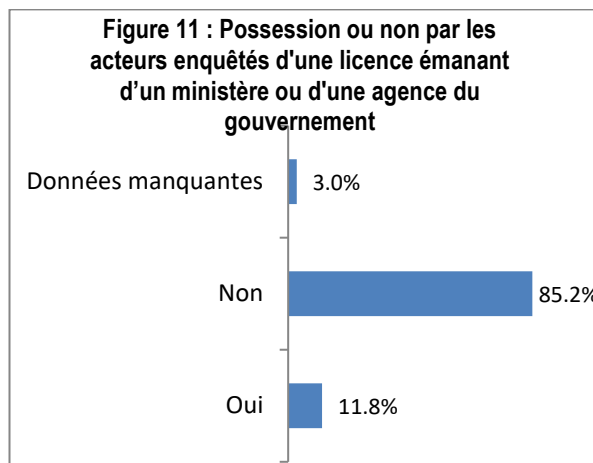
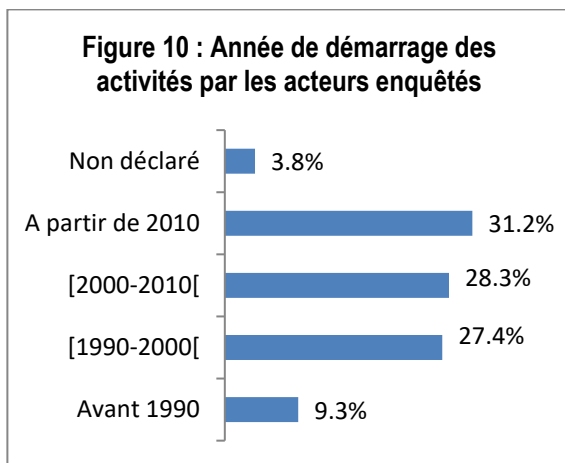


Figure 9 : Est-ce qu'au moins 50% des activités de vos affaires sont liées aux produits de l'anacarde ?



Les entreprises (établissements) interrogées dans le cadre de cette étude ont une moyenne d'âge de 15 ans ce qui témoigne d'une relative stabilité des acteurs dans la filière. Plus de la moitié des acteurs ont débuté leurs activités à partir de l'année 2000 et environ le tiers (1/3) d'entre eux exerce leur activité depuis 2010. Il importe également de noter que 1 acteur interrogé sur 10 a commencé ses activités avant 1990.

Si les acteurs rencontrés font preuve d'une relative longévité dans la filière, ils opèrent pour la plupart (85,2%) sans aucune autorisation émanant des structures étatiques, donc évoluant dans l'informel. Ceci traduit la prédominance du caractère informel des structures évoluant dans ce secteur.



Toutefois, 11,8% de ces acteurs possèdent une licence provenant d'un Ministère ou d'une agence gouvernementale. Parmi les structures citées comme ayant délivré une licence aux acteurs qui en ont eu, on retrouve principalement le Ministère de l'Industrie et du Commerce à travers la Chambre du Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB), suivi du Ministère de l'Agriculture, de l'élevage et de la pêche (MAEP).

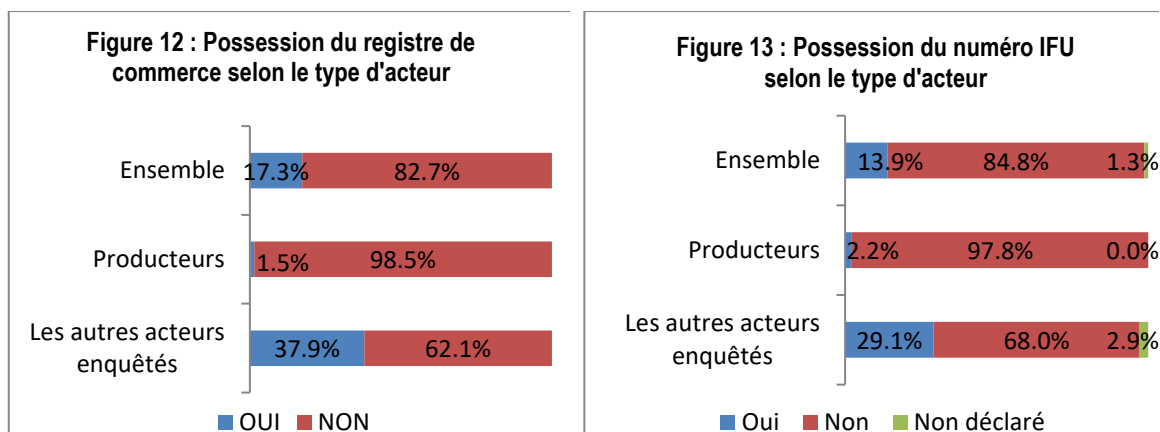
II. Actionnariat des entreprises

Les entreprises exerçant dans la filière cajou au Bénin ont, dans leur écrasante majorité (93,7%) des capitaux appartenant à des privés nationaux. Une infime partie d'acteurs privés (3,4%) de nationalité étrangère interviennent dans la filière. Cependant cette faible ouverture aux investissements étrangers dans la chaîne de valeur ne renseigne pas sur le mode de financement des campagnes de commercialisation des noix brutes de cajou qui relèvent d'autres réalités. Des privés étrangers se sont associés avec des privés béninois pour l'exercice des activités dans la filière. Mais aucune part d'action n'est détenue par un gouvernement qu'il soit national ou étranger.

Les indiens et les libanais sont les acteurs d'origine étrangère les plus cités comme ayant des entreprises opérant dans la filière. Il faut également signaler la présence d'acteurs ressortissant des pays de la sous-région (Burkina-Faso et Côte d'Ivoire).

III. Possession d'actes administratifs par les acteurs

La majorité des acteurs rencontrés (82,7%) ne dispose pas d'un numéro de registre de commerce. 8 acteurs sur 10 ne se sont pas immatriculés à l'Identification Fiscale Unique (IFU). Toutefois, il s'observe des disparités importantes selon que l'acteur concerné est producteur ou non comme le montrent les graphiques ci-dessous.



S'agissant de la tenue de comptabilité, très peu d'acteurs (5,9%) tiennent une comptabilité suivant les normes de l'OHADA. Il s'agit essentiellement d'usines de transformation et d'exportateurs. Aucun des producteurs n'élabore les comptes suivant les normes prescrites par l'OHADA. Cela dénote du caractère informel des activités dans cette filière. En effet, la tenue de comptabilité combinée avec à la possession d'actes administratifs permet de caractériser la formalisation des unités économiques.

IV. Appartenance à des organisations professionnelles ou associations commerciales

La plupart des acteurs n'ont pas adhéré à des organisations notamment aux organisations professionnelles de la chaîne de valeur. Ainsi, l'adhésion des producteurs est très faible. Il en est de même pour les autres acteurs. Or l'appartenance à une organisation ou une association renforce les liens et contribue au partage d'expérience entre les membres.

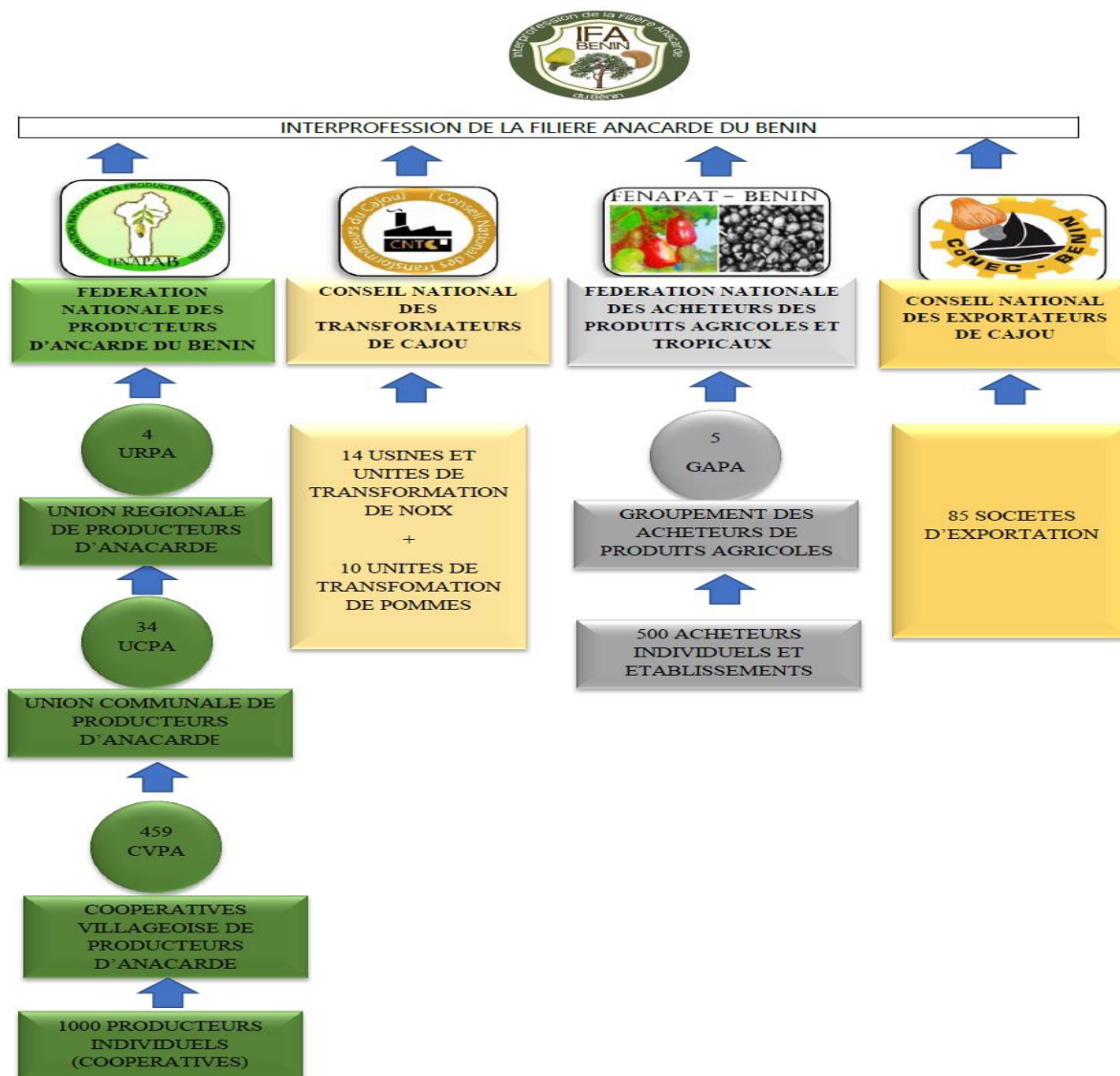
Les principales raisons évoquées par les acteurs non membres d'une organisation est le manque de motivation de ces derniers. D'autres acteurs ont évoqué le manque d'information ou les difficultés d'adhésion ou encore la méfiance à l'égard des associations. L'une des raisons avancées, c'est que quand les acteurs sont nouvellement entrés ils adhèrent peu aux organisations. Enfin, il est aussi avancé par les acteurs, les associations (coopératives) n'existent pas encore partout ou sont en cours de création.

3.2.2 Acteurs clés indirects de promotion de la chaîne de valeur

Plusieurs acteurs clés indirects interviennent dans le domaine de la promotion de la filière anacarde au Bénin. Il s'agit de :

- l'Etat et ses institutions ;
- les institutions paraétatiques (CCIB);
- les collectivités locales ;
- les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ;
- les ONG et autres organisations de la Société Civile (OSC)
- le Secteur privé (le Patronat)
- les Organisations professionnelles agricoles (voir ci-dessous le Schéma des organisations professionnelles de la filière anacarde au Bénin).

Schéma 8 : Organisation professionnelle de la filière anacarde au Bénin



3.3 Processus de production, de transformation et de commercialisation primaire et finale dans la chaîne de valeur

On distingue dans la chaîne de valeur d'exportation des produits de l'anacarde du Bénin (noix de cajou brutes, amandes blanches de cajou, amandes torréfiées ou grillées de cajou, jus de pomme de cajou) les fonctions ou processus suivants selon les segments d'activités présents dans les chaînes de valeur ajoutée.

3.3.1 Fourniture d'intrants spécifiques

La fourniture d'intrants spécifique est le premier maillon en amont dans la chaîne de valeur. Les pépinières occupent une place importante dans ce processus. Elles ont pour fonctions de :

- produire des semences sélectionnées d'anacarde ;
- produire des plants sélectionnés d'anacarde.

3.3.2 Production

La production est un maillon important de la chaîne de valeur qui a pour fonctions de :

- installer des plantations d'anacardiers : choix du terrain, préparation du terrain, planting, entretien des jeunes plantations, cultures intercalaires ;
- entretenir des plantations d'anacardiers : nettoyage de la parcelle, entretien de la bande pare-feux, éclaircissage, élagage, regarnissage, les nuisibles et méthodes de lutte, l'acquisition des intrants, la fertilisation de la parcelle ;
- garder la plantation ;
- récolter les noix : ramassage des fruits tombés, séparation de la noix de pomme ;
- sécher les noix : confection des claies, étalage des noix sur les claies au soleil, remuage et triage des noix ;
- conditionner les noix : refroidissement des noix, calibrage des noix, ensachage des noix, stockage de la production.

3.3.3 Transformation

I. Transformation des noix de cajou en amandes blanches

La transformation est l'un des maillons de la chaîne de valeur. Sa composante la plus importante est la transformation des noix brutes en amande blanche à travers les fonctions ci-après :

- s'approvisionner en noix brutes ;
- stocker les noix ;
- fragiliser les noix ;
- sécher les noix ;
- décortiquer les noix ;
- sécher les amandes ;
- dépelliculer les amandes ;
- trier et peser les amandes
- classifier et conditionner les amandes

II. Transformation des noix de cajou en amandes de cajou grillées ou torréfiées

Le processus de transformation des noix de cajou brutes en amande de cajou torréfiées suit les étapes suivantes :

- s'approvisionner en noix brutes ;
- stocker les noix ;
- fragiliser les noix ;
- sécher les noix ;
- décortiquer les noix ;
- sécher les amandes ;
- dépelliculer les amandes ;
- torréfier (ou griller) les amandes ;
- trier les amandes torréfiées (ou grillées)
- classifier et conditionner les amandes torréfiées (ou grillées)

III. Transformation des pommes de cajou en jus de pomme

Le processus de transformation des pommes de cajou en jus de pommes de cajou passe par les étapes suivantes :

- réception des pommes de cajou ;
- triage ;
- lavage ;
- découpage ;
- extraction ;
- filtration ;
- clarification ;
- réchauffage ;
- embouteillage ;
- capsulage des bouteilles ;
- pasteurisation ;
- refroidissement ;

3.3.4 Commercialisation

I. Commercialisation des noix de cajou brutes

La commercialisation est un autre maillon de la chaîne de valeur. Il comprend la commercialisation primaire (ou collecte primaire) et la commercialisation finale à l'exportation.

Le processus de commercialisation primaire des noix de cajou brutes comprend les fonctions suivantes :

- acheter les noix chez les producteurs ;
- faire le rapprochement des produits ;
- vendre aux acheteurs (grossistes et semi-grossistes).

