



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> 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](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

**FORMULATION D'UNE STRATEGIE**  
**ET D'UN PLAN D' ACTIONS**

*Rapport final*

SEMA  GROUP

19177  
(1 of 2)

2 vols.  
1 vol.  
1 vol.  
1 vol.

**Développement de la filière industrielle du coton  
de la République de Côte d'Ivoire**

**FORMULATION D'UNE STRATEGIE  
ET D'UN PLAN D' ACTIONS**

*Rapport final*

**Mai 1991**

## TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
INTRODUCTION	1
<b>1. BILAN DIAGNOSTIC DE LA FILIERE</b>	<b>3</b>
1.1. DESCRIPTION ET ANALYSE DU SYSTEME INDUSTRIEL ET DE SES COMPOSANTES	3
1.1.1. Généralités	3
1.1.2. Synthèse des opérateurs de la filière	5
1.1.2.1. <i>L'amont</i>	5
1.1.2.2. <i>La première transformation</i>	7
1.1.2.3. <i>La deuxième transformation</i>	8
1.1.2.4. <i>La troisième transformation</i>	9
1.2. DESCRIPTION ET ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE	10
1.2.1. Cadre géographique	10
1.2.2. Population	10
1.2.3. Relations économiques internationales	10
1.2.4. Evolution de l'économie ivoirienne	11
1.2.5. Appui au développement industriel	19
1.2.5.1. <i>Promotion</i>	19
1.2.5.2. <i>Formation</i>	23
1.3. DESCRIPTION ET ANALYSE DU CADRE REGLEMENTAIRE	23
1.3.1. Les institutions et organisations	23
1.3.1.1. <i>Le service autonome de promotion industrielle et de documentation</i>	24
1.3.1.2. <i>Le centre d'assistance et de promotion de l'entreprise nationale</i>	25
1.3.1.3. <i>Le centre de commerce internationale d'Abidjan - CCIA</i>	25
1.3.1.4. <i>Comité professionnel de la filière coton</i>	27
1.3.1.5. <i>Autres organismes intervenant dans la promotion industrielle</i>	27
1.3.1.6. <i>Les organismes de défense des intérêts patronaux</i>	28

	<u>Page</u>
1.3.2. Les systèmes de protection et de promotion des exportations	28
1.3.2.1. Généralités	28
1.3.2.2. La prime à l'exportation	29
1.3.2.3. La taxe de coopération régionale (TCR)	32
1.3.2.4. L'admission temporaire	32
1.4. DESCRIPTION ET ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DE LA FILIÈRE ET SES MÉCANISMES	34
1.4.1. Les relations entre les opérateurs	34
1.4.2. Tableau de chiffres clés	35
1.4.3. L'aval	36
1.5. PERFORMANCES, FORCES ET FAIBLESSES DE LA FILIÈRE	38
1.5.1. Faiblesses	38
1.5.1.1. Coûts des facteurs élevés	38
1.5.1.2. Prix élevé de la main d'oeuvre	38
1.5.1.3. Droits élevés sur les intrants	39
1.5.1.4. TVA élevée	39
1.5.1.5. L'importation frauduleuse	39
1.5.1.6. Le pouvoir d'achat local en baisse	40
1.5.1.7. La forte compétitivité du marché export	40
1.5.1.8. Le manque de liquidités	40
1.5.1.9. Le manque de cadres supérieurs ivoiriens	40
1.5.2. Forces	41
1.5.2.1. Outil de production performant	41
1.5.2.2. Personnel bien formé	41
1.5.2.3. Niveau de qualité des produits	41
1.5.2.4. Orientation vers l'exportation	41
1.5.2.5. Bonne infrastructure	41
1.5.2.6. Structures de support	42
1.5.2.7. L'actionnariat d'entreprises étrangères	42
1.5.2.8. Disponibilité de coton local d'une bonne qualité	42

	<u>Page</u>
<b>2. EVOLUTION ET CARACTERISTIQUES DES INDUSTRIES ET DES MARCHES DE LA FILIERE</b>	43
2.1. EVOLUTION ET CARACTERISTIQUES DE LA DEMANDE SUR LES DIFFERENTS MARCHES	43
2.1.1. La demande de filés et tissus en coton	43
2.1.2. Marchés mondiaux	43
2.1.3. Les marchés du textile ivoiriens	47
2.1.3.1. <i>Marché intérieur</i>	47
2.1.3.2. <i>Marché sous-régional</i>	52
2.1.3.3. <i>Marchés export de la Côte d'Ivoire</i>	54
2.2. EVOLUTION ET CARACTERISTIQUES DE LA CONCURRENCE	56
2.3. EVOLUTION ET CARACTERISTIQUES DE LA TECHNOLOGIE	58
2.3.1. Tendances d'évolution de la technologie mondiale	58
2.3.2. Technologies disponibles en Côte d'Ivoire	62
2.4. EVOLUTION ET CARACTERISTIQUES DES SYSTEMES DE DISTRIBUTION	64
<b>3. POSITION CONCURRENTIELLE ET COMPETITIVITE DE LA FILIERE TEXTILE</b>	67
3.1. CONTRAINTES ET OPPORTUNITES DE L'EVOLUTION DES MARCHES POUR LA FILIERE	67
3.1.1. Contraintes et conditions de survie	67
3.1.2. Opportunités	72
3.2. ANALYSE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE DE LA COMPETITIVITE PAR RAPPORT AUX DIFFERENTS MARCHES	77
3.2.1. Analyse des facteurs par rapport au contexte international	77
3.2.1.1. <i>La main d'oeuvre</i>	77
3.2.1.2. <i>L'électricité et l'eau</i>	78
3.2.1.3. <i>Les taxes</i>	78
3.2.1.4. <i>Le taux d'intérêt et le taux de change</i>	79
3.2.2. La compétitivité potentielle de la Côte d'Ivoire	80
<b>4. IDENTIFICATION DES OBJECTIFS</b>	82
4.1. OBJECTIFS DECRITS DANS LE SCHEMA DIRECTEUR	82
4.2. LES OBJECTIFS SPECIFIQUES A LA FILIERE COTON	82
4.3. COMMENTAIRES CONCERNANT LES OBJECTIFS	82

	<u>Page</u>
4.4. AXES STRATEGIQUES MAJEURS ET SOUS-OBJECTIFS	83
4.4.1. Objectifs marketing	83
4.4.2. Objectifs de production	89
4.4.3. Objectifs de l'environnement	90
4.5. IMPACTS DES OBJECTIFS	90
4.5.1. Investissements de production	90
4.5.2. Consommation de ressources	91
4.5.3. Emploi	91
4.5.4. Balance des paiements (secteur textile)	91
5. SCENARIOS STRATEGIQUES	92
5.1. POLITIQUES DE PENETRATION DES MARCHES	92
5.1.1. Facteurs clés de succès par segment de marché	92
5.1.2. Politiques de distribution	93
5.1.3. Politiques de prix	95
5.1.4. Promotion	96
5.2. ADAPTATION DES TECHNOLOGIES	97
5.3. ORGANISATION ET STRUCTURE DE LA FILIERE	99
5.4. AMENAGEMENTS DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE	106
5.4.1. Centre Ivoirien du Textile et de la Confection	106
5.4.2. Formation	106
5.4.3. Parc industriel	107
5.5. AMENAGEMENT DU CADRE REGLEMENTAIRE	107
5.5.1. Mesures d'urgence	107
5.5.2. Zone franche et usine franche	108
5.6. STRATEGIE RETENUE	108
5.6.1. Les scénarios	108
5.6.2. Mise en oeuvre de la stratégie	110
6. PLAN D'ACTIONS	115
6.1. ACTIONS DE REHABILITATION/RESTRUCTURATION	115
6.1.1. Aspects techniques de la restructuration	115
6.1.2. Aspects structurels de la réorganisation	117
6.2. ACTIONS DE CREATIONS D'ACTIVITES NOUVELLES	118

	<u>Page</u>
6.3. MESURES D'ACCOMPAGNEMENT	118
6.3.1. Approvisionnement	118
6.3.1.1. Coton	118
6.3.1.2. Intrants importés	119
6.3.2. Distribution	119
6.3.3. Transport	120
6.3.3.1. Coton fibre	120
6.3.3.2. Exportation	121
6.3.4. Financement	121
6.3.5. Formation et ressources humaines	122
6.3.6. Infrastructures	123
6.3.7. Coûts des facteurs	123
6.3.7.1. Coût de la main d'oeuvre	123
6.3.7.2. Coût des utilités	124
6.3.7.3. Coût des intrants importés	124
6.3.8. Formation des prix, commercialisation (y compris exportation) et contrôle	125
6.3.8.1. Formation des prix	125
6.3.8.2. Commercialisation	125
6.3.8.3. Contrôle	126
6.3.9. Fiscalité	126
6.4. MESURES D'AMELIORATION DU CADRE REGLEMENTAIRE	127
6.4.1. Réglementation et procédures	127
6.4.1.1. Admission temporaire	127
6.4.1.2. Prime à l'exportation - Droit de douanes	128
6.4.1.3. La TVA	128
6.4.2. Protection de la filière	129
6.4.3. Mesures incitatives	129
6.4.3.1. Centre Ivoirien du Textile et de l'Habillement	129
6.4.3.2. Parc industriel	130
6.4.3.3. Usine franche	131



**ANNEXES**

<b>ANNEXE A - STATISTIQUES COMMERCE EXTERIEUR PRODUITS TEXTILES (COTON) DE LA COTE D'IVOIRE</b>	<b>1</b>
<b>ANNEXE B - STATISTIQUES MONDIALES PRODUCTION FIBRES ET TISSUS COTON</b>	<b>4</b>
<b>ANNEXE C - PRODUCTION FIBRES ET TISSUS COTON : LA ZONE - LES GRANDS PRODUCTEURS MONDIAUX</b>	<b>6</b>
<b>ANNEXE D - LISTE DES DIX PLUS IMPORTANTS PAYS PRODUCTEURS DE TISSUS TEXTILES</b>	<b>8</b>
<b>ANNEXE E - CONSOMMATION DE COTON FIBRE</b>	<b>9</b>
<b>ANNEXE F - DONNEES GRANDS PRODUCTEURS ET MARCHES TEXTILES</b>	<b>10</b>
<b>ANNEXE G - LES LEADERS DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT AFRICAINS</b>	<b>12</b>
<b>ANNEXE H - PERSPECTIVES ET CARACTERISTIQUES DES MARCHES TEXTILES IMPORTANTES</b>	<b>17</b>
<b>ANNEXE I - PRESENTATION RAPPORT STRATEGIQUE</b>	<b>23</b>

## LISTE DES ABREVIATIONS

Bazin	tissu Jacquard très fin en coton peigné
CIF	Cost, Insurance and Freight (Coût, Assurance et Frêt)
CEAO	Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest regroupant la Côte d'Ivoire, le Burkino Faso, le Mali, la Mauritanie, le Niger et le Sénégal
CEE	Communauté Economique Européenne
Ecru	Tissu non traitée (non blanchi, teint, imprimé)
F.CFA	Francs de la Communauté Financière Africaine
FOB	Free On Board (Livré à Bord)
FMI	Fonds Monétaire International
km	Kilomètre
m	Mètre
ml	Mètre linéaire
m <sup>2</sup>	Mètre carré
Nm	Numéro métrique (poids) du fil, donnant les km par kg de fil
Tex	Le poids en g par 1 km de fil
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
Pagne	Tissu traditionnel pour l'habillement de la femme
PIB	Produit Intérieur Brut
Wax	Tissu en toile coton imprimé à l'aide de cire

**INTRODUCTION**

## INTRODUCTION

Après deux décennies de croissance régulière, la Côte d'Ivoire traverse depuis le début des années 80 une crise économique et financière, due aux effets conjugués de facteurs extérieurs, comme la chute sévère des termes de l'échange affectant ses exportations, et de déficiences au sein du secteur industriel national.

