



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

22159

1

Octobre 1997
Original: Français

Assistance à la réactualisation des travaux du schéma directeur d'industrialisation (SDI)
et à la formulation d'une stratégie industrielle et commerciale à moyen-long terme
en Côte d'Ivoire

DP/IVC/96/001/11-53

COTE D'IVOIRE

RAPPORT DE MISSION* :

**PREPARATION DU PROGRAMME D'APPUI
A L'INNOVATION ET A LA COMPETIVITE DES GRAPPES DE PMI
EN CÔTE D'IVOIRE**

Préparé pour le Gouvernement de la Côte d'Ivoire
Par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
En tant qu'Agence d'Exécution du Programme des Nations Unies pour le Développement

***Sur la base du travail de M. Christian Penda Ekoka
Consultant en stratégies PMI***

Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
Vienne.

* Ce document n'a pas été édité

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CONTEXTE ECONOMIQUE ET BREVE APERCU DU SECTEUR INDUSTRIEL IVOIRIEN	3
Le Contexte Economique	3
La Problématique du Secteur Industriel Ivoirien	4
L'Impératif d'une Politique Industrielle	6
CHAPITRE II : LE PROGRAMME ONUDI D'APPUI AUX STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DE GRAPPES INDUSTRIELLES	8
CHAPITRE III : DIAGNOSTIC DES GRAPPES SELECTIONNEES	10
Grappe Textile-Confection	10
Grappe des Industries Avicoles	20
Grappe de la Transformation Tertiaire du Bois	31
Secteur de la Transformation des Fruits Tropicaux	38

INTRODUCTION

Dans le cadre de sa politique de promotion des petites et moyennes entreprises ivoiriennes, le Gouvernement ivoirien a sollicité le concours de l'ONUDI pour étudier les conditions de renforcement de la compétitivité d'un certain nombre de groupements de PME/PMI à fort potentiel de croissance et de compétitivité. Le présent rapport porte sur une série de missions effectuées en Côte d'Ivoire par le consultant ONUDI, durant la période d'Avril à Juillet 97, dans le cadre du programme d'appui à l'innovation et à la compétitivité des PME/PMI mis en place par cet organisme. En fonction de certains critères (nombre de PMI dans la branche d'activité, potentiel de valorisation des ressources locales, existence ou perspectives d'exportation, dynamisme des entreprises de la branche concernée, etc.), quatre groupements d'entreprises ont fait l'objet d'une présélection, sur la base d'un rapport préliminaire préparé par le consultant, par la Direction des PME du Ministère chargé du plan et de l'industrie, en concertation avec des associations du secteur privé. Il s'agit des groupements des PMI suivants:

- Textile et Habillement
- Transformation des fruits et légumes
- Industries avicoles
- Transformation tertiaire du bois et travail du rotin.

Le travail doit se dérouler en quatre phases:

Phase 1

Elle a porté sur la réalisation d'une enquête préliminaire aux fins d'identification et de localisation des PME/PMI opérant dans les groupements présélectionnés ci-dessus. Le Ministère ne disposant pas d'un recensement formel des petites et moyennes entreprises, le but de cette enquête était de procéder à un premier repérage des PMI sur le terrain.

Phase2

Dans cette phase, il s'agissait, d'une part, d'entreprendre un diagnostic plus approfondi de certaines entreprises sélectionnées sur la base des résultats de l'enquête précédente, et d'autre part, de préparer l'organisation d'un atelier visant à expliquer aux opérateurs, institutions intermédiaires et autres détenteurs d'enjeux des groupements des PMI concernés l'objectif du programme d'appui à l'innovation et à la compétitivité des PME/PMI.

Phase 3

L'atelier qui constitue la phase 3 doit se tenir à Abidjan du 18 au 21 novembre 1997. Outre la communication sur les objectifs de l'approche d'appui au renforcement de la compétitivité des PMI, cet atelier permettra d'intégrer les observations des différents détenteurs d'enjeux (entreprises, institutions et services d'appui publics et privés, organismes d'assistance multilatéraux et bilatéraux) des secteurs concernés, et de finaliser l'élaboration du programme d'appui à l'innovation et à la compétitivité des PME/PMI.

Phase 4

Cette phase concerne le lancement et la mise en œuvre du programme..

Le présent rapport concerne essentiellement les phases 1 et 2 sus-visées. Il contient trois chapitres.. Le premier chapitre présente un bref aperçu du contexte économique et de l'évolution du secteur industriel ivoirien, le deuxième porte sur la présentation de l'approche d'appui à la PMI de l'ONUDI à travers son programme D'appui aux stratégies de développement de grappes industrielles, et le troisième concerne le diagnostic des trois groupements de PMI retenus. Une analyse sommaire de la problématique d'un troisième groupement (la transformation des fruits tropicaux), initialement éliminé, est donnée à la demande de certains opérateurs. Elle n'a pu être approfondie compte tenu des courts délais disponibles.

CHAPITRE I

CONTEXTE ECONOMIQUE ET BREF APERCU DU SECTEUR INDUSTRIEL IVOIRIEN.

I.1. LE CONTEXTE ECONOMIQUE

Au début de la décennie 80, le Gouvernement ivoirien, avec le concours de l'ONUDI, a élaboré un Schéma Directeur d'Industrialisation (PDI) qui devait permettre aux décideurs publics d'avoir une vision de long terme sur l'industrialisation du pays. L'exécution de ce schéma fut malheureusement mise en veilleuse en raison du caractère prioritaire du programme de stabilisation des finances publiques et du plan d'ajustement structurel que la Côte d'Ivoire dut négocier avec le FMI et la Banque Mondiale à partir de 1980.

En effet, après que la Côte d'Ivoire ait connu un taux de croissance annuel du PIB d'environ 6,8 % en termes réels au cours de la période 1965-80, une récession sans précédent se déclencha dans ce pays à partir de 1979 en raison de la baisse des cours de ses principaux produits d'exportation. Les termes de l'échange sont passés de 140,2 à seulement 98,1 entre 1977 et 1980. Il en est résulté un taux de croissance négatif du PIB sur la période 1980-88, et une contraction importante des recettes d'exportation dont la valeur est passée de 3.577 millions de \$US en 1980 à 2.491 millions de \$US en 1983, soit une baisse de 30% en trois ans. Cette évolution a entraîné :

- l'aggravation du solde déficitaire des finances publiques qui est passé de 10,8 % en 1979 à 13,3 % du PIB en 1982, et à 14,4 % en moyenne sur la période 1989-91 ;
- l'accumulation des arriérés aussi bien sur la dette extérieure qu'intérieure ;
- la diminution du volume d'activité des entreprises du fait de la contraction de la demande intérieure résultant de la baisse du pouvoir d'achat des ménages ;
- la déliquescence des entreprises publiques et para-publiques que l'Etat n'avait plus les moyens de subventionner.

En 1980, devant l'ampleur du marasme, les pouvoirs publics engagèrent des négociations avec le FMI et la Banque Mondiale pour la mise en œuvre d'un plan d'ajustement structurel visant à stabiliser les finances publiques et à restaurer la compétitivité de l'économie. Le diagnostic de l'économie ivoirienne révélait l'incidence négative du rôle actif de l'Etat dans l'allocation des ressources, et la marginalisation concomitante du secteur privé. A la suite de ce constat, le Gouvernement adopte une nouvelle stratégie de développement économique qui reconnaît au secteur privé le rôle moteur dans le processus de croissance, tandis que l'Etat

doit jouer un rôle de facilitateur et de catalyseur par la création d'un environnement physique et institutionnel approprié.

C'est dans ce cadre qu'un certain nombre de mesures d'ajustement interne et externe furent engagées parmi lesquelles :

- la réduction des dépenses publiques et l'amélioration du recouvrement des recettes fiscales en vue de réduire les déficits du budget ;
- la réduction des programmes d'investissement ;
- le programme de réhabilitation et de privatisation des entreprises publiques et parapubliques ;
- la libéralisation des prix et l'élimination de différentes entraves aux échanges dont notamment celles relatives à la restriction quantitative ;
- la rationalisation et la simplification du système fiscal et douanier ;
- la réforme du code des investissements ;
- une politique monétaire et de crédit davantage soumise aux règles du marché et la restructuration du secteur bancaire ;
- la mise en place des incitations à l'exportation (notamment l'élimination des taxes à l'exportation sur tous les produits excepté le bois en grume) ;
- la dévaluation du FCFA de 50% par rapport au franc français survenu en janvier 1994 ;
- la viabilisation de l'espace économique sous-régional par la création de l'Union Economique et Monétaire de l'Ouest-Africain (UEMOA).

L'ensemble des mesures d'ajustement interne et externe ont contribué à une reprise graduelle de la croissance en Côte d'Ivoire, reflétée par une évolution favorable de la croissance du PIB au cours des trois dernières années : % en 1995 ; 5% en 1995 ; et une estimation de plus de 7% pour 1997.

I.2. LA PROBLEMATIQUE DU SECTEUR INDUSTRIEL IVOIRIEN

Un secteur industriel diversifié mais vulnérable et peu compétitive

Cette récession révéla en même temps la vulnérabilité et la faible compétitivité d'un tissu industriel qui jusque-là apparaissait, en Afrique sub-saharienne, comme relativement diversifié, et jouissait d'une croissance enviable. En effet, du début des années 60 à 1980, les exportations manufacturières ont connu une croissance vigoureuse, et représentaient entre 35-40% de la production manufacturière, et le record en Afrique sub-saharienne. La moyenne du taux annuel

de croissance de la production manufacturière était estimée à 9,1% sur la période 1965-80, supérieur d'environ 30% à la moyenne du taux de croissance du PIB sur la même période.

Les effectifs dans l'industrie passèrent de 60.000 en 1960 à 36.310 en 1970, 71.400 en 1980 et à 94.060 en 1986. En proportion des emplois du secteur moderne, le secteur manufacturier représentait plus de 17% vers la fin des années 80 en comparaison de 13% au début de la décennie 70. L'investissement industriel cumulé qui était de 22 milliards FCFA en 1960, s'élevait à 701 milliards en 1980, et atteignait 1756 milliards en 1986. De la même manière, l'investissement par emploi et la productivité s'étaient améliorés considérablement : l'investissement par emploi est passé de 1,7 million de FCFA en 1960 à 9,8 millions en 1980, et 18,7 millions en 1986, tandis que la productivité du travail (mesurée en terme de valeur ajoutée par emploi) passait de 1 million de FCFA en 1960 à 3,9 millions en 1980 pour se situer à 5,8 millions en 1986 (source : Manufacturing Africa-performance and prospects of seven countries in Sub-saharan Africa by Roger C. Ridell, Overseas Development Institute, 1990). Mais le secteur industriel ivoirien- qui réussira à attirer d'importants flux d'investissements privés combinés à des investissements industriels de l'Etat dans le cadre d'une politique d'import-substitution - révélera des faiblesses une fois qu'il sera soumis aux chocs extérieurs résultant de l'environnement économique des années 90.

En effet, axé essentiellement sur un marché intérieur protégé par différentes barrières tarifaires et quantitatives, dans le cadre de stratégie d'import-substitution, le secteur industriel subit de plein fouet la diminution du pouvoir d'achat des ménages résultant de la contraction des activités économiques.

A la fin de la décennie 80, des branches d'activité telles que les boissons (bières, boissons gazeuses, sucre), la cimenterie et les tabacs - qui jusque-là affichaient de bonnes performances -voyaient leurs chiffres d'affaires s'effondrer ; d'autres telles que – le textile, l'habillement, les chaussures, le bois, la chimie et pétrochimie, les minéraux métalliques et non-métalliques, etc.- connaissaient de sérieux déboires dûs à la concurrence des importations légales ou frauduleuses. Cette perte de compétitivité de l'industrie locale était reflétée, dans chaque branche d'activité, par une consommation moyenne des ressources plus importante par produits fabriqués comparée aux normes des industries les plus performantes, d'une part, et par la baisse de la part des produits manufacturés dans les exportations totales qui passait de 20% à la fin des années 60 à moins de 10% au début de la décennie 80, d'autre part.

En réalité, cet arsenal de mesures protectionnistes, en créant des situations de rente et de monopoles, n'aura pas favorisé auprès des entreprises manufacturières locales le développement de capacités concurrentielles à l'échelle mondiale ou, à tout le moins, régionale. Au contraire, il aura contribué à différentes dérives : coûts élevés, dégradation de la qualité, arrêt de l'innovation. En se concentrant sur le marché domestique protégé, la survie des entreprises dépendait essentiellement de quelques consommateurs qui subventionnaient la hausse des coûts résultant des inefficiences de gestion, ainsi que du maintien d'entreprises inefficaces et subventionnées par un niveau de prix plus élevé que sur le marché international aux dépens du contribuable.

La surévaluation du F.CFA, la surprotection fiscale et douanière et la faible productivité des entreprises manufacturières sont autant de facteurs qui, avant la mise en place du train de mesures d'ajustement, ont favorisé la recrudescence des importations frauduleuses en

provenance soit des pays d'Asie, soit des pays africains tels que le Nigéria ou le Ghana qui ont l'avantage de la manipulation de leur monnaie.

Des faiblesses structurelles du secteur industriel...

Les causes des contre-performances précédentes sont identifiables à travers la mise en évidence des faiblesses caractéristiques du modèle d'industrialisation fondé sur la stratégie de substitution aux importations tournée sur un marché intérieur protégé :

Les différentes exonérations fiscales et douanières, les protections tarifaires et quantitatives du marché intérieur, l'existence d'une taxation de produits à l'exportation n'ont pu que favoriser l'établissement d'un système d'incitations biaisé contre l'exportation de produits manufacturés, et favorable à une industrialisation fortement consommatrice de facteurs de production étrangers (e.g. matières premières, biens intermédiaires et de capital, savoir-faire, endettement, etc.), entraînant une forte dépendance du système industriel vis-à-vis des importations ;

Le dispositif institutionnel précédent et ses conséquences auront une incidence négative ou décourageante sur : la diversification des productions industrielles ; une plus grande valorisation des ressources locales ; le développement de liaisons inter-industrielles et inter-sectorielles ; la fabrication de biens intermédiaires et de capital ; la maîtrise technologique et enfin sur la balance des paiements (sortie des devises pour l'acquisition des facteurs extérieurs sus-cités et pour le service de l'endettement associé).