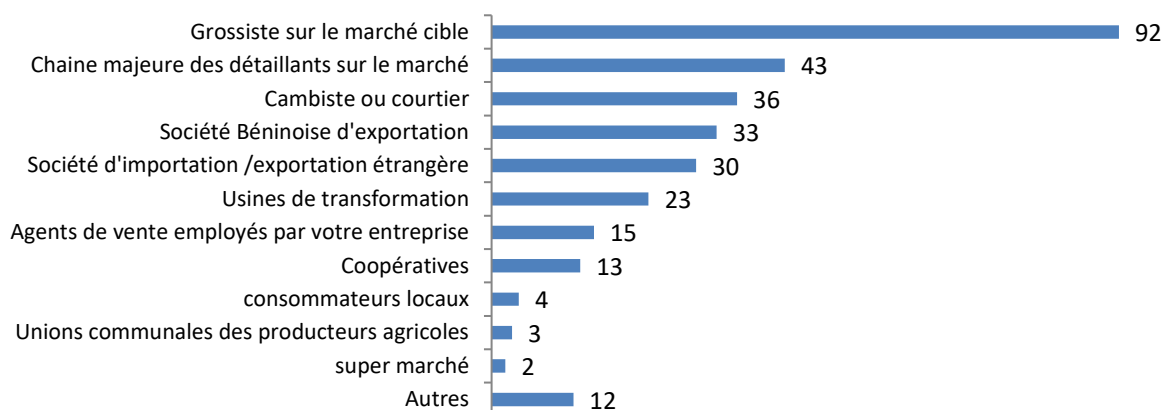
Le processus de commercialisation finale à l'exportation des noix de cajou brutes a pour fonctions :

- peser les noix stockées ;
- payer les commissions ;
- procéder à l'enlèvement des stocks ;
- transporter les noix (empotage, pré-acheminement, manutention portuaire (chargement, déchargement), dédouanement, transport principal ;
- vendre aux exportateurs (au Bénin) ou aux négociants internationaux importateurs en Inde et au Vietnam. (Voir la commercialisation en détail en bas).

D'après les résultats de l'enquête TRAVERA, le canal le plus utilisé actuellement pour la commercialisation des produits de l'anacarde est celui des « grossistes sur le marché cible » Viennent ensuite et respectivement les « sociétés béninoises d'exportation », les sociétés étrangères d'exportation et les usines ou transformateurs.

Très peu d'acteurs commercialisent actuellement leurs produits dans les supermarchés. Ils sont également très peu nombreux à les vendre directement via les unions communales de producteurs d'anacarde ou encore aux consommateurs finals locaux ou étrangers. La vente groupée est très peu développée.

Figure 14 : Canaux actuels de commercialisation des produits



Les canaux susceptibles d'être utilisés par les acteurs dans l'avenir sont pratiquement les mêmes que ceux qui sont actuellement utilisés mais avec dans l'ordre une préférence pour les sociétés béninoises d'exportation (38%), les grossistes sur le marché cible (35%) et les sociétés étrangères d'exportation (35%).

II. Commercialisation des amandes blanches de cajou

Les amandes de cajou sont distribuées sur les marchés d'exportation en Europe et aux Etats-Unis selon différentes méthodes, en fonction de la stratégie commerciale choisie par les sociétés acheteuses. Les canaux d'échanges utilisés sont :

- **Importateurs**

Les amandes de cajou sont souvent importées directement par de grosses sociétés de restauration européennes ou américaines, sans passer par l'intermédiaire des négociants. Pour les sociétés alimentaires et de restauration de plus petite envergure, la méthode d'importation directe par les importateurs est la plus utilisée. Les importateurs achètent des biens de consommation, qui deviennent leurs propriétés, puis sont envoyés auprès de torréfacteurs/emballeurs ou de sociétés de transformation alimentaire.

Sur le marché de la noix de cajou, il existe un grand groupe multinational, Olam, impliqué dans plusieurs phases de la chaîne de valeur. Ce groupe commercialise des Noix de cajou brutes (NCB) ainsi que des amandes de cajou.

- **Agents et négociants**

Les agents et négociants d'amandes de cajou interviennent de manière indépendante et représentent un torréfacteur/emballeur ou une usine de transformation européenne spécifique. Sur le marché de l'amande de cajou, il n'est pas rare que les agents européens coopèrent avec des agents du pays d'origine. Un contrat est alors établi entre les exportateurs et les torréfacteurs/usines de transformation importateurs afin de prendre en charge les opérations de vente et d'achat et de recevoir une commission sur les ventes.

- **Torréfacteurs /emballeurs**

Les amandes de cajou sont principalement consommées grillées et salées, épicées ou recouvertes d'une pellicule assaisonnée. Ce type de transformation a généralement lieu en Europe et en Amérique du Nord et non pas dans le pays producteur de noix. La plupart des

torréfacteurs européens se chargent également de l'emballage où les amandes de cajou sont pré-emballées à l'intention du secteur de la revente ou de l'emballage de gros pour la restauration ou l'industrie alimentaire.

- **Grossistes**

Ces grossistes se fournissent en amandes de cajou auprès d'agents, d'importateurs ou de sociétés d'emballage et répartissent ensuite leurs commandes en petites portions. Étant donné les bénéfices financiers limités et la concurrence de plus en plus importante des agents et des importateurs, le nombre de grossistes impliqués dans la redistribution ne cesse de diminuer.

- **Usines de transformation alimentaire**

Les amandes de cajou les plus présentes sur le marché sont les amandes entières et les amandes en morceaux destinées au secteur de la restauration, soit 80% du marché total. À cet égard, l'industrie spécialisée dans la transformation alimentaire représente un segment moins important du marché de la noix de cajou, qui reste la principale destination pour les noix de cajou abîmées ou cassées. Le profil des sociétés de transformation varie beaucoup; les amandes de cajou sont en effet utilisées dans différents aliments

- **Commerce au détail**

Le commerce au détail n'importe que rarement des amandes de cajou directement auprès des exportateurs. Les détaillants importent plutôt les amandes de cajou directement auprès d'importateurs, de grossistes et de sociétés d'emballage/de transformation, ou par le biais de l'industrie alimentaire (dans ce cas, dans l'intervention du produit final).

- **Restauration**

Le secteur de la restauration comprend les hôtels, les restaurants et les structures dotées de cantines (telles que les hôpitaux et autres lieux publics offrant des repas consommés sur place). Ces organismes sont principalement approvisionnés par les grossistes.

III. Commercialisation des amandes de cajou grillées ou torréfiées

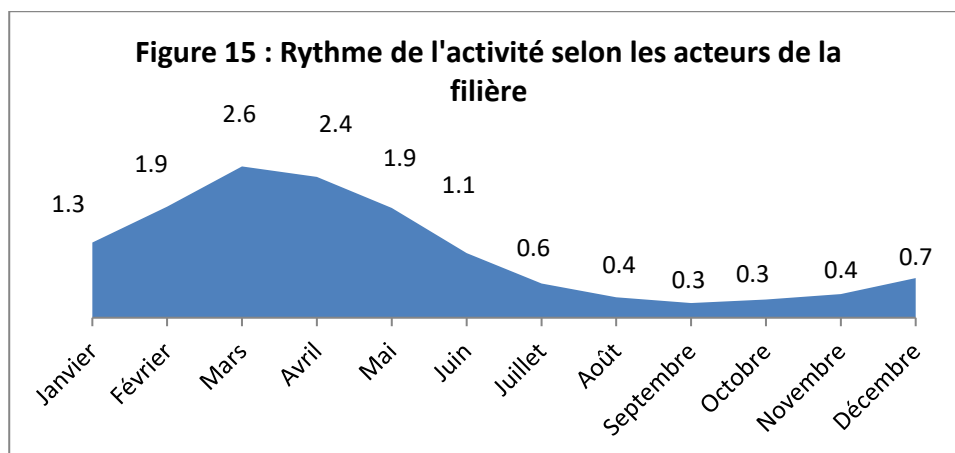
La commercialisation se fait en détail dans les supermarchés, sur les places publiques par des vendeuses ambulantes et en gros à des commerçantes revendeuses dans les marchés locaux et sur les marchés africains.

IV. Commercialisation primaire des pommes de cajou et finale des jus de pomme de cajou

La commercialisation des jus de pomme de cajou se fait sur le marché local dans les supermarchés, les buvettes, les boutiques, les restaurants et à l'exportation sur les marchés africains principalement par des canaux de grossistes. Toutefois, malgré le grand potentiel que présentent ces marchés, la commercialisation des produits est encore à ses débuts avec des ventes très limitées.

3.3.5 Rythme des activités

Les activités se déroulent essentiellement de janvier à mai de l'année avec un pic qui s'observe au mois de mars. L'activité dans la filière est à son niveau le plus bas dans la période de juillet à novembre.



3.3.6 *Mode de fixation des prix d'achat et/ou de vente des produits*

Les prix de vente des produits de l'anacarde constituent un déterminant essentiel de la performance de la filière. Ils déterminent en effet, les niveaux de chiffre d'affaires et les profits que peuvent réaliser les acteurs qui y opèrent. Cependant, la fixation des prix d'achat ou de vente des produits semble ne pas être maîtrisée par les acteurs. Elle dépend d'abord des réalités et des fluctuations du marché. La fixation des prix dépend également du tonnage, de la qualité des produits et dans une moindre mesure du volume des produits à vendre.

Il est important de mettre l'accent sur le fait que certains facteurs influencent très peu la fixation des prix d'achat et de vente. C'est le cas par exemple pour les coûts de production qui ne sont pas pris en compte ; ce qui expose les acteurs à des pertes au cas où les ventes ne parviendraient pas à couvrir les charges liées à la production. Il y a également les modalités de paiement, la confiance aux fournisseurs et le modèle de noix qui n'ont pratiquement pas d'influence sur la fixation des prix de vente et d'achat des produits de l'anacarde.

3.4 Liens entre les acteurs de la chaîne de valeur

3.4.1 *Analyse des liens horizontaux entre les acteurs*

Qu'il s'agisse des producteurs, des transformateurs ou des commerçants, les relations formelles caractérisées des liens de coopération ou de collaboration bien élaborés et fonctionnels entre les acteurs appartenant à un même maillon de la chaîne de valeur ne sont pas courantes. Les acteurs du même maillon d'activité de la chaîne de valeur adhèrent parfois aux mêmes associations ou organisations professionnelles. Celles-ci sont censées mieux les organiser, améliorer la collaboration entre eux, mutualiser les moyens, favoriser l'action collective, défendre les intérêts individuels et collectifs des coopérateurs, améliorer leur situation économique et sociale. C'est le cas par des coopératives de producteurs. Mais ces organisations sont soit inexistantes, soit elles ont de très faibles capacités organisationnelles, institutionnelles et/ou financières. La dynamisation de ces organisations –coopératives et autres associations commerciales – est une priorité absolue pour développer et renforcer les relations entre les acteurs au même niveau de la chaîne de valeur

3.4.2 Analyse des liens verticaux entre les acteurs

Les relations verticales entre les acteurs de différents maillons de la chaîne de valeur existent. Mais elles ne sont pas toujours explicites claires et transparentes pour tous. Ce sont des relations en majorité informelle basées sur la confiance mutuelle aux conséquences parfois fâcheuses dont plusieurs acteurs se plaignent. Dans la chaîne de valeurs ajoutée de jus de pomme de cajou, la quasi-totalité des liens entre les acteurs de à différents niveaux de la chaîne de valeur, sont des liens à vue. C'est la même chose qu'on constate avec quelques nuances. Dans la chaîne de valeur ajoutée (CVA) amandes torréfiées de cajou pour la marché National, il existe quelques rares relations de commande qui lient des équipementiers à des usines de transformation des noix de cajou. Dans la chaîne de valeur ajoutée amandes blanches de cajou pour l'exportation, il y a des liens à vue (liens informels) qui lient surtout les distributeurs d'intrants et les pépiniéristes de plants d'anacarde aux producteurs. Les transformateurs sont en liens de commande avec les producteurs, les équipementiers, les coopératives de producteurs ; et ont des relations contractuelles avec leurs clients dans les pays d'exportation de leur produits (Nigeria, Europe, Etats-Unis). Dans la CVA noix cajou pour l'exportation, plusieurs types de liens existent entre les acteurs de différents niveaux de la chaîne de valeur. Les distributeurs d'intrants et les pépiniéristes sont en relation avec les producteurs par des liens à vue. Les producteurs sont en relation avec les commerçants intermédiaires (acheteurs grossistes et semi grossistes de noix brutes de cajou) par des liens à vue tandis qu'ils sont liés aux coopératives (URCPA) des relations de commande au contrat. Ces commerçants sont liés aux exportateurs par des relations contractuelles. De même, les exportateurs sont liés à leurs clients (importateurs de noix de cajou brutes de cajou en Inde, au Vietnam, au Pakistan, en Chine et au Brésil par des relations contractuelles.

3.5 Caractéristiques des segments d'activité

Les segments de valeur ajoutée majeurs dans les différentes chaînes de valeur d'exportation et les caractéristiques (sources de matières premières, acheteurs et mécanismes de flux) sont décrits dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5 : Segments de valeur ajoutée majeurs des chaînes de valeur d'exportation des produits de l'anacardier

Chaîne de valeur ajoutée (CVA) noix cajou brutes pour l'exportation				
Segments	Acteurs	Sources de matières	Clients/Acheteurs	Mécanismes de flux
Fournitures de plants et intrants spécifiques	Pépiniéristes	ATDA4, autres sources	Producteurs	
Production et conditionnement	Producteurs	Pépiniéristes	Acheteurs individuels, acheteurs semi grossistes et grossistes, Coopératives (URPC), Transformateurs	Les flux de marchandises sont assurés par les motos, les tricycles et les véhicules
Collecte avec commerce intermédiaire	Acheteurs individuels, acheteurs semi grossistes et grossistes, Coopératives (URPC)	Producteurs	Transformateurs Exportateurs de NCB	Les flux de marchandises sont assurés par les motos, les tricycles et les véhicules Les flux financiers se font de main à main, par les virements bancaires et autres modes de paiements des banques, les institutions de microfinance (systèmes de financement décentralisés), les transferts d'argent électroniques (Mobile Money, Western Union etc.)
Conditionnement pour exportation	Exportateurs	Fournisseurs d'intrants spécifiques (sacs de jute)	Importateurs étrangers (en Indiens, Vietnamiens, Pakistanais, Brésiliens, Chinois etc.)	Les flux de marchandises sont assurés par les motos, les tricycles et les véhicules Les flux financiers se font de main à main, par les virements bancaires et autres modes de paiements des banques dans le commerce international (import et export), les institutions de microfinance (systèmes de financement décentralisés), les transferts d'argent électroniques (Mobile Money, Western Union etc.)
Exportation de noix brutes de cajou	Exportateurs	Acheteurs individuels, acheteurs semi grossistes et grossistes, Coopératives (URPC)		
Chaîne de valeur ajoutée (CVA) amandes blanches de cajou pour l'exportation				
Segments	Acteurs	Sources de matières	Clients/Acheteurs	Mécanismes de flux
Fournitures de plants et intrants spécifiques	Pépiniéristes	Pépiniéristes	ATDA4, autres sources	Producteurs
Production et conditionnement	Producteurs	Producteurs	Pépiniéristes	Acheteurs individuels, acheteurs semi grossistes et grossistes, Coopératives (URPC), Transformateurs
Collecte avec commerce intermédiaire	Acheteurs individuels, acheteurs semi grossistes et grossistes, Coopératives (URPC)	Producteurs	Transformateurs	Les flux de marchandises sont assurés par les motos, les tricycles et les véhicules Les flux financiers se font de main à main, par les virements bancaires et autres modes de paiements des banques, les institutions de microfinance (systèmes de financement décentralisés), les transferts d'argent électroniques (Mobile Money, Western Union etc.)
Transformation	Transformateurs	Producteurs		