Pour enrayer la dégradation du secteur industriel, un Schéma Directeur d'Industrialisation (SDI) a été approuvé en avril 1988. Elaboré en concertation entre les industriels et le gouvernement avec l'assistance du PNUD/ONUDI, le SDI a identifié 10 filières "prioritaires" pour lesquelles a été décidé la mise en place de Programmes Spéciaux Sectoriels.

La filière industrielle du coton fait partie de ces filières prioritaires.

Le PNUD/ONUDI a confié l'étude stratégique de la filière à une association des bureaux d'études UCO ENGINEERING et SEMA GROUP BELGIUM

Le présent rapport constitue le premier rapport intermédiaire prévu par le cahier des charges du contrat d'étude, son objet est d'établir le bilan-diagnostic de la filière, d'analyser les performances, les forces et les faiblesses du système industriel et de l'environnement afin d'arriver à proposer différents scénarios de stratégies industrielles susceptibles de contribuer à la réalisation des objectifs du gouvernement en matière de développement industriel tels que définies dans le Schéma Directeur d'Industrialisation.

Le rapport comporte deux volumes, le volume I présentant le bilan-diagnostic et les stratégies proposées, le volume II "Annexes" présentant une étude succincte des principales sociétés constituant la filière et de l'environnement de cette filière.

Ce rapport a fait l'objet d'une présentation le 20 juillet 1990 au Groupe Stratégique de concentration de la filière coton.

L'équipe SEMA GROUP - UCO ENGINEERING qui s'est rendue en Côte d'Ivoire pour la réalisation de la première phase de l'étude était constituée de : Mr. DOPCHIE, Chef de mission SEMA GROUP (du 22 janvier 1990 au 3 février 1990) et de Messieurs VAN DE VYVER, STEYAERT et NOTREDAME de UCO ENGINEERING (du 26 janvier 1990 au 3 février 1990). L'équipe a été modifiée en mai 1990, lors de la 2ème visite à Abidjan (du 4 au 11 mai). Lors de cette visite, Monsieur DOPCHIE a remis la responsabilité du chef d'équipe à Monsieur Eric DE TROYER.

L'équipe a étudié les dossiers préparés par l'équipe ONUDI (Ministère de l'Industrie et du Plan) mise en place pour assister le Secrétariat Technique Permanent du SDI et a visité les principales entreprises constituant la filière coton et les différents organismes de son environnement.

Le processus de concertation avec les acteurs de la filière n'a pas pu réellement démarrer au cours de la première phase de l'étude; le contexte de crise extrêmement aiguë dans lequel se débattent actuellement les entreprises textiles n'étant ni favorable à des réflexions sur une stratégie à moyen et long terme, ni profitable à une bonne concertation.

Après le choix par les Autorités ivoiriennes des moyens de mise en oeuvre de la stratégie proposée, l'équipe SEMA GROUP - UCO ENGINEERING s'attachera dans la deuxième phase de l'étude à élaborer un plan d'actions concrètes avec description des mesures et des investissements ad hoc.

**1. BILAN DIAGNOSTIC  
DE LA FILIERE**

## 1.1. DESCRIPTION ET ANALYSE DU SYSTEME INDUSTRIEL ET DE SES COMPOSANTES

### 1.1.1. Généralités

#### Données clés du secteur textile ivoirien :

- 3<sup>me</sup> secteur en importance de l'industrie manufacturière
- structure du secteur : oligopole
- chiffre d'affaires : 200 milliards de F.CFA (1988)
- métrage de tissu produit : 80 millions de mètres linéaires
- fibres utilisées : 90 % coton
- production de coton en hausse : 214.000 ha avec 1.439 kg/ha
- emploi direct (secteur informel inclus) : 40.000 personnes
- emploi par les 15 grandes/moyennes entreprises : 12.000 personnes
- emploi dans les milliers de PME (tailleurs/distribution) : 28.000 personnes
- emploi indirect (agriculture coton) : 150.000 personnes.

#### Situation de la filière :

Le secteur textile ivoirien connaît depuis le milieu des années 80 une crise conjoncturelle.

Actuellement, même les entreprises textiles les plus importantes et les plus modernes de Afrique de l'Ouest ferment des sections entières de production et licencient du personnel. La chute des recettes crée des problèmes de liquidité et de rentabilité insoutenables à moyen terme.

Les méthodes de production sont "classiques" et le secteur est en surcapacité. La capacité de traitement est estimée à environ 30.000 tonnes de coton brute par an.

Une européanisation des habitudes vestimentaires et l'importation de "vrai wax" (hollandais, anglais, Nigéria, ...) et de imiwax d'autres pays (effet de snobisme : nouveaux dessins en provenance du Mali/Niger/Bénin/Sénégal/Congo/...) contribuent sensiblement à la baisse de profitabilité des sociétés textiles ivoiriennes.

La récente détérioration du secteur est principalement due à un environnement économique peu favorable à l'initiative industrielle :

- manque de liquidité et coût prohibitif du crédit (quand il peut être accordé)
- importations d'intrants indispensables lourdement taxées
- concurrence déloyale des importations illégales "détaxées" par divers "petits opérateurs" (petits confectionneurs, distributeurs commerçants textiles, négociants en tous articles, ...).
- coût trop élevé des facteurs : électricité, eau, TVA,
- productivité faible et commercialisation de la production peu organisée.

En 1987, pour relancer l'activité textile (e.a. de taxation élevée), les autorités ivoiriennes ont instauré une prime à l'exportation. Cette prime a d'abord été payée avec des retards importants (plus de 1 an), depuis près de 2 ans, plus aucun paiement n'a été effectué, si ce n'est les quelques tout récents versements au travers de la CCCE.

Données financières sur le secteur :

Sur base des données de la Fitexha (chiffres au 31.12.1987), les éléments clés du secteur coton (4 plus importantes entreprises industrielles) sont :

ERG/COTIVO/UTEXI/UNIWAX

1987

capital social	11.200 mio F.CFA
investissements cumulés	46.000 mio F.CFA
investissements nets	21.800 mio F.CFA (fin 1987)
emploi	6.298
masse salariale	10.800 mio F.CFA
- charge salariale moyenne par emploi	1.711.945 F.CFA
- chiffre d'affaires/emploi	8.773.400 F.CFA
fiscalité payée	2.904 mio F.CFA
chiffre d'affaires	55.255 mio F.CFA
dont - en Côte d'Ivoire	39.869 mio F.CFA
- en zone CEAO	2.895 mio F.CFA



- autres pays africains	4.610 mio F.CFA
- hors Afrique	7.881 mio F.CFA
endettement à LT	9.404 mio F.CFA
à CT	31.569 mio F.CFA

### 1.1.2. Synthèse des opérateurs de la filière

#### 1.1.2.1. L'amont

En Côte d'Ivoire, l'amont de la filière coton est représentée par un seul organisme (mixte), la Compagnie Ivoirienne pour le Développement du Coton, la CIDT.

La CIDT couvre toutes les fonctions depuis la culture jusqu'à la vente aux entreprises : encadrement des producteurs de coton, achat du coton brut, transport, égrenage et commercialisation.

Le schéma de la page suivante positionne la CIDT vis à vis de son environnement.

## ETRANGER

IMPORTATIONS  
Engrais  
Insect/herbicides  
Divers

BNDA  
crédit  
agricole

Achats locaux  
Transporteurs  
Divers

TAIWAN 25,04%	<b>ASIE</b>
THAÏLANDE 9,39%	59,67%
INDE 6,01%	55,86%
MALAISIE 3,30%	
INDONESIE BANGLADESH JAPON	
PORTUGAL 6,02%	<b>EUROPE</b>
FRANCE 6,94%	33,68%
ALLEMAGNE 5,99%	31,53%
ITALIE 5,07%	
TUNISIE 4,17%	<b>AFRIQUE</b>
MAROC 2,47%	6,65%

6224 T

PRODUCTEURS PLANTEURS COTON

coton graine 255.780 T

C. I. D. T.

Encadrement Planteurs  
Achat coton graine  
Engrenage

135.815 T

GRAINES

coton fibre 113.810 T

SOEPR  
Aliment  
Bétail

TRITURAF  
Huiles  
sevons

CSSPPA

93.620 T

exportation fibres

Fibres industries nationales  
20.350 T

9060T

20T

Coton distribution  
Incorporated  
Lausanne Suisse

Compagnie  
Cotonnière  
Paris

ERG  
Bouake 9060T

COTIVO  
6590T

UTEXI 4850T  
Dimbakro

SOTRIPA  
20T

SITRAM

Monopole du transport

## FILIERE AGRICOLE COTON

Ministère Agriculture et  
des eaux et forêt

## FILIERE INDUSTRIE TEXTILE

Ministère de l'Industrie  
et du Plan

#### 1.1.2.2. La première transformation

Sous le terme "première transformation", on comprend la transformation du coton brut jusqu'au tissu écri (couleur naturelle) et l'articie tricoté (bonneterie). On distingue trois divisions :

- la filature
- le tissage
- le tricotage.

Cette première transformation se fait surtout dans des entreprises de moyenne ou grande taille. Les principaux opérateurs sont :

- COTIVO
- ERG
- SAB
- SITEX-SIFTEX
- UTEXI.

COTIVO (à Agboville) a une capacité annuelle de filature de 8.000 tonnes et de tissage de 25 millions de mètres linéaires; une partie de la production est formée de denim (tissu à chaîne teinte). COTIVO a 1.500 employés.

ERG (Etablissements Robert Gonfreville, à Bouaké) a une capacité de filature de 9.000 tonnes par an, et une capacité de tissage de 32.5 millions de mètres linéaires. Le personnel de ERG compte 2.300 personnes.

SAB ou la Société Africaine de Bonneterie a une capacité annuelle de tricotage de 3.000 tonnes. La SAB emploie 600 personnes.

La SITEX-SIFTEX est un cas particulier; la société traite les déchets de fibre. La capacité de filature est 1.500 tonnes par an.

UTEXI a une capacité de filature de 5.000 tonnes par an et de tissage de 25 millions de mètres linéaires. Comme COTIVO, l'effectif d'UTEXI est de 1.500 personnes.

Pour compléter la liste, mentionnons encore la société Afribâche (producteur de bâche et de skai), qui a une capacité limitée de tissage. Afribâche travaille avec 40 personnes.

#### 1.1.2.3. La deuxième transformation

Sous le terme "deuxième transformation", on comprend la transformation des matières résultantes de la première transformation en produit semi-fini. Cette transformation couvre les domaines du finissage :

- la teinture
- l'impression.

Les principaux opérateurs en sont :

- ERG
- SAB
- UNIWAX
- UTEXI.

En finissage, la société ERG est active dans le domaine de la teinture et de l'impression. En teinture, sa capacité est de 10 millions de mètres linéaires (ml), en impression 40 millions de mètres linéaires (ml).

La SAB réalise elle-même la teinture et l'impression de son tricot.

UNIWAX est une unité d'impression, qui est spécialisée dans le pagne, le "wax" est un pagne de haut de gamme. Sa capacité de production (traditionnellement exprimée en yards pour le wax) est de 21 millions de yards par an, ce qui représente 19,2 millions de mètres linéaires. L'effectif d'Uniwax est de 500 personnes.

UTEXI a une capacité d'achèvement de 30 millions de mètres linéaires par an, légèrement supérieur à sa capacité de tissage. L'unité de finissage de UTEXI est à Abidjan (filature-tissage à Dimbokro).