La persistance pendant de plus de vingt ans après l'indépendance d'un tel dispositif institutionnel, en réalité contre-incitatif à une industrialisation durablement compétitive est attribuable à un facteur fondamental, supérieur à tous les autres : la faible capacité des institutions de gouvernance à concevoir et à mettre en œuvre des politiques et des stratégies industrielles susceptibles de promouvoir un tissu industriel performant, accumulant à la fois du capital et de la technologie, et capable de s'adapter aux défis résultant des évolutions mondiales. Les pouvoirs publics seront incapables de suivre et de faire appliquer les différents engagements ayant conditionné l'octroi des avantages du code des investissements aux entreprises (e.g. l'approvisionnement local en matières premières ou produits intermédiaires, le remplacement des effectifs expatriés par les nationaux au bout d'une période déterminée, etc.).

I.3. L'IMPERATIF D'UNE POLITIQUE INDUSTRIELLE

Les mutations technologiques et économiques en cours imposent à la Côte d'Ivoire (i.e. son gouvernement et son secteur privé) un ajustement de la politique industrielle qui aille au-delà de l'ajustement macro-économique et institutionnel, condition certes indispensable mais non suffisante pour restaurer, et soutenir, de manière durable, la compétitivité du secteur industriel.

Le gouvernement et le secteur privé – à l'instar de ce qui s'est passé dans les pays d'Asie de

l'Est – doivent au-delà de l'avantage immédiat et statique de la main-d'œuvre bon marché, adopter des politiques et des stratégies industrielles pro-actives visant à renforcer la productivité, et partant la compétitivité, de l'industrie ivoirienne dans des secteurs où ce pays dispose d'avantages comparatifs et d'atouts concurrentiels. Une telle stratégie devrait s'articuler autour : (i) des mesures d'acquisition de capacités technologiques spécifiques ; (ii) et d'amélioration des capacités d'appui de l'environnement physique, institutionnel et réglementaire.

C'est dans cette optique que le gouvernement ivoirien a sollicité le concours de l'ONUDI en vue d'actualiser le Schéma Directeur d'Industrialisation, et disposer ainsi d'un outil d'orientation et d'impulsion de l'activité industrielle sur les moyen et long termes. Ce travail est en cours dans le cadre d'un autre projet.

Mais, si de manière générale, les grandes entreprises souhaitent plutôt des mesures d'appui visant à accroître l'efficacité de fonctionnement des infrastructures de base (e.g. transports, télécommunications, énergie), du cadre réglementaire et des institutions en vue d'améliorer leurs performances. De telles mesures ne sont point suffisantes pour assurer l'amélioration des performances des petites et moyennes entreprises en dépit du potentiel dont elles peuvent disposer. Des appuis spécifiques sont nécessaires aux PME/PMI en fonction des branches d'activités et de leurs déterminants respectifs de compétitivité. Il devient par conséquent nécessaire de procéder à des diagnostics spécifiques de ces branches d'activité pour élaborer des programmes d'appui ad hoc visant à les rendre plus compétitives, notamment dans le cadre de politiques nationales plus libérales, ouvrant les économies à la concurrence extérieure. C'est cette optique qui justifie le programme d'appui à l'innovation et à la compétitivité des PMI ivoiriennes, qui doit être vu comme complémentaire à l'élaboration du schéma directeur d'industrialisation de la Côte d'Ivoire.

CHAPITRE II

LE PROGRAMME ONUDI D'APPUI AUX STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DE GRAPPES INDUSTRIELLES.

C'est en réponse à la requête précédente que l'ONUDI veut proposer une approche qui tienne à la fois compte des implications des évolutions technologiques et économiques en cours, au double plan national et international. Cette démarche vise à assurer plus de cohérence entre les différents programmes et réformes en cours d'exécution qui, théoriquement, doivent tous concourir à renforcer la dynamique concurrentielle du secteur industriel et commercial en Côte d'Ivoire.

En effet, le développement rapide de nouvelles technologies et la mondialisation de l'économie posent de nouveaux défis, en même temps qu'ils offrent de nouvelles opportunités au processus d'industrialisation des pays en développement. Aujourd'hui, la disponibilité des matières premières ou d'une main-d'œuvre bon marché ne constituent plus le facteur majeur de la compétitivité d'une industrie, celle-ci dépend davantage de l'aptitude des entreprises et des industries à continuellement améliorer leurs technologies et leurs produits. Les nouveaux déterminants de la compétitivité sont les savoir-faire, l'aptitude d'accéder à l'information sur les marchés, les financements, la capacité d'innovation, l'aptitude à apprendre et à s'améliorer continuellement, la synergie avec les fournisseurs et les distributeurs, la qualité des infrastructures physiques et institutionnelles, la qualité de la gouvernance.

Dans les systèmes traditionnels d'appui, deux types d'approche ont prédominé : une assistance au niveau macro qui s'articulait autour de subventions ou d'autres privilèges accordés par l'Etat aux entreprises publiques ; et une assistance micro qui s'adressait aux entreprises individuelles. Ces deux approches n'ont pas donnés les résultats escomptés.

Tirant des leçons de l'échec des approches précédentes, un troisième paradigme est en train d'émerger, qui vise à améliorer la compétitivité des entreprises industrielles, notamment des PMI, par l'amélioration de l'organisation des grappes/réseaux (clusters/networks). La logique de cette approche est fondée sur le fait que les entreprises, en coopérant, peuvent contribuer ensemble à développer une efficacité collective pour accéder aux marchés, aux fournisseurs, aux financements, aux technologies ; pour améliorer les compétences et qualifications de leur personnel. Cette approche repose sur coopération dynamique entre le Gouvernement et le secteur privé. Le Gouvernement joue un rôle catalyseur, de facilitateur, qui favorise et encourage la collaboration entre les différents détenteurs d'enjeux. Dans les pays en développement, l'introduction de cette approche rencontre des difficultés à cause : (i) de la faiblesse d'organisation des grappes et de leurs synergies avec les fournisseurs et les marchés ; (ii) l'incapacité des institutions d'appui technique et de financement à apporter des solutions adaptées aux problèmes des petites et moyennes industries ; (iii) la défiance entre les entreprises elles-mêmes qui rend difficile l'établissement d'un climat de coopération ; et (iv) le traditionnel climat de défiance entre le secteur privé et l'Etat.

A la lumière de tout ce qui précède, l'ONUDI a développé une approche qui vise à aider le Gouvernement et le secteur privé à collaborer dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies susceptibles de promouvoir l'organisation et le développement de grappes/réseaux d'entreprises industrielles (et notamment les PMI) compétitives et innovatrices. Dans le cadre de cette approche, les projets développés dans certains pays d'Amérique latine d'Asie ont permis aux PMI impliquées de s'organiser, et de développer des stratégies et projets communs de manière à accroître leur efficacité collective.

Il faut enfin souligner que dans le cadre de cette approche, le Gouvernement dispose d'une base d'informations (en termes d'opportunités et de contraintes au développement des entreprises) lui permettant de concevoir et de mettre en œuvre des mesures d'appui ou d'accompagnement plus adaptées, donc susceptibles de mieux contribuer à l'amélioration de la compétitivité des entreprises des grappes et réseaux concernées.

En Afrique, cette approche est en cours d'application en Côte d'Ivoire, au Maroc, au Ghana, et bientôt au Cameroun et au Sénégal.

Au plan méthodologique, l'approche d'appui aux stratégies de développement de grappes industrielles comporte les étapes suivantes :

1) Un diagnostic stratégique du secteur industriel du pays.

C'est la première étape dans le processus. C'est elle qui doit orienter les autres niveaux d'action. Les principales composantes du diagnostic stratégique national porte sur :

- l'analyse du secteur industriel à travers une vision géographique en termes de grappes (clusters) d'industries (clusters map) ;
- l'analyse de l'infrastructure physique et institutionnelle et de son incidence sur la compétitivité des clusters ;
- l'analyse de la gouvernance, c'est à dire la matière dont s'articulent l'ensemble des institutions - en termes de programmes, d'événements e synergies relationnelles, de capacité de coordination et de suivi, d'arbitrage (de résolution de conflits) et de décisions, de circuits d'information et de feed-back (réactivité) à différents signaux - pour appuyer le développement des clusters.

2) Le diagnostic et le développement du cluster.

- l'analyse de la dynamique du cluster ;
- la conception de l'opérationnalisation de l'appui ;

3) La conception et l'organisation du programme national.

- Expérimentation
- Consolidation
- Dissémination

CHAPITRE III

DIAGNOSTIC DES GRAPPES SELECTIONNEES.

A la suite de l'enquête, seules trois grappes ont finalement été retenues pour une analyse plus approfondie. Il s'agit de: Textile/Habillement; Industries avicoles, et la Transformation tertiaire du bois et du rotin.

III.1. GRAPPE TEXTILE-CONFECTION.

La grappe Textile-Confection se présente en Côte d'Ivoire comme dans le schéma 1. De l'amont à l'aval, les principales activités de cette grappe y sont représentées, à des niveaux de performances variables. Les pouvoirs publics avaient mis un accent particulier sur le développement de l'amont de la filière, notamment par des plans de développement de la production du coton, la création d'unités de filature, de tissage et de teinturerie. Lorsque la crise a éclaté en Côte d'Ivoire à la fin de la décennie 70, l'amont de la filière a connu d'énormes difficultés financières conduisant à une série de plans de redressement.

Aujourd'hui, ce segment de la filière a été restructuré et a retrouvé un certain dynamisme avec la présence de quelques grandes unités industrielles telles que- GONFREVILLE, TEXICODI, COTIVO, UNIWAX, CIDT, SAB, etc.- dans la filature, le tissage et l'impression-teinture du coton (e.g. pagnes fancy, wax, etc.). ces dernières années, un effort de design remarquable a été fait avec la création de tissus de marque telle que WOODIN.

Par contre, l'aval de la filière, c'est à dire le segment de la confection (habillement) n'a pas fait l'objet de stratégies de développement spécifiques similaires à celles qu'on trouve dans des pays tels que l'Ile-Maurice, le Maroc, la Tunisie ou Madagascar qui ont adopté des programmes spécifiques visant à favoriser le développement de l'industrie de la confection tournée vers l'exportation (voir premier rapport)

L'objet de notre mission était donc d'identifier celles des PME/PMI qui ont un potentiel de développement et de compétitivité en aval de cette filière, et d'élaborer un programme ONUDI d'appui à ces PME/PMI en vue du renforcement de leurs capacités innovatrices et concurrentielles.

Résultats de l'enquête et principales caractéristiques d'organisation et de fonctionnement du secteur.

Sur plus de quarante (40) PME de la branche de la confection rencontrées par les enquêteurs:

- a), dix-sept (17) - ayant déclaré avoir des débouchés à l'exportation (e.g. Europe, USA, sous-régions d'Afrique centrale et de l'ouest) et des investissements supérieurs à 10 millions F.CFA ont été retenues pour un diagnostic approfondi;

b) vingt-et-une (21) entreprises ont indiqué avoir des débouchés à l'exportation avec un montant d'investissement inférieur à 10 millions F.CFA;

c) trente-huit (38) entreprises n'avaient pas de débouchés à l'exportation- dont 20 à Abidjan, 5 à San Pedro, 7 à Khorogo et 1 à Bouaké; par ailleurs, leur niveau d'investissement était relativement faible et variable, de 2 à 10 millions de F.CFA par atelier;

Notre diagnostic s'est particulièrement intéressé aux entreprises des deux premières catégories précédentes.

ANALYSE STRATEGIQUE DE LA GRAPPE DE LA CONFECTION EN COTE D'IVOIRE.

1) Structure de la demande et de l'offre des produits de la confection

La demande d'**articles vestimentaires et de linge de maison** en Côte d'Ivoire peut être subdivisée en quatre classes:

a) le marché des **vêtements pour enfants** constitué d'ensembles pour garçons et filles (e.g. robes, pantalons, shorts, uniformes, slips, chaussettes, etc.);

b) le marché des **vêtements pour hommes** constitué d'articles tels que les pantalons, les chemises, les gants, les boubous, les ensembles en pagnes, les T-shirts, les articles de bonneterie, les vestes, les costumes, etc.;

c) le marché des **vêtements pour femmes** qui se compose d'articles tels que les robes, les ensembles, les tailleurs, les gants, les boubous, la lingerie, etc.;

d) le marché de **lingerie de maison** (e.g. draps, nappes de table, serviettes, etc.), etc.

Chacune de ces catégories peut être segmentée en deux classes: La gamme ordinaire et le haut de gamme en fonction de la qualité (finition, tissu, style, marque) et du prix des articles.

Cette **demande** est satisfaite par une **offre** concentrée essentiellement à Abidjan, et composée :

a) d'articles de friperie importés;

b) de vêtements importés d'Asie (notamment l'Indonésie, la Thaïlande, Taiwan et la Chine), ainsi que des importations de prête-à-porter d'Europe dont les prix sont très compétitifs;

c) d'une production locale par des tailleurs travaillant à la commande de façon artisanale. On estime à 18.000 le nombre de tailleurs en Côte d'Ivoire, avec des ateliers soit à domicile soit dans les marchés.

d) une vingtaine d'ateliers de bonneterie travaillant plus ou moins légalement qui produisent des T-shirts, des chaussettes, des tricotés, des bas, de la lingerie, etc.;

e) une activité locale de confection industrielle dont les principales entreprises ayant pignon sur rue sont la société SAB qui fabrique les jeans de marque *Wrangler* sous licence, et la société CONFECI qui fait de la sous-traitance pour des donneurs d'ordre européens ou américains;

f) une production locale de haute couture et de prête-à-porter par des couturiers et des créateurs dont les noms les plus connus sont aujourd'hui: Pathé O; Miss Zahui; AngyBell; Gilles Touré; Jean Kablan; Etienne Marcel; Na?na; Nahode Okai, etc.), tandis que les couturiers de haut de gamme travaillent sur commande et reproduisent des modèles choisis par leurs client(e)s (les prix des articles pouvant varier de 30 à 80.000 F.CFA), les créateurs/stylistes développent leurs lignes de produits distribués directement ou par le truchement de boutiques (les prix peuvent varier de 15 à 75.000 F.CFA selon les articles)...;

De toutes ces catégories de producteurs locaux, l'étude s'est particulièrement appesantie sur les créateurs ivoiriens qui constituent un gisement de créativité remarquable, et recèlent un potentiel d'exportation important, comme on peut le voir à travers leurs créations (voir photos en annexe.), et sur les unités de confection industrielle dont le rapprochement avec les premiers peut créer des synergies intéressantes, de la création à l'exportation d'un style fini ivoirien. Les conditions de la demande locale semblent également militer en faveur de cette option compte tenu du faible pouvoir d'achat de la majorité des Ivoiriens qui les orienterait vers des articles peu chers (e.g. vêtements en provenance d'Asie, friperie, confection locale sans marque). Les vêtements de marque issus de la créativité ivoirienne seraient ainsi destinés aux segments de haut de gamme ou à des niches spécifiques des marchés porteurs à travers le monde.