		Coopératives Acheteurs intermédiaires (grosistes et semi grosistes) Exportateurs de NCB		
Exportation d'amandes brutes (blanches) de cajou	Transformateurs	Equipementiers	Importateurs étrangers d'amandes de cajou en Europe, aux Etats-Unis	Les flux de marchandises sont assurés par les véhicules (camions) pour l'acheminement vers les ports et par les navires pour le transport principal (transport maritime). Les flux financiers se font de main à main, par les virements bancaires et autres modes de paiements des banques dans le commerce international (import et export), les institutions de microfinance (systèmes de financement décentralisés), les transferts d'argent électroniques (Mobile Money, Western Union etc.)
Chaîne de valeur ajoutée (CVA) amandes torréfiées de cajou pour le marché National et le marché d'exportation africain				
Segments	Acteurs	Sources de matières	Clients/Acheteurs	Mécanismes de flux
Fournitures de plants et intrants spécifiques	Pépiniéristes	ATDA4, autres sources	Producteurs	
Production et conditionnement	Producteurs	Pépiniéristes	Acheteurs individuels, acheteurs semi grosistes et grosistes, Coopératives (URPC), Transformateurs	Les flux de marchandises sont assurés par les motos, les tricycles et les véhicules
Collecte avec commerce intermédiaire	Acheteurs individuels, acheteurs semi grosistes et grosistes, Coopératives (URPC)	Producteurs	Transformateurs torréfacteurs	Les flux de marchandises sont assurés par les motos, les tricycles et les véhicules Les flux financiers se font de main à main, par les virements bancaires et autres modes de paiements des banques, les institutions de microfinance (systèmes de financement décentralisés), les transferts d'argent électroniques (Mobile Money, Western Union etc.)
Transformation et conditionnement	Transformateurs/ Torréfacteurs	Equipementiers, Vendeurs d'ustensiles, Vendeurs d'emballages (sachets, boîtes de conservation, bouteilles neuves ou recyclées)		Les flux de marchandises sont assurés par les motos, les tricycles et les véhicules
Commerce local, exportation d'amandes torréfiées	Transformateurs/ Torréfacteurs		Supermarchés, vendeurs grosistes, vendeurs ambulants, touristes étrangers	
Chaîne de valeur ajoutée (CVA) jus de pommes de cajou pour le marché local et le marché d'exportation africain				
Segments	Acteurs	Sources de matières	Clients/Acheteurs	Mécanismes de flux
Fournitures de plants et intrants spécifiques	Pépiniéristes	ATDA4, autres sources	Producteurs	
Production et conditionnement	Producteurs	Pépiniéristes	Acheteurs individuels, acheteurs semi	Les flux de marchandises sont assurés par les motos, les tricycles et les véhicules

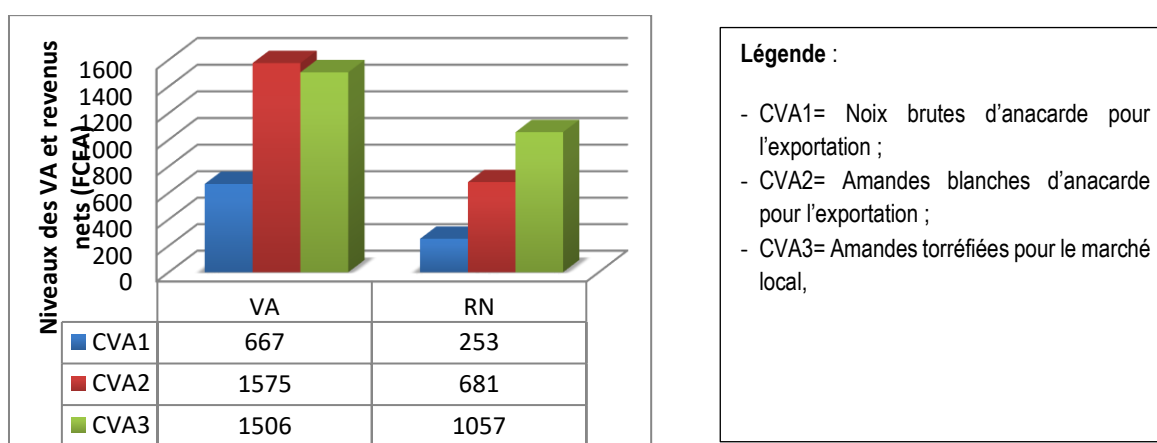
			grossistes et grossistes, Coopératives (URPC), Transformateurs	
Collecte (pommes de cajou) avec commerce intermédiaire	Transformateurs Transformateurs de pommes de cajou	Producteurs	Transformateurs de pommes de cajou	Les flux de marchandises sont assurés par les motos, les tricycles et les véhicules
Transformation et conditionnement (jus de pomme)	Transformateurs de pommes de cajou	Vendeurs d'emballages (bouteilles neuves ou recyclées)		
Commerce local, exportation de jus de pomme de cajou	Transformateurs de pommes de cajou	Supermarchés, consommateurs individuels, les ménages, les entreprises, les vendeurs grossistes, semi grossistes et détaillants de jus de fruits locaux, touristes étrangers, distributeurs extérieurs		

3.6 Valeur ajoutée, coûts et autres données économiques

3.6.1 Valeur ajoutée dans les différentes chaînes de valeur

La figure ci-dessous présente la valeur ajoutée dans les différentes chaînes de valeur d'exportation du cajou.

Figure 16 : Niveau des valeurs ajoutées et revenus



Source : Programme National de Développement de la Filière anacarde 2017-2021

Tableau 6 : Estimation coût, temps et valeur ajoutée d'un segment (processus) à un autre dans la chaîne de valeur ajoutée (CVA) noix de cajou brutes (NCB) pour l'exportation

Désignation	Unité	Production et conditionnement	Collecte avec commerce intermédiaire	Conditionnement et Exportation de noix brutes de cajou
Valeur ajoutée (VA)	F/kg	533,6	28,014	104,052
Part de la VA totale	%	80	4,2	15,6
Revenu net	F/kg	202,4	10,626	39,468
Coûts ³	F/kg	331,2	17,388	64,584
Temps	J	-	-	-

La valeur ajoutée créée par la CVA noix brute pour l'exportation est d'environ 667 FCFA par kg de Noix brute, le Revenu net (RN) est de 253 FCFA par Kg.

Source : Programme National de Développement de la filière anacarde 2017-2021, et Sohinto (2008)

Tableau 7 : Estimations coût, temps et valeur ajoutée d'un segment (processus) à un autre la chaîne de valeur ajoutée (CVA) amandes blanches de cajou pour l'exportation

Désignation	Unité	Production et conditionnement	Collecte avec commerce intermédiaire	Transformation, conditionnement et Exportation d'amandes brutes (blanches) de cajou
Valeur ajoutée (VA)	F/kg	205	00	1370
Part de la VA totale	%	13	00	87
Revenu net	F/kg	89	00	592
Coûts	F/kg	116	00	778
Temps	J	-	-	-

La valeur ajoutée créée par la CVA amandes blanches de cajou pour l'exportation est d'environ 1575 FCFA par kg d'amandes blanches (ou brutes), le Revenu net (RN) est de 681 CFA par Kg.

Source : Programme National de Développement de la filière anacarde 2017-2021, et Sohinto (2008)

³ Il s'agit des coûts intermédiaires : salaires, impôts, taxes etc.

Tableau 8 : Estimations coût, temps et valeur ajoutée d'un segment (processus) à un autre de la valeur ajoutée (CVA) amandes torréfiées de cajou pour la marché national et africain

Désignation	Unité	Production et conditionnement	Collecte avec commerce intermédiaire	Transformation, conditionnement et Exportation d'amandes torréfiées (grillées) de cajou	
				Transformateur artisanal	Transformateur moderne
Valeur ajoutée (VA)	F/kg	663	15	301	497
Part de la VA totale	%	44	1	20	33
Revenu net	F/kg	465	11	211	349
Coûts	F/kg	198	4	90	148
Temps	J				

La valeur ajoutée créée par la Chaîne de valeur ajoutée (CVA) amandes torréfiées de cajou pour la marché national et le marché d'exportation africain est d'environ 1506 FCFA par kg d'amandes torréfiées (grillées), le Revenu net (RN) est de 1057 CFA par Kg.

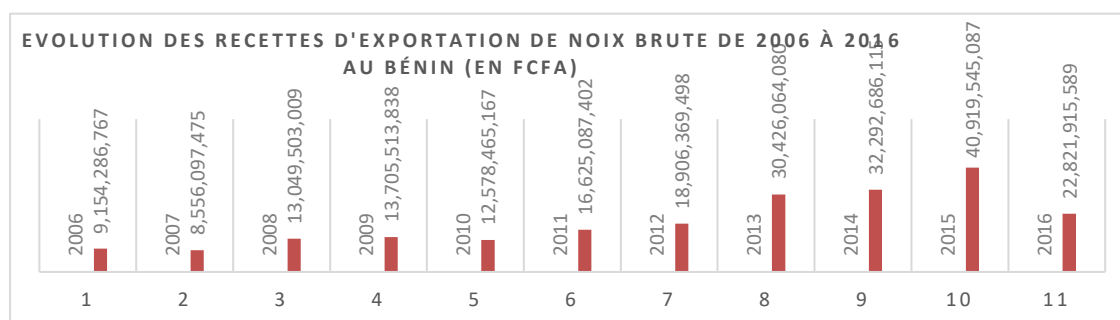
Source : Programme National de Développement de la filière anacarde 2017-2021 et Sohinto (2008)

3.6.2 Autres données économiques

La filière anacarde contribue à 3% au PNB du Bénin et à 7% au PNB agricole du Bénin, en se positionnant deuxième après le coton. Elle représente 8% des recettes d'exportation du Bénin.

Les recettes d'exportation de noix cajou ont connu une croissance progressive depuis une décennie jusqu'à atteindre environ 41 milliards de FCFA pour l'année 2015. La tendance d'exportation de noix est qu'en même baissière depuis 2016 pour diverses raisons.

Figure 17 : Valeurs des exportations de noix cajou contrôlées par la douane de 2006 à 2016



Source : Direction Générale de la Douane (juin 2017)

3.6.3 Niveau de performance des acteurs (entreprises et non entreprises) et des segments de la chaîne de valeur

Le niveau de performance des acteurs (entreprises et non entreprises) et des segments des différentes chaînes de valeur est faible. Les producteurs et les autres acteurs à savoir

les acheteurs, les transformateurs, les exportateurs ont un faible esprit d'entreprise. Les pratiques de bonne gestion sont peu appliquées, les fonctions de gestion d'entreprise ne sont pas bien développées. La grande majorité des entreprises sont dans l'informel. Bon nombre d'entreprises de transformation sont fermées ou sont à l'arrêt du fait de leur mauvaise performance. Dans toutes les chaînes de valeur d'exportation identifiées, des problèmes se posent dans tous les segments qui sont causes de la mauvaise performance de la chaîne de valeur. Parmi ces segments les plus importants dont les problèmes compromettent la performance de la chaîne de valeur sont :

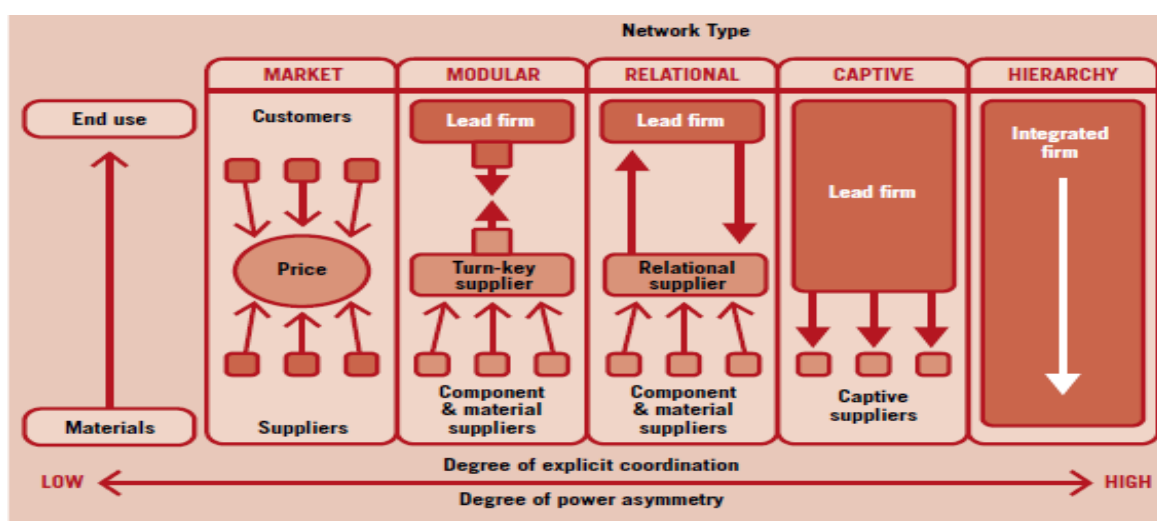
- le segment (processus) de production ;
- le segment (processus) de transformation.

3.7 Liens d'affaires, relations de pouvoir et gouvernance de la chaîne de valeur

Les liens d'affaires sont essentiellement des liens à vue ou par contractualisation. Dans le cas des liens par contractualisation, ces contrats sont souvent proposés par des exportateurs indo-pakistanaï et vietnamiens pour les noix de cajou brutes et par les importateurs étrangers (européens, américains). En ce qui les noix de cajou à l'exportation précisément, les exportateurs pour la plupart étrangers fixent quasiment seuls les termes (ou conditions) des contrats. Ces contrats ne correspondent pas toujours aux standards internationaux. Les relations de pouvoir entre les acteurs des chaînes de valeur, en l'occurrence les acteurs nationaux et leurs partenaires étrangers, sont hiérarchiques. Les partenaires commerciaux étrangers concentrent presque tous les pouvoirs entre leurs mains. Ce sont eux les donneurs d'ordre aux autres acteurs (nationaux) de la chaîne de valeur qui en sont les exécutants. La gouvernance est donc du type « hiérarchique ». On observe aussi quelques fois, des liens d'affaires du genre « relation de marché » avec souvent des commandes au contrat. Il y a achat et vente (transaction) mais peu d'échanges d'informations et d'apprentissages mutuels entre les acteurs. Les échanges sont négociés quotidiennement sur la base du prix du marché. La gouvernance dans ce cas de figure est du type « relation de marché ».

Ce sont ces deux types de liens d'affaires, de relations de pouvoir et de gouvernance qui prédominent dans les chaînes de valeur d'exportation des produits du cajou au Bénin. A l'opposé, les liens d'affaires, les relations de pouvoir et la gouvernance du type « réseau relationnel » (modulaire, relationnel ou captif) sont plutôt rares dans ces chaînes de valeur.

Schéma 9: Different types of value chain governance



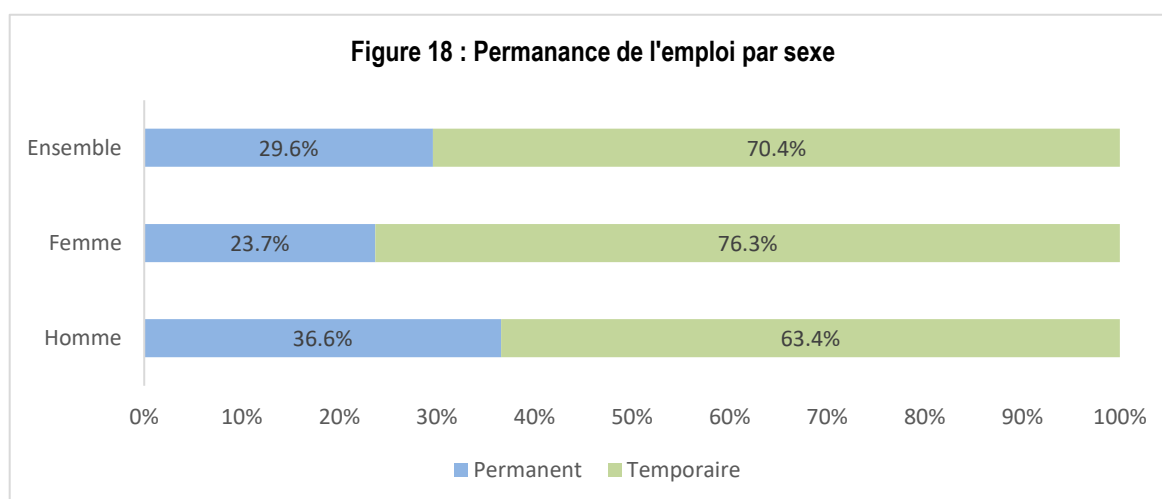
Source : Gereffi & Humphrey 2003

4. Chapitre III : L'Emploi dans la chaîne de valeur de l'anacarde au Bénin

4.1 Structure des emplois

Les résultats de l'enquête TRAVERA indiquent que 4.340 personnes dont 2.355 femmes sont actuellement employées dans les unités enquêtées. L'activité dans la filière semble être dominée par le travail des femmes qui sont impliquées dans les opérations de récolte et de poste-récolte des noix de cajou, notamment le ramassage des fruits dans les vergers, la séparation de la noix de la pomme, le nettoyage et le triage des noix.