Enfin Afribâche transforme des tissus de base en skai et en bâche sur des lignes spécialisées de production. Sa capacité de production est 5 millions de mètres linéaires

#### 1.1.2.4. La troisième transformation

La "troisième transformation" est celle du produit fini, destiné au consommateur final, c'est la confection.

Cette activité est souvent réservée au PME. Le secteur formel est composé des opérateurs suivants :

- Challenger
- CONFEC-CI
- ERG
- MICE-MIVET
- SAB.

Challenger est essentiellement un producteur de pantalons "jeans" (en tissu denim). Sa capacité de production est de 600.000 pièces par an.

CONFEC-CI s'est trouvé un créneau particulier. L'entreprise se spécialise dans le haut de gamme de la confection en travaillant pour de grandes couturiers étrangers (Français). Sa capacité de production est de 150.000 pièces par an. CONFEC-CI importe ses tissus.

ERG fait de la confection de draps de lit et d'uniformes. En draps de lit, la société a une capacité annuelle de 220.000 pièces, et en uniformes de 65.000 pièces.

MICE-MIVET avait une gamme assez large de produits, mais est actuellement axé sur le denim (pantalons, chemises). Avec une capacité de production de 600.000 pièces par an, la société se situe au même niveau que Challenger.

Enfinement, la SAB (bonneterie), de son tricot, fait essentiellement des T-shirts et des slips. La capacité de production est 7 millions de pièces par an.

A côté des entreprises structurées, il y a le secteur informel. Il s'agit d'un nombre indéterminé de tailleurs et de couturiers, le secteur informel couvrirait 90 % du marché local !

## 1.2. DESCRIPTION ET ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE

### 1.2.1. Cadre géographique

Située en Afrique de l'ouest, la Côte d'Ivoire s'étend sur 322.500 km<sup>2</sup>, soit 1 % du continent africain.

Trois zones de climat partagent le pays : le climat sub-équatorial le long de la région côtière, le climat tropical humide qui s'étend sur la zone forestière et le sud de la région des savanes et le climat soudanais qui s'étend sur la partie nord de la zone des savanes.

### 1.2.2. Population

En 1987, la population a été estimée à 11.069.000 habitants soit une densité de population relativement faible de 34,5 habitants par km<sup>2</sup> si l'on se base sur le taux de croissance de la population estimée à 3,6 % par an (pour la période 1980 - 1987). La Côte d'Ivoire comptera 14.690.000 habitants en 1995 et 17.500.000 habitants en l'an 2000.

La langue officielle est le français à côté duquel sont beaucoup parlés le Dioula et le Baoulé.

### 1.2.3. Relations économiques internationales

La Côte d'Ivoire fait partie de l'Union Douanière des Etats de l'Afrique de l'Ouest qui regroupe le Sénégal, le Mali, la Mauritanie, le Bénin, la Burkina Faso et le Niger.

La Côte d'Ivoire fait partie de la C E A O (Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest) avec le Benin, la Burkina Faso, le Mali, le Niger, la Mauritanie et le Sénégal.

Cette Communauté devait constituer avant le 1er janvier 1986 un territoire douanier unifié comportant, notamment, un tarif douanier et fiscal d'entrée commun avec les pays tiers, la libre circulation en franchise de tous droits et taxes des produits du cru originaires des Etats membres, l'insitution d'un régime préférentiel spécial applicable à l'importation dans les Etats membres des produits industriels originaires des autres Etats membris avec mise en oeuvre de la Taxe de Coopération Régionale (T C R).

La Côte d'Ivoire est membre de la C E D E A O (Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest) dont font partie également : Bénin, Cap Vert, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée Bissau, Libéria, Nigéria, Sierra Leone, Togo. Les objectifs du traité sont dans les grandes lignes les suivants :

- création d'une union douanière;
- suppression des obstacles à la libre circulation des personnes, des services, des capitaux;
- harmonisation des politiques économiques industrielles, agricoles, monétaires et des politiques concernant les infrastructures.

La Côte d'Ivoire est associée à la communauté Economique Européenne (A C P - C E E).

La Côte d'Ivoire a signé avec la France et avec d'autres Etats des traités de Coopération bilatéraux en matière économique, militaire et culturelle.

#### 1.2.4. Evolution de l'économie ivoirienne

Depuis son indépendance, en 1960, jusqu'en 1980, la Côte d'Ivoire a connu un taux de croissance économique élevé, résultat d'autant plus

remarquable que le pays ne paraissait pas disposer de ressources minières importantes c'est surtout le dynamisme de la production et des exportations agricoles principalement le café et le cacao, qui a été le moteur du développement économique ivoirien.

L'évolution de l'économie ivoirienne est caractérisée par trois grandes phases : la première phase part de l'indépendance jusqu'en 1977 où le pays a connu une prospérité relative, la seconde plus courte, de 1978 à 1980, appelée période de pré-crise et la troisième à partir de 1981, période de crise caractérisée par l'intervention des institutions de Bretton Woods.

Période de croissance : de 1960 à 1977, la Côte d'Ivoire a connu une période de forte croissance (7,7 % en moyenne en termes réels) qui lui a permis de se situer au troisième rang des pays d'Afrique au sud du Sahara.

Avec son économie libérale et ouverte sur l'extérieur, cette réussite a reposé pour l'essentiel, sur le développement du secteur agricole et, notamment, des cultures destinées à l'exportation. La Côte d'Ivoire est ainsi le premier producteur et exportateur mondial de cacao et le troisième producteur et exportateur mondial de café. L'importance des recettes engendrées par l'exportation de ces produits a permis un rapide développement des activités des industries de transformation des produits agricoles, s'accompagnant du fait de l'accroissement des recettes publiques, d'un non moins rapide développement urbain et de la mise en place d'infrastructures importantes notamment dans les domaines éducatif, administratif et routier.

Le boom des matières premières fait de 1976 et 1977 les années fastes de l'histoire économique du pays; le taux de croissance s'accélère (16 %) ainsi que l'inflation (16 %).



Ensuite 1965 et 1975, l'industrie a enregistré un taux annuel de croissance réelle de 10,6 % et celui des services a progressé au rythme de 12,6 % par an, au cours de la même période. Cette croissance a entraîné de profonds changements culturels dans l'économie : la part de l'agriculture dans le PIB est tombée de 57,2 % à 37,5 %, celle de l'industrie et des services passait respectivement de 12,4 % à 15,9 % et de 30,4 % à 46,6 %.

L'accroissement rapide du PIB a favorisé les investissements : de 1965 à 1975, l'investissement public progressait presque deux fois plus vite, portant sa part dans le PIB de 6,9 % en 1965 et à 8,3 % en 1975. La part de l'investissement dans le PIB s'est établie à 20 % au cours de la période.

Les exportations de biens et services ont progressé au rythme de 6,8 % par ou entre 1965 et 1975 et leurs structures ont été profondément modifiées au cours de la période : en 1965, 75 % des recettes d'exportation provenaient des produits agricoles, 20 % des produits manufacturés et 5 % des services; en 1975, les proportions respectives étaient de 55 %, 35 % et 10 %.

Sur le plan des finances intérieures, le déficit du secteur public est demeuré relativement faible : 2,3 % du PIB, en moyenne, entre 1965 et 1975, grâce à un comportement positif de l'épargne publique (4,6 % du PIB en moyenne), et à la modération des dépenses publiques d'investissement (6,9 % du PIB en moyenne), vis-à-vis de l'extérieur, la balance commerciale est restée en équilibre pendant toute la période.

Toutefois, le développement fondé sur l'exportation des produits agricoles s'est avéré être largement dépendant de l'évolution des cours mondiaux des principaux produits exportés et, par contrecoup, de l'environnement économique international.

### Période de pré-crise de 1978 à 1980

Après l'emballement du marché international du café et du cacao entre 1975 et 1977, période pendant laquelle le cours du cacao a triplé et celui du café a été multiplié par 3,6, la Côte d'Ivoire a été confrontée à une chute brutale des cours (moins 30 % entre 1977 et 1980) et à la crise pétrolière de 1979 qui s'est traduite par une augmentation rapide des prix des importations; ces deux facteurs extérieurs ont contribué à une détérioration cumulative des termes de l'échange de 30 % durant la période.

Pour continuer à assurer le financement de sa politique ambitieuse d'investissement, la Côte d'Ivoire a dû faire très largement appel aux emprunts extérieurs à un moment où l'environnement international s'est profondément et durablement dégradé.

Le pays a alors connu une période de "surchauffe", caractérisée par une demande intérieure en forte croissance (tant en investissements qu'en consommation des ménages) et une offre nationale de moins en moins compétitive et insuffisamment orientée vers les marchés extérieurs. Cette situation de déséquilibre s'est traduite par d'importants déficits au niveau des finances du secteur public et de la balance des paiements, entraînant ainsi le pays vers une crise financière.

En 1980, le volume de l'investissement public était deux fois et demi plus élevé qu'en 1975 en valeur réelle, atteignant 14,2 % du PIB.

La politique de création monétaire s'est traduite par le gonflement de la masse monétaire à un rythme annuel voisin de 30 %. Par cette politique volontariste, le PIB a progressé au taux annuel moyen de 6,4 % entre 1975 et 1980, produisant un accroissement cumulatif de 12 % du revenu par tête. La croissance a été caractérisée par une vigoureuse expansion de l'industrie et des services, qui ont connu respectivement des taux de 12,2 % et de 5,5 % et par un ralentissement de l'expansion des cultures d'exportation qui s'est établie à 4,9 % par an.

La croissance des exportations est tombée à 4,6 % par an entre 1975 et 1980, subissant le contre-coup des résultats médiocres du secteur des cultures d'exportation.

Les importations ont enregistré une montée en flèche atteignant un taux de croissance de 13,2 % par an.

Le déficit de la balance des biens et services représentait 5,4 % du PIB en 1980.

L'épargne publique, après avoir été portée de 5,9 % en 1975 à 18 % en 1977, est redescendue à 6,1 % en 1980. L'expansion continue de l'investissement public a provoqué une augmentation rapide du déficit du secteur public qui est passé de 2,2 % du PIB en 1975 à 11,9 % en 1980; la dette extérieure à moyen et long terme est passée de 24,2 % à 47,2 % du PIB au cours de la même période.

Pendant la période 1978 - 1980, la croissance économique réelle fut négative pour la première fois (- 2 %). A la fin de 1980, la situation atteint un point de crise.

Déjà pendant la période de "pré-crise", un premier plan de redressement économique et financier, couvrant la période de mars 1978 à mars 1979, fut élaboré avec l'appui d'un prêt du Fonds Fiducière. Il visait principalement à contrôler les déficits du secteur public et à stabiliser l'évolution de l'endettement extérieur. Les principales mesures ont consisté à annuler ou reporter certains programmes d'investissement, à renforcer le contrôle des autorisations préalable et du refinancement de la Banque Centrale, à accroître le contrôle de la Caisse Autonome d'Amortissement sur les emprunts extérieurs des entreprises publiques ...

Période de crise : depuis 1981

Face à la détermination rapide de la situation économique et financière, la Côte d'Ivoire a mis en route, à la fin de 1981, un programme d'ajustement structurel, ayant pour but de stabiliser l'économie, d'améliorer la gestion au niveau macro-économique et de poser les jalons d'une reprise de la croissance à moyen et long terme.

Les pourparlers avec le FMI débouchèrent sur un "accord de facilité élargie" pour un montant de 485,5 millions de DTS en appui à un programme économique et financier de trois ans (1981 - 1983) qui visait à permettre au pays de retrouver son taux de croissance historique de 7 % en terme réel, à réduire de moitié les déficits budgétaires et de la balance des paiements et de ramener en dessous de 30 % le ration du service de la dette.