En effet, la ville d'Abidjan s'est taillée au cours des années la réputation de plaque-tournante de la mode africaine. De nombreux créateurs africains y ont exprimé un talent à l'évidence immense; le patrimoine artistique et culturel africain en matière textile leur servant de creuset pour le développement de produits adaptés aux exigences d'une clientèle de plus en plus variée. Le diagnostic a néanmoins révélé une série de faiblesses qui empêchent ces créateurs, non seulement de donner la pleine mesure de leurs talents, mais surtout de réaliser le potentiel de cette activité. Le diagnostic qui suit porte sur les raisons de ces faibles performances.

2) La faible synergie entre les créateurs et les marchés porteurs

Une faible visibilité sur les marchés porteurs: L'absence de visibilité (lack of exposure) sur les marchés porteurs d'Afrique, d'Europe, d'Amérique latine et des Etats-Unis a été reconnue par tous les stylistes et créateurs rencontrés comme l'une des principales faiblesses de cette activité. Quelques actions d'appui sporadiques, telles que la participation des créateurs aux salons de mode en Europe, ont été entreprises par le défunt Centre de Commerce International d'Abidjan (CCIA) avec la collaboration de certains bailleurs de fonds européens. Les créateurs et stylistes africains en sont revenus déçus, estimant que les organisateurs de

telles manifestations ne leur avaient pas réservé des stands suffisamment visibles par les acheteurs. D'après l'un des créateurs, leurs stands sont souvent relégués au troisième niveau, alors que les premier et deuxième niveaux sont réservés respectivement aux grands noms Européens ou Américains, ainsi qu'aux jeunes créateurs de ces pays. L'une des propositions intéressantes avancées par la plupart d'entre eux est **l'organisation de salons africains de la mode en Afrique**. De telles manifestations viseraient à accroître la visibilité des produits africains sur les marchés porteurs. Les acheteurs africains, européens ou américains qui viendraient dans de telles manifestations feraient déjà montre d'un intérêt pour les créations africaines.

Les actions de promotion des produits sont limitées à la production de quelques brochures dont la diffusion semble restreinte, pour beaucoup, à la Côte d'Ivoire. Ici comme ailleurs, on n'observe pas un effort concerté des créateurs pour améliorer l'efficacité de ces actions promotionnelles.

En ce qui concerne la distribution des produits, la boutique ou le show-room est souvent annexé à l'atelier de confection dans un quartier pas toujours très visible commercialement. L'absence de boutiques sur des places marchandes (ayant pignon sur rue) contribue également à la sous-visibilité des produits des créateurs. Il a également été difficile de localiser de grands noms de distributeurs/acheteurs, à l'échelle mondiale, qui soient en contact permanent avec les créateurs ivoiriens, en dépit, une fois de plus, du potentiel observé.

En termes de **marchés porteurs à cibler**, tous soulignent: l'importance du marché africain (700 millions d'habitants) insuffisamment exploré jusqu'à présent; le marché africain-américain aux USA; le marché des Antilles ou d'Amérique Latine (e.g. le Brésil); le marché occidental à partir de produits adaptés aux goûts et préférences de cette clientèle. A titre d'exemple, la société WOODIN, designer de tissus, a signalé l'achat de ses motifs de tissus (kita) par une société américaine (Beautiful People) pour la production d'une ligne de maillots de bain (voir photos en annexe).

La faible synergie relationnelle entre les créateurs et les distributeurs des marchés porteurs est donc évidente. La conséquence d'une telle situation est l'isolement des créateurs par rapport aux courants influents des marchés porteurs en termes de modes (*fashion*) ou de nouvelles idées, dû à l'absence de feedback par les distributeurs. On ne soulignera jamais assez le rôle crucial joué dans les clusters dynamiques de différents pays par les agents exportateurs comme courroie de transmission des informations (e.g. idées, modes, design, exigences de qualité, etc.) des marchés vers les producteurs.

C'est un tel dynamisme qui est illustré par la production de souliers au Brésil dont le cluster est localisé dans la vallée de Sinos. Ce cluster implique toutes les activités liées à la fabrication du soulier: les producteurs de peaux, les fournisseurs de produits chimiques, de colles, des boucles et fermetures, les designers, les produits en caoutchouc, les fabricants des équipements, les instituts de formation, les associations professionnelles, les exportateurs, etc.. Sont ainsi impliquées, directement ou indirectement, dans la fabrication des chaussures près de 1800 entreprises qui emploient 150.000 personnes. Le Brésil est aujourd'hui le troisième exportateur mondial de chaussures en cuir. Sa part dans les échanges mondiaux de chaussures en cuir est passé de 0,5 % en 1970 à 12,3 % en 1990, avec une valeur d'exportation dépassant un milliard de dollars US. Le rôle joué par les exportateurs pour la transmission des

informations relatives aux tendances des marchés mondiaux a été déterminant pour l'amélioration de la qualité des produits.

La **fonction marketing** dans son acception la plus large (le développement des produits, la prospection des marchés, la promotion, la publicité, la diffusion ou la distribution des produits) est extrêmement faible. Dans ce domaine, les créateurs rencontrés travaillent de manière isolée, chacun essayant de mettre au point son propre prospectus, ou de mener sa propre tactique de marketing. L'illustration la plus évidente de cette absence de coopération est l'absence d'un catalogue ou d'un magazine où l'on pourrait trouver les réalisations du secteur, et qui serait diffusé à travers le monde.

Le programme D'appui aux stratégies de développement de grappes industrielles, par la mise en contact de cette activité avec d'autres activités similaires dans le monde, devrait pouvoir contribuer à améliorer la visibilité des créateurs, à susciter de par le monde plus d'intérêt pour la haute couture et le prêt-à-porter de design africain, et enfin à rendre plus visibles des opportunités d'affaires pour d'éventuels investisseurs.

3) Une organisation de la production encore artisanale et une absence de spécialisation:

A supposer que la visibilité des créateurs s'améliore, et qu'un acheteur japonais veuille commander 15.000 chemises, comme ça été le cas pour l'un des créateurs, l'atelier de confection serait incapable d'honorer une telle commande en termes de volume, de constance dans la qualité, et de délais.

L'organisation actuelle de la production est telle que chaque créateur dispose d'un atelier de confection. Les plus importants ont entre une vingtaine et une trentaine de machines à coudres électriques, et quelques machines spécialisées telles que les surfileuses et des machines à broder.

L'organisation du travail dans les ateliers reste artisanale, et l'on ne saurait parler de production industrielle au niveau notamment des méthodes de production. Il n'existe aucune spécialisation dans l'exécution des opérations. Par exemple, une chemise ou une robe est fabriquée entièrement par une personne. A partir du même patron, deux opérateurs produiront deux chemises qui, à première vue, sembleront identiques, sans l'être réellement lorsqu'examinées de plus près. Outre la faible productivité des travailleurs imputable aussi bien aux méthodes de production qu'à l'insuffisante qualification des opérateurs, l'absence d'importantes commandes entraîne des coûts unitaires élevés. Dans tous les cas, d'importantes commandes seraient difficilement honorées dans les conditions actuelles d'exploitation de ces ateliers. Les stylistes/créateurs, avec qui nous avons discuté, en sont parfaitement conscients, sans pour autant être unanimes sur les solutions à apporter à ce problème. Ainsi, par exemple, éprouve-t-on quelque difficulté à leur expliquer que le stylisme et la gestion d'une unité de confection sont deux métiers différents; et que la profession pourrait être organisée de manière plus efficace en spécialisant les acteurs dans ce que chacun est censé faire le mieux.

Les technologies utilisées dans les ateliers de couture, aussi bien en termes de méthodes de travail que d'équipements, restent largement artisanales. On a par contre détecté un potentiel d'apprentissage important à condition de mettre en place des techniques de diffusion de connaissances visant à améliorer les aptitudes des personnels impliqués dans cette grappe, à différents niveaux. Là aussi, force est de constater l'absence d'efforts collectifs.

La société WOODIN en est une parfaite illustration. Première entreprise de création et de distribution de tissus de haut de gamme, sa stratégie est de se positionner sur le haut de gamme où elle cherche à se distinguer par une marque reconnue. Elle parvient ainsi à vendre ses tissus plus cher que les pagnes chinois fancy importés. Elle vient de développer une ligne de T-Shirts qu'elle fait fabriquer par une autre entreprise locale SAB de confection industrielle. Grâce à son *label*, elle peut vendre ses T-shirt plus cher (4.000 F.CFA) que ceux qui sont importés d'Asie ou fabriqués sur place par des ateliers de bonnetterie et qui se vendent à 2.500 F.CFA. Elle veut rester dans son métier de création et de distribution, et ne souhaite pas entrer dans l'industrie. Même les pagnes qu'elle dessine sont fabriqués par des industriels tels que TEXICODI ou UNIWAX. Cette entreprise, qui dispose ainsi de douze dessinateurs, a doublé son chiffre d'affaires en cinq ans, tandis que le volume des ventes augmentait de 60 pourcent. A l'opposé, le volume de ventes des pagnes 'fancy' qui représentent la gamme courante a été divisé au cours de la même période par cinq à cause des importations frauduleuses. Elle s'oriente, aux dires de son Directeur, davantage vers le qualitatif, c'est à dire des produits à forte marge. Il reste optimiste sur l'avenir de sa marque.

Une telle stratégie n'est pas sans rappeler celle de NIKE ou BENETTON qui ne disposent pas d'unités industrielles. Il est courant aujourd'hui d'acheter aux USA des chaussures NIKE 'made in China'. NIKE est une entreprise spécialisée dans la recherche/développement et dans le marketing. Elle est parvenue à créer un réseau relationnel avec des fournisseurs d'inputs et avec des fabricants, partout où elle pouvait le faire à de meilleures conditions.

La **gestion des ateliers**, de type familial, est également caractérisée par une grande inefficacité due à l'absence de spécialisation et de professionnalisme dans l'exécution des différentes activités. Par exemple, le styliste/créateur, promoteur de l'atelier de couture, s'occupera de tout à la fois: recherche (création et stylisme, gestion de l'atelier, promotion, diffusion et distribution, formation, recherche de financements, etc.). Une telle dispersion d'énergies non seulement ne permet pas l'exécution efficace de chacune des activités en question, mais elle ne peut être que préjudiciable aux performances globales de l'entreprise. L'effectif dans les ateliers varie de 5 à une trentaine de personnes, et la qualification professionnelle est généralement acquise soit sur le tas (dans les ateliers du créateur) soit dans une école de couture.

4) La faible synergie entre les producteurs de tissus, les unités de confection industrielle et les créateurs .

Matériaux de base et autres intrants: les matériaux de base utilisés sont les tissus produits localement (e.g. pagnes, bazin, wax, kita, bogolan, raphia, etc.) combinés, selon le cas, aux tissus importés (e.g. popeline, gabardine, tergal, soie, lin, jean, etc.). Les principaux créateurs et distributeurs de tissus ivoiriens sont les sociétés WOODIN, UNIWAX, QUALITEX, UTEXI, tandis que les principaux fabricants sont GONFREVILLE (usine de filature, tissage et teinturerie située à Bouaké), UNIWAX (usine de fabrication de tissu wax situé à Yopougon, dans la banlieue d'Abidjan), UTEXI (unité de production de pagnes fancy). Ces unités travaillent à partir du coton produit localement. Les accessoires (e.g. boutons, fermetures,) sont généralement importés.

5) Des Ressources Humaines insuffisantes

Formation et qualification professionnelles insuffisantes: tous sont unanimes à affirmer que la formation professionnelle est un des gros handicaps de cette activité. On note cependant une prolifération d'établissements dispensant une formation professionnelle en couture (e.g. Centre de Formation Professionnelle Carine N. Couture, Cours Tidiane, Cours Figaro Couture, American Lady, Beauty, etc.). La durée de la formation est généralement de trois ans, et les élèves seraient admis à cet enseignement sur la base d'un brevet d'études du premier cycle (BEPC); les études sont sanctionnées par un certificat d'étude professionnelle de couture délivré par l'établissement (voir contenu de la formation en annexe). D'après les gens de métier rencontrés, il s'agirait plus d'une formation de tailleurs que de modéliste ou stylistes.

Bien que ces établissements soient autorisés par l'Etat, celui-ci ne délivre pas des diplômes d'Etat tels que le Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP) ou le Brevet Professionnel (BP). On a également enregistré de nombreuses plaintes aussi bien sur le niveau de formation que sur le manque d'harmonisation des programmes. A ce sujet, certains critiques ont déploré l'absence d'implication de l'Etat (à travers le Ministère de la Formation Professionnelle) dans la fixation et le contrôle d'application des normes d'enseignement des métiers de la couture. Par exemple un jeune créateur de la place (détenteur d'une licence en sciences économiques et qui, par la suite, a poursuivi des études de stylisme dans une école d'art en Europe) soulignait que l'enseignement de la couture est encore relégué au rang des études où les parents poussent les enfants quand ils ont échoué ailleurs. Dans ces conditions, ce ne sont pas les plus doués qu'on y trouvera et il sera difficile que les élèves aillent plus loin en termes de créativité et d'innovation dans cet art.

Cela nous est apparu comme une grave lacune, surtout pour une ville comme Abidjan qui se veut la plaque-tournante de la mode en Afrique. On ne peut manquer de souligner l'existence d'écoles de stylisme, en Europe comme aux Amériques, dans les pays de ces continents qui considèrent le stylisme et le modélisme comme des vecteurs majeurs de développement de leur création sur les marchés locaux et de l'exportation. Même dans certains pays en développement, l'importance du design est aujourd'hui reconnu par les pouvoirs publics et le secteur privé. Par exemple, au Maroc, il existe, entre autres établissements de formation, l'Institut International de Stylisme et de Modélisme (IISM), créé en 1985, dont le but est de former les jeunes créateurs marocains, et de préparer ainsi ce pays à entrer dans le cercle des «faiseurs de mode» à partir du potentiel de création de ce pays, et non plus uniquement de la sous-traitance. Il existe, également, en Inde une école de design très réputée, le *National Institute of Design*, où l'on est admis soit avec le bac simple, soit avec un bac plus un diplôme de l'enseignement supérieur. A partir de l'artisanat traditionnel, les jeunes créateurs indiens réfléchissent aux adaptations nécessaires de la production locale (textile, poteries, céramiques, sculptures, ébénisterie, etc.) aux goûts occidentaux.