Les femmes constituent 54,3% des travailleurs du secteur contre 45,7% d'hommes. Les hommes s'occupent surtout de l'installation des champs de cajou, du nettoyage des plantations et du stockage des sacs de noix en magasin après la récolte. Il arrive parfois qu'ils assistent les femmes dans le séchage des noix⁴.



L'analyse de la nature de l'emploi occupé révèle que bien que les femmes soient plus employées dans le secteur que les hommes, l'emploi qu'elles occupent est surtout temporaire. En effet 58,8% du travail temporaire offert dans le secteur est occupé par des femmes et 56,5% du travail permanent par des hommes. Cette structure se confirme lorsqu'on considère séparément chaque sexe et qu'on examine en son sein la nature de l'emploi occupé. D'abord on note que globalement plus de 70% de l'activité exercée dans le secteur est temporaire.

Au sein des employés femmes, moins de 24% ont un travail permanent. Tout le reste est employé de façon occasionnelle ou temporaire. Alors que dans le groupe des hommes, près de 37% des employés travaillent comme permanents. L'emploi est donc plus stable chez les hommes que chez les femmes dans la filière.

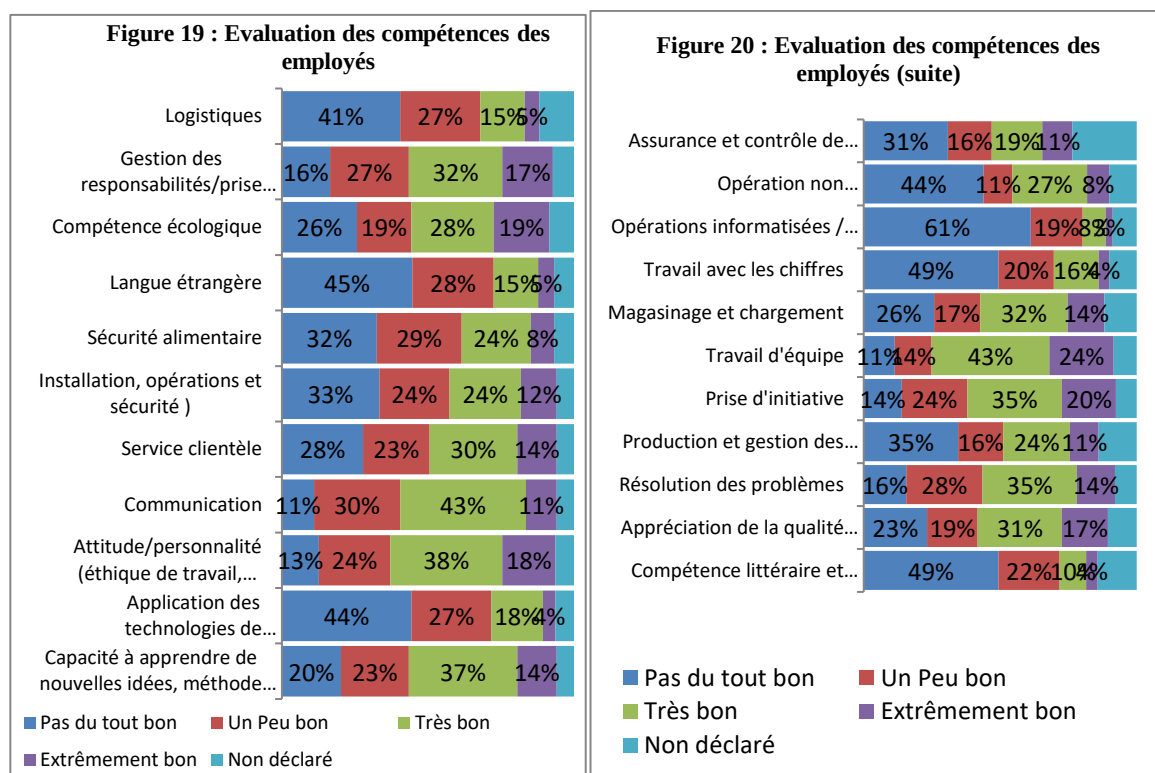
⁴ ProCGRN_Initiative de Cajou Africain_(iCA)_Bénin, "Bonnes pratiques de récolte et de post-récolte des noix de cajou", Support de Vulgarisation et d'Appui-Conseil

4.2 Niveau de compétence des employés

Dans le secteur de l'anacarde au Bénin, 37% des employés apprécient très bien l'apprentissage de nouvelles idées et concepts contre 20% qui rejette cette compétence. Seulement 14% de ces employés apprécie extrêmement cette technique. Du point de vu des langues étrangères, 45% des employés ne sont pas du tout bon dans l'expression des langues étrangères contre 5% qui sont extrêmement bon. La pratique des langues étrangères est un atout indispensable pour tisser des partenariats avec des investisseurs étrangers et favoriser l'entrée des acteurs sur le marché international.

Comme le montre le niveau d'application des technologies (44% ne sont pas du tout bon) et des opérations informatisées (61% ne sont pas du tout bon), le secteur de l'anacarde au Bénin reste encore traditionnel et peu développé ou 41% ne sont pas du bon dans la logistique contre 5% seulement qui sont extrêmement bons.

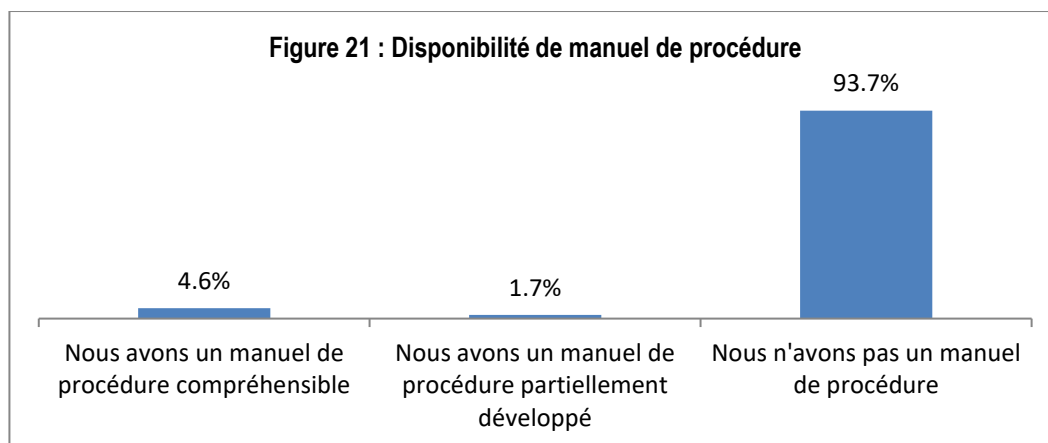
Ils sont par contre attachés à la ponctualité et à l'éthique de leur travail (38%) et savent très bien communiquer (43%). Ils sont très bons dans le service à la clientèle (30%) et n'ont aucune sécurité alimentaire (32%) contre seulement 8% qui sont extrêmement bon. Bien qu'ils aient des difficultés à travailler avec les chiffres (49% ne sont pas du tout bon), ils travaillent très bien en équipe (43% sont très bon) et 35% sont très bon dans la résolution des problèmes et la prise d'initiative. Si 31% apprécient la qualité des matières premières, 19% sont très bons dans l'assurance et le contrôle de qualité.



4.3 Caractéristiques de l'emploi

4.3.1 Manuel de procédure

La gestion efficace des entreprises exige de nos jours la disponibilité de manuel de procédure pour l'application des règles. Les entreprises du secteur de l'anacarde semblent pour la plupart (93,7%) ne pas disposer de manuels de procédure. Cette situation peut enfreindre les règles de gestion et concourir à un management peu efficace pour le développement du secteur. Seulement 4,6% ont un manuel de procédure compréhensible contre 1,7% qui dispose d'un manuel partiellement développé.



4.3.2 Fixation des salaires

Bien que le pouvoir de fixation de salaire revienne à l'employeur, il y a un minimum à observer en la matière pour une gestion transparente et efficace. Au Bénin, les employeurs du secteur de l'anacarde payent en général ce qu'ils peuvent. Certains ne se basent pas sur les salaires payés par les autres employeurs (58,2%) mais d'autres ont une idée générale des salaires payés par les autres employeurs sur lesquels ils se basent pour fixer les leurs (30,8%). Dans le même temps, 9,7% décident spécifiquement des salaires de leur employé en fonction de ce que les autres pays. La qualité des emplois est questionnable dans la mesure où les employeurs payent ce qu'ils peuvent.

En effet, sur les 58,2% des employeurs qui payent ce qu'ils peuvent, 42,6% payent environ le même salaire, 12,2% payent Mieux que la plupart des autres employeurs dans ce domaine et 2,95% moins que la plupart. Parmi les employeurs qui payent le salaire en se basant sur ce que les autres payent et l'utilisent parfois comme base pour décider (30,8%), 21,94% payent environ le même salaire et 6,33% mieux que la plupart des autres (Voir Tableau ci-dessous).

Tableau 9 : Base et comparaison des salaires (% du total des employeurs)

	Mieux que la plupart des autres employeurs dans ce domaine	Environ le même	Moins que la plupart	Non déclaré	Total
En général, nous ne basons pas nos salaires sur ce que les autres employeurs payent. Nous payons ce que nous pouvons.	12,24	42,62	2,95	0,42	58,23
Nous avons une idée générale de ce que les autres payent et parfois nous l'utilisons comme base pour décider du tarif des salaires	6,33	21,94	2,53	0	30,8
Nous nous informons spécifiquement de ce que les autres payent et l'utilisons pour décider de nos tarifs salariaux	2,95	6,75	0	0	9,7
Non déclaré	0	0	0	1,27	1,27
Total	21,52	71,31	5,48	1,69	100

Source : Enquête TRAVERA, INSAE 2018

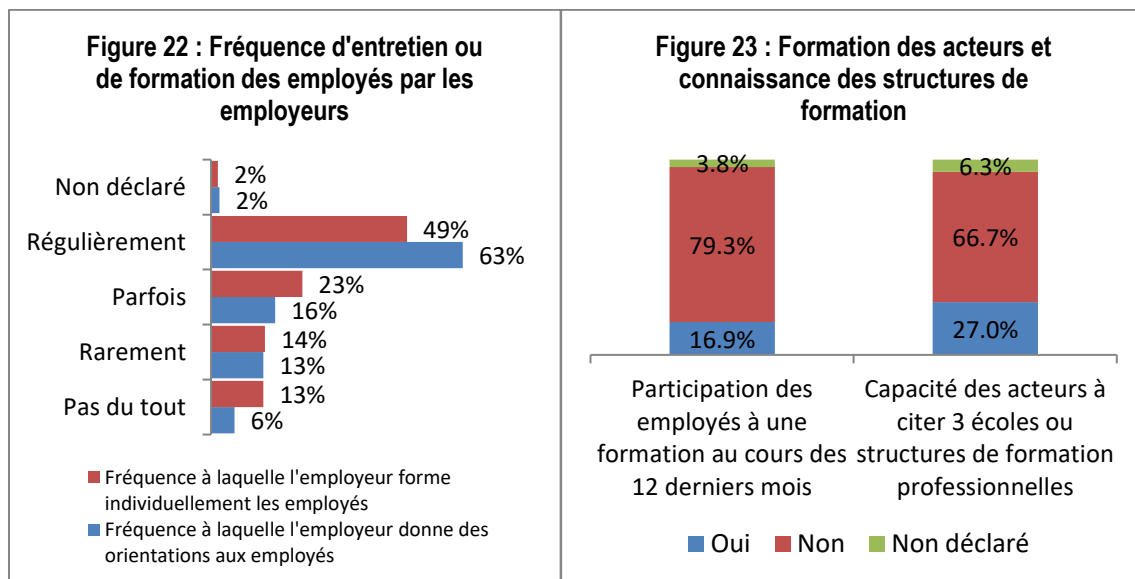
L'emploi dans la chaîne de valeur de l'anacarde est essentiellement rural créé au niveau du maillon production de la chaîne. Viennent ensuite les emplois générés par la commercialisation (collecte) primaire, les activités d'intermédiation commerciale entre les acheteurs et les exportateurs, les activités de transformation artisanale, semi-industrielle et industrielle de l'anacarde. L'emploi est massif surtout au niveau de la production et occupe les jeunes et les femmes. Les activités de commercialisation primaire, d'intermédiation commerciale et de transformation emploient beaucoup la main d'œuvre féminine. Mais si l'anacarde emploie beaucoup de femmes c'est surtout pour les activités saisonnières. Les emplois permanents et les emplois mieux rémunérés sont surtout occupés par les hommes.

4.4 Formation et management des employés

4.4.1 Formation

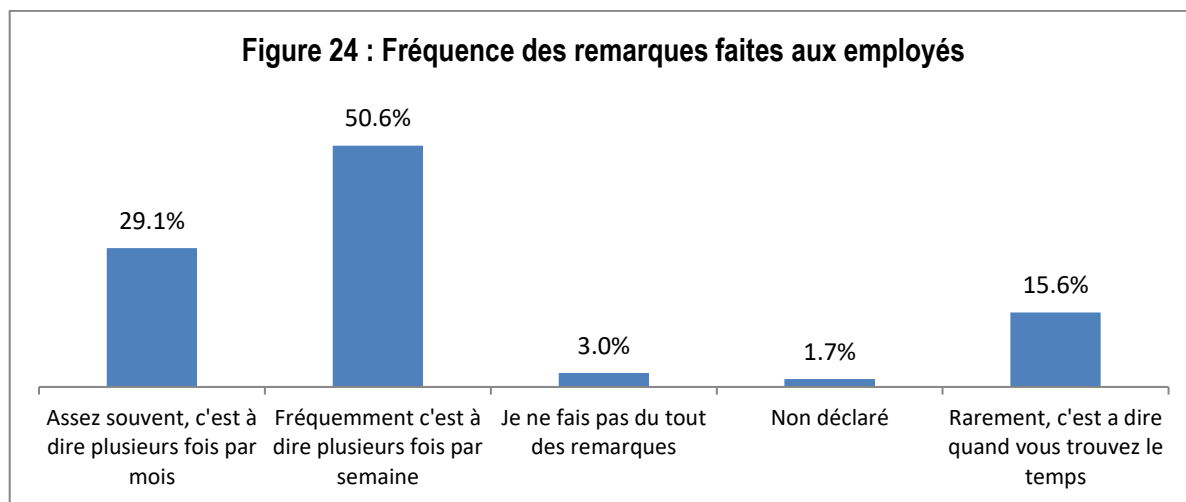
Pour accroître la productivité du travail dans les entreprises de l'anacarde au Bénin, les entreprises opérant dans ce secteur forment eux-mêmes régulièrement leurs employés (49%) et donnent plus fréquemment des orientations (63%) contre 6% qui ne donnent pas du tout de formation ni d'orientations. Dans le même temps, 23% de ces derniers forment parfois individuellement leurs employés contre 16% qui donnent parfois des orientations.

Les employés ne souffrent apparemment pas de formations ni d'orientations pour la réalisation des affaires de leurs entreprises mais la question qui se pose est de savoir les types de formations ou d'orientations données. Quant à la formation des acteurs, 16% ont participé à une formation au cours des 12 derniers mois dans 27% des écoles ou structures professionnelles du secteur contre 79,3% des acteurs qui n'ont participé à aucune formation au cours des 12 derniers mois (Voir graphique ci-dessous).



4.4.2 Management des employés

La gestion du personnel est incontournable pour toute entreprise. De ce point de vue, la méthode peut être source de croissance de l'entreprise et de son développement. L'étude sur le secteur de l'anacarde révèle que la plupart des employeurs (50,6%) font fréquemment (plusieurs fois par semaine) des remarques aux employés et 29,1% le font assez souvent (plusieurs fois par mois) contre 15,6% qui le font rarement c'est-à-dire dès qu'ils ont le temps.