Parallèlement à ce programme, la Côte d'Ivoire a pu bénéficier en 1981 de 114 millions de DTS à titre du financement compensatoire et utiliser une tranche ordinaire de crédit de 28,5 millions de DTS. La dernière tranche du crédit n'a pu être tirée en raison du non respect des critères de performance.

En mai 1984, un accord de confirmation pour une durée d'un an, d'un montant de 82,5 millions de DTS fut signé et exécuté de façon satisfaisante puisque les indicateurs habituels reflètent une embellie au niveau de la situation économique en 1984 et 1985 (taux de croissance du PIB en 1985 : 9,2 %).

L'effort d'ajustement fut poursuivi avec un autre accord de confirmation d'un montant de 100 millions de DTS pour les deux années 1987 et 1988. Ce programme fut interrompu à la suite de la décision du Gouvernement ivoirien le 25 mai 1987 de suspendre le paiement du service de sa dette. Cependant, un autre accord de confirmation et de financement compensatoire de 176,75 millions de DTS couvrant la période du 29 février 1988 au 30 avril 1989 fut renégocié. Le dernier accord a été signé en octobre 1989.

Les différents programmes du FMI ont été soutenus par des prêts d'ajustement structurel de la Banque Mondiale; ainsi la Banque Mondiale a accordé successivement 150 millions de dollars US en novembre 1981, 200 millions de dollars en juillet 1983, 250 millions de dollars en 1986. Le dernier prêt de la Banque Mondiale a été signé en octobre 1989 et porte sur 150 millions de dollars dans le cadre du plan global de stabilisation et de restructuration qui se poursuivra jusqu'en décembre 1992. La première phase de ce plan global (juillet 1989 - décembre 1990) est la phase de stabilisation qui vise essentiellement le rétablissement d'excédent financier dans les filières agricoles et l'arrêt de toute forme d'accumulation de nouveaux arriérés de paiements de la Caisse de Stabilisation estimés au 30 juin 1989 à 155 milliards de FCFA, la limitation du déficit consolidé des opérations financières de l'Etat à 7 % du PIB en 1990 contre 11,2 % en 1989 et 13,6 % en 1988, la réduction du portefeuille des participations de l'Etat dans les entreprises publiques.

La seconde phase, à partir de 1991, est une phase de restructuration visant à restaurer la base productive de l'économie et à relancer la croissance à partir de fin 1992.

Depuis 1980, où la Côte d'Ivoire s'est lancée dans les programmes d'ajustement structurel, seules les années 1984 et 1985 ont connu une sensible amélioration de la balance des paiements et un assainissement important des finances publiques. En 1985, la Côte d'Ivoire a retrouvé un taux de croissance économique réel de 5 %. Les résultats de ces deux années ont pour principaux facteurs explicatifs, d'une part l'assainissement économique du pays (qui s'est traduit par une sévère réduction des dépenses publiques) et, d'autre part, l'importance du volume des cultures d'exportation qui a permis de dégager d'importants excédents de la balance commerciale.

Après avoir enregistré une croissance réelle du PIB de 1,2 % en 1981, l'économie de la Côte d'Ivoire a connu trois années consécutives de récession.

Entre 1981 et 1984, le PIB réel a accusé une diminution de 4 % par an en moyenne, ce qui a représenté une réduction totale de 21,6 % du PIB par habitant durant la période. La croissance des secteurs productifs a été irrégulière au cours de la période 1981 - 1985. La valeur ajoutée de l'agriculture, après avoir marqué le pas en 1981 et 1982, a diminué en 1983 et est demeurée tout aussi faible en 1984, par suite de la sécheresse. La production industrielle et des services a subi le contrecoup de la contraction de la demande ultérieure. Entre 1980 et 1984, la valeur ajoutée de la production industrielle a accusé une baisse de 26,8 % et celle des services une baisse de 8,2 % en valeur réelle.

En 1985, avec le retour du régime de pluie normal, la valeur ajoutée du secteur agricole a enregistré une remontée de 9 %, retrouvant pour l'essentiel les niveaux de production d'avant la sécheresse.

Au cours de la même année, les secteurs industriels et de services ont amorcé une légère reprise, grâce à la remontée de la consommation des ménages.

En ce qui concerne les investissements, entre 1981 et 1984, ceux du secteur public ont connu une réduction totale de 56,6 % et la part des investissements publics dans le PIB a été ramenée de 14,2 % à 6,9 % au cours de la même période. Sous l'effet de la contraction de la demande intérieure, les investissements privés ont diminué au rythme annuel de 22,5 % entre 1980 et 1984 et leur part dans le PIB est tombée de 13,3 % à 5,4 % au cours de la même période. En 1985, les investissements publics ont accusé une nouvelle contraction de 28,3 % en valeur réelle et les investissements privés remontaient d'environ 5,7 %.

Les mesures de stabilisation prises depuis 1981 ont eu pour effet un net assainissement des finances publiques au cours de la période de 1981-1985. Le déficit public qui avait atteint 13,1 % du PIB en 1981,

a diminué régulièrement pour être ramené à 5,2 % du PIB en 1984, puis s'est transformé en 1985 en un excédent de 1,5 % du PIB, par la suite de l'effet conjugué de la réduction des dépenses et de l'augmentation des recettes publiques durant la période considérée. Entre 1980 et 1985, la balance des biens et services a enregistré une amélioration spectaculaire, passant d'un déficit de 5,4 % du PIB en 1980 à un excédent de 13,9 % en 1985. Cette amélioration était due principalement au ralentissement des importations tenant à la réduction des dépenses publiques.

En ce qui concerne la dette extérieure, la part des dettes à moyen et à long termes (FMI non compris) dans le PIB a augmenté de 41,3 % à 73,6 % entre 1980 et 1984. Le ratio du service de la dette (y compris des sommes dues au FMI) passait de 24,7 % en 1980 à 34,5 % en 1982 et à 33,7 % en 1983.

Les fortes baisses des cours internationaux des produits d'exportation durant les années 1987 et 1988, en particulier celle du cacao qui a accusé une chute de 50 %, ont remis en cause certains résultats obtenus grâce au programme d'ajustement structurel et rendus plus difficile la recherche de solutions aux problèmes identifiés au cours de la période précédente.

#### 1.2.5. Appui au développement industriel

##### 1.2.5.1. Promotion

L'industrialisation a de tous temps été une préoccupation majeure de la politique de développement de la Côte d'Ivoire qui pourtant ne paraissait pas mieux préparée que d'autres pays d'Afrique pour affronter la difficile construction d'une industrie nationale.

La Côte d'Ivoire doit son développement industriel continu, bloqué seulement par la crise des années 1980, à une stratégie qui a connu une remarquable continuité dans ses principales actions et qui était basée sur deux orientations fondamentales:

- \* l'encouragement à la libre entreprise;
- \* l'ouverture sur l'extérieur.

Cette double orientation s'est traduite par une politique incitative et des mesures libérales en faveur des investissements, tant nationaux qu'étrangers, lesquels se sont appuyés en particulier sur les instruments suivants :

- . un Code des Investissements très incitatif (réformé en 1984);
- . un régime de réinvestissement stimulateur à travers le Fonds National d'Investissement (FNI);
- . un tarif douanier favorable à l'import-substitution (depuis la réforme douanière de 1973 et dont le réaménagement constitue un des instruments moyens dans la nouvelle politique industrielle mise en oeuvre depuis 1985);
- . la création en 1983 d'un Ministère de l'Industrie à part entière.

Malgré le développement remarquable des deux décennies écoulées, on pouvait noter à la fin de l'année 1980 quelques signes de faiblesse de l'industrie ivoirienne :

- \* la transformation des ressources nationales était limitée;
- \* trop d'entreprises étaient contournées dans des activités à faible valeur ajoutée relative ou à faible taux de transformation;
- \* d'autres ne subsistaient qu'à l'abri d'un régime de protection généreux ou étaient menacées de disparition à l'échéance de leurs avantages d'agrément;
- \* la productivité des entreprises était insuffisante;
- \* les approvisionnements en matières premières de certaines industries étaient insuffisants et non garantis;
- \* les structures commerciales intérieures ne favorisaient pas réellement l'écoulement des produits industriels locaux, des marchés plus élevés étant possibles sur les produits importés;



\* la participation des nationaux au capital et au fonctionnement des entreprises était encore largement insuffisante;

\* l'industrie était encore principalement centrée sur le marché intérieur qui absorbait 80 % de ses ventes.

Sur les effets de la réduction des dépenses publiques, de la faiblesse de la demande intérieure et de la forte concurrence internationale sur les marchés extérieurs, les activités de nombreuses branches ont croissé, telles : l'industrie du bois, l'industrie du caoutchouc, le matériel de transport, les matériaux de construction, etc.

En 1983, le déclin atteignait toutes les branches avec deux chutes spectaculaires : le textile (baisse des ventes de 30 %) et les matériaux de construction (moins 35 %). Les sur-capacités de production et le ralentissement des activités ont eu pour effet de réduire le volume des investissements; par ailleurs, les opportunités d'investissements à rentabilité équivalente à celle de la période précédente se faisaient plus rares.

Au total, sur la période 1981 à 1984, l'industrie ivoirienne a connu une grave crise due à plusieurs facteurs :

- l'environnement international défavorable entraînant :
  - la chute des recettes d'exportation des produits agricoles, due à la baisse des cours qui a conduit à une réduction voire à un effondrement de la demande intérieure en produits industriels,
  - la baisse de la demande des produits industriels sur les marchés internationaux;
- l'absence d'une compétitivité suffisante pour permettre à l'industrie d'exporter face à une concurrence internationale forte et dynamique, présente partout, y compris dans la sous-région;
- l'existence concomitante de sur-capacités de production de trop nombreux secteurs;

- un encadrement expatrié trop nombreux en période de baisse de conjoncture et donc trop coûteux.

Face à la dégradation de la période précédente, l'Etat a réagi par le lancement d'un programme d'ajustement avec le concours de la Banque Mondiale et du FMI. Ce programme était composé de deux éléments généraux : le respect d'une discipline budgétaire fondée principalement sur une réduction des dépenses d'équipement, de 18 % du PIB en 1980 à 6 ou 7 % en 1985, et une réforme des entreprises publiques; et des mesures visant à diversifier l'économie ivoirienne, et notamment, l'instauration d'un nouveau code des investissements et l'institution d'un système combinant des droits d'importation et des subventions aux exportations.

En 1985, l'économie était parvenue à un équilibre temporaire et le déficit budgétaire et celui des opérations courantes avaient plus ou moins été supprimés.

Le rétablissement d'un équilibre était dû, en proportion égale, à la politique de réduction des dépenses et à la reprise des prix du cacao et du café.

Dans le même temps, le secteur industriel renouait avec la croissance.

Les espoirs de reprise nés pendant les années 1985-1986 ne se sont malheureusement pas confirmés, au contraire, à partir de 1987, l'économie et l'industrie ivoirienne se sont effondrées suite à une nouvelle chute brutale des prix du café et du cacao.

La filière textile possède comme service d'appui les organisations de promotion décrites au point ci-après dans le cadre réglementaire.

#### 1.2.5.2. Formation

En dehors des entreprises, il n'y a pas en Côte d'Ivoire de programme de formation orientée vers l'industrie textile.

Dans le secteur informel, il n'est pas rare que l'apprenti paie son apprentissage (environ 60.000 F.CFA/an).