Il existe un Institut des Arts à Abidjan dont le cursus pourrait être renforcé dans le sens de ce qui précède. Nous avons également appris l'ouverture en septembre prochain d'un Institut Supérieur des Industries du Vêtement. Cet établissement, dont la formation semble calquée sur l'IISM du Maroc ou l'école ESMODE de Paris, serait ainsi le premier établissement de formation supérieure en stylisme et modélisme en Afrique de l'Ouest. La durée de la formation y serait de deux ans. La société WOODIN a indiqué qu'elle serait partenaire de cette école. Elle aurait donc ainsi un partenariat avec un établissement de formation de standard international susceptible de lui fournir des créateurs de talent, et en aval, elle serait en contrat

(ou en partenariat) avec un industriel, la SAB, pour la production en série de ses créations. L'Institut des Arts et l'Institut des Industries du Vêtement en projet semblent appelés à jouer un rôle majeur dans le cadre du programme d'appui à ce secteur.

6) L'absence de coopération entre les entreprises de la grappe

Un problème de culture et d'image: la culture associative n'est pas très répandue parmi les gens de ce métier. Il y a une forte méfiance des uns des autres de ne pas se faire piquer sa création. On n'a pas noté de projets communs ou des cas de partage d'expériences, d'information. Il existe pourtant des niveaux où il devrait avoir des possibilités de coopération pour accroître l'efficacité collective des activités du secteur, notamment dans la formation ou le perfectionnement professionnel, le marketing, l'organisation de salons ou de voyages d'études, etc.

C'est cela aussi qui explique la faiblesse des liaisons que ce soit entre les créateurs et les industriels, ou entre les créateurs et les distributeurs, sans mentionner la pauvreté des relations entre les entreprises de la même activité.

7) Les Appuis Institutionnels

De manière générale, on n'a pas noté d'actions d'appuis conséquentes et spécifiques, de la part des institutions aussi bien publiques que privées, en direction de cette grappe: ni dans le domaine des investissements, ni dans celui de la promotion des exportations (en dehors des actions sporadiques mentionnées ci-dessus concernant la participation à des salons européens), ni dans l'accès à des financements adaptés. Les sources de financement indiquées dans la plupart des cas sont des fonds propres; d'autres ont indiqué des organismes de financement tels que la BNDA (dissoute), le Crédit de Côte d'Ivoire, des ONG ou certains projets de coopération bilatérale (e.g. avec la Suisse, le Japon, etc.).

En ce qui concerne les institutions publiques, presque tous les créateurs interviewés se sont plaints de l'absence de prise de conscience au niveau des gouvernants du potentiel que représente les activités liées à la mode et à la confection, alors qu'elles font vivre, au plan aussi bien artisanal qu'un peu plus élaboré, des milliers de personnes en Côte d'Ivoire. A l'examen des différents plans de développement économique, les gouvernements ivoiriens successifs semblent avoir accordé plus de priorité à l'amont de la filière textile-confection qu'à l'aval. *On n'a noté à aucun moment précis une politique claire des pouvoirs publics visant à développer un secteur confection orienté vers les exportations.*

Pourtant, durant les années 80, Abidjan a été le carrefour de plusieurs manifestations internationales liées à la mode telles que le *Salon international du textile et de l'habillement* (SITHA), ou des concours professionnels comme *Les Ciseaux d'Or*. La ville d'Abidjan accueille durant cette période de nombreux créateurs africains dont beaucoup sont devenus célèbres hors des frontières africaines tels que Chris Seydou, Giséle Gomez, etc.

Dans les années 75, nombre d'industries textiles et de confection furent protégées de la concurrence extérieure par l'élevation des barrières tarifaires ou des mesures de contingentement. Ceci n'a pu qu'aggraver leur vulnérabilité face à l'assaut des produits

importés. Lorsque la crise éclate au milieu des années 70, entraînant la contraction du marché intérieur consécutive à la baisse du pouvoir d'achat des ménages, la plupart de ces industries- rivées sur le marché domestique- virent leurs chiffres d'affaires baisser dramatiquement. Incapables de faire face à la concurrence des produits importés beaucoup moins chers, elles furent condamnées à mettre la clé sous le paillason.

En ce qui concerne les institutions privées, le Syndicat des couturiers de Côte d'Ivoire connaît un fonctionnement moribond. Dans ce sombre paysage associatif, pourtant, la FEDERATION AFRICAINE DES CREATEURS DE MODE/TEXTILE/ET DESIGN (FAC) semble polariser tous les espoirs. La FAC a été créée en 1993 au Ghana, avec siège à Abidjan. Elle est une organisation panafricaine des créateurs dans les domaines de la couture, du textile et des différentes activités y afférentes. La FAC a, entre autres, pour objet de regrouper les principaux créateurs de chaque pays dans un organisme de promotion, d'aide à la diffusion et de protection de la création contemporaine africaine et de ses créateurs. L'examen du programme du FAC fait ressortir différents projets d'appui (en matières de formation, d'information, de prospection des marchés, etc.) au renforcement de ce secteur.

8) Les Infrastructures physiques

La Côte d'Ivoire dispose d'infrastructures physiques (réseau routier, ports, aéroports, système de télécommunications, énergie) de qualité, et dont l'efficacité de fonctionnement s'est améliorée ces dernières années grâce à la privatisation de la gestion de certains services publics tels que le téléphone, l'électricité ou les aéroports.

Dans le cadre du renforcement des appuis publics à la promotion des exportations, les pouvoirs publics parlent de la création prochaine des zones industrielles d'exportation.

Il convient également de noter le renforcement de l'intégration du marché ouest-africain, et les opportunités qui s'en dégagent pour l'industrie ivoirienne de l'habillement, notamment par la création récente de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africain (UEMOA), et également dans la CDEAO.

STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE L'AVAL DE LA FILIERE TEXTILE-CONFECTION EN COTE D'IVOIRE.

Le diagnostic ci-dessus montre qu'il n'existe pas encore dans l'aval de la filière textile-confection en Côte d'Ivoire de **cluster** ou de **network** au sens classique, mais un fort potentiel pour son développement. Des perspectives intéressantes existent à l'exportation dans cette branche d'activités à partir des avantages distinctifs (patrimoine culturel, créativité, tissuthèque, etc.) de la Côte d'Ivoire, et c'est autour de ceux-ci qu'il faudra articuler le programme d'appui à l'innovation et à la compétitivité des PME/PMI liées aux activités de l'habillement.

Toute stratégie de développement de l'aval de la filière Textile-Confection doit viser à positionner la Côte d'Ivoire dans des activités où ce pays dispose d'atouts concurrentiels distinctifs soit sur le marché local et sous-régional, soit sur les marchés de l'exportation.

Dans cette logique, deux grands axes d'activités semblent se dégager en aval de cette filière:

1) La Confection industrielle.

Les pays qui ont développé avec succès cette activité ont favorisé à travers la création de zones franches le développement de la sous-traitance à l'exportation à partir de donneurs d'ordre localisés sur (ou connectés aux) les marchés porteurs. Il s'agit de pays tels que le Maroc, la Tunisie, l'Ile-Maurice, Madagascar, etc..... Outre les avantages liés à une zone franche d'exportation, la disponibilité d'une main-d'oeuvre bon marché a également constitué le principal élément d'attrait pour ces pays. L'amélioration du niveau de vie dans ces pays est allée avec une certaine pression sur les salaires. On a de ce fait observé ces dernières années le phénomène de délocalisation d'unités industrielles de confection de certains pays (e.g. Japon, Taïwan, Hong Kong, Corée du sud, etc.) en direction des pays à plus faible coût de main-d'oeuvre tels que la Chine, l'Inde, le Bangladesh, Guatemala, etc.

2) La création et la confection haut de gamme.

Les matériaux courants pourront être utilisés pour le prêt-à-porter, tandis que les tissus de l'artisanat d'art (cf le tisse de Colle Sow Ardo ou d'Aïssa Dione, le raphia d'AngyBell, etc.) devraient constituer en raison de la noblesse de ces matériaux, de leur recreation par le styliste et du caractère artisanal de sa production, les matériaux de la Haute Couture Africaine.

Les atouts de la Côte d'Ivoire reposeraient sur:

* L'ORIGINALITE DU DESIGN DES TISSUS (INSPIRE DE LA TISSUTHEQUE AFRICAINE) ET ADAPTATION DES CREATIONS AUX GOUTS ET PREFERENCES DE LA CLIENTELE AFRICAINE EUROPEENE AFRICAINE-AMERICAINE LATINO-AMERICAINE

A PARTIR DE CETTE LOGIQUE, la COMPETITION SE JOUERA PLUS SUR LA QUALITE (CHOIX DES PRODUITS, STYLE, FINITION, MODE, ETC.) QUE SUE LE PRIX DES PRODUITS .

L'EXISTENCE D'UN NOMBRE IMPORTANT DE CREATEURS DONT LA REPUTATION SEMBLE ETABLIE NE SERAIT QU'A L'ECHELLE DU CONTINENT.

L'EXISTENCE D'UNITES DE CONFECTION INDUSTRIELLE QUI POURRAIENT SERVIR DE SUPPORT AUX CREATEURS.

STRATEGIE D'IMAGE PAR LE POSITIONNEMENT D'ABIDJAN COMME LA PLAQUE-TOURNANTE DE LA MODE EN AFRIQUE.

LES GRANDS AXES DU PROGRAMME DU PROGRAMME POURRAIENT S'ARTICULER AUTOUR DES ELEMENTS SUIVANTS:

1) Regroupement des entreprises liées à l'industrie du textile-habillement au sein de la Fédération Africaine des Créateurs de Mode Textile et de Design (FAC) et établissements de groupes d'action conjointe (GAC), selon le concept du "Joint Action Programme" (JAG) développé en Nouvelle Zélande et en Australie;

Lors de l'atelier, faire prendre conscience du handicap de travailler en vase clos; de l'intérêt de former une association solide pour la mise en oeuvre de certaines activités communes (foires, exposition, formation, achats de matières premières et accessoires, maintenance, etc.), et pour le renforcement de l'efficacité collective.

2) Renforcement des capacités de la FEDERATION AFRICAINE DES CREATEURS DE MODE TEXTILE ET DESIGN (e.g. structures de gestion, renforcement des ressources humaines, matérielles et financières, etc.) à appuyer l'ensemble des activités du secteur, et ce faisant contribuer à l'amélioration des performances des entreprises liées à l'industrie du textile et de l'habillement en Côte d'Ivoire;

3) Appuis au développement d'un certain nombre de programmes communs tels que la formation et le perfectionnement professionnels, les échanges d'expérience, etc.

4) Renforcement des synergies relationnelles avec les marchés et les fournisseurs (de différents biens et services), par le biais notamment de la plate-forme électronique mise au point dans le cadre du programme ONUDI D'appui aux stratégies de développement de grappes industrielles;

5) Appuis au développement des programmes du gouvernement en direction de cette grappe.

6) Améliorer la visibilité du secteur auprès des investisseurs particuliers et institutionnels?

7) Développement de programmes de coopération sous-régionale entre des associations professionnelles des mêmes grappes.

III.2. GRAPPE DES INDUSTRIES AVICOLES

L'industrie avicole ivoirienne est l'une des plus dynamiques en Afrique sub-saharienne. En 1997, elle assurait plus de 40% de l'approvisionnement en protéines animales de Côte d'Ivoire. Pourtant l'aviculture ivoirienne a connu une importante crise à partir de 1985, à cause notamment d'une importation massive de viande de volaille (e.g. abats et découpes) dont le volume avait dépassé les huit mille (8.000) tonnes. Ces importations étaient, entre autres, constituées d'une certaine catégorie de sous-produits de la découpe, non utilisés dans les pays occidentaux comme les carcasses, les bouts d'ailes ou les cous, des pondeuses réformées (appréciées du reste par les ménagères africaines compte tenu de sa plus grande résistance dans les préparations en sauce). Il convient également de mentionner le phénomène de déstockage qui amenait les pays européens à placer sur les marchés des pays d'Afrique tropicale de la viande de volaille à très bas prix.

Devant l'ampleur de ce phénomène, qu'on n'hésiterait pas à qualifier de concurrence déloyale, de nombreux aviculteurs ivoiriens avaient abandonné cette activité, laissant ainsi en

veilleuse d'importants investissements. Cette évolution a été également favorisée par la crise économique dont les répercussions sur l'activité avicole se sont faites ressentir à plusieurs niveaux: la baisse de la consommation résultant de la diminution du pouvoir d'achat des ménages; la raréfaction du crédit agricole en raison des difficultés des banques, notamment la Banque Nationale du Développement Agricole (BNDA).

A partir de 1988, et en réaction à cette situation, le Gouvernement avait augmenté les tarifs douaniers sur les importations de viande de volaille. La structure tarifaire sur les importations de produits avicoles est la suivante:

Ce qui a contribué à faire diminuer sensiblement les importations qui sont passées de 8000 tonnes à 1000 tonnes au début de la décennie 90/92. En 1994, la dévaluation du F.CFA fut le coup de massue qui contribua à l'arrêt des importations de viande de volaille. Depuis cette période, on observe une reprise graduelle des activités d'élevage. De 1991 à 1997, la production de poulets de chair a augmenté de 52%, celle des œufs de 139%.

1) Structure de la demande et de l'offre de produits avicoles

La consommation totale de viande de volaille était estimée en 1996 à 13.898 tonnes (équivalent carcasse) dont 10.600 tonnes étaient produites localement (76%), et 3.298 tonnes étaient importées (24%).

La consommation d'œufs en provenance du secteur moderne de l'élevage est estimée à 660 millions d'œufs par an, soit 50 œufs par tête (encore bien en-deçà des moyennes européennes avoisinant ... 100-150 œufs par habitant).

L'organisation de la production avicole en Côte d'Ivoire illustrée dans le schéma 2 qui représente la grappe des activités liées à la production de poulets de chair et d'œufs.

Au **centre de la grappe** se trouve deux opérateurs essentiels: les producteurs d'aliments de volaille et les couvoirs (les producteurs de poussins). L'aliment et le poussin sont les deux intrants principaux des élevages. Ils représentent respectivement environ 60% et 15-20% du prix de revient d'un poulet de chair.