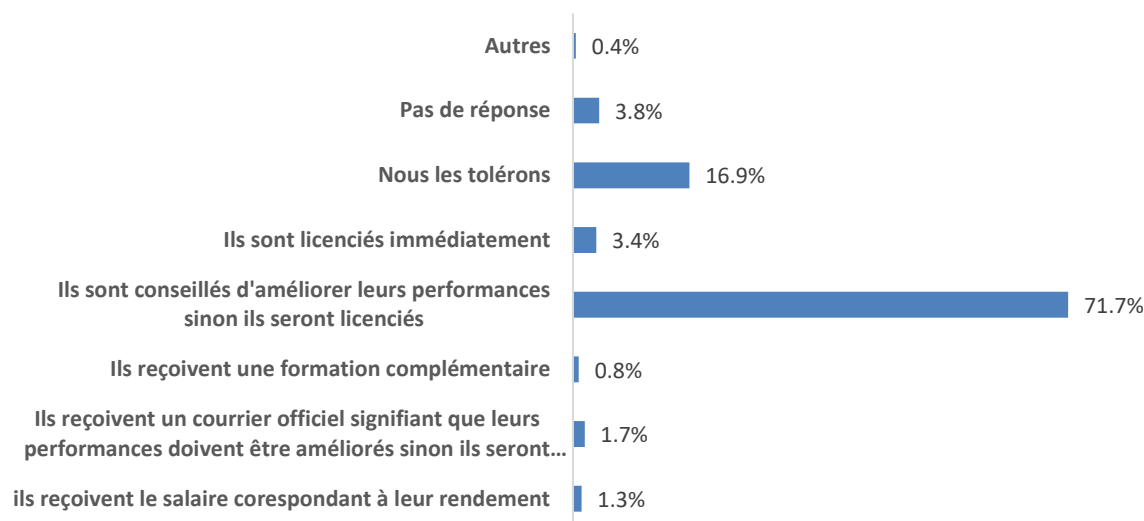


4.5 Gestion du rendement des employés

Le recours aux conseils est le principal moyen utilisé par les entreprises pour faire face aux insuffisances de performance de certains employés (71,7 avis sur 100). Ces problèmes de rendement peuvent conduire au licenciement d'employés lorsque les objectifs de travail ne sont toujours pas atteints après plusieurs interpellations et qu'un progrès visible n'est pas constaté chez l'employé.

Cependant, comme on peut l'observer sur le graphique, il y a un groupe d'entrepreneurs (16,9%) qui tolèrent l'insuffisance de résultats chez leurs employés et un autre groupe moins important (3,8 %) qui les licencient sans ménagement.

Figure 25 : Traitements faits aux employés ayant des performances inacceptables

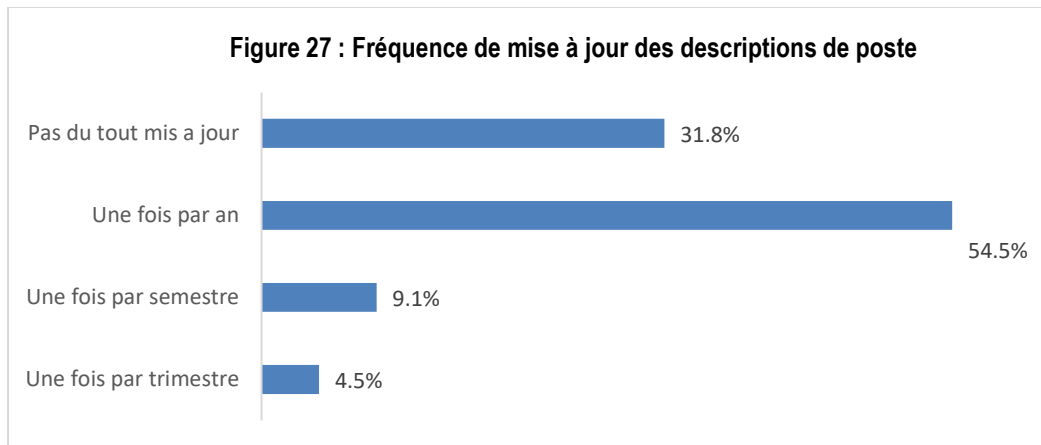


La description des postes vise à clarifier les tâches et responsabilités assignées à un employé. Les résultats de l'enquête montrent que dans la filière acajou au Bénin, environ 9 entreprises sur 100 ont une description de poste pour au moins 2/3 des postes en leur sein.

Aussi, parmi elles, 54,4% mettent à jour les descriptions de postes existants une fois l'an, 9,1% le font chaque semestre et 4,5% une fois par trimestre. Mais 31,1% des entreprises disposant d'une description pour les postes auxquels elles emploient des travailleurs déclarent ne pas les mettre à jour, fussent-elle périmées.

Figure 26 : Avez-vous des descriptions de poste pour au moins les 2/3 des postes dans votre entreprise ?





La majeure partie des employés de la chaîne de valeur ont peu de qualification professionnelle d'où l'insuffisance de performance de certains d'entre eux. Ce qui peut conduire au licenciement lorsque les objectifs de travail ne pas atteints après plusieurs mises en garde de l'employeur.

4.6 Recrutement dans les entreprises de la chaîne de valeur

L'analyse du graphique ci-dessous montre que le recrutement des employés dans les entreprises d'acajou se fait essentiellement de bouche à oreille. Sur 100 employés recrutés, environ 82 l'ont été par cette méthode et 7 grâce à un référencement professionnel. Les méthodes de recrutement « officielles » telles que les annonces dans les journaux locaux, l'usage des agences gouvernementales de l'emploi, ne sont quasiment pas pratiquées au sein de ces entreprises.

Comme le montre le graphique Q3.25, cinq (5) facteurs favorisent le non recrutement des employés dans les entreprises de la chaîne de valeur. Par ordre d'importance on note : (i) le caractère saisonnier du travail, (ii) le faible nombre de postulants ayant les compétences requises, (iii) la non exigence d'expériences professionnelles, (iv) le faible nombre de postulants ayant l'aptitude, la motivation ou la carrure, et (v) le peu de personnes intéressées par ce travail.

Figure 28 : Fréquence d'utilisation de certaines méthodes de recrutement des employés

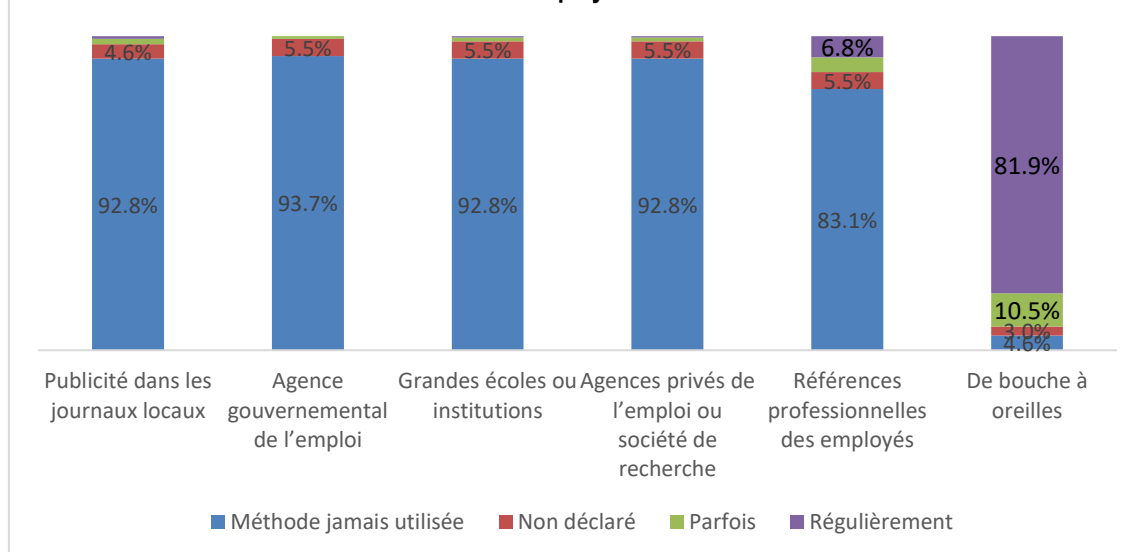
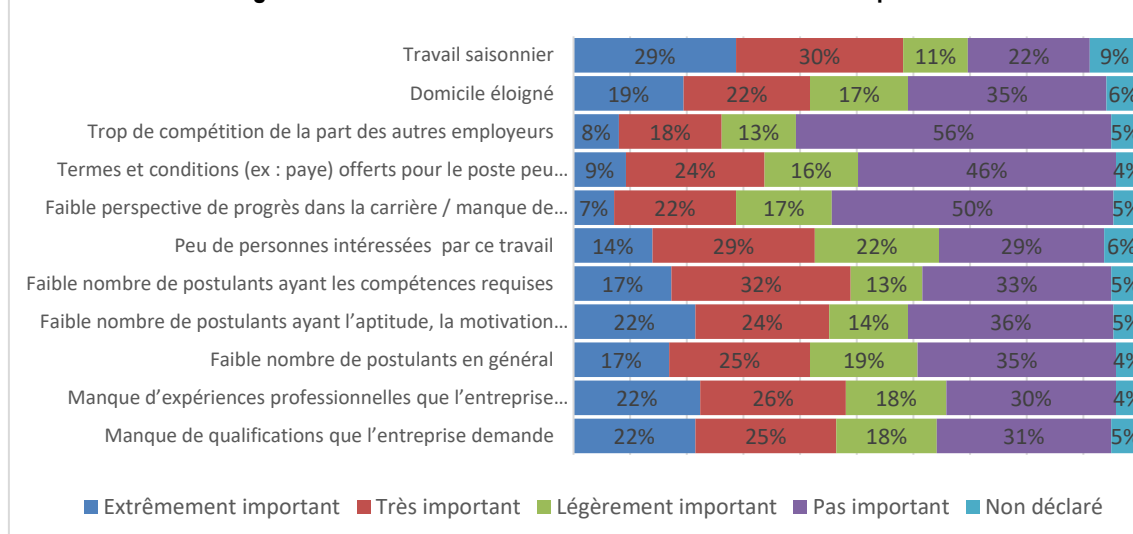


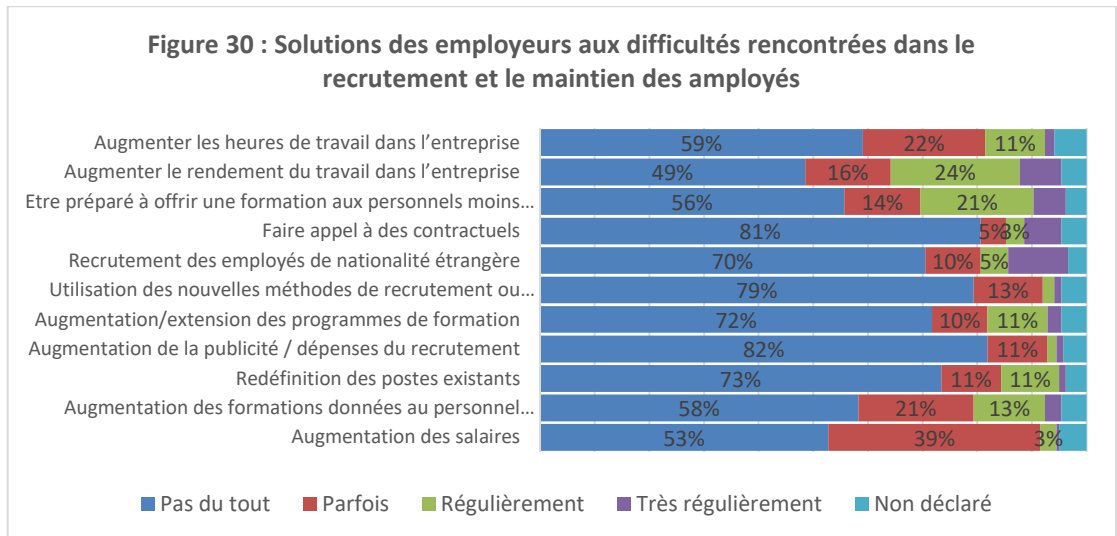
Figure 29 : Facteurs affectant le recrutement dans les entreprises



La main d'œuvre manque parfois cruellement aussi bien pour les activités de production que pour les activités de transformation. Pour les unités de transformation, il est souvent difficile de trouver les personnes à recruter dans leurs zones d'implantation. Le recrutement se fait dans ce cas hors de ces zones par importation des travailleurs quelque fois au-delà des frontières nationales au Togo. Au niveau des activités de production, il arrive aussi parfois de faire le recrutement hors du Bénin au Togo parce ces travailleurs reviennent moins chers que la main d'œuvre locale. La disponibilité de la main d'œuvre locale pour les unités de transformation et même pour les activités de production est un problème.

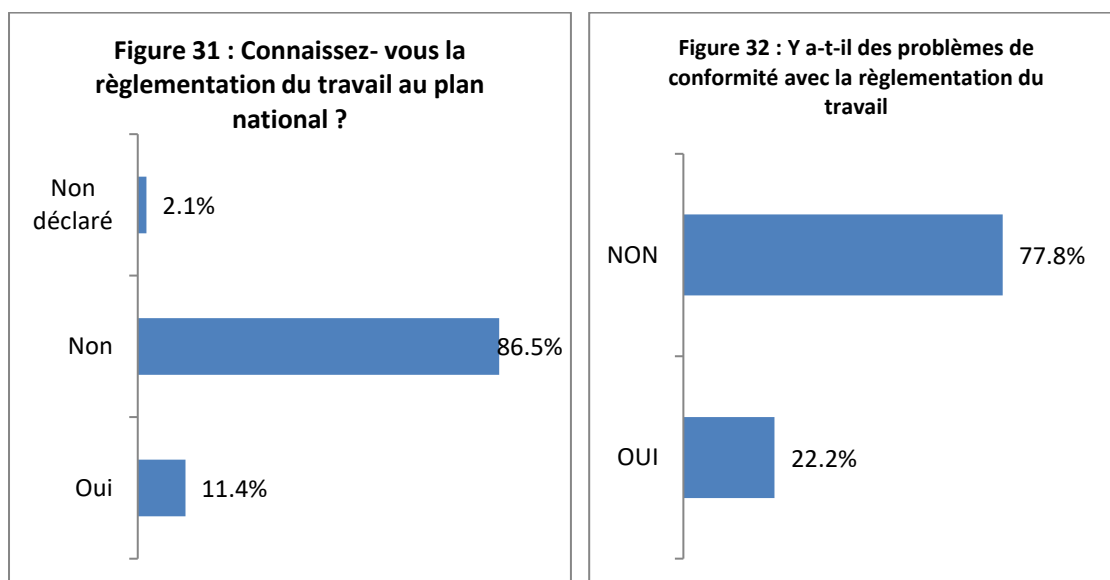
4.7 Maintien des employés dans les entreprises

Le graphique ci-après résume les stratégies développées par les employeurs pour faire face aux difficultés rencontrées dans le recrutement et le maintien des employés. Parmi ces stratégies ou solutions trouvées par les employeurs, les plus adoptées sont : (i) l'augmentation du rendement du travail dans l'entreprise, (ii) la formation des employés moins qualifiés recrutés, (iii) le recrutement d'employés de nationalité étrangère et (v) l'augmentation des formations données au personnel existant.



4.8 Réglementation du travail

L'écasante majorité (86,5%) des acteurs enquêtés ignore la réglementation du travail en vigueur sur le plan national. Ceci implique que la gestion des employés de ces acteurs est faite en dehors des normes requises. Pour ceux qui connaissent la réglementation du travail en vigueur au plan national, seulement 22,2% d'entre eux se conforment à la réglementation du travail. Il y a donc nécessité non seulement, de sensibiliser davantage les acteurs sur la réglementation du travail mais aussi et surtout sur la mise en application effective de ces lois par les acteurs.



La majorité des employeurs (plus de 80%) ignorent tout de la réglementation nationale du travail, des droits fondamentaux des travailleurs et des principes du travail décent. Les autres (moins de 20%) connaissent la réglementation et n'ont pas de difficulté à s'y conformer. Il s'agit seulement de quelques unités de transformation industrielles et semi-industrielles. D'une manière générale, les normes internationales du travail décent ne sont pas encore respectées ce qui se reflète dans la qualité des emplois créés dans la chaîne de valeur.