Dans le cadre de la CEA0, l'"Ecole Supérieure des Industries Textiles" (ESITEX) devrait ouvrir ses portes en octobre 1990. Cette école est établie à Ségou au Mali. A Abidjan, la Société Ivoirienne de Raffinage (SIR) met à la disposition des industriels son centre de formation technique. A l'origine, ce centre était destiné aux besoins propres de la SIR, mais ceux-ci se sont avérés nettement moins importants que prévu, dès lors la SIR a décidé d'exploiter le centre au mieux de ses capacités.

### 1.3. DESCRIPTION ET ANALYSE DU CADRE REGLEMENTAIRE

#### 1.3.1. Les institutions et organisations

Les Organismes de promotion industrielle sont loin d'avoir produit les résultats qu'on aurait pu espérer. Les principales causes sont :

- la dispersion des fonctions et le manque de coordination entre les différents intervenants;
- l'inadaptation des structures des organismes aux objectifs visés;
- l'insuffisance des moyens humains et matériels par rapport aux missions assignées.

Une reorganisation et une coordination des organismes de promotion semblent nécessaires, avec une attention toute particulière à porter vers la promotion des petites et moyennes entreprises.

En effet, certaines filières prioritaires ne peuvent se développer qu'à travers la promotion de PME, particulièrement la troisième transformation du coton.

Une institution à caractère financier est proposée par le SDI sous forme d'un organisme unique (FOSEN) regroupant quatre fonds spécialisés:

- un fonds de garantie;
- un fonds de participation;
- un fonds de bonification;
- un fonds d'études.

Il existe aujourd'hui trois organismes principaux de promotion industrielle :

- le SAPID,
- le CAPEN, plus axé sur les PME,
- le CCIA, pour le commerce international.

Récemment, un comité traitant exclusivement des problèmes de la filière coton a été créé (comité professionnel de la filière coton).

D'autre part, un projet de "guichet unique" pour gérer toutes les propositions d'investissement est en gestation dans les administrations sous le nom d'Office National d'Investissement (ONI).

#### 1.3.1.1. Le Service Autonome de Promotion Industrielle et de Documentation

Créé en mars 1984, le SAPID n'a pas encore eu le temps de faire ses preuves.

D'après les orientations du SDI, le SAPID est destiné à devenir le seul organisme public de promotion et devrait exercer les fonctions suivantes :

- accueil et information des investisseurs
- assistance aux investisseurs dans les démarches administratives, demandes d'agrément au code des investissements, etc.
- diffusion d'idées de projets.

Ces prestations qui pourraient être fournies à titre gratuit aux promoteurs impliquent un renforcement substantiel des moyens du SAPIC.

1.3.1.2. Le Centre d'Assistance et de Promotion de l'Entreprise Nationale

Créé en 1982, le C.A.P.E.N. est un établissement public à caractère administratif dont le but est de conseiller les petites et moyennes entreprises nationales dans la préparation et l'exécution de leurs projets.

Les moyens d'action du C.A.P.E.N. ne lui permettent pas de couvrir l'ensemble de ses missions de façon efficace; sa restructuration est envisagée pour en faire une institution à caractère technique spécialisée dans l'appui aux P.M.E.

1.3.1.3. Le Centre de Commerce Internationale d'Abidjan - CCIA

Créé en 1984, le Centre de Commerce International d'Abidjan est un établissement public à caractère industriel et commercial. Placé sous la tutelle du Ministère du Commerce, il jouit de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.

Il a pour vocation de promouvoir et de développer les échanges commerciaux entre la Côte d'Ivoire et l'étranger.

Il informe, conseille et soutient l'action des entreprises nationales et constitue un intermédiaire privilégié entre les hommes d'affaires ivoiriens et étrangers.

Le CCIA dispose de deux antennes à l'étranger :

- Antenne Europe basée à Paris (France) comportant trois divisions:
  - . Bruxelles (Belgique)
  - . Cologne (R.F.A.)
  - . Milan ( Italie)
  
- Antenne USA-Asie basée à New-York

Il est membre des "World Trade Centers Association".

Le CCIA traite plusieurs domaines dans la promotion des échanges commerciaux.

**L'assistance à l'exportation :**

- . en conseillant les opérateurs économiques et en les orientant vers de nouveaux créneaux;
- . en organisant la participation de la Côte d'Ivoire aux manifestations commerciales à l'étranger (foires, expositions, semaines promotionnelles, missions commerciales);
- . en accueillant en Côte d'Ivoire des salons spécialisés, tel le Salon International du Textile et de l'Habillement d'Afrique (SITHA).

**La documentation et la formation**

- . en mettant à la disposition des utilisateurs les informations de sa banque de données; il s'agit d'informations de base sur le commerce international, de données réglementaires, de tarifs, de coûts de facteurs, de mercuriales, etc...;
- . en dispensant aux cadres de l'administration et du secteur privé le complément de formation nécessaire à la pratique des exportations.

**Les contacts et les investissements :**

- . en centralisant les opportunités d'affaires (offres et demandes) et en les transmettant au fur et à mesure aux opérateurs économiques;
- . en rapprochant les promoteurs étrangers et nationaux en vue de la création d'unités nouvelles à vocation exportatrice.

**L'animation :**

- . en assurant l'accueil des hommes d'affaires en visite en Côte d'Ivoire;
- . en mettant à leur disposition des bureaux, des salles de conférences, des salles d'expositions, etc...

#### 1.3.1.4. Comite professionnel de la filiere coton

Ce comité mis en place le 17 mai 1989 par le Ministre de l'Industrie et du Plan à pour objectif de réfléchir sur les conditions à réunir pour parvenir à la rentabilisation maximale de chacune des étapes de la filière et sur les modalités d'une meilleure collaboration entre les différents intervenants dans le but de relancer la filière et de valoriser au mieux le coton.

Les tâches du Comité ont été réparties entre quatre groupes de travail :

- Groupe de travail I : chargé d'examiner les problèmes techniques du prix de cession du coton
- Groupe de travail II : les problèmes des marchés produits finis
- Groupe de travail III : les problèmes du financement et de la fiscalité
- Groupe de travail IV : le problème du coût des facteurs.

#### 1.3.1.5. Autres organismes intervenant dans la promotion industrielle

D'autres institutions publiques ou semi-publiques, nationales ou étrangères jouent ou ont joué un rôle dans la promotion industrielle :

- Le Fonds spécial pour les petites et moyennes entreprises (créé en 1970 au sein de la SONAF).
- Le Fonds de Garantie des Crédits aux Entreprises Ivoiriennes (FGCEI).
- L'African Project Development Facility, APDF, établi par le PNUD, la SFI et la BAD avec un rôle d'assistance à l'étude des projets et à la recherche de financements.
- Le Centre Français de Promotion Industrielle en Afrique et dans les Caraïbes CEPIA: promotion des projets industriels pouvant bénéficier de transferts de technologie de la part d'entreprises françaises.
- La Société de Promotion et Participation pour la Coopération Economique, PROPARCO: prise de participations minoritaires dans des investissements industriels avec des partenaires français.

#### 1.3.1.6. Les organismes de défense des intérêts patronaux

Pour lutter contre la dégradation de la situation économique, ces organismes et en particulier la FITEXHA pour l'industrie textile, ont proposé à plusieurs reprises des mesures dont certaines présentent un caractère d'extrême urgence. Ces organismes sont :

\* L'Union Patronale de Côte d'Ivoire: UPAC.

Représente les différents groupements professionnels opérant en Côte d'Ivoire.

\* Le Syndicat des Industriels de Côte d'Ivoire.

\* L'Association Professionnelle des Petites et Moyennes Entreprises de Côte d'Ivoire (APPMECI).

\* Le Syndicat des Commerçants Importateurs et Exportateurs: SCIMPEX.

\* La Fédération Ivoirienne des Industries du Textile et de l'Habillement: FITEXHA.

#### 1.3.2. Les systèmes de protection et de promotion des exportations

##### 1.3.2.1. Généralités

Le système de protection a connu de fortes modifications en 1985 lors de la mise en application du programme d'ajustement structurel (P.A.S.).

Les restrictions quantitatives (contingentements, autorisations, ...) ont été remplacées par un système de surtaxe à l'importation dégressif sur cinq ans afin d'habituer progressivement les entreprises à un environnement plus concurrentiel.

Une réforme des tarifs douaniers a été adoptée afin d'arriver à une protection effective moyenne de 40 % pour l'ensemble des secteurs industriels.



Une prime à l'exportation fut instaurée pour compenser l'augmentation des coûts supportée par les industries exportatrices suite à l'application des mesures du P.A.S.. Les surtaxes à l'importation doivent en principe financer cette prime.

Le régime des échanges extérieurs avec la CEAO n'est pas changé: une Taxe de Coopération Régionale (TRC) se substitue à l'ensemble des droits d'entrée de chaque pays membre. Un Fonds Commun de Développement principalement destiné à compenser les pertes fiscales dues à la TCR est créé.

Afin de lutter contre la fraude en douane, deux commissions sont créées en 1988: la Commission de suivi des importations et le Comité Consultatif de la Valeur.

Un organisme public, le Centre de Commerce International d'Abidjan (CCIA) est chargé de la promotion des échanges commerciaux entre la Côte d'Ivoire et l'étranger.

#### 1.3.2.2. La prime à l'exportation

En 1985, la Côte d'Ivoire s'est engagée dans un processus d'uniformisation et de baisse du protectionnisme, introduisant un plus grand degré de concurrence compensé à l'exportation par un système de subvention destiné à encourager le dynamisme commercial de l'industrie ivoirienne.

La prime à l'exportation instituée suite à la réforme du tarif douanier (PAS II) a pour buts :

- de compenser le surcoût de fabrication résultant des taxes et surcharges temporaires à l'importation;
- d'encourager les exportations vers les marchés régionaux (hors CEAO) et internationaux.

Mode de calcul :

$$\text{VNP} = \text{VBP} - \text{VA}$$

$$\text{VBP} = \text{VF} \times \text{T}$$

VNP - Valeur nette de la prime

VBP - Valeur brute de la prime

Va - Valeur des avantages éventuels accordés à l'entreprise pour la fabrication du produit exporté

VF - Valeur FOB de la marchandise

T - Taux des droits de douane et fiscaux qui seraient appliqués au même produit à l'importation.

La prime est financée par les surcharges et surtaxes à l'importation qui alimentent un compte spécial au trésor. Le paradoxe semble être que les ressources sont dégressives et les primes à payer en augmentation.

Une étude de la FITEXHA du 29 mai 1989 a évalué les effets de la prime :

- son impact est liée au niveau des exportations de tissus (écrus, teints, imprimés) et d'articles de confection : entre l'exercice 1985 (dernier exercice sans prime) et l'exercice 1988 les exportations ont augmenté de près de 80 % en volume, mais seulement de 50 % en valeur. La distorsion entre l'évolution des quantités et celle des valeurs correspondantes est due au fait que la prime a permis de pénétrer des marchés auparavant inaccessibles.
- la prime a motivé les industriels à engager des investissements de modernisation et d'extension afin d'améliorer la qualité de leurs différentes productions et de pouvoir ainsi exporter sur le marché mondial.

Les investissements ont été évalués pour les entreprises ERG, COTIVO, UTEXI, SAB et CHALLENGER à 13.159 millions de FCFA se décomposant en :

- investissements informatique : 1.200 millions FCFA
- Filature/tissage : 10.175 millions FCFA
- Impression : 738 millions FCFA
- Confection : 862 millions FCFA
- Aménagement : 184 millions FCFA

Les emprunts représentent 9.939 millions de FCFA soit environ 75 % du montant des investissements.

Le non-paiement de la prime (depuis bientôt deux ans) a entraîné l'arrêt des investissements (dont des travaux inachevés, donc improductifs) et compromet la stabilité financière des entreprises du secteur. Les montants dus (mais non payés) au titre de la prime devant être comptabilisés en recettes, les entreprises paient des impôts sur des résultats fictifs !