En 1996, la Côte d'Ivoire comptait une **douzaine d'usines** qui ont produit plus de 100.000 tonnes d'**aliments de volaille** dont des exploitations de taille notable telles que IVOIREGRAIN, filiale de la Société Ivoirienne de Productions Animales (SIPRA), la Société de Fabrication d'Aliments Composés Ivoiriens (FACI), le Domaine de l'Est Agni (FOANI SERVICES), la société ALCI, etc.. Le chiffre d'affaires provenant de la vente des aliments de chair et ponte s'élevait à 14,7 milliards de F.CFA en 1996.

La production de poussins d'un jour avait atteint 10.850.000 (8.100.000 poussins de chair et 2.750.000 poussins de ponte) provenant de **sept couvoirs**. Le chiffre d'affaires relatif à la vente des poussins s'élevait à 4,6 milliards de F.CFA en 1996.

En **amont**, les intrants des usines d'aliments sont fournis par les agriculteurs (e.g. le maïs) ou sont constitués de sous-produits industriels (tels les tourteaux d'arachides, de coton,

les sons de blé, etc.) et de concentrés vitaminés minéraux. A l'exception de ces derniers, tous les autres intrants sont fournis localement.

Quant aux couvoirs, ils importent une partie de leurs besoins en œufs à couvrir et en souches de reproducteurs.

En aval, on trouve les élevages qui sont de deux types: les élevages traditionnels et l'aviculture moderne. L'élevage moderne se caractérise, non par la taille, mais par l'utilisation de poussins d'un jour provenant de multiplicateurs et de souches sélectionnées, d'aliments énergétiques et protéiques (fabriqués à partir de céréales, de vitamines et d'oligo-éléments), et d'un suivi prophylactique pour la protection contre différentes pathologies (e.g. maladie de Newcastle ou encore appelée pseudopeste aviaire, varioles, choléras, parasites internes, etc.). Les pertes de cheptel occasionnées par ces différentes pathologies sont variables, pouvant aller de 5 à 100 % de la bande. L'aviculture traditionnelle, par contre, se pratique à partir de souches locales qui se nourrissent, au gré des saisons, d'insectes (surtout des sauterelles), des larves et des vers de terre, des graines sauvages ou des graines perdues au cours des récoltes. Les rendements de l'aviculture traditionnelle sont très faibles (par exemple 50 œufs par an pour une poule contre 250-300 œufs par poule dans les élevages industriels les plus performants sur une période de 18 mois), et les risques sanitaires considérables.

L'aviculture intensive ou moderne couvre principalement les besoins des centres urbains, et c'est elle qui nous intéresse dans ce diagnostic. Les élevages (chair et ponte) ont dégagé un chiffre d'affaires global de 27,5 milliards de F.CFA en 1996. Le nombre d'élevage, estimé à environ 1200 en 1991, serait aujourd'hui en baisse. L'agglomération d'Abidjan concentre la majorité des élevages, soit environ ...%. La taille des élevages varient de ...à...par bande pour les poulets de chair; tandis que celle des poules varie de...à... Certains grands domaines d'élevage méritent d'être mentionnés tels que la SEETAB (probablement le premier élevage moderne de Côte d'Ivoire, créé en 1953, cet établissement compte aujourd'hui...poules), la Domaine de l'Est Agni-FOANI SERVICES (trois fermes de poules d'œufs avec une capacité de 250.000 poules), la Société d'Exploitation des Fermes de Avicoles de Sidibé (spécialisée dans la production d'œufs de consommation). La production des élevages atteint les marchés à travers deux circuits de distribution:

Une partie de la production de poulets de chair est traitée en abattoir, puis conditionnée et commercialisée dans les supermarchés; il existe aujourd'hui une seule unité d'abattage industriel (celle de la SIPRA) et quelques tueries artisanales de volaille dont le chiffre d'affaires global est de l'ordre de 2,5 milliards de FCFA; le reste des poulets de chair est distribué vifs sur les marchés à travers un circuit de revendeurs; le chiffre d'affaires de la volaille vendue en vif était estimé à 8,5 milliards FCFA en 1996 ;

La distribution d'œufs se fait essentiellement par le réseau traditionnel (à plus de 95%), et le solde dans les grandes surfaces après conditionnement.

En dépit des performances précédentes bien au-dessus de la moyenne en Afrique subsaharienne (Afrique du Sud exceptée), le potentiel de cette industrie n'est pas encore pleinement réalisé, aussi bien pour combler les besoins nationaux que de ceux de la sous-région en protéines animales. L'industrie avicole reste encore confrontée à un certain nombre de problèmes qui affectent sa croissance. Le diagnostic ci-dessous tente de les élucider.

De manière générale, la viande de volaille est chère comparée aux autres sources concurrentes de protéines animales qui sont:

- la viande de bœuf dont la production annuelle (...tonnes) couvre ...% des besoins;
- le poisson dont la consommation annuelle avoisine plus de 100.000 tonnes provenant de la pêche (...tonnes) et des importations (...tonnes);
- le porc dont la production a diminué considérablement à la suite de la peste porcine qui a décimé de nombreuses porcheries; on observe une reprise graduelle de l'élevage porcin dont la production annuelle est estimée aujourd'hui à environ 7500 tonnes.
- les petits élevages, ou élevages à cycle court (œufs inclus), concernent les petits ruminants (chèvre, mouton) et l'aviculture.

Il s'ensuit que la consommation ivoirienne moyenne de protéines animales par habitant serait aujourd'hui d'environ 27kg par an, dont:

20 kg de poisson
 4kg de viande de bœuf
 0,9kg de mouton et de chèvre
 1,5kg de volaille
 0,6kg de porc
 50 œufs.

Le poisson est donc de loin la source la plus importante de protéines animales en Côte d'Ivoire. Cette situation est due à la grande variété de poissons à laquelle est associée une large fourchette de prix, ainsi que sa présentation (à l'unité ou en morceaux) qui le rendent accessible à un large éventail de revenus par rapport à la viande de volaille. La demande de protéines animale reste donc très élastique par rapport aux prix et aux revenus. Les viandes les plus populaires sont celles qui se prêtent à une présentation en unité inférieure au kilo. La ménagère qui achète un demi-kilo de viande de bœuf peut préparer un ragout; le poulet se prêterait plus difficilement à une telle présentation. Les prix au détail sur les marchés d'Abidjan sont de:

1200-1400FCFA/kg pour le bœuf (selon que la viande est avec os ou sans os)

1250-1500 FCFA/unité (poulet de chair) avec un poids compris entre 1kg et 1,3kg;

2000 FCFA/poule de réforme (ce prix peut monter à 2500-3000 francs pendant les périodes de fêtes;

1000-4500FCFA/kg pour le poisson (selon la qualité, avec le principal avantage que le poisson peut se vendre tranche de filet dont le prix peut varier de 100 à 250F, ou par unité; dans tous les cas toutes les bourses s'y retrouvent)

2000FCFA/kg pour la viande de mouton ou de chèvre;

1200-1400 FCFA/plateau de 30 œufs (selon le calibre des œufs).

1300-1400FCFA/kg pour le porc.

1) Organisation de la production

L'organisation de la production avicole intensive s'est faite de façon un peu spontanée, avec le lancement de la première ferme avicole moderne par la famille Bey en 1953 (la SEETAB ou Société d'exploitation des Etablissements André Bey). Il est rapporté que cet élevage est véritablement parti de zéro: tout était fait à la main, et il fallait tout inventer, alors qu'il n'y avait même pas d'électricité dans le site d'implantation, à Abobo. Cette exploitation a aujourd'hui une production moyenne de 50.000 œufs par jour, soit environ 18 millions d'œufs par an.

Dans son sillage, de nombreux élevages, de petite et moyenne importances, vont apparaître par la suite en Côte d'Ivoire avec l'appui financier des pouvoirs publics à travers des organismes de financement tels que la Banque nationale de développement agricole (BNDA). La plupart du temps, le propriétaire d'une ferme estimait qu'il abaisserait le prix de revient de sa production en broyant et en mélangeant lui-même les aliments. Il achetait par conséquent un broyeur-mélangeur, et préparait lui-même ses formules alimentaires. Une des caractéristiques de cette organisation est l'absence de spécialisation: il n'est pas rare de trouver le même opérateur produire le poulet de chair, les œufs, les aliments, tandis qu'aux alentours flânent des chèvres, des poulets villageois, etc.. Situation idéale pour la prolifération des maladies!

De nombreux échecs et faillites s'en sont suivis dûs à l'absence de suivi rigoureux des exploitations, appartenant souvent à des fonctionnaires qui en confiaient la gestion à des parents plus ou moins qualifiés. Ils avaient bénéficié de quelque crédit auprès d'institutions financières dont la faillite, plus tard, sera le reflet de ces placements. D'où une explication partielle de la réticence des institutions financières à apporter ses concours aux opérateurs de ce secteur.

Outre la difficulté d'accéder aux financements, l'absence de rigueur dans le suivi des exploitations avicoles, l'implantation de fermes de manière isolée sans liens de synergies entre elles a eu une incidence négative sur les performances d'ensemble du secteur. Par exemple, une petite exploitation d'engraissement de poulets de chair produisant 5000 poulets par bande, et située à 50km d'Abidjan, aurait de la difficulté à écouler sa production sur le marché si elle ne dispose pas d'abattoir pour traiter la totalité de la volaille en fin de cycle; si elle doit les écouler selon le rythme d'absorption du marché, cela prendra plus de deux mois, pendant lesquels, elle devrait continuer de nourrir les oiseaux pour des rendements décroissants. Dans ces conditions, elle abandonnera cette activité.

La production d'œufs est soumise, quant à elle, à une contrainte souvent difficile à lever par les petits éleveurs. Il s'agit, outre les difficultés techniques, de disposer d'un important fonds de roulement pour élever les poulettes jusqu'à l'âge de ponte, soit environ cinq mois ou vingt semaines, période pendant laquelle il n'y a aucune rentrée d'argent. C'est pourquoi dans les

pays développés est apparue une spécialisation consistant à élever et à commercialiser les poulettes en âge de ponte.

Dans les pays où l'aviculture est performante, on observe également une grande spécialisation des activités: on se concentre sur une seule activité en essayant d'en maximiser la productivité. Corollaire à cette spécialisation, l'existence d'une coopération effective entre les différents métiers dont on a conscience de l'inter-action sur les résultats globaux du secteur. Les échanges d'expérience et les séances de perfectionnement organisés par les groupements professionnels sont encouragés.

2) Analyse des performances

Un essor considérable: le secteur avicole ivoirien a connu une croissance remarquable depuis une vingtaine d'années avec une production de viande de volaille qui est passée de 2.000 tonnes en 1975 à 10.600 tonnes en 1996. La production d'aliments est passée de 60.000 tonnes en 1987 à 100.000 tonnes en 1996. Des années 70 - où l'on importait les poussins d'un jour (chair et ponte) de France ou d'Europe pour les engraisser ou élever des poulettes prêtes pour la ponte - à maintenant, des progrès notoires ont été accomplis dans ce domaine. Aujourd'hui toute la production de poussins est faite localement. L'aviculture ivoirienne a pratiquement atteint son autosuffisance tout seul, grâce aux efforts des opérateurs nationaux, dont certains établissements tels que le Domaine d'Abobo (famille Bey) apparaissent comme des pionniers de l'industrie avicole en Côte d'Ivoire. L'ensemble des métiers relatifs à l'aviculture fait vivre près de deux millions d'Ivoiriens.

Le secteur avicole ivoirien a connu un cycle d'évolution typique de cette activité:

D'abord une phase où la production est sous-tendue par une logique de pénurie: les investisseurs locaux sont attirés par cet élevage à cycle court (en huit semaines on engraisse un poussin de chair prêt pour la vente; à cinq mois le poussin atteint l'âge de ponte qui dure de 12 à 13 mois à l'issue desquels les pondeuses de réforme sont vendues vivantes); la barrière à l'entrée dans cette activité n'est pas élevée, les investissements requis étant relativement faibles; la concurrence est pratiquement inexistante à cause du faible nombre des opérateurs; partout en Afrique, les fonctionnaires se sont souvent adonnés à l'élevage comme activité et source de revenus d'appoint; la demande est fortement supérieure à l'offre, ce qui entraîne de fortes marges, peu d'opérateurs; dans cette phase, l'essentiel est de produire, et l'on se soucie peu des coûts ou des goûts et préférences de la clientèle;

L'apparition de la concurrence s'opère très vite dans cette activité où l'on observe un engouement extraordinaire pour des opérateurs généralement sans préparation professionnelle spéciale; cette concurrence entraînera un rétrécissement des marges associées qui à son tour induira une prise de conscience plus aigüe des coûts; ceux des opérateurs qui survivent à cette phase doivent être guidés par une logique de productivité; le principal défi devenant alors l'amélioration du rendement des facteurs tels que les aliments (amélioration de l'indice de conversion alimentaire), la durée de la croissance, le

poids, le rendement de ponte, le taux de mortalité, la prophylaxie, etc. La qualité de l'encadrement a une forte incidence sur l'ensemble des paramètres précédents.

L'industrie avicole ivoirienne se trouve dans la deuxième phase caractérisée par une grande concurrence, et partant, un amenuisement des marges. Elle semble avoir atteint les limites du premier pallier de la croissance. Pour survivre et se développer, elle devra relever un défi de type nouveau, dont notamment celui d'accroître la productivité des facteurs. Seule une amélioration de la productivité permettra d'abaisser le prix de la viande de volaille et des oeufs à des niveaux comparables aux autres sources de protéines animales. Dans l'état actuel de productivité des facteurs, l'entrée de nouveaux opérateurs (flanquées des mêmes faiblesses) aura pour effet d'accroître la production globale, et d'abaisser davantage les marges. Il en résultera, en définitive, davantage de faillites chez les éleveurs qui n'auront pas su maîtriser les coûts et améliorer la productivité des facteurs.

A ce sujet, les chiffres sont suffisamment éloquents. De 1975 à 1987, la production de viande de poulet est passée de 2000 à 9000 tonnes, soit une augmentation de 350 % en douze ans, tandis qu'elle n'a augmenté que d'environ 18 % en dix ans, de 1987 à 1997. Par ailleurs, la consommation par tête de viande a baissé en Côte d'Ivoire depuis une vingtaine d'années, elle est globalement passée de 10,4kg/an/tête en 1975 à 7,1kg/an/tête en 1995. Entre ces deux périodes, la consommation annuelle par tête a évolué respectivement comme suit: de 5,6kg à 4,0 pour le bœuf; de 1,5kg à 0,9kg pour les petits ruminants; de 0,7kg à 0,6kg pour le porc; et de 2,7kg à 1,5kg pour la volaille. Ces chiffres montrent clairement que la production des protéines de source animale, notamment au niveau de la volaille, n'a pas suivi positivement l'évolution de la population, ne serait-ce que pour maintenir le niveau de la consommation annuelle par habitant au point où il était il y a une vingtaine d'années. Une évolution qui est attribuable aussi bien aux effets de la récession (baisse de la demande pour un produit très élastique par rapport aux revenus/prix), mais également aux limites de sa propre organisation (non-maîtrise des facteurs de succès) et de son environnement. Le poisson semble avoir compensé cette insuffisance, avec une consommation annuelle par tête qui est passée de ...kg en 19... à ...kg en 1995.