4.9 Niveau de médecine de travail et de sécurité existant

Le niveau de médecine du travail et de sécurité existant actuellement dans les entreprises de la chaîne de valeur de l'anacarde au Bénin est très faible.

5. Chapitre IV : Opportunités et contraintes liées à l'exportation

5.1 Variation de la demande pour les produits vendus et signes d'une augmentation future de la demande

En 2030, l'Afrique produira 70 % de la production mondiale de noix de cajou. En Asie, l'Inde devrait être le principal acteur. Certains pays émergents comme le Cambodge et l'Indonésie pourraient alors produire plus de noix de cajou. Au cours des prochains jours, les bienfaits pour la santé et l'alimentation entraîneront la consommation accrue de noix de cajou en dehors du schéma traditionnel de consommation habituelle. L'Inde continuera à conserver la première place en ce qui concerne la consommation de noix de cajou, suivie peut-être par la Chine, le Moyen-Orient et les États-Unis.

Le marché du cajou en Chine est vraiment important, consommant plus de 50 000 tonnes par an maintenant. Les prix sont compétitifs. La consommation du cajou en Chine devrait augmenter de 3 à 5 % par an. La consommation chinoise d'autres fruits à coque tels que les amandes, les noix et les pistaches est supérieure à 100 000 tonnes. Il est certain qu'il est possible d'augmenter la consommation des amandes de cajou de manière importante par le biais d'activités promotionnelles.

Les modes de consommation mondiaux favorisent le développement de l'industrie de transformation africaine. En effet, Alors que la consommation de l'Inde augmente et qu'elle restera le plus gros consommateur d'amandes dans un avenir proche, les transformateurs indiens s'efforceront de satisfaire davantage la demande intérieure, étant donné que le marché intérieur indien offre une majoration de prix pour les amandes par rapport aux marchés d'exportation. Le Vietnam, de l'autre côté, répond de plus en plus à la demande croissante de la Chine et ne peut pas à lui seul satisfaire la demande mondiale. En conséquence, la base d'approvisionnement en amandes des US/UE diminue. L'Afrique sera la destination privilégiée des acheteurs de l'UE/États-Unis pour ses coûts compétitifs, sa traçabilité et son empreinte carbone mondiale réduite. On peut le constater en voyant les prix des amandes africaines qui ont été initialement réduits de 15 à 25% par rapport aux prix mondiaux. Aujourd'hui, les prix des amandes en Afrique sont au même niveau que les prix mondiaux.

Les prix des amandes ont tendance à augmenter, car la demande moyenne a dépassé l'offre moyenne. La demande d'amandes africaines ne fera que s'accroître. La popularité des noix de cajou considérablement augmentée au cours des dix dernières années, comme le montrent les chiffres croissants des importations et de la consommation, même si les prix montent beaucoup plus vite que l'inflation. Le prix moyen des amandes de cajou a augmenté à 8 % TCCA depuis 2006 pour atteindre ~4,5 \$ par lb (W320), ce qui en fait la noix la plus chère parmi les noix les plus consommées telles que les amandes, pistaches ou noix.

La transformation de la noix brute est devenue une activité "à corde raide" pour les transformateurs asiatiques; leurs marges continueront de diminuer à mesure que l'approvisionnement de la NCB africaine leur sera plus cher chaque année. Les transformateurs africains de NCB bénéficient déjà d'une compétitivité des coûts de 500 à 800 dollars par tonne de RCN (aux portes de l'usine) par rapport aux transformateurs asiatiques en matière d'approvisionnement, ce qui est un énorme coup de pouce. De plus, au cours des 5 dernières années, le Vietnam et l'Inde ont assisté à un énorme boom des technologies de transformation et ces technologies ayant fait leurs preuves ont été adoptées dans les usines de transformation africaines. La croissance de l'adoption de ces technologies, conjuguée à la réduction des coûts d'apprentissage, rendra les transformateurs africains extrêmement compétitifs sur le marché.

5.2 Possibilités d'extension des activités p d'exportations directes ou indirectes pour les entreprises de la chaîne de valeur ajoutée

A l'échelle mondiale, l'Asie ressort comme la principale destination du marché d'exportation des noix de cajou brutes. Il est représenté par l'Inde et le Vietnam cités comme principaux pays du marché des exportations (38% des opinions). Dans la sous-région, le Togo, le Nigéria et la Côte d'Ivoire sont distingués comme pays plus importants du marché des exportations (respectivement 10,1% ; 10,1% et 6,3%).

De façon prospective, les acteurs du secteur estiment que l'Asie dominera toujours le marché d'exportation de noix de cajou dans le futur, mais avec comme représentant la Chine, l'Inde et le Vietnam. En Afrique de l'Ouest, seule la Côte d'Ivoire premier producteur mondial de noix de cajou produites s'illustrerait alors comme acteur important.

5.3 Normes ou restrictions de qualité spécifique

En matière d'exigence qualité et service, les acheteurs attachent du prix tant à la qualité des produits fournis qu'à la capacité du fournisseur à assurer durablement le service et avec une quantité minimum requise. Les clients trouvent importants, la livraison de produits de qualité, la livraison régulière de produits, certaines variétés de produits et la fourniture d'une certaine quantité minimum de produits. A ceci s'ajoutent d'autres facteurs importants auxquels sont sensibles les clients, tels que le respect des exigences environnementales et sanitaires, la qualité des emballages utilisés, le respect des normes sociales par les entreprises et la traçabilité des produits.

5.4 Besoin d'étiquetage équitable, environnemental ou éthique (en matière de travail)

Ressorti comme le cinquième facteur le plus important auquel sont sensibles les clients, lors de l'enquête TRAVERA, le souci de respect des exigences environnementales transparaît également dans les certifications de conformité aux réglementations internationales détenues par les acteurs de la filière. En effet, la certification environnementale est la certification la plus détenue par les vendeurs de noix de cajou au Bénin (14,7%). Elle serait délivrée par les structures ci-après : BENIN CAJOU, DAGRI, ECOCER, HACCP, INRAB, MAIRIE, SGN. Cette certification est suivie des certifications de label éthique délivrée par la DANA, ECOCER et le CARDER à 7,4% des acteurs, puis de la certification de responsabilité sociale d'ECOCER (4,4%). Très peu d'acteurs détiennent une certification de libre échange (moins de 3 sur 100).

5.5 Principaux facteurs de la demande liée aux exportations et facteurs spécifiques requis pour les producteurs locaux pour participer aux marchés d'exportation

La forte préférence d'acheteurs selectifs qui sont très préoccupés par le goût, la couleur, la qualité et la livraison rapide des amandes de cajou. Pour les NCB, c'est la qualité à travers le KOR

Après la mécanisation et l'automatisation, les exigences de l'industrie de transformation en matière de RCN ont considérablement augmenté dans le monde entier.

La consommation d'amandes de cajou, principalement sur les marchés asiatiques, croît plus rapidement.

Il est donc nécessaire d'adopter des pratiques culturelles avancées dans tous les pays producteurs de noix de cajou qui utilisent des variétés hybrides pour accroître la production et la productivité afin d'assurer un revenu supplémentaire aux agriculteurs et d'augmenter l'offre de noix de cajou brutes. Une bonne gestion avant et après la récolte est également nécessaire pour assurer une bonne qualité des noix brutes afin d'obtenir un meilleur rendement.

En ce qui concerne le développement de la production des NCB, les gouvernements africains ont réalisé de bons progrès avec des investissements systématiques judicieux au cours des dernières décennies dans la mise en place de stations de recherche et de services de vulgarisation, la distribution de matériel de plantation, etc. L'impact de ces efforts gouvernementaux est visible: la croissance de la production dans les principaux pays producteurs d'anacarde a augmenté de plus de 5 à 10 % et la qualité de la NCB de 2 à 4 % au cours des 15 dernières années, ce qui a entraîné de multiples avantages pour les agriculteurs.

Qu'il s'agisse des exportations ou de la transformation locale, il est essentiel de préserver la qualité des NCB pour la saisie de la valeur. L'habilitation d'infrastructures et d'appui tels que des aires de séchage proches de la ferme, des entrepôts sûrs et des sacs de jute de bonne qualité ainsi que des formations peuvent aider les agriculteurs à préserver la qualité des NCB et à obtenir de meilleurs prix. En nous basant sur les résultats approfondis de la qualité des NCB reçues dans divers ports, il est clair qu'il reste encore beaucoup à faire. Les agriculteurs Africains réaliseraient de plus grands profits s'ils pouvaient garantir un approvisionnement régulier de NCB avec un taux d'humidité maximum de 8% (au point de chargement), le moins possible d'admixture et de matières étrangères ainsi que des sacs de jute de bonne qualité.

5.6 Opportunités liées aux exportations

Les principales opportunités liées aux exportations sont :

- le Marché chinois pour les NCB (Noix de Cajou Brutes) et les amandes blanches
- le Marchés de l'Europe (UE – Union Européenne –, AELE (Association Européenne de Libre Echange) pour les amandes dans le cadre de l'APE (Accord de Partenariat Economique)
- le Marchés américains pour les amandes dans le cadre AGOA (African Growth Opportunities Act – Loi sur la Croissance et les Opportunités de Développement en Afrique)
- le Marché brésiliens pour les NCB
- le Marchés africains pour les amandes grillées (ou torréfiées) et les jus de pommes de cajou dans le cadre UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine), CEDEAO (Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest), ZLECAF (Zone de Libre Echange Continentale Africaine)

5.7 Contraintes majeures pour les entreprises pour profiter des opportunités d'exportation directes et indirectes

Les principales contraintes liées à l'exportation sont :

- Le Manque de main-d'œuvre de qualité en quantité suffisante et à temps
- Le Manque de financement adapté

- La Pression fiscale
- La Mauvaise qualité des produits
- Le Manque d'énergie électrique
- La Faible maîtrise des déterminants des prix des produits de cajou
- La Mauvaise gouvernance de la chaîne de valeur
- Les délais de livraison
- La technologie
- Etc.

Tableau 10 : Récapitulatif des opportunités et contraintes liées à l'exportation

Maillons et Acteurs	Opportunités	Contraintes
Production et commercialisation primaire des noix de cajou brutes (Acteurs : Producteurs)	- Accroissement du nombre d'usines et des capacités de transformation artisanales, semi industrielles et industrielles locale - Demandes en hausse pour les noix de cajou brutes en Chine, en Inde, au Vietnam, au Brésil. - Augmentation du nombre d'unités de transformation des pommes de cajou en jus et autres produits et de la demande de la matière première (pomme de cajou)	- La sécurisation foncière ; - Le nettoyage du terrain ; - La préparation et le nettoyage de la jeune plantation. - Le nettoyage des parcelles ; - L'égavage ; - L'éclaircissage ; - L'acquisition d'intrants - Le gardiennage de leurs plantations - Le nettoyage de la parcelle ; - La création et l'entretien de pare-feux - Le ramassage des fruits tombés ; - Le remuage et le triage des noix ; - La confection des claies - Qualité des noix de cajou brutes et des pommes de cajou - Les risques d'accident liés notamment à l'état défectueux des infrastructures routières et à l'état défectueux des camions utilisés pour le transport des noix. - Difficulté à mobiliser de la main d'œuvre - Manque d'informations sur le marché - Accès difficile au financement adapté - Faible esprit et culture d'entreprise - Absence ou faiblesse des liens d'affaires - Faible collaboration, coopération - Absence de liens d'affaires basés sur des modèles commerciaux durables, relation de pouvoir de type hiérarchique ou de marché, mauvaise gouvernance de la chaîne de valeur - Faible maîtrise des déterminants des prix des produits de cajou - Qualité du produit fini ne répondant pas parfois aux critères du marché international
Conditionnement et exportation de noix brutes de cajou (NCB) (Acteurs : Exportateurs)		- Absence de liens d'affaires basés sur des modèles commerciaux (ou économiques) durables, relation de pouvoir de type hiérarchique ou de marché, mauvaise gouvernance de la chaîne de valeur - Faible maîtrise des déterminants des prix des produits de cajou
Transformation, conditionnement et exportation d'amandes blanches (brutes) de cajou (Acteurs : Transformateurs de noix de cajou brutes en d'amandes blanches)	- Demande d'amandes brutes de cajou en croissance durable et soutenue sur le marché mondial (Marché chinois, Marchés de l'Europe (UE – Union Européenne –, AELE (Association Européenne de Libre Echange) , Marchés américains) et l'émergence de nouveaux pays consommateurs (Asie, Russie, Europe de l'Est, Proche Orient, Moyen Orient) et à l'impact de la consommation des amandes de cajou sur la santé humaine.	- Difficulté à mobiliser de la main d'œuvre toute l'année - Fonds de roulement insuffisants, difficulté à constituer des stocks pour travailler toute l'année - Coûts de production souvent élevés et profits insuffisants - Absence dominante de logique entrepreneuriale - Faiblesse des pratiques de bonne gestion

	- Possibilités pour les entreprises locales d'exporter leurs produits à des conditions préférentielles dans le cadre de plusieurs accords commerciaux ou de partenariat économique (APE, AGOA etc.)	- Gestion du personnel difficile, nécessite de très bonnes compétences en management - Besoin souvent peu comblés d'ouvriers qualifiés pour assurer la rentabilité des unités de transformation - Accès parfois difficile à la technologie - Difficulté de maintenance et de renouvellement des équipements par manque de pièces, de maintenances qualifiés ou de ressources financières. - Difficulté à mobiliser des financements adaptés auprès des banques locales pour des investissements industriels - Besoin de compétences techniques et en gestion de haut niveau pour gérer les usines du type industriel. - Difficulté d'accès à l'énergie électrique - Absence de liens d'affaires basés sur des modèles commerciaux (ou économiques) durables, relation de pouvoir de type hiérarchique ou de marché, mauvaise gouvernance de la chaîne de valeur - Faible maîtrise des déterminants des prix des produits de cajou - Qualité du produit fini ne répondant pas parfois aux critères du marché international
Transformation, conditionnement et exportation d'amandes de cajou torréfiées (Transformateurs de noix de cajou brutes en amandes de cajou torréfiées)		- Qualité du produit fini ne répondant pas aux critères du marché international - Mauvaises conditions de travail des transformateurs - Nécessité de coordonner un grand nombre de transformateur - Difficulté des transformateurs artisanaux à constituer des stocks pour être ne mesure de produire sur de longues périodes - Consommation locale d'anacarde et dans les pays africains limitée par le prix jugé élevé par rapport aux pouvoirs d'achat des populations aux revenus modestes.
Transformation, conditionnement et exportation des jus de pommes de cajou (Acteurs : transformateurs de pommes de cajou en jus de pommes de cajou)	- Existence d'un fort potentiel de marchés d'écoulement des produits issus de la pomme de cajou au plan national et africain - Forte valeur nutritive des jus de pomme de cajou et très bonne pour la santé humaine	- Faible organisation de la collecte primaire des pommes de cajou - Mauvaise qualité de la matière première (pommes de cajou) - Accès difficile à des pommes de cajou de bonne qualité (pomme de cajou de 1 jour arrivées à maturité sur les anacardières) - Cueillette prématurée et abandon des pommes dans les champs - Coûts élevés des intrants et de matériels de production et de transformation - Activité embryonnaire - Manque d'équipements modernes de transformation ; - Concurrence des jus de fabrication locale et étrangère - Mauvais préjugés des consommateurs potentiels sur les jus de pommes de cajou considérés comme incompatible avec la consommation des produits laitiers

5.8 Goulots d'étranglement transversaux à l'échelle de l'économie qui limitent la compétitivité des entreprises

La logistique du commerce en général n'est pas adaptée au commerce international. Il s'agit entre autres des routes, de la logistique de transport, et d'autres infrastructures telles que l'électricité qui font défaut. A cela il faut ajouter le foncier. Selon plusieurs études dont Doing Business 2019 de la Banque Mondiale, l'environnement des affaires sur de multiples aspects (cadre réglementaire, accès aux services financiers, commerce et intégration économique, Etat de droit et protection des droits de propriété, concurrence loyale, technologies de l'information et de la communication (TIC), infrastructures, culture entrepreneuriale, éducation et formation, justice et l'inclusion sociale, Protection sociale, paix et stabilité politique, bonne gouvernance, dialogue social, Respect des droits de l'Homme et des normes internationales du travail, gestion de l'environnement etc.) est peu favorable et limite la compétitivité des entreprises en général et celle des entreprises opérant dans des chaînes de valeur agricole d'exportation en particulier au Bénin.