Les montants restant dus au titre de la prime à l'exportation s'élevaient pour le secteur textile-habillement à 6.614 millions de FCFA au 31 novembre 1989 (Source: Service de la prime à l'exportation du Ministère de l'Industrie et du Plan).

L'endettement des entreprises textiles étant devenu insupportable, l'intervention de l'Etat est urgente.

D'autre part, les activités d'exportation ne peuvent être maintenues que moyennant le maintien de la prime compte tenu de l'importance des écarts entre les cours mondiaux et les prix de revient des produits fabriqués en Côte d'Ivoire.

La CCCE est intervenue et intervient encore maintenant pour financer le paiement de certains dossiers dans le secteur textile.

#### 1.3.2.3. La Taxe de Coopération Régionale (TCR)

La TCR est une mesure douanière, relevant des mécanismes de la CEAO. Elle remplace les droits et taxes perçus à l'importation dans un état membre de produits originaires d'un autre Etat membre. Son objectif est de réduire les tarifs douaniers pour développer les échanges commerciaux intercommunautaires. Son taux est déterminé en tenant compte de la fiscalité globale applicable dans chacun des Etats membres, à des produits similaires importés de pays tiers.

Les produits susceptibles d'être admis au régime de la TCR sont :

- les produits industriels fabriqués dans les Etats membres, exclusivement à partir de matières premières d'origine communautaire,
- les produits fabriqués partiellement à partir de matières premières d'origine communautaire, lorsque celles-ci représentent en quantité 60 % au moins de l'ensemble des matières premières utilisées
- les produits industriels obtenus à partir des matières premières entièrement importées de pays tiers, mais dans la fabrication desquels la valeur ajoutée locale est au moins égale à 40 % du prix de revient ex-usine, hors taxe et bénéfices.

Dans les années 70, la Côte d'Ivoire amène la TCR au taux nul pour les importations venant des autres Etats membres de la CEAO, à l'exception du Sénégal.

Cette TCR à taux nul favorise les importations de textiles des pays membres sur le marché ivoirien alors que les industries locales exportent de plus en plus difficilement.

#### 1.3.2.4. L'admission temporaire

L'admission temporaire est un régime sous lequel des marchandises peuvent être importées en franchise à condition d'être réexportées dans un délai déterminé, soit sous leur forme originelle, soit après transformation ou réparation.

Ce régime qui vise à encourager les exportations peut également entrer en concurrence avec la transformation industrielle des ressources naturelles du pays. En effet, ce régime peut autoriser l'importation des produits dont certains pourraient être produit localement; les écarts notamment pour le secteur textile. Enfin, ce système est difficile à contrôler.

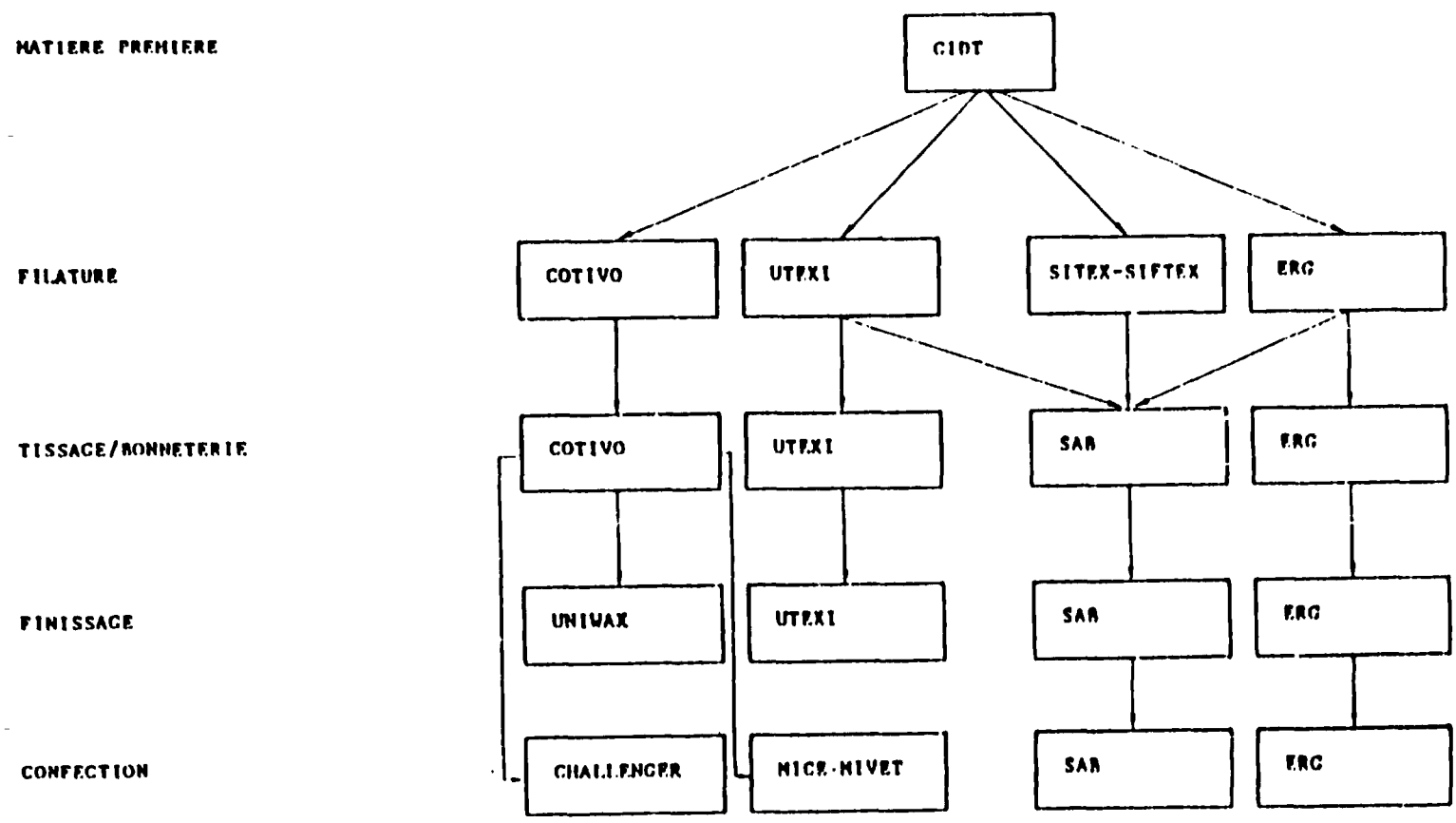
D'après la Banque Mondiale :

"Dix-neuf pour-cent des importations en admissions temporaires entre 1984 et 1987 ont été effectivement réexportées, 26 % ont pu être consommées localement après paiement des droits de douane applicables. Le sort des 55 % restants est partagé entre les pertes dans le processus de fabrication et les consommations frauduleuses".

#### 1.4. DESCRIPTION ET ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DE LA FILIERE ET SES MECANISMES

##### 1.4.1. Les relations entre les opérateurs

Le schéma suivant résume les relations commerciales entre les principaux opérateurs de la filière.



1.4.2. Tableau de chiffres clés

	<u>capacité filature (tonnes/an)</u>	<u>capacité tissage (mio ml/an)</u>	<u>capacité finissage (mio ml/an)</u>	<u>capacité confection (pcs/an)</u>	<u>emploi</u>	<u>chiffre d'affaires (mio FCFA)</u>	<u>capital social (mio FCFA)</u>	<u>participa- tion de l'Etat</u>
CHALLENGER	--	--	--	600.000	150	1.157 (1988)	200	0 %
CONFEC-CI	--	--	--	150.000	300	--	10	0 %
COTIVO	8.000	25	--	--	1.500	10.370 (1989)	3.600	14 %
ERG	9.000	32,5	50	220.000	2.300	22.960 (1988)	3.000	47,7 %
MICE-MIVET	--	--	--	600.000	100	518 (1985)	180	0 %
SAB (tricot)	--	3.000 tonnes	3.000 tonnes	7.000.000	600	3.382 (1988)	500	0 %
SITEX-SIFTEX	1.500	1,5	--	--	350	866 (SITEX 87)	5 (SITEX)	0 %
UNIWAX	--	--	19,2	--	500	8.858 (1988)	1.000	0 %
UTEXI	5.000	25	30	--	1.500	13.711	3.600 (1988)	12 %

### 1.4.3. L'aval

Par "aval", on comprend le système de distribution à travers duquel les produits textiles atteignent les consommateurs :

filés :

- essentiellement pour les tissages/tricotages ivoiriens : cession interne ou vente à tiers

tissus écrus :

- vente ou cession aux impressions locales
- vente d'écrus sur le marché sous-régional, ou sur le marché international, souvent par intervention de bureaux de commercialisation en Europe, appartenants aux grands tisserands

tissus teints et imprimés :

- essentiellement vendus sur le marché local via des gros distributeurs (CFCI, AFTEX, QUALITEX, ...), soit aux grossistes

articles de confection :

- en partie pour le marché international (Afrique, Europe, Etats-Unis) via des centrales d'achat en Europe, et pour le marché local via des distributeurs.

Le tableau à la page suivante donne l'évolution des exportations de produits textiles par la Côte d'Ivoire.



Les exportations des entreprises textiles les plus représentatives en matière d'exportation (ERG, COTIVO, UTEXI, SAB, CHALLENGER) s'élevaient à :

	<u>EUROPE</u>				<u>USA</u>		<u>AFRIQUE (hors CEAO)</u>			<u>TOTAL</u>			
	<u>valeur</u>	<u>quantité</u>			<u>valeur</u>	<u>quant.</u>	<u>quantité</u>			<u>valeur</u>	<u>quantité</u>		
	<u>mio CFA</u>	<u>mio m</u>	<u>tonnes</u>	<u>pcs</u>		<u>mio m</u>	<u>valeur</u>	<u>mio m</u>	<u>tonnes</u>		<u>valeur</u>	<u>mio m</u>	<u>tonnes</u>
1982/83	6.508	11,1	552	878	223	0,2	1.239	3,1	109	7.969	14,5	661	878
1983/84	7.982	14,7	705	563	384	0,4	1.316	2,8	118	9.682	18,0	823	564
1984/85	8.540	14,1	762	782	172	0,2	1.653	3,0	191	10.365	17,2	953	782
1985/86	8.347	11,5	927	1.131	680	0,6	876	1,1	185	9.703	13,3	1.112	1.131
1986/87	11.469	19,8	629	1.819	215	0,6	2.286	4,9	189	13.970	25,3	818	1.819
1987/88	13.020	15,2	790	2.180	184	0,5	2.185	5,2	173	15.389	30,9	963	2.180
1988/89 (6 mois)	4.801	9,8	426	1.040	-	-	530	1,5	55	5.330	11,3	481	1.040

Source : Fitexha

Sur l'exercice 1987/88 les résultats à l'exportation s'élevaient à 31 millions m de tissus, 963 tonnes de filés et plus de 2 millions de pièces confectionnées pour un chiffre d'affaires de 15,5 milliards F.CFA réalisé pour près de 90 % en Europe.

A partir de 1986, la prime à l'exportation cumulée à octroyer aux mêmes sociétés était de :

	<u>mio FCFA</u>	<u>en % CA à l'exportation</u>
1985/86	738	7,5
1986/87	3.059	21,9
1987/88	3.735	24,3
1988/89 (6 mois)	1.433	26,9

Les exportations de tissus et d'articles confectionnés ont presque doublé à partir de 1986 par rapport aux exportations des premières années 80. Toutefois, le chiffre d'affaires à l'exportation n'a augmenté que de 50 %.