Comme le montre le tableau 1 ci-dessous, l'élevage en Côte d'Ivoire est encore en-deçà des performances obtenues dans les pays développés en termes d'indice de conversion alimentaire, de période de croissance, de rendement ponte ou de rendement viande, de consommation par tête, etc. Par ailleurs, comparé à la France, le coût des principaux facteurs (aliments et poussins) restent généralement supérieurs en Côte d'Ivoire. Bien que la qualité du suivi et de la gestion des élevages se soit améliorée de manière générale, cet aspect constitue encore un gisement de productivité à explorer. Enfin, le coût et l'efficacité des facteurs précédents dépend de deux aspects: d'une part, de la qualité et du coût des intrants tels que les matières premières (e.g. maïs, tourteaux de coton, sons de blé, farine de poisson, farine de soja, concentrés vitaminés minéraux, etc.) rentrant dans la composition des aliments, de la qualité des poussins; et d'autre part de la qualité de l'encadrement (c'est à dire du savoir-faire du personnel au plan aussi bien technique que managérial).

L'impact de la concurrence: comme source de protéines animales, la viande de volaille ou l'œuf, comme on l'a vu plus haut, sont en concurrence avec les autres types de viande et avec le poisson; bien que la production avicole soit une activité à cycle court, les prix de la viande de volaille ou de l'œuf restent tributaires des principaux intrants de l'élevage, c'est à dire le prix et

la qualité des aliments et des poussins, et dans une moindre mesure du coût de la prévention sanitaire. A qualité égale au niveau des facteurs précédents, la différence de performances entre les élevages viendrait de la qualité de la gestion.

Si, en Europe et en Amérique du Nord, le poulet de chair est la viande la moins chère possible, la plus accessible et la première source de protéine animale, et que le poulet reste une formidable machine à transformer des céréales en viande au moindre coût, puisqu'il ne suffit que d'environ deux kilos d'aliment pour obtenir un kilo de poulet vif (deux fois moins que pour le bœuf), l'industrie avicole en Afrique en général, et en Côte d'Ivoire en particulier, est loin d'avoir atteint ces performances. La viande de poulet, à cause certainement de son prix, reste peu accessible à toutes les bourses; d'où sa faible consommation par tête. Le succès de l'œuf provient de son bas prix unitaire et de cette possibilité de l'acheter au détail. Ainsi, avec 100 FCFA, on peut acheter deux œufs (l'équivalent de 150 gr de viande) et préparer une omelette et des frites à un enfant. La contrainte dans la production des œufs a par contre été relevée plus haut.

En terme de consommation, avec à peine 1kg par habitant de viande de poulet, la Côte d'Ivoire est encore bien loin de la moyenne annuelle des pays tels que les Etats-Unis (30kg), la France (16kg), la Hollande (...), l'Allemagne (...), l'Italie (...), ...et même de nombreux pays du Moyen-Orient dont la consommation a considérablement augmenté ces dernières années. La principale justification de la popularité du poulet à travers le monde est que, outre le fait de l'absence de tabous dans presque toutes les cultures vis-à-vis de la viande de volaille, elle est produite au coût le plus bas. Les mêmes arguments pourraient être avancés pour les œufs quand on sait que deux œufs équivalent à 150 grammes de viande.

Par contre, le prix de revient de la volaille ou des œufs reste encore en Côte d'Ivoire (et en Afrique en général) relativement élevé du fait à la fois du prix et de la qualité (productivité) des facteurs. Ceux-ci conditionnent à leur tour les performances générales d'un élevage en termes de rendement viande (indice de conversion alimentaire), le poids à l'abattage, le niveau de ponte, la qualité des œufs (grosseur et couleur). La comparaison de quelques indicateurs de performance entre la Côte d'Ivoire et la France, par exemple, permet de mieux saisir les enjeux:

TABLEAU 1. COMPARAISON DE QUELQUES INDICATEURS PERFORMANCES ENTRE LA COTE D'IVOIRE ET LA FRANCE.

Engraissement de poulet de chair

	<u>COTE D'IVOIRE</u> (FCFA)	<u>FRANCE</u> (FCFA)
Prix du poussin chair	350 – 380	140
Prix du poussin ponte	500 - 600	
Densité	10/m ²	18-25/m ²
Mortalité (%)	5-10%	6%
Prix de l'aliment		
démarr. Chair	134-188/kg	150
croiss. Chair	130-186/kg	
pondeuse	120-168/kg	

Indice de conversion alimentaire	2,5-3,0	1.95
Age en fin de cycle	45-50jours	40jours
Poids	1,0-1,2kg	1.9kg
Prix par poulet vif (marché tradit.)	1250-1400/unité	450-500F/kg vif
Poulet prêt à cuire (Supermarchés)	1350-1750/kg	
Poulets africains (marché tradit.)	1500-2200/unité	
Poule réformée (marché tradit.)	1900-2000/unité	
Œuf (marché tradit.)	1200-1300/30œufs	
Œuf (supermarché)	1690/30œufs	

Ponte

Poulette d'un jour
 Densité à la mise en place
 Mortalité à 20 semaines
 Mortalité de 21 à 76 semaines
 Aliments démarrage
 Aliments poulettes
 Aliments pondeuse
 Nombre d'œufs par poule départ
 Poids de la poule réformée

La **synergie avec les fournisseurs d'équipements**: l'industrie avicole bénéficie d'un approvisionnement local pour des équipements légers tels que les mangeoires, les abreuvoirs, les emballages, tandis que le gros équipement (e.g. les cages californiennes pour

la ponte, les couvoirs, les incubateurs, abattoirs, générateurs, chambres froides, matériel de transport, etc.) et les produits vétérinaires sont importés. Ils ont naturellement une incidence à la hausse sur le prix de revient. C'est pourquoi on peut observer que certaines exploitations de ponte de moyenne importance continuent à pratiquer l'élevage au sol.

1) Difficultés d'accès aux financements

La disparition de la BNDA et d'autres établissements de crédit a réduit la mobilisation des financements en direction de l'élevage. Les faillites antérieures des exploitations avicoles ont rendu les financiers relativement frileux en ce qui concerne le financement des exploitations avicoles. L'une des solutions pour pallier cette faiblesse consiste à développer une chaîne de *sous-clusters* avicoles. Chaque *sous-cluster* comprend dans son noyau trois opérateurs essentiels – le producteur de poussins, le producteurs d'aliments et l'abattage/conditionnement¹ autour desquels gravitent les éleveurs. Une telle organisation est de nature à sécuriser l'investisseur.

Il convient néanmoins de souligner que, dans certains pays, ce type de montage (élevage contractuel) a souffert du fait que les éleveurs avaient du mal à maintenir de la rigueur dans la gestion de leurs exploitations. Dans ce cas, l'entreprise-noyau préférerait disposer de ses propres fermes d'engraissement ou de ponte soit par voie d'acquisition directe soit par la location de

¹ Dans certains cas, le sous-cluster peut uniquement être limité à l'abattoir et au conditionnement, l'approvisionnement en poussins et aliments pouvant provenir d'entreprises extérieures entretenant des relations privilégiées avec le sous-cluster.

fermes à des tiers. Il est également possible que de telles contre-performances soient dues au fait que l'exploitation avicole ait été entreprise comme une activité d'appoint dont ne dépendait pas directement son propriétaire; d'où une certaine négligence dans sa gestion. L'un des critères d'admission à un sous-cluster serait que le gérant de la ferme en soit véritablement le propriétaire, et qu'il soit effectivement motivé à entreprendre une exploitation avicole.

Dans cette perspective, de nombreuses fermes sont aujourd'hui à l'abandon et de nombreux jeunes gens au chômage. On pourrait probablement envisager la mise en œuvre d'un programme de location de ces fermes à des jeunes désireux de se lancer dans l'aviculture.

2) Les appuis institutionnels

Le secteur avicole est l'un des mieux organisés au plan associatif. Le secteur compte trois principales associations professionnelles: l'Union des aviculteurs de Côte d'Ivoire (UACI);

Les objectifs des associations professionnelles: L'Union des aviculteurs de Côte d'Ivoire (UACI) a été créée en 1989. Elle a pour objet de contribuer à l'amélioration des performances des éleveurs ivoiriens, ainsi qu'à la promotion et à la défense de leurs intérêts. L'UACI a un Comité Directeur et un Service Technique. Elle comprend géographiquement quinze zones auxquelles elle apporte un appui technique à travers des visites périodiques. Les activités de l'UACI incluent l'encadrement de ses membres, l'étude et la mise en place des systèmes de distribution des produits avicoles, la collecte, le traitement et la diffusion des informations utiles auprès de ses membres, la représentation de ses membres à différentes manifestations (e.g. conférences, séminaires, commissions inter-ministérielles, etc.). Elle est également le trait d'union entre les éleveurs et les associations tierces ou les pouvoirs publics.

Le Groupement inter-professionnel des industriels de l'aviculture (INTERAVI) regroupe, comme son nom l'indique, les industriels du secteur: les producteurs de poussins, les entreprises d'aliments de volaille, les unités d'abattage et de conditionnement.

L'Inter-profession avicole ivoirienne (IPRAVI) a été créée en 1995. Association inter-professionnelle, elle regroupe les principaux métiers de la chaîne avicole en cinq collèges: le collège des producteurs de volaille; le collège des producteurs d'œufs; le collège des accoueurs et importateurs de poussins d'un jour; le collège des fabricants d'aliments de bétail; et le collège des abattoirs de volailles et centres de conditionnement d'œufs.

L'IPRAVI s'est donné trois objectifs majeurs: la promotion de la consommation des produits avicoles; le renforcement de la compétitivité des produits avicoles ivoiriens; l'amélioration de la rentabilité des différentes activités de la filière; la représentation et le forum de dialogue des différents métiers de la chaîne avicole.

Pour réaliser ses objectifs, l'IPRAVI dispose d'un secrétariat permanent dont les missions portent sur: l'étude de stratégies visant à accroître la compétitivité du secteur; la mise en place d'un observatoire économique et la diffusion des informations utiles auprès de ses membres; l'initiation, la coordination et l'animation de réflexion intéressant tous les membres de l'interprofession.

Parmi quelques actions d'IPRAVI, on peut citer: (i) la publication depuis un peu plus d'un an

d'un magazine d'information "*Lettre Avicole*", bi-mensuel, qui donne aux opérateurs des informations sur les activités avicoles et d'autres événements susceptibles d'intéresser le secteur (e.g. évolution des prix des produits et des intrants avicoles sur les marchés ivoiriens, les événements, etc.); (ii) l'organisation des Journées Avicoles Ivoiriennes (les troisièmes *Journées Avicoles Ivoiriennes* ont eu lieu à Abidjan au mois de juin 97) qui réunissent l'ensemble des opérateurs du secteur (producteurs d'aliments, accoueurs, éleveurs, abattoirs, producteurs et fournisseurs de médicaments, etc.) pour débattre des problèmes relatifs à l'exercice des différents métiers avicoles.

Les rencontres permettent de bâtir la confiance entre les opérateurs; l'observation des "clusters" performants dans le monde montre que cette confiance est l'un des facteurs-clés de performance des groupements d'entreprises dans une localité. A ce sujet, d'ailleurs, *La Lettre Avicole* N°8 (IPRAVI, Août-Septembre 1996) déplore le manque de confiance entre les éleveurs d'une même zone reflétée par l'absence de fréquentation sur les exploitations, alors que de tels contacts pourraient être mutuellement instructifs à travers des échanges d'expérience.

LES DEFIS DE L'INDUSTRIE AVICOLE IVOIRIENNE: ABAISSER LE PRIX DE REVIENT EN MAXIMISANT LA PRODUCTIVITE DES FACTEURS.

Les statistiques de consommation mettent en évidence la baisse continue de la consommation annuelle de viande de volaille par habitant depuis 1975, passant de 2,7kg à 1,5kg en 1996. Au cours de la même période, on a observé un amenuisement des marges dues à l'augmentation des prix des principaux intrants (aliments et poussins) et à la faible productivité des facteurs. Même si le prix du poulet au kilogramme semble à première vue soutenir la concurrence avec d'autres sources de protéines animales telles que la viande de bœuf ou le poisson, ceux-ci sont rendus plus accessibles à cause d'une palette de conditionnement plus variée, et qui s'adapte aux modes d'achat d'une population dont les revenus ont été considérablement laminés par la récession économique. Pour les stratèges de cette filière, il faut renverser cette tendance par des stratégies plus intégrées comportant à la fois des dimensions technique, marketing, managériales et de renforcement des ressources humaines. Une telle stratégie pourrait s'articuler au tour des éléments suivants:

*** La Spécialisation**

Spécialisation: production d'aliments; production de poussins; élevage de poulettes, certains opérateurs se spécialiseraient ainsi dans l'élevage de poulettes qui seraient ainsi vendues aux fermes directement en âge de ponte; ce qui éviterait aux éleveurs les opérations délicates de démarrage (élevage, vaccination, débecquage, etc.) comportant des risques spécifiques;

* La coopération/concurrence pour accroître l'efficacité collective;

* La réduction du coût et l'amélioration de la qualité des aliments et des poussins;

* Le renforcement des activités de recherche/développement dans la mise au point d'aliments à fort contenu d'éléments locaux;

- * L'accroissement de la rigueur dans l'application de la prophylaxie;
- * La réduction du coût des investissements par la conception des bâtiments adaptés au climat tropical avec des matériaux locaux;
- * L'amélioration des performances techniques et de gestion avicoles par la formation et le perfectionnement professionnels
- * La création de plus de synergie entre les agriculteurs, les éleveurs, les industriels, les institutions de financement, les institutions de formation et les autres institutions d'appui (publiques et privées) pour favoriser les échanges d'expérience, améliorer la visibilité des opportunités du secteur par rapport aux investisseurs potentiels.
- * Le développement des stratégies marketing (en termes de présentation, conditionnement, de distribution) qui s'adaptent davantage aux habitudes d'achat et de consommation de la clientèle ivoirienne.