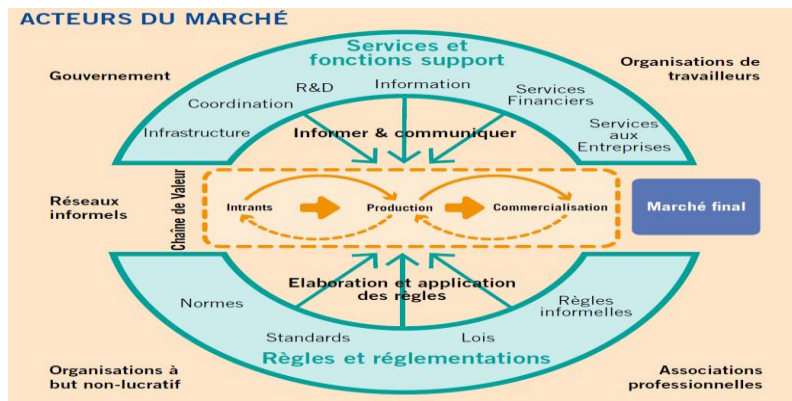
6. Chapitre V : Stratégie d'intervention pour améliorer la chaîne de valeur de l'anacarde, générer et améliorer l'emploi

6.1 Cadre de marché systémique et opérationnel des chaînes de valeur et des moteurs de développement

La chaîne de valeur telle que décrite ci-dessus consiste en des transactions menées entre une entreprise et une autre. La ligne (chaîne) des transactions du producteur au consommateur constitue la chaîne de valeur – un marché « principal ». Cependant, la performance de toute chaîne de valeur d'un secteur particulier est toujours influencée par un « système » plus large composé de fonctions de soutien et de règles diverses. Au sein de ce qu'on appelle le système de marché (voir ci-dessous), différents acteurs sont directement engagés dans les transactions commerciales, tandis que d'autres font partie d'organisations de soutien telles que les prestataires de SAE (Services d'Appui aux Entreprises), les institutions gouvernementales ou les ONG (Organisations Non Gouvernementales).

Le schéma 6 ci-dessous illustre comment une chaîne de valeur s'intègre dans un système de marché plus vaste. Au centre se trouvent les chaînes de valeur qui amènent des produits et des services sur le marché. L'environnement est constitué des fonctions de soutien (information, formation, finance, intrants, etc.), des règles et des lois. Chacune des fonctions de soutien et des règles ayant une influence sur le fonctionnement de la chaîne de valeur peut être analysée comme son propre système de marché « interconnecté ». Autour du nouveau système de marché (p. ex. la formation) apparaissent de nouvelles fonctions de soutien et de nouvelles règles. Cette démarche de diagnostic est essentielle pour comprendre des systèmes de marché souvent complexes et pour saisir les véritables contraintes sous-jacentes (sur des marchés interconnectés) sur lesquelles il est possible d'intervenir pour maximiser un changement évolutif et durable dans la chaîne de valeur de base. Ce diagramme peut être utile pour analyser et comprendre des systèmes de marché particuliers et leurs contraintes sous-jacentes (c.-à-d. effectuer une **analyse des chaînes de valeur**) et pour planifier et mettre en œuvre les actions qui pourront être entreprises pour les améliorer (c.-à-d. **développer les chaînes de valeur**). Alors que les **chaînes d'approvisionnement** sont généralement analysées et développées du point de vue d'un acheteur principal (généralement une grande multinationale) et se concentrent souvent sur la logistique d'un système d'approvisionnement, le terme chaîne de valeur est plus souvent utilisé avec une connotation de développement et englobe la productivité, la croissance et la création d'emplois dans le système de marché.

Schéma 10 : Cadre de marché systémique et opérationnel des chaînes de valeur et des moteurs de développement



Source : BIT sur la base d'un modèle du Springfield Centre (voir le guide du BIT « Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent », 2009 [2012 en français], p. 26)

6.2 Règles et fonctions d'appui actuelles causes sous-jacentes des contraintes des entreprises

6.2.1 Offre de services d'appui par les URCPA aux producteurs

Selon les résultats de l'enquête TRAVERA, les coopératives jouent un rôle central dans l'offre de services aux producteurs.

Les services offerts aux producteurs viennent essentiellement des coopératives et couvrent entre autres les appuis techniques, l'appui à la pré-collecte, l'appui à la commercialisation, l'appui à l'accès au financement etc.

6.2.2 Autres Services d'appui offerts aux entreprises de la chaîne de valeur

Plusieurs autres services sont offerts aux acteurs des différents maillons de la chaîne de valeur. Il s'agit de la recherche, du conseil agricole, financement, transport et autres offerts par des structures publiques, parapubliques ou privées.

6.2.3 Règles et réglementations appliquées à la chaîne de valeur

Les textes existants portent sur des aspects généraux liés à l'utilisation des facteurs de production tels que la terre, l'eau, les intrants chimiques, mais aussi sur la gestion des plantations en tant que domaines à caractère forestier et relevant de la gestion de l'environnement. Plusieurs textes réglementant les investissements, le secteur industriel et le commerce des produits agricoles existent et sont aussi à considérer par les différents acteurs en fonction de la nature de leurs activités. De ce point de vue, il existe des textes dont les acteurs de la filière anacarde doivent tenir compte. Il s'agit par exemple, parmi tant d'autres, de :

- la loi N° 2013-01 du 14 août 2013 portant code foncier et domanial en République du Bénin ;

- la loi Loi N° 2010-44 portant gestion de l'eau en République du Bénin ;
- la loi N° 91-004 du 11 février 1991 portant réglementation phytosanitaire en République du Bénin, de même que ses décrets d'application et divers arrêtés y relatifs ;
- la loi N° 93-009 du 2 juillet 1993 Portant régime des Forêts en République du Bénin ;
- la loi N°98-030 du 12 février 1999 portant loi-cadre sur l'environnement en République du Bénin ;
- la loi n° 90-002 du 09 Mai 1990 portant Code des Investissements, modifiée par la loi 90-033 du 24 Décembre 1990 ;
- décret n°88-30 du 20 janvier 1988 portant création de la Commission Permanente d'approvisionnement en facteurs de production, de commercialisation des produits agricoles et du commerce général en République Populaire du Bénin qui définit les conditions de déroulement des campagnes agricoles (prix au producteur, dates d'ouverture et de fermeture, lacement officiel de la campagne) ;
- décret n°87-351 du 23 octobre 1987 portant réglementation de la profession d'acheteurs et de négociants de produits agricoles en République Populaire du Bénin (seuls les acheteurs et les négociants ou exportateurs de produits agricoles peuvent faire le commerce des produits agricoles au Bénin conformément aux conditions de déroulement des campagnes agricoles) ;
- l'arrêté n°152/MCAT/DCI/SACPIA du 29 décembre 1999 portant définition des compétences de l'acheteur et du négociant des produits agricoles. Ce texte définit les rôles de chaque acteur : l'acheteur ou la coopérative s'approvisionne auprès des producteurs individuels ; l'industriel s'approvisionne auprès des producteurs individuels, auprès de l'acheteur ou de la coopérative ; l'exportateur s'approvisionne auprès des acheteurs ou de la coopérative ;
- etc....

Le seul texte qui a directement touché la filière anacarde est la loi n°2016-33 du 26 décembre 2016 portant loi de finances gestion 2017, dans laquelle il y a l'instauration d'une taxe de 10 FCFA/kg de noix brutes exportées.

5.1.1 Analyse des règles et fonctions d'appui actuelles causes sous-jacentes des contraintes des entreprises

La réglementation du fonctionnement global des filières agricoles au Bénin est encore pauvre. Il n'y a pas de textes de loi régissant le fonctionnement des chaînes de valeur depuis l'approvisionnement en intrants jusqu'à la commercialisation des différents produits offerts sur le marché.

Service d'appui (information, formation, financement, contrôle, logistique de commerce etc.) inadaptés aux besoins des acteurs entreprises et non entreprises par rapport aux exigences de performance des entreprises au niveau international. Les services d'appui offerts aux acteurs (entreprises et non entreprises) sur tous les maillons des différentes chaînes de valeur d'exportation du cajou sont qualitativement et quantitativement insuffisants par rapport à ce qu'il leur faut en termes de fonction d'appui ou de soutien/support.

Tableau 11 : Analyse des règles et fonctions d'appui actuelles causes sous-jacentes des contraintes des entreprises

Maillons et Acteurs	Contraintes	Causes sous-jacentes			
		Règles		Fonction d'appui	
		Existantes	Inexistantes (à mettre en place)	Existantes	Inexistantes (à mettre en place)
Production et commercialisation primaire des noix de cajou brutes (Acteurs : Producteurs)	- La sécurisation foncière ; - Le nettoyage du terrain ; - La préparation et le nettoyage de la jeune plantation. - Le nettoyage des parcelles ; - L'élagage ; - L'éclaircissage ; - L'acquisition d'intrants - Le gardiennage de leurs plantations - Le nettoyage de la parcelle ; - La création et l'entretien de pare-feux - Le ramassage des fruits tombés ; - Le remuage et le triage des noix ; - La confection des claies - Qualité des noix de cajou brutes et des pommes de cajou - Les risques d'accident liés notamment à l'état défectueux des infrastructures routières et à l'état défectueux des camions utilisés pour le transport des noix. - Difficulté à mobiliser de la main d'œuvre - Manque d'informations sur le marché - Accès difficile au financement adapté - Faible esprit et culture d'entreprise - Absence ou faiblesse des liens d'affaires - Faible collaboration, coopération - Absence de liens d'affaires basés sur des modèles commerciaux durables, relation de pouvoir de type hiérarchique ou de marché, mauvaise gouvernance de la chaîne de valeur - Faible maîtrise des déterminants des	• Loi N° 2013-01 du 14 août 2013 portant code foncier et domanial en République du Bénin ; • Loi N° 2010-44 portant gestion de l'eau en République du Bénin ; • Loi N° 91-004 du 11 février 1991 portant réglementation phytosanitaire en République du Bénin, de même que ses décrets d'application et divers arrêtés y relatifs ; • Loi N° 93-009 du 2 juillet 1993 Portant régime des Forêts en République du Bénin ; • Loi N° 98-030 du 12 février 1999 portant loi-cadre sur l'environnement en République du Bénin ; • Loi n° 90-002 du 09 Mai 1990 portant Code des Investissements, modifiée par la loi 90-033 du 24 Décembre 1990 ; • Décret n° 88-30 du 20 janvier 1988 portant création de la Commission Permanente d'approvisionnement en facteurs de production, de commercialisation des produits agricoles et du commerce général en	Règlementation du travail dans le secteur agricole Règlementation des moyens de transport des noix brutes de cajou lors de la commercialisation primaire Règlementation portant organisation, structuration et gouvernance (régulation) de la filière anacarde/Organisation des producteurs suivant les orientations de l'Acte Uniforme l'OHADA relatif au droit des sociétés coopératives. Textes réglementant le fonctionnement adéquat de l'ensemble du	Formation (Formation sur les bonnes pratiques d'installation de nouvelles plantations, Formations sur les bonnes pratiques d'entretien et de gestion des plantations, Formation sur les bonnes pratiques de lutte contre les maladies et les ravageurs de l'anacardier ; Formation sur les bonnes pratiques de récolte et post-récolte et détermination du KOR ; Formation sur la vente groupée des noix et sur les techniques de négociation face aux acheteurs ; Formation des coopératives et administrateurs de coopératives sur les principes coopératifs, les rôles et responsabilités des membres et le fonctionnement d'une coopérative Formation sur l'élaboration de plans d'actions simplifiés ; Formation sur l'association d'autres cultures dans les plantations d'anacardier ; Formation sur l'installation des ruches dans les plantations d'anacardes Services techniques (Installation et gestion des champs écoles paysans ou des unités de démonstrations, Prestation d'éclaircis et d'élagage par des coopératives de producteurs, Equipement des coopératives de producteurs, Appui à la certification bio et au commerce équitable, Facilitation de l'accès au crédit d'entretien des plantations par les unions régionales, Appui à la détermination du Kernel Output Ratio (KOR), Service d'informations des producteurs Services technologies L'utilisation des plants greffés L'introduction de scies égoïnes à bois frais pour réaliser les élagages	Gardiennage Suivi-Conseil en Comptabilité Suivi-accompagnement en management des exploitations d'anacarde Développement de la culture et de l'esprit d'entreprise (petites et moyennes exploitations agricoles d'exportation) Management de la qualité des produits de l'anacardier (noix de cajou brutes, pommes de cajou) Développement de liens d'affaire par la contractualisation La vie coopérative Devenir un maillon des chaînes de valeur mondiales de cajou par le réseautage (coopération/collaboration/intégration horizontales et verticales) Service d'appui-conseil en logistique des produits de l'anacardier (noix et pommes de cajou) Financement adapté à la production et à la commercialisation primaire de l'anacarde Développement des clusters agricoles. Recrutement, formation, management et maintien de la main d'œuvre Système d'information sur le marché des produits de cajou et la prévision des prix Formation technique et développement des compétences professionnelles agricoles et rurales

Maillons et Acteurs	Contraintes	Causes sous-jacentes			
		Règles		Fonction d'appui	
		Existantes	Inexistantes (à mettre en place)	Existantes	Inexistantes (à mettre en place)
	prix des produits de cajou - Qualité du produit fini ne répondant pas parfois aux critères du marché international	République Populaire du Bénin qui définit les conditions de déroulement des campagnes agricoles (prix au producteur, dates d'ouverture et de fermeture, placement officiel de la campagne) ; • Décret n°87-351 du 23 octobre 1987 portant réglementation de la profession d'acheteurs et de négociants de produits agricoles en République Populaire du Bénin (seuls les acheteurs et les négociants ou exportateurs de produits agricoles peuvent faire le commerce des produits agricoles au Bénin conformément aux conditions de déroulement des campagnes agricoles) ; • Arrêté n°152/MCAT/DCI/SACPIA du 29 décembre 1999 portant définition des compétences de l'acheteur et du négociant des produits agricoles. Ce texte définit les rôles de chaque acteur : l'acheteur ou la coopérative s'approvisionne auprès des producteurs individuels ; l'industriel s'approvisionne auprès des producteurs individuels, auprès de l'acheteur ou de la coopérative ; l'exportateur s'approvisionne auprès des	mécanisme de la sacherie	La lutte chimique Services d'appui-conseils Appui-conseil pour la structuration des producteurs Appui-conseil pour l'immatriculation des coopératives de producteurs Encadrement dédié sur la filière anacarde Financement des activités d'appui-conseils par les partenaires	
Conditionnement et exportation de noix brutes de cajou (NCB) (Acteurs : Exportateurs)	- Absence de liens d'affaires basés sur des modèles commerciaux (ou économiques) durables, relation de pouvoir de type hiérarchique ou de marché, mauvaise gouvernance de la chaîne de valeur - Faible maîtrise des déterminants des prix des produits de cajou		Textes réglementant le fonctionnement adéquat de l'ensemble du mécanisme de la sacherie Loi pour la Promotion et le Développement des MPME (Micro entreprise, PME) Règlementation portant organisation, structuration et gouvernance (régulation) de la filière anacarde Textes réglementaire encourageant les liens d'affaires et les mécanismes contractuels entre les acteurs	Services de formation Formation sur les techniques de négociation et sur la vente groupée (pré-collecte et collecte) Services techniques Organisation de la commercialisation des noix Appui à la mise en marché des noix à travers la vente groupée Appui matériel pour accompagner les opérations de vente groupée des noix Appui pour la détermination du KOR Services de conseils Services liés à la commercialisation des produits finis issus des noix et pommes	