A priori, la prime a contribué à exporter une plus grande partie de la production ( $\pm$  10 à 15 millions de mètres et 1 million d'articles de confection de plus).

Notons que l'augmentation du chiffre d'affaires à l'exportation est à peine plus élevée que la prime accordée aux exportateurs.

L'annexe A fournit les statistiques import/export des produits textiles de la Côte d'Ivoire.

## 1.5. PERFORMANCES, FORCES ET FAIBLESSES DE LA FILIERE

### 1.5.1. Faiblesses

#### 1.5.1.1. Coûts des facteurs élevés

En comparaison avec les autres pays de la sous-région, les prix payés pour les facteurs de production sont plus élevés : transport, eau, énergie. Le Chapitre 3 de ce rapport situera la position de la Côte d'Ivoire face à la concurrence.

#### 1.5.1.2. Prix élevé de la main d'oeuvre

Les frais de personnel pour les entreprises textiles de Côte d'Ivoire représentent 25 % du prix de revient des produits finis. Le coût de la main d'oeuvre en Côte d'Ivoire est nettement plus élevé que celui en Asie et même que celui de l'Afrique de l'Ouest.

Pour être compétitif sur le marché de l'exportation, la productivité de la main d'oeuvre devra compenser cette différence de coût. Cette accroissement de productivité peut être réalisée par des investissements technologiques, une meilleure organisation et un encadrement plus dynamique.

#### 1.5.1.3. Droits élevés sur les intrants

Des droits fort élevés sont payés pour l'importation de biens en Côte d'Ivoire, y compris pour des produits nécessaires à la production locale :

- . colorants
- . produits chimiques
- . pièces de rechange.

#### 1.5.1.4. TVA élevée et taux non harmonisés

Le niveau de la TVA sur des produits textile est de 16 à 25 %.

Pour arriver à une compétitivité sur le plan du prix de revient, ce tarif devrait être réduit à un niveau moyen de 5 à 10 %.

D'autre part, les taux appliqués sur les produits semi-finis sont supérieurs aux taux sur produits finis. La récupération de la TVA ne peut donc pas se faire totalement sur les ventes et les pouvoirs publics ne remboursent le solde que très longtemps après les opérations.

#### 1.5.1.5. L'importation frauduleuse

Le marché local textile est fortement perturbé par les importations frauduleuses.

Les commerçants substituent les produits d'origine locale par des produits en provenance de pays à bas salaires et ne paient pas les taxes d'importation. Des actions récentes (et spectaculaires) de lutte contre la fraude témoignent d'une amélioration de la situation. Rappelons néanmoins que la politique générale poursuivie par la Côte d'Ivoire est celle d'une économie libre. La protection (et donc la fraude) devrait à terme disparaître.

1.5.1.6. Le pouvoir d'achat local en baisse et saisonnier

La baisse du pouvoir d'achat oriente le consommateur ivoirien vers des produits bon marchés et de faibles qualités. Le marché intérieur se réduit et est de moins en moins intéressant et accessible pour les producteurs locaux.

La demande locale et régionale est saisonnière, elle est liée au cycle des récoltes. En conséquence, il y a une forte consommation (septembre à mai) puis une chute très sensible due à la diminution des revenus agricoles. Pour répondre à ces cycles, les industriels doivent stocker (coût de stockage) et ralentir leur production en basse saison.

1.5.1.7. La forte compétitivité du marché export

Le marché international a des exigences de qualité considérables. Pour beaucoup d'articles, les prix pratiqués sont au-dessous des prix de revient actuels des entreprises ivoiriennes. Une sélection de produits/marchés, pour lesquels la filière ivoirienne maximisera ces chances de succès, est réalisée aux chapitres 3 et 4.

1.5.1.8. Le manque de liquidités

Le système bancaire est en pénurie de liquidités. Les entreprises ont de ce fait beaucoup de peine à payer et à se faire payer. La mise en place, en avril 1990, du Comité Interministériel de Coordination du Programme de Stabilisation et de Relance Economique est une action qui, à terme, devrait contribuer à rétablir les grands équilibres économiques.

1.5.1.9. Le manque de cadres supérieurs ivoiriens

Les postes de cadre supérieur sont souvent occupés par des expatriés (salaire et frais d'expatriation importants). Le potentiel local en cadre d'un niveau de formation élevé est trop limité. Certains espoirs peuvent être formulés suite à l'ouverture prochaine de l'ESITEX au Mali.

## 1.5.2. Forces

### 1.5.2.1. Outil de production performant

Bien que certains outils de production ne sont pas parfaitement adaptés à la production pour l'exportation (métiers de tissage de petite largeur), en général les installations de production sont :

- . modernes
- . d'une bonne technicité
- . en un bon état de fonctionnement
- . assez performants.

Certaines unités de production atteignent le niveau européen sur le plan de la productivité.

### 1.5.2.2. Personnel bien formé

Le niveau de formation de la main d'oeuvre est très satisfaisant. En outre, le climat social est bon.

### 1.5.2.3. Niveau de qualité des produits

La production ivoirienne est de bonne qualité. Peu de progrès sont nécessaires pour satisfaire aux exigences de la grande exportation.

### 1.5.2.4. Orientation vers l'exportation

La plupart des entreprises textiles en Côte d'Ivoire ont acquis une expérience de l'exportation. Ils sont donc familiers des procédures parfois complexes du commerce international, ils ont en outre déjà établis des contacts commerciaux avec des pays d'Europe principalement (bureau de représentation).

### 1.5.2.5. Bonne infrastructure

En comparaison avec d'autres pays d'Afrique, la Côte d'Ivoire bénéficie d'une infrastructure bien développée :

- . télécommunications
- . réseau routier et transport
- . système bancaire.

#### 1.5.2.6. Structures de support

La Côte d'Ivoire offre aux entreprises de multiples organismes et institutions de soutien, e.a. :

- . le C.C.I.A.
- . le C.A.P.E.N.
- . la Fitexha.

En outre, on remarque la volonté politique de promouvoir le développement industriel : création de l'ONI (Office National d'Investissement).

#### 1.5.2.7. L'actionnariat d'entreprises étrangères

La plupart des entreprises textiles ivoiriennes ont comme actionnaire une entreprise textile européenne.

Cette participation présente des avantages :

- . structure financière plus forte
- . liens avec les maisons mères qui facilitent la pénétration des marchés lucratifs
- . know-how sharing (marketing et technique)
- . emploi commun de dessins.

L'autre actionnaire de référence est l'Etat Ivoirien. Cet élément peut également constituer une force, à la condition d'une gestion coordonnée et effective de ces participations.

#### 1.5.2.8. Disponibilité de coton local d'une bonne qualité

Les quantités de coton disponibles dépassent largement les besoins des entreprises.

De plus, la qualité est au-dessus de la moyenne. Une grande longueur de fibre offre des avantages considérables pour la production : plus hauts rendements, moins de casses et filature de numéros plus fins. Cependant, pour certains articles - comme de denim - le coton de qualité supérieur est un luxe superflu.

Le prix de revient actuel du coton égrené par la CIDT est très proche du prix mondial. Si la CIDT parvient à réduire substantiellement ses coûts de production, le coton deviendrait un avantage comparatif. Cette réduction de coût serait possible à moyen terme.

**2. EVOLUTION ET CARACTERISTIQUES DES INDUSTRIES  
ET DES MARCHES DE LA FILIERE**

## 2.1. EVOLUTION ET CARACTERISTIQUES DE LA DEMANDE SUR LES DIFFERENTS MARCHES

### 2.1.1. La demande de filés et tissus en coton:

La demande de fibres de coton est fonction de la demande de tissus d'habillement, d'ameublement et de produits industriels fabriqués en coton ou des mélanges avec d'autres fibres.

La consommation de tissus est influencée par l'importance de la population, les revenus, les prix et le changement de mode.

La consommation du coton par rapport aux autres fibres reste soutenue, indépendamment des fluctuations importantes que connaît le cours du coton.

La stabilité de la demande est en partie due à une certaine inflexibilité des équipements à traiter d'autres fibres.

### 2.1.2. Marchés mondiaux

#### Consommation moyenne par habitant

	<u>Pays développés</u>	<u>Pays en voie de développement</u>
	(1987)	(1986)
Population (millions)	1.231,6	3.651,6
Consommation		
coton/habitant (en kg)	<u>Kg/habitant</u>	
Coton	7,6	2,3
Laine	1,2	0,1
Lin	0,5	0,1
Total fibres naturelles	9,3	2,5
Fibres cellulosiques	1,7	0,2
Fibres synthétiques	7,5	1,1
Total fibres art./synth.	9,2	1,3
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>18,5</b>	<b>3,8</b>



Avec une consommation moyenne de produits en coton s'élevant à 7.6 kg/habitant dans les pays développés et de 2.3 kg/habitant dans les pays en voie de développement, le coton reste la fibre la plus utilisée et progresse annuellement de 3,5 %. La demande de produits textiles en fibres synthétiques (polyester, ...) évolue rapidement (+ 7,5 %/an) dans les pays développés (7,5 kg/habitant).

CONSOMMATION MONDIALE COTON/LAINE/FIBRES SYNTHETIQUES/ARTIFICIELS (1987)

<u>Coton</u>	<u>Laine</u>	<u>Ravonne/</u>	<u>Synthétique</u>	<u>Total</u>	
			<u>Acétate</u>		
en 1.000 tonnes	17.320	1.571	2.885	13.278	35.054
en %	50	4	8	38	100
Evolution en % par an entre 1975 et 1987	+ 3,5 %	+ 1,5 %	+ 0,5 %	+ 7,5 %	+ 4,2 %

Source : Coton - Statistiques Mondiales

Avec une consommation mondiale de 17,3 millions de tonnes, soit 50 % de toutes les fibres naturelles/synthétiques, le coton reste la fibre la plus demandée.

La production de textile en coton est localisée pour 65 % dans les pays en voie de développement (10,8 mio tonnes). Les pays en voie de développement exportent vers les pays développés 840.000 tonnes de filés; 1,2 millions tonnes de tissus (principalement en écrus, soit environ 5 milliards de mètres linéaires de tissus) et 961.000 tonnes d'articles confectionnés (Annexe E).

La production d'articles textiles en coton en Afrique (230.000 tonnes) représente moins de 3 % de la production mondiale de tissus en coton, malgré une population de 450 mio d'habitants, soit une consommation moyenne de 0,6 kg de coton par habitant.

Les annexes B, C et F résument les statistiques mondiales de production de filés et tissus coton.

Avec une transformation de 20.000 tonnes de coton, la production de filés et tissus de la Côte d'Ivoire ne représente que 0,05 % de la production mondiale.

#### Importation de tissus écrus en coton en Europe de l'Ouest

##### Le marché de la CEE

Les pays de la CEE importent surtout des tissus écrus, utilisés dans le secteur vestimentaire. Les tissus sont imprimés ou teints par des unités de finissage en Europe.

Au total les pays de la CEE importent 907.000 tonnes de tissus écrus (soit environ 3,6 milliards de mètres linéaires), principalement en coton (68 % des importations totales). La part de la Côte d'Ivoire est inférieure à 0,1 %.

Le produit le plus demandé est l'écrus d'une largeur de 165 cm (65"). Les principaux clients sont la France, l'Allemagne Fédérale, l'Italie et l'Angleterre.

Le marché de la CEE représente plus de 320 millions de consommateurs au pouvoir d'achat de 20 à 30 fois supérieur à celui des pays de l'Afrique de l'Ouest. D'autre part, certains marchés comme les loisirs, les soins de santé, l'industrie sont en pleine expansion.