Dans l'optique précédente, et en vue d'accroître leur efficacité collective, les opérateurs de la grappe des industries avicoles pourraient développer des programmes communs dans les domaines suivants:

- L'échange avec d'autres associations professionnelles à travers la plate-forme électronique (SPINNet);
- Le développement de la culture du soja et du maïs en association avec le Ministère de l'Agriculture;
- La formation et le perfectionnement professionnels;
- La promotion de la recherche/développement ;
- La coopération sous-régionale avec des associations avicoles des pays voisins dans la recherche et le développement (e.g. la fabrication des concentrés, la production du maïs, etc.)

III.3. GRAPPE DE LA TRANSFORMATION TERTIAIRE DU BOIS.

La forêt est l'une des principales ressources naturelles de Côte d'Ivoire, et son exploitation pour la production du bois une activité essentielle dans l'économie ivoirienne. En 1994, le bois était le troisième poste d'exportation après le cacao et les produits pétroliers, et contribuait pour 11% au PIB. Cependant, la forêt ivoirienne a été l'objet, au cours du quart de siècle suivant l'indépendance de ce pays, d'une exploitation mal avisée qui a conduit à son écrémage, et partant, à l'appauvrissement de son massif. Ainsi, la superficie de la forêt ivoirienne est-elle passée de 12 millions d'hectares au début des années 60 à 3,6 millions d'hectares de forêts classées actuellement (auxquels il faut ajouter 2 millions d'hectares de parcs nationaux et de réserves), tandis que la production du bois passait d'environ 5 millions de mètres cubes dans

less années 70 à environ 2,3 millions de mètres cubes en 1996, et l'exportation d'une moyenne annuelle de trois millions de mètres cubes pendant la période 1970-80 à 1,3 millions de mètres cubes en 1996. Cette situation est devenue une menace pour l'équilibre écologique de la Côte d'Ivoire.

L'exploitation de la forêt ivoirienne, outre qu'elle se soit concentrée sur les essences les plus connues sur les marchés les plus connus au regard de plus d'une centaine d'essences disponibles, a surtout concerné jusqu'au début des années 90 l'abattage et l'exportation des grumes, et dans une moindre mesure les opérations deuxième transformation. Il s'agissait donc en réalité d'une sous-exploitation, dans la mesure où les taux d'extraction s'avéraient très faibles par rapport au disponible en matière ligneuse, les exploitants se concentrant sur les espèces les plus sollicitées par le marché sans aucune stratégie de promotion d'essences moins connues des marchés mondiaux.

Par ailleurs, obéissant à des impératifs externes dictés par leurs maisons-mères, les exploitants forestiers en Côte d'Ivoire, comme ailleurs en Afrique, une activité locale de valorisation du bois au niveau de la deuxième et de la troisième transformation. Il est évident qu'une telle approche les mettait en contradiction avec les usines européennes qui avaient besoin de matières premières pour la production des produits finis destinés aux marchés européens et mondiaux.

En conséquence, la troisième transformation (production de produits finis tels que meubles, composants de meubles, parquets, moulures, etc.) s'est développée grâce à l'œuvre de quelques pionniers- petites et moyennes entreprises étrangères et locales (et artisans), disposant de peu de moyens et dont les productions étaient destinées aux marchés locaux, notamment dans les segments de faible revenu. Ce segment de la filière bois n'a pas bénéficié d'appuis institutionnels susceptibles de l'orienter vers l'exportation. Paradoxalement, pendant la période du boom économique, il était courant d'importer du mobilier d'Europe pour l'ameublement des villas individuelles ou des édifices publics. Il n'était pas rare non plus de trouver un cadre moyen africain dépenser autour de 300000 à 400000 FCFA pour l'acquisition d'un meuble importé d'Italie, et fait à partir de particules agglomérées sur lesquels on avait posé un brillant formica aux bordures dorées, alors qu'il pouvait disposer localement d'un meuble local fait de bois massif. Celui-ci résistait bien mieux à l'épreuve de l'humidité que le formica qui avait tendance à se décoller.

La crise économique aidant, différents acteurs ont pris conscience de la menace écologique et de la faible valorisation associées à l'exploitation forestière. Ce contexte a amené les pouvoirs publics ivoiriens à adopté progressivement depuis une dizaine d'années des mesures visant à rationaliser la gestion des forêts, à bannir l'exportation de certaines essences (une dizaine à partir de 1980), et celle des grumes pour en encourager une plus grande transformation sur place. Ces dispositions ont-elles contribué à améliorer la contribution de la filière bois au processus de création de richesses en Côte d'Ivoire?

Différentes études soulignent que l'industrie du bois n'a pas connu de réelle mutation depuis une vingtaine d'années. L'activité du secteur reste toujours concentrée dans la première transformation (sciages, déroulages et tranchages, le sciage restant l'activité dominante (près de 90%) malgré une progression relative des activités de déroulage (15%) et du tranchage (10%). Par ailleurs, l'exploitation forestière et la première transformation sont toujours contrôlées par des opérateurs étrangers, l'intensité du capital des activités apparaissant comme une barrière

majeure à l'entrée des nationaux.

Pour tirer le meilleur parti de sa forêt, la Côte d'Ivoire doit aujourd'hui faire face à un certain nombre de défis:

- celui de la régénération de la forêt et de la rationalisation de son exploitation;
- celui de la promotion des essences secondaires;
- celui de la diversification et d'une plus grande valorisation de sa production industrielle, notamment en direction de la transformation tertiaire du bois;
- celui de la promotion des exportations à forte valeur ajoutée telles que le meuble, less éléments pour meubles et d'autres produits finis du bois.

Dans l'optique précédente, les autorités publiques ont adopté un certain nombre de mesures telles que la suppression des exportations de grumes (1996), la suppression des agréments pour la première et la deuxième transformation, une nouvelle fiscalité forestière plus favorable aux activités de transformation impliquant une plus grande valorisation de la ressource ligneuse, l'octroi d'agrément prioritaire aux activités de transformation tertiaire du bois. Celui-ci implique des avantages tels que l'exemption des droits de doanes sur le matériel de fabrication importé, et l'exonération de l'impôt sur le bénéfice pendant less premières années d'exploitation, avec la possibilité de reporter les pertes des premières années. Il est encore trop tôt pour apprécier l'incidence de ce dispositif réglementaire et fiscal sur l'industrie du bois. Le tableau ci-dessous donne l'évolution des productions de bois entre 1992 et 1995:

**TABLEAU 2. Evolution des produits de bois en Côte d'Ivoire.
(en mètres cubes)**

Produits	1992	1993	1994	1995
Sciages	559976	542737	641793	820937
Placages déroulés	130923	127247	139902	153741
Placages tranchés	17158	16866	16185	16139
Contreplaqués	41297	84730	106015	36180
Moulures	8850	15123	17262	19154
Parquets	10122	9168	9833	8457

Source: Rapport SODEFOR, 1996.

Les chiffres précédents montrent la forte domination des activités de sciage: 43 unités sur 67 font uniquement du sciage, tandis que 3 sociétés font uniquement du déroulage; certaines usines combinent plusieurs activités, entre le sciage, le déroulage, le tranchage, le contreplaqué et la fabrication d'autres produits. Le capital de ces entreprises reste à majorité étrangère.

La transformation tertiaire du bois: la valeur d'un mètre cube de meuble est équivalente à environ sept à huit fois celle d'un mètre cube de grumes, ou à deux à trois fois celle d'un mètre cube de sciage. Cette observation met en exergue la perte de valeur qu'implique le maintien de l'industrie du bois aux stades de la première et deuxième transformation. Elle justifie par ailleurs la nouvelle politique des autorités ivoiriennes visant à valoriser davantage la ressource ligneuse de ce pays. Les chiffres du tableau 2 montrent néanmoins que la troisième transformation du bois reste une activité embryonnaire dans le secteur industriel moderne. D'après un rapport (1994) du Syndicat des Producteurs Industriels du Bois de Côte d'Ivoire (SPIB), sur 55 de ses membres actifs, trois uniquement fabriquaient des meubles, cinq produisaient des parquets finis, une quinzaine des moulures et lambris, cinq des portes isoplans, une des traverses de chemins de fer (voir tableau en annexes). Il s'agit souvent de complexes industriels fabriquant une large gamme de produits incluant les délignés verts, les sciages verts, les sciages séchés, etc. On pourrait citer à titre d'exemple des entreprises telles que CIB, FIP, SIT, SIFCI, BTA, TRABEX, STBO, GIB, TRANCHIVOIRE, SITBAI, TRIBOIS. Elles sont généralement des filiales de maisons-mères européennes dont elles reçoivent le soutien technique et financier nécessaire; la transformation tertiaire n'apparaît donc pas comme leur vocation première.

Par contre, en marge de l'activité précédente, un nombre important d'entreprises locales- micro, petites et moyennes- se déploient dans la transformation tertiaire du bois, dans le secteur aussi bien structuré qu'informel. Leurs produits (en grande partie le mobilier) sont destinés principalement au marché local. Ce sont ces entreprises qui nous intéressent dans le cadre de cette étude qui vise à identifier, pour les renforcer, celles qui exportent déjà ou qui ont un potentiel d'exportation intéressant. Le résultat de notre diagnostic est donné dans les lignes suivantes.

Bien qu'on trouve des ateliers de menuiserie et d'ébénisterie un peu partout en Côte d'Ivoire, on observe néanmoins une forte concentration de PMI de troisième transformation du bois dans l'agglomération d'Abidjan. Sur soixante-dix-neuf (79) entreprises rencontrées à Abidjan (63), San Pedro (8) et Khorogo (8), seules quatre (4) disaient faire de l'exportation. Il s'agit de GIB (Groupe Eurofind), SOAT TRIGONE, la Nouvelle Scierie de Koumassi et des Ets C.S.I. (voir annexes pour la liste nominative des entreprises rencontrées). Les **produits** sont généralement les mêmes: mobiliers de maisons ou de bureaux, portes, fenêtres, emballages.

En ce qui concerne la **technologie et les équipements**, certaines entreprises disposent de machines-outils et d'équipements modernes tels que des tours, des affuteuses, des fraiseuses, des compresseurs, des scies, des ponceuses, des perceuses, des rabots, etc. tandis que dans d'autres petites ou micro-entreprises, les mêmes opérations sont encore effectuées à l'aide d'outils manuels. La fabrication est généralement à la commande, et le **design** correspond au choix du client qui s'inspire des modèles de catalogue.

Si un très faible nombre d'entreprises peuvent produire des articles de qualité acceptable sur les marchés mondiaux, la majorité des PMI observées fabriquent des meubles dont la finition laisse à désirer au niveau de l'exécution, du manque de proportions dans le détail... Tout ceci semble refléter l'état des connaissances ou d'expérience du personnel dans le design ou la fabrication des pièces de meuble, et même le peu d'égard en ce qui concerne la finesse de l'art d'ébénisterie, et l'organisation efficiente d'une unité de production de meubles.

D'après les observations du consultant, les handicaps suivants expliquent les faibles performances de la transformation tertiaire du bois en Côte d'Ivoire: l'isolement du sous-secteur par rapport aux courants technologiques, l'absence de maîtrise au niveau du design du meuble et des normes de qualité, l'absence de spécialisation, les qualifications insuffisantes du personnel au plan aussi bien managérial que technique, la difficulté à obtenir des matières premières de qualité (le bois de premier choix est souvent rare et cher), un marché intérieur peu exigeant, la faible connaissance des marchés extérieurs, les difficultés d'accès aux financements pour la constitution d'un fonds de roulement substantiel, l'absence d'une politique volontariste de développement de la transformation tertiaire du bois, notamment vers l'exportation. Tout ceci se traduit par une production de qualité insuffisante, une faible productivité, et partant un manque de compétitivité du secteur. L'ensemble de ces faiblesses est revu ci-après.

Le design et le développement des produits: comme on l'a vu dans le cas de l'industrie de l'habillement, le design qui est un aspect fondamental de l'industrie du meuble tend à être généralement sous-estimé. Pourtant la conception d'un meuble n'implique pas seulement les aspects visuels, mais aussi le choix des matériaux et des équipements pour mieux rendre les caractéristiques physiques et esthétiques recherchées par son concepteur. Dans bien des cas, ni les ouvriers ni le patron ne peuvent lire un dessin de meuble (dessin d'exécution), et l'on procède souvent par imitation d'un concurrent ou d'un modèle de catalogue dans la reproduction d'un mobilier, alors même que ses équipements ou son atelier ne sont pas adaptés à cette fabrication. De nombreux spécialistes soulignent l'ignorance même des caractéristiques physico-mécaniques de la matière première qui commandent son utilisation dans telle ou telle circonstance pour en tirer le meilleur avantage. Le marché local qui n'a pas été exigeant en matière de qualité n'a pas induit les changements de comportement nécessaires. Celles des entreprises de ce segment qui ambitionnent d'entrer dans le marché de l'exportation doivent considérer la maîtrise du design comme une condition essentielle de compétitivité. Par ailleurs, **le style du design** est également un aspect important dans l'exportation. La question à se poser est: quel style de meuble pour quel marché? Un meuble d'époque ou un style moderne ou contemporain? C'est autant de questions qui ne préoccupent pas les fabricants locaux de mobilier. *Le développement et le renforcement des capacités de design du meuble apparaissent à l'évidence comme une activité où les opérateurs du secteur pourraient coopérer avec l'appui des institutions publiques et privées ad hoc.*

L'organisation de la production: bien que disposant de machines modernes, l'organisation de la production dans la plupart des entreprises reste artisanale. Etant donné que la fabrication se fait à la commande, il n'y a pas de spécialisation dans les opérations; le même ouvrier peut passer d'une machine à une autre, ou d'une opération à une autre selon l'évolution des commandes. Dans ces conditions également, il n'existe pas de planification de la production, ou d'étude de temps visant à mieux cerner le prix de revient, et à accroître la productivité de l'atelier. L'implantation de l'atelier (disposition physique des machines) ne semble pas souvent obéir au flux séquentiel des opérations de fabrication. Dans ces conditions, l'espace est encombré et utilisé de manière inefficace. Les volumes de commandes sont également faibles, avec naturellement une incidence à la hausse sur les coûts.