Maillons et Acteurs	Contraintes	Causes sous-jacentes			
		Règles		Fonction d'appui	
		Existantes	Inexistantes (à mettre en place)	Existantes	Inexistantes (à mettre en place)
		acheteurs ou de la coopérative ; • etc.... Loi n°2016-33 du 26 décembre 2016 portant loi de finances gestion 2017 Loi N° 2005-16 du 08 septembre 2005 portant régime général de la Zone Franche Industrielle en République du Bénin	(producteurs, acheteurs, exportateurs etc.) de la chaîne de valeur		
Transformation, conditionnement et exportation d'amandes blanches (brutes) de cajou (Acteurs : Transformateurs de noix de cajou brutes en d'amandes blanches)	- Difficulté à mobiliser de la main d'œuvre toute l'année - Fonds de roulement insuffisant, difficulté à constituer des stocks pour travailler toute l'année - Coûts de production souvent élevés et profits insuffisants - Absence dominante de logique entrepreneuriale - Faiblesse des pratiques de bonne gestion - Gestion du personnel difficile, nécessite de très bonnes compétences en management - Besoin souvent peu comblés d'ouvriers qualifiés pour assurer la rentabilité des unités de transformation - Accès parfois difficile à la technologie - Difficulté de maintenance et de renouvellement des équipements par manque de pièces, de maintenanciers qualifiés ou de ressources financières. - Difficulté à mobiliser des financements adaptés auprès des banques locales pour des investissements industriels - Besoin de compétences techniques et en gestion de haut niveau pour gérer les usines du type industriel. - Difficulté d'accès à l'énergie électrique - Absence de liens d'affaires basés sur des modèles commerciaux (ou	- finances gestion 2017 - Loi N° 2005-16 du 08 septembre 2005 portant régime général de la Zone Franche Industrielle en République du Bénin	Règlementation de l'approvisionnement des usines locales de transformation de noix de cajou en matières premières Loi sur la Promotion et le Développement des MPME (Micro, Petites et Moyennes Entreprises) Règlementation des mesures d'accompagnement au développement de la transformation locale des noix de cajou au niveau de l'installation des unités de transformation (accès aux équipements,	Services de formation Renforcements de capacités dans les domaines de la comptabilité/gestion, de la démarche qualité HACCP, de la transformation des noix de cajou et de l'environnement NB : Les actions de renforcement de capacités menées au cours des trois dernières années se rapportent à : installation du système HACCP, marketing et vente, mesures sanitaires et phytosanitaires, normes internationales, classification des amandes de cajou, gestion des déchets de la transformation des noix de cajou, information sur le marché, finance/comptabilité et gestion de stock. Services techniques Approvisionnement en noix de cajou (matière première) : Accord tripartite : Coopérative de producteurs – Unité de transformation – SFD (Système Financier Décentralisé) ; Accord quadripartite Coopérative de producteurs – ONG d'appui technique – SFD – Unité de transformation ; Mise en place de dispositif d'agriculture contractuelle ; Modèle d'approvisionnement basé sur les actions de projets Services technologies Valorisation des coques d'anacarde Technologies de transformation de la noix en amandes blanches Respect des normes de qualité dans les usines de production d'amandes blanches Services d'appui-conseils Appui-conseils pour la production d'amande blanche Disponibilité de main d'œuvre pour les usines de production d'amandes blanches	Service-conseil sur la technologie Service d'entretien et de maintenance des équipements Formations spécifiques orientées vers les techniques de transformation suivant la technologie Formation technique et développement des compétences professionnelles en agroalimentaire et agro-industrie. Conseil et Suivi-accompagnement en management (organisation et gouvernance/gestion des unités de transformation semi-industrielles et industrielles) Développement de la culture et de l'esprit d'entreprise Management de la qualité des amandes blanches/brutes de cajou Développement de liens d'affaire par la contractualisation Devenir un maillon des chaînes globales (chaînes de valeur ou d'approvisionnement mondiales) de cajou par le réseautage (coopération/collaboration/intégration horizontales et verticales) Service d'appui-conseil en logistique et compétitivité dans l'agro-industrie dans des chaînes de cajou Accès au financement des usines de production d'amandes blanches : financement adapté aux besoins des

Maillons et Acteurs	Contraintes	Causes sous-jacentes			
		Règles		Fonction d'appui	
		Existantes	Inexistantes (à mettre en place)	Existantes	Inexistantes (à mettre en place)
	économiques) durables, relation de pouvoir de type hiérarchique ou de marché, mauvaise gouvernance de la chaîne de valeur - Faible maîtrise des déterminants des prix des produits de cajou - Qualité du produit fini ne répondant pas parfois aux critères du marché international		exonérations douanières et fiscales, subvention des études d'impact environnemental, etc.) ; au niveau de l'accès au marché, de l'accès au financement, de l'accès à l'information, à la formation ; au niveau des infrastructures et de la logistique (accès à des sites aménagés et viabilisés disposant de l'eau et de l'électricité, création de zones logistiques, accès aux moyens de transport requis, amélioration des services portuaires) Règlementation portant organisation, structuration et gouvernance (régulation) de la filière anacarde		unités semi industrielles et industrielles de transformation des noix en amandes blanches/brutes de cajou Développement des clusters agroindustriels Recrutement, formation, management et maintien de la main d'œuvre Système d'information sur le marché des produits de cajou et la prévision des prix Veille et Intelligence économique Appui-conseil en Approvisionnement des usines en intrants (sachets, carton etc.) Viabilisation des sites d'installation des usines de production d'amandes blanches : Accès à l'énergie électrique ; Accès à l'eau ; Désenclavement ; Couverture par les réseaux GSM

Maillons et Acteurs	Contraintes	Causes sous-jacentes			
		Règles		Fonction d'appui	
		Existantes	Inexistantes (à mettre en place)	Existantes	Inexistantes (à mettre en place)
Transformation, conditionnement et exportation d'amandes de cajou torréfiées (Transformateurs de noix de cajou brutes en amandes de cajou torréfiées)	- Qualité du produit fini ne répondant pas aux critères du marché international - Mauvaises conditions de travail des transformateurs - Nécessité de coordonner un grand nombre de transformateur - Difficulté des transformateurs artisanaux à constituer des stocks pour être ne mesure de produire sur de longues périodes - Consommation locale d'anacarde et dans les pays africains limitée par le prix jugé élevé par rapport aux pouvoirs d'achat des populations aux revenus modestes.		Règlementation de l'approvisionnement des usines locales de transformation de noix de cajou en matières premières Loi sur la Promotion et le Développement des MPME (Micro, Petites et Moyennes Entreprises) Règlementation portant organisation, structuration et gouvernance (régulation) de la filière anacarde	Services de formation Renforcement de capacité du personnel (Formations en comptabilité, en gestion, élaboration de plan d'affaires, normes d'hygiène dans la transformation de cajou) Pour les unités artisanales formations sur les techniques de transformation des noix d'anacarde en amandes torréfiées et les bonnes pratiques d'hygiène dans le processus de transformation Services techniques Accès à la matière première (noix de cajou) Accès aux intrants de transformation Accès aux infrastructures et aux équipements Viabilisation des sites d'installation des unités de production d'amandes torréfiées Accès des unités de production d'amandes torréfiées au financement Services technologies Technologies utilisées par les unités de production d'amandes torréfiées Respect des normes de qualité dans les unités de production d'amandes torréfiées Services d'appui-conseils Appui-conseils pour la production d'amandes torréfiées Disponibilité de main d'œuvre pour les usines de production d'amandes torréfiées	
Transformation, conditionnement et exportation des jus de pommes de cajou (Acteurs : transformateurs de pommes de cajou en jus de pommes de cajou)	- Faible organisation de la collecte primaire des pommes de cajou - Mauvaise qualité de la matière première (pommes de cajou) - Accès difficile à des pommes de cajou de bonne qualité (pomme de cajou de 1 jour arrivées à maturité sur les anacardières) - Cueillette prématurée et abandon des pommes dans les champs - Coûts élevé des intrants et de matériels de production et de transformation		Loi sur la Promotion et le Développement des MPME (Micro, Petites et Moyennes Entreprises) Règlementation portant organisation, structuration et gouvernance	Services de formation Techniques de transformation moderne de la pomme d'anacarde en vue de l'obtention des produits de qualité pour la consommation Mise en marché des produits finis issus de la pomme de cajou Gestion comptable et financière d'une entreprise de production de jus. Services techniques Accès à la matière première (pommes de cajou) Niveau de transformation par les unités de production de jus de pommes de cajou	

Maillons et Acteurs	Contraintes	Causes sous-jacentes			
		Règles		Fonction d'appui	
		Existantes	Inexistantes (à mettre en place)	Existantes	Inexistantes (à mettre en place)
	- Activité embryonnaire - Manque d'équipements modernes de transformation ; - Concurrence des jus de fabrication locale et étrangère - Mauvais préjugés des consommateurs potentiels sur les jus de pommes de cajou considérés comme incompatible avec la consommation des produits laitiers		(régulation) de la filière anacarde	Intrants utilisés par les unités de production de jus de pomme de cajou Accès aux infrastructures et équipements Accès des unités de production de jus de pomme de cajou au financement <u>Services technologies</u> Importance nutritionnelle de la pomme cajou Technologie d'extraction du jus de pommes d'anacarde Technologies de production du jus naturel de pomme de cajou Amélioration de la normalisation et de la qualité du jus de cajou Le matériel pour la production du jus de pommes Normes de qualité en matière de transformation de pomme de cajou <u>Services d'appui-conseils</u> Appui-conseils pour la production de jus de pommes Personnel des unités de production de jus de pommes Services de suivi de la production de jus de pommes Communication pour promouvoir la consommation du jus de pomme	

Source : Analyse diagnostique de la performance des offres de services (de formation, techniques, technologies, de conseils, etc.) dans la filière anacarde, DEDRAS et ICCO Coopération, janvier 2018 et résultats des enquêtes de l'étude TRAVERA.

6.3 Acteurs publics ou privés qui appliquent les règles et exécutent les fonctions d'appui

Presque tous les ministères et plusieurs de leurs structures sous-tutelle sont concernés par l'application des réglementations et l'exécution des missions d'appui. Quelques acteurs privés sont également concernés. Parmi les acteurs (publics et privés) les plus importants il y a :

- Les Organisations professionnelles de la chaîne de valeur de l'anacarde ;
- Les chambres d'agriculture ;
- Les chambres de métiers ;
- Le Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche et ses structures sous tutelle (INRAB, DANA) ;
- Le Ministère de l'Industrie et du Commerce et ses structures sous tutelle ;
- Le Ministère en charge des PME/PMI et ses structures sous tutelle (ANPME, ANPE, etc.) ;
- Le Ministère de l'économie et des finances et ses structures sous tutelle ;
- Le Ministère en charge du travail et ses structures sous tutelle ;
- Le Ministère en charge de la formation technique et professionnelle ;
- Le Ministère de l'énergie et ses structures sous tutelle
- Le Ministère en charge des infrastructures et les transports ;
- Le Ministère en charge de l'environnement ;
- L'APIEX ;
- Le Conseil National du Patronat du Bénin
- Les Syndicats ;
- Les ONG (DEDRAS, ICCO Coopération, Techno Serve etc)
- Projets et programmes financés par les PTF ;
- Etc.

A ces acteurs s'ajoutent pour ce qui concerne les services de soin,

6.4 Analyse des liens institutionnels et politiques entre la performance de la chaîne de valeur et les politiques, règlements et institutions spécifiques

Les institutions qui appliquent les lois et exécutent les fonctions de soutien ont de faibles capacités organisationnelle et institutionnelle (Mission, logistique, ressources humaines, financement, qualité des services etc.). Certaines institutions n'existent pas encore.

6.5 Stratégie d'intervention pour améliorer la chaîne de valeur

Le résumé des problèmes et de leurs implications et les effets attendus de l'amélioration de la compétitivité de la chaîne de valeur des exportations sur l'emploi se trouvent dans le tableau ci-dessous.

Tableau 12 : Matrice des problèmes et de la stratégie d'intervention

PROBLEMES ET IMPLICATIONS POUR LES ACTEURS (ENTREPRISES ET NON ENTREPRISES) DE LA CHAÎNE DE VALEUR	INTERVENTIONS	GROUPES D'ACTEURS CIBLES	EFFETS	
			RESULTATS (CHANGEMENTS)	FLUX DE CANGEMENTS
Environnement politique et institutionnel peu favorable, faiblesse de performance des acteurs des chaînes de valeur agricoles	Renforcer la capacité des acteurs des chaînes de valeur agricoles pour les rendre plus performants. Créer un environnement politique, institutionnel incitatif et favorable au développement des affaires dans lesdites chaînes de valeur agricoles.	Acteurs directs : fournisseurs d'intrants spécifiques, pépiniéristes, producteurs, collecteurs individuels, acheteurs, transformateurs, exportateurs Acteurs indirects : fournisseurs de services de soutiens et supports, Organisations professionnelles (OP), Agences publiques en charge des politiques, Ministères sectoriels, Instituts de recherches	Développement ou renforcement des Partenariats Publics Privés pour des mesures politiques de soutien au développement de la chaîne de valeur du cajou et de l'emploi (Mesures politiques et réglementaires, services d'appui) de qualité et conforme à la demande. La vie coopérative est renforcée. Les producteurs, les Microentreprises et les PME des chaînes de valeur agricoles, évoluent dans un environnement favorable, disposent des ressources humaines compétentes, adoptent les pratiques entrepreneuriales et de management de performance, se développent et créent des emplois productifs et décents.	❖ Création de l'écosystème (systèmes de marchés) favorable du cajou ↓ ❖ Amélioration des pratiques d'affaires dans la chaîne de valeur ↓ ❖ Amélioration de la performance des acteurs (entreprises et non entreprises) ↓ ❖ Amélioration de la chaîne d'approvisionnement
Interrelations, collaboration et mutualisation des ressources quasi inexistantes entre acteurs de la chaîne de valeur	Développer les interrelations, le partenariat stratégique et la mutualisation des ressources des acteurs des chaînes de valeur agricoles pour davantage d'efficience	Acteurs directs : fournisseurs d'intrants spécifiques, pépiniéristes, producteurs, collecteurs individuels, acheteurs, transformateurs, exportateurs Acteurs indirects : fournisseurs de services de soutien (magasins de stockage, transporteurs et support, Organisations professionnelles (OP), Ministères, Collectivités locales	Les clusters agricoles et agro-industriels sont développés dans la chaîne de valeur du cajou au niveau des villages et des régions ; la gouvernance et l'économie locale est améliorée et l'emploi local (emploi rural) est développé..	

Faible intégration des producteurs au marché et des PME aux chaînes d'approvisionnement mondiales du cajou	Faciliter et appuyer l'intégration des producteurs au marché et des Microentreprises et des PME aux chaînes d'approvisionnement mondiales des produits agricoles et agroalimentaires.	Acteurs directs : fournisseurs d'intrants spécifiques, pépiniéristes, producteurs, collecteurs, acheteurs, transformateurs, exportateurs	Les producteurs sont intégrés au marché international des produits de l'anacardier et leurs revenus sont augmentés ; les Microentreprises, les PME sont intégrées aux chaînes d'approvisionnement mondiales des produits du cajou, leurs parts de la valeur ajoutée augmentent. La gouvernance des chaînes de valeur d'exportation de l'anacarde est basée sur des relations de type réseau entre les acteurs ; un ou des modèle(s) de chaînes de valeur d'exportation du cajou mieux structuré(s) avec des entreprises performantes, compétitives et créatrices d'emplois meilleurs et plus nombreux est (ou sont) construit (s).	❖ Création d'emplois productifs et décents (emplois meilleurs et plus nombreux).
--	--	--	---	--



Pour plus d'information, visitez notre site web:

www.ilo.org/strengthen

Bureau International du Travail
Service de Développement et Investissement
4 Route des Morillons
CH-1211 Genève 22
Suisse
Email: devinvest@ilo.org

Cette publication a été produite avec le soutien de l'Union Européenne. Le contenu de cette publication est sous la responsabilité du BIT et ne reflète en aucune manière les positions de l'Union Européenne.

ISSN 2519-4941