La fabrication en série exige préalablement la **mise au point de prototype**, étape au cours de laquelle différentes difficultés liées à la production sont maîtrisées: la conception du produit, le choix des composants et de la nature des matériaux, la fabrication des composants, les techniques d'assemblage, les tests mécaniques, etc. Ce sont là des aspects de l'organisation industrielle qui contribuent à assurer une production de qualité constante ainsi qu'une meilleure

productivité. Il sera difficile aux PMI ivoiriennes de pénétrer les marchés de l'exportation du meuble sans changement radical de leur approche de l'organisation industrielle. Cela implique une amélioration aussi bien au niveau des techniques de design, de fabrication que de conception et de gestion des unités industrielles. *C'est un domaine où les entreprises gagneraient également à coopérer pour améliorer le niveau de l'ensemble du personnel du secteur. Le manque d'expertise dans le design et la fabrication du meuble, dans l'organisation et la gestion des unités de fabrication est un handicap majeur pour les entreprises qui envisageraient de se lancer dans l'exportation.*

L'accès à la matière première et aux autres produits intermédiaires et accessoires: dans l'industrie du meuble, les intrants (bois et autres produits intermédiaires ou accessoires tels que colles, laques, serrures, joints, poignets, et autres produits de quincaillerie) peuvent représenter 50 à 60 % du coût de fabrication, et sont par conséquent déterminants dans le choix du design et des méthodes de fabrication. Les entreprises de transformation tertiaire semblent éprouver des difficultés à obtenir les essences de leur choix auprès des scieurs qui, d'après les indications, trouvent plus lucratif de les exporter. Même quand le bois leur est finalement vendu localement, il n'est pas toujours dans les dimensions requises pour une transformation ultérieure efficace. Cette question cruciale pour les entreprises de troisième transformation doit être examinée au niveau des politiques en vue d'assurer un meilleur approvisionnement de ces unités. Les produits intermédiaires et accessoires ci-dessus mentionnés devraient pouvoir bénéficier de conditions d'importation favorables afin de réduire leur incidence sur les prix de revient.

Corollaire au problème précédent, on doit mentionner la question d'**utilisation des essences moins connues**. Une politique appropriée d'encouragement de la transformation de ces essences permettrait de les introduire sur les marchés locaux et de l'exportation, et ainsi de les faire connaître. De nombreuses espèces dont la réputation est établie aujourd'hui sur ces marchés se trouvaient dans une situation identique il y a quelques années.

Le séchage du bois: alors que certains complexes disposent de leur propre séchoir, les petites entreprises se plaignent de la qualité du bois qui leur est fourni. Si l'équipement de séchage peut s'avérer dispendieux pour nombre de ces unités, c'est un domaine par contre où la coopération entre les PMI devraient être fructueuse pour l'amélioration de l'efficacité collective. Il s'agirait pour elles d'investir conjointement dans l'installation d'un séchoir commun qui leur garantirait un approvisionnement régulier en bois convenablement séché.

La distribution du meuble: à l'exception de quelques deux ou trois magasins "show room" situés à Abidjan, il n'y a pratiquement pas d'importants grossistes susceptibles de passer des commandes de taille importante pour permettre une fabrication en série. Comme déjà souligné plus haut, la fabrication est faite à la commande. Il en résulte que les fabricants, pour faire de la production en série, sont obligés de constituer des stocks de produits finis. Ce qui entraîne une immobilisation pénalisante d'argent, dans un contexte où la trésorerie est déjà tendue.

Le coût de la main-d'œuvre et sa productivité: une notion communément acceptée est que le faible coût de la main-d'œuvre constitue l'un des facteurs d'attrait des investisseurs dans les pays en développement. En réalité, la sous-productivité résultant des pertes de temps et la de la médiocre qualité associées à une main-d'œuvre bon marché mais non qualifiée défie constamment cette notion. Cet avantage tient d'autant moins en Côte d'Ivoire qu'il existe dans le monde d'autres réservoirs de main-d'œuvre bien moins chers, en l'occurrence la Chine,

l'Inde, le Bangladesh, etc. *Dans un tel contexte, l'un des éléments-clés pour le succès de la politique ivoirienne de promotion de la transformation tertiaire du bois devrait être le développement d'une expertise locale, à tous les niveaux, de cette industrie: innovation (design, stylisme), conception et gestion d'usines (design et implantation d'une fabrique de meubles, évaluation et sélection des équipements, technologies et procédés, planification et contrôle de la production, contrôle de qualité), gestion financière (e.g. comptabilité, estimation des prix de revient, contrôle des coûts), approvisionnement en matières premières et autres produits intermédiaires (gestion des stocks), marketing (prospection des marchés, promotion, publicité, réseaux de distribution).*

La normalisation et le contrôle de la qualité: outre le prix, l'autre aspect de la capacité concurrentielle d'un produit sur les marchés a trait à sa qualité; celle-ci implique la conformité du produit fabriqué à certaines normes aux plans physique, esthétique et technique. On n'a pas trouvé de normes ivoiriennes de meubles, mais l'objectif d'exportation en fait une condition préalable, puisque dans les marchés éventuellement visés (e.g. les USA, l'Europe, l'Asie), il existe des normes dans l'industrie du meuble. Celles-ci déterminent le choix et le contrôle des procédés de fabrication qui, à leur tour, influencent la sélection du matériel et des équipements.

Aujourd'hui, cette question est devenue davantage pressante dans les marchés export avec l'adoption en cours de généralisation de la norme ISO. Dans ce cadre, le contrôle ou la certification de qualité ne se limitent plus uniquement au contrôle du produit fini, mais à l'approbation d'opérations et d'éléments relatifs à la fabrication d'un produit tels que la qualité des matières premières et produits intermédiaires, les procédés utilisés et les conditions de leur mise en œuvre, le design et le développement des produits, l'organisation de la production, la qualification et les aptitudes du personnel à tous les niveaux de supervision et d'exécution, les goûts et les préférences des clients, etc. *Il est donc impératif de développer au sein de la grappe des industries du meuble la culture et la pratique de la qualité. Cela impliquera des actions de vulgarisation et de formation mettant en évidence la contribution de tous les intervenants dans l'entreprise à l'atteinte de l'objectif qualité souhaité.*

L'accès aux marchés: l'une des grandes faiblesses du secteur est actuellement son isolement par rapport aux courants des marchés export en termes de produits, de process, de design, etc. Cela est essentiellement dû au recroquevillement des opérateurs sur le marché local dont le faible niveau d'exigence est peu stimulant pour une remise en cause, et partant, un apprentissage permanent et une amélioration continue.

Il faudra donc entreprendre des actions visant à créer des courants d'échanges avec les marchés des pays ciblés. Au contraire de la vente directe que pratiquent actuellement les fabricants sur le marché local, la distribution sur les marchés porteurs se fait généralement par les agents qui deviennent une pièce-maîtresse pour les manufacturiers, car ils sont à même de fournir à ceux-ci un feedback utile sur les tendances du marché, la nature de la concurrence, etc.

L'accès aux financements: les PMI de la transformation tertiaire se plaignent de manière générale de l'insuffisance de leurs fonds de roulements, et d'une trésorerie tendue; situation d'après elles attribuable à la difficulté qu'elles éprouvent à obtenir des financements adéquats des banques locales; ce qui par ailleurs rend difficile toute planification de la production.

Les politiques et les institutions d'appui: en dehors des dernières années où l'on peut relever certaines mesures pour promouvoir la troisième transformation du bois, celle-ci ne semble pas

avoir fait l'objet de politiques et stratégies publiques volontaristes visant notamment à développer l'exportation ivoirienne de meubles; l'absence manifeste au niveau institutionnel de mesures spécifiques de politiques, de structures ad hoc de suivi et d'évaluation de politiques, de statistiques et de documentations appropriées, de normes pour l'industrie du meuble, de formation en design et en fabrication du meuble, de financements appropriés, ou d'activités promotionnelles de ce secteur tend à confirmer cette observation. Des institutions telles que la SODEFOR ou l'IDEFOR sont préoccupées par les questions qui concernent l'amont de la filière telles que la recherche et la régénération forestières, l'aménagement rationnel des forêts, l'agroforesterie, la biodiversité, etc.

On a également observé une faiblesse ou une inexistence des institutions publiques ou privées d'appui à l'industrie locale du meuble telle que reflétée, par exemple, par le fonctionnement moribond du syndicat des fabricants de meubles de Côte d'Ivoire, ou par l'absence au sein des Ministères de tutelle (agriculture/forêt, commerce, industrie) de services d'appui spécialisés dans un domaine ou un autre de cette industrie.

En conclusion si la Côte d'Ivoire veut promouvoir une industrie du meuble à l'exportation, et elle en a le potentiel, les secteurs public et privé doivent joindre leurs efforts pour concevoir et mettre en œuvre une politique et une stratégie qui chercheraient à corriger les faiblesses identifiées dans le présent diagnostic dans les domaines du design et du développement du meuble, la conception et la gestion des unités industrielles de fabrication de meubles, l'organisation de la production, le choix des équipements, l'accès aux matières premières et autres produits intermédiaires, les procédés et les technologies, l'exportation, le développement des compétences à différents niveaux (opérationnel, managérial, marketing, etc.), le développement de la coopération entre les différents acteurs de la grappe (e.g. fournisseurs de matières premières, fabriques de meubles, les instituts de formation, les agents d'exportation, les institutions de financement, etc.), le développement des normes et du contrôle de qualité, la création et le renforcement des capacités associatives ainsi que la coopération entre différentes associations professionnelles (chambres de commerce, association de promotion d'exportation, centre de promotion des investissements) pour mener des actions cohérentes visant le même objectif final: le développement en Côte d'Ivoire d'une industrie du meuble capable d'exporter.

III.4. SECTEUR DE LA TRANSFORMATION DES FRUITS TROPICAUX

Cette section a été rajoutée par le consultant à l'issue du souhait de certains opérateurs ivoiriens de prévoir la transformation des fruits et légumes à l'atelier, malgré la décision initiale de ne pas en faire un diagnostic approfondi. Celui-ci ne donne en définitive que de grandes lignes d'action.

OPPORTUNITES

La Côte d'Ivoire compte un nombre important de PMI engagées dans la transformation de fruits tropicaux en jus, nectars, huiles essentielles, conserves, concentrés, etc.²

² Parmi les producteurs ivoiriens on peut citer: **SAFCO** implanté à Tiassalé (exportation vers l'Europe de jus d'ananas concentré congelé, pulpes de fruits tropicaux congelés, conserve d'ananas); **PLANTIVOIRE** à Abidjan (huiles essentielles, jus concentré surgelé de citron); **COCI** à Sassandra (exportation vers l'Europe d'huiles essentielles, jus concentrés et écorces séchées); **FRUIDIS** à Katouko Ayera (distillerie d'alcool de fruits tropicaux et jus de fruits); **LES VERGERS D'ASSE** à Abidjan (jus frais d'ananas, orange, pamplemousse, nectars de fruits tropicaux divers).

Si la vente de produits transformés à base de fruits tropicaux (e.g. jus de fruits et nectars) conquiert un public de plus en plus large sur les marchés locaux jusque-là réservés aux boissons gazeuses, il existe en Europe un potentiel important inexploité dans différents segments de l'agro-alimentaires tels que les jus, les boissons, la pâtisserie, la confiserie, les arômes, etc.

Certains spécialistes pensent que les produits à base de fruits tropicaux africains devraient pouvoir pénétrer en Europe les segments de marché haut de gamme en valorisant le côté "boisson nature" ou "produits biologiques" particulièrement appréciés par une certaine clientèle.

CONTRAINTES

Le développement de cette activité, notamment à l'exportation, est principalement freinée par la **qualité des emballages** qui peuvent représenter plus de 50 % du prix de revient. Les unités de production qui sont de petite taille (avec une production annuelle de 25.000 à 50.000 litres) ne peuvent pas investir dans des systèmes modernes d'emballage (e.g. TETRAPAK) qui correspondent à une production minimale de l'ordre de 1,5 à 2 millions de litres par an. Ces unités sont contraintes à l'utilisation de bouteilles en verre recyclées. Ce mode de conditionnement, outre son manque de fiabilité, pose d'autres problèmes: difficulté de nettoyage; encombrement; étiquetage; couvercles de récupération souvent abîmés. Face à ces inconvénients, certains producteurs se sont tournés vers le conditionnement en plastique. Mais ce mode d'emballage a également montré de sérieuses lacunes, notamment au niveau des systèmes de sertissage des bouteilles ou des flacons en plastique, qui comportent des risques de fuite, de falsification et de contamination.

PERSPECTIVES DANS LE CADRE DU PAIC

Le regroupement de petits producteurs de jus dans le cadre d'une association professionnelle pourrait leur permettre d'envisager la mise en commun des ressources pour l'acquisition d'équipements modernes d'emballage desservant l'ensemble de leurs besoins en conditionnement. L'association pourrait en outre initier et coordonner un programme de recherche visant à trouver des solutions aux problèmes posés par le conditionnement.

L'effort de prospection entrepris dans le cadre d'une association professionnelle devrait permettre des contacts fructueux avec d'autres associations professionnelles dans le monde, et plus particulièrement en Europe où les principaux concurrents des producteurs africains en général, et ivoiriens en particulier, proviennent d'Asie (Taiwan, Thaïlande, Malaisie, Philippines, Indonésie, etc.) et d'Amérique latine (Argentine, Brésil). Ceux-ci disposent d'une solide expérience technologique et d'une maîtrise des circuits d'exportation. La levée de tels obstacles passe inévitablement par la mise en commun des ressources des producteurs ivoiriens.

L'intégration des producteurs ivoiriens au programme ONUDI d'appui à l'innovation et à la compétitivité des PMI devrait permettre le développement d'un réseau de relations entre fournisseurs et clients, susceptible de favoriser une meilleure adaptation des produits aux marchés-cibles, ainsi qu'un renforcement des capacités techniques et du savoir-faire des producteurs ivoiriens.

Par ailleurs nombre de fabricants de jus de fruits importent aujourd'hui des concentrés (de mangues ou d'ananas, etc.); c'est une situation déplorable et paradoxale dans la mesure où la Côte d'Ivoire est productrice de ces fruits. Il est probable qu'un manque de coordination entre les producteurs de fruits et légumes et les transformateurs entraînent des situations de pénurie qui obligent les industriels à importer ces concentrés.

Il convient enfin de noter que l'ensemble des pays d'Afrique du Golfe de Guinée (Côte d'Ivoire, Cameroun, Bénin, Ghana, Nigéria, Togo) ont développé à des degrés variés la filière des fruits tropicaux. La création d'une association régionale de transformateurs de fruits tropicaux devrait favoriser, outre des échanges, une coopération entre opérateurs de cette région.