Les textiliens européens de moyenne grandeur achètent généralement via des importateurs en Europe pour limiter les risques de divergence de qualité et de non solvabilité. La réduction des frais administratifs d'achat et d'importation, et la possibilité d'un recours contre le vendeur sont également des avantages, ceux-ci sont bien sûr inclus dans le marge de l'importateur.

#### Quotas

L'accord Multifibre, négocié sous le règlement du GATT, définit et limite les échanges commerciaux en textiles entre les pays industrialisés et certains pays en voie de développement producteurs de textiles.

La libéralisation des échanges est partiellement limitée par des restrictions quantitatives et tarifaires.

La Côte d'Ivoire étant un pays ACP, ses exportations textiles vers la CEE ne sont pas soumises à l'imposition tarifaire de  $\pm 12\%$ . Les tissus en provenance du Pakistan, Sud-Est Asiatique sont soumis à quotas et tarifs. Cet accès privilégié des textiles ivoiriens aux marchés de la CEE constitue un avantage durable et significatif.

#### 2.1.3. Les marchés du textile ivoiriens

##### 2.1.3.1. Marché intérieur

Le marché national se dégrade. La part des produits importés s'accroît, en grande partie par des importations frauduleuses (sous-facturation, contrebande).

Le maintien de la part du marché intérieur par les producteurs locaux ne sera possible que si :

- la fraude est diminuée; ceci ne sera possible qu'en diminuant la (sur)taxation à l'importation sur les intrants nécessaires aux producteurs textiles ivoiriens et sur les produits finis

- les coûts des facteurs composant le prix de revient est comparativement aussi avantageux que ceux existants auprès des producteurs textiles de la sous-région.

Le marché national est dominé par le marché du pagne (fancy et véritable wax).

La demande sur le marché intérieur est saisonnière, elle suit l'évolution des revenus (récoltes) de l'agriculture. De manière générale, la demande est en nette régression.

#### Le wax

La production mondiale de vrai wax est stabilisée actuellement à environ 125 millions de yards, doublement depuis 1970, ce qui provient d'une meilleure pénétration des produits, l'augmentation du pouvoir d'achat et le démarrage d'usines locales en Afrique (Côte d'Ivoire, Nigéria, Ghana, Zaïre).

Les importations en Afrique proviennent d'Europe : 40 millions de yards (75 % par la Hollande : Vlisco et les Anglais).

La demande est importante et en forte croissance au Nigéria : 51 % de la consommation totale africaine. Cinq producteurs de wax nigérien (sous contrôle d'investisseurs chinois) produisent un wax d'une qualité inférieure mais à un prix compétitif. Les importations de wax sont interdites au Nigéria. Toutefois, une demande importante de wax de qualité supérieure (type Vlisco, Uniwax) existe et est importée (fraudemment).

La consommation de wax dans la sous-région s'estime à :

consommation/habitant

Nigéria	0,6 yards/an	60
Zaire	0,5	12
Ghana	0,5	3
Côte d'Ivoire	1,6	16
Autres pays zone	-	<u>20</u>
		110 mio

Le wax reste un symbole et une tradition d'élégance pour la femme ivoirienne.

Depuis 1988, la consommation en Côte d'Ivoire a baissée de 2 à 1,6 yards/habitant, soit d'un marché de 20 à 16 millions de yards.

Part de marché wax (1989)

<u>provenance</u>	<u>part de marché</u>
Uniwax	51,9 %
Vlisco	33,7 %
U.K.	9 %
Japon	0,6 %
Sénégal	3 %
Nigéria	3 %

Evolution de la production :

		<u>part de marché</u>		
		<u>Uniwax</u>	<u>Vlisco</u>	<u>U.K.</u>
1986	19,9 mio yards	52,9	29	11
1987	20,3	42,1	33	11
1988	18,4	48,7	33	8,5
1989	16,6	50,9	33	8,9
1990	17,5 (prévision)	52,2	33	9

Le marché regresse et les ventes ont chuté, avec l'apparition d'importations frauduleuses en 1983.

La seule unité de vrai wax en Côte d'Ivoire (Uniwax) vend moins de 10 millions de yards. COTIVO et ERG, qui livrent des tissus écrus à cette unité d'impression, prétendent que les raisons de cette diminution du marché du wax sont dues à :

- une diminution constant du pouvoir d'achat réel depuis 1978. Selon Uniwax, chaque augmentation du pouvoir d'achat / habitant de 1 % entraînerait une augmentation de 2 % de la consommation de wax
- les importations frauduleuses augmentent depuis 1983 et ont atteint 5,1 mio de yards en 1987 sur un marché total de 20,3 mio yards, soit 25 %. Les droits et taxes s'élèvent à plus de 60 % auxquels il faut ajouter une TVA sur la marge du distributeur
- un coût de fabrication plus élevé par rapport à la concurrence extérieure.

Les prix et coûts de tissus wax importés sont moins cher dans les pays limitrophes (Togo, Benin, Niger, ...).

En 1988, les droits de douane et taxes sur les intrants représentaient 12 % du chiffre d'affaires de Uniwax. Le total de la pression fiscale d'élevait à 20,4 % du chiffre d'affaires, soit 78 % de la valeur ajoutée !

- une concurrence déloyale du Nigéria, qui pratiquent le dumping à l'exportation pour obtenir des devises, et protègent son marché intérieur en interdisant l'importation du wax.

Par ailleurs, notons que UNIWAX a :

- un outil relativement vétuste et artisanal, que l'on pourrait moderniser pour obtenir une meilleure productivité. Ce projet est en attente d'un climat économique plus favorable,
- une politique de marketing agressive (e.a. techniques de gestion commerciale développées au sein du groupe UNILEVER).

Des efforts seront à entreprendre pour conquérir et développer de nouveaux marchés : Cameroun, Europe et USA, ...

Les écrus importés par UNIWAX sont de 15 à 20 % moins chers que ceux produit en Côte d'Ivoire.

Fancy

Le marché du fancy est de 35 millions de yards en Côte d'Ivoire.

Le marché du pagne (fancy ou imiwax et vrai wax) est de 50 Millions de mètres, dont la base d'impression (écru) était tissé en 1985 par ERG et UTEXI pour 45 mio m. et 5 mio importé.

Actuellement 25 mio m. seulement sont tissés en Côte d'Ivoire.

COTIVO ne parvient plus à vendre ses écrus à un prix compétitif face à la fraude et aux importations à prix dumping des fancy en dehors de la Côte d'Ivoire.

Ce marché est en perte de vitesse.

La production de fancy connaît une surcapacité importante dans la sous-région, et doit faire face à des importations en provenance de Chine et du Pakistan. D'autre part, l'évolution vestimentaire (confection de robes n'utilisant que 2 m de tissu contre des pagnes de 6 yards) va contribuer à réduire la consommation de fancy par habitant.



### 2.1.3.2. Marché sous-régional

Les tissus écrus pour les imprimés sont bien souvent importés du Pakistan. On estime que les importations dans les pays de la CEA0 sont de l'ordre de 85 millions de mètres.

La production des principaux producteurs textiles du Mali, de Côte d'Ivoire et du Sénégal s'élève à :

<u>Produit</u>	<u>Marché</u> <u>millions</u> <u>de mètres</u>	<u>Production</u> <u>millions</u> <u>de mètres</u>	<u>Unités industrielles</u> <u>prod. millions de</u> <u>mètres</u>		
Fancy	82	63	ITEMA	10	Mali
			ERG	28	Côte d'Ivoire
			SOTIBA	25	Sénégal
Wax	26	17	UNIWAX	12	Côte d'Ivoire
			SOTIBA	5	Sénégal
Total	108	80		80	

Le principal marché de la sous-région est le NIGERIA avec une population de plus de 100 mio d'habitants. Ce marché est peu accessible aux textiliens ivoiriens vu :

- la valeur et la dépréciation du Naira favorisant les exportations du Nigéria et rendant les importations plus difficile
- l'interdiction gouvernementale d'importer (protectionisme).

Les échanges entre les pays de la CEAO sont déséquilibrés, vu les distortions des niveaux de fiscalité entre Etats de l'Afrique de l'Ouest.

Les accords de développement d'échanges Inter-Communautaires tels que la CEAO (Côte d'Ivoire, Mali, Burkina Faso, Niger, Maurétanie, Sénégal, Bénin) et de la CEDEAO ne sont pas appliqués dans l'esprit de ces traités. L'effondrement de l'économie des Etats membres amènent les gouvernements à appliquer des mesures protectionistes.

Les leaders du textile et de l'habillement africains sont repris en chiffres à l'annexe G.

2.1.3.3. Marchés export de la Côte d'Ivoire

La répartition de la grande exportation de textile ivoirien est résumée dans les tableaux suivants :

EXPORTATION DE LA COTE D'IVOIRE VERS LA CEE EN 1988

<u>Produit</u>	<u>Pays</u>	<u>RFA</u>	<u>France</u>	<u>Italie</u>	<u>Belgique</u>	<u>Roy.Uni</u>	<u>Hollande</u>	<u>Autres pays</u>	<u>TOTAL CEE</u>
								<u>CEE</u>	
Fils de coton (en tonnes)		-	339	163	186	10	-	-	698 tonnes
Tissus de coton (en tonnes)		12	2.851	1.689	2.303	410	99	-	7.364 tonnes
Tissus de fibres textiles synthétiques		-	188	-	-	-	-	-	188 tonnes
Chemises/Chemisettes T-shirts de bonneterie (en 000 pièces)		-	1.265	117	-	18	26	-	1.426.000 pcs

Source : Eurocoton - Bruxelles

EXPORTATIONS DES PLUS IMPORTANTS SOCIETES TEXTILES IVOIRIENNES

<u>Année</u>	<u>Valeur</u> <u>mio F.CFA</u>	<u>Tissus</u> <u>en 000 m.</u>	<u>Quantité</u> <u>filés tonnes</u>	<u>Articles</u> <u>1000 pièces</u>
1983	7.969	14.492,4	660,8	877,7
1984	9.682	17.969,4	822,7	563,8
1985	10.365	17.246,2	952,8	781,8
1986*	9.903	13.275,3	1.111,8	1.130,7
1987	13.970	25.266,4	818,3	1.818,6
1988	15.389	30.881,3	962,8	2.179,8

\* mise en place de la prime à l'exportation.

Il semble que cette croissance des exportations se soit poursuivie en 1989 et 1990. Marginale il y a 10 ans, l'exportation textile (surtout confection) représente maintenant 20 à 25 % du chiffre d'affaires. L'industrie textile de Côte d'Ivoire opère une transition vers une industrie d'exportation, avec une marginalisation progressive du marché local. Cette marginalisation est naturelle et due principalement à la baisse du pouvoir d'achat en Côte d'Ivoire.

Pour les articles confectionnés (masse [SAB/Challenger] et modieux [Confec-ci]), certains producteurs ont développés des creneaux avec des valeurs ajoutés et des marges brutes profitables.

Pour améliorer la compétitivité, et conquérir les marchés extérieurs, des mesures à court terme sont nécessaires et sont discutées plus loin dans ce rapport (chapitre 3 point 3.1.1. a) : Mesures préalables à la mise en oeuvre de toutes stratégies).

La prime à l'exportation a dans un premier temps eu un effet favorable sur la grande exportation.

La cessation de paiement de la prime il y a deux ans a fortement perturbé le secteur.

## 2.2. EVOLUTION ET CARACTERISTIQUES DE LA CONCURRENCE

Les dernières décennies sont caractérisées par une augmentation des échanges suite aux progrès des (télé-)communications, des transports plus rapides et relativement peu coûteux et une meilleure perméabilité des marchés. Contrairement à certains produits non-textiles, les produits textiles sont commercialisés au niveau mondial.

Le secteur textile est depuis les années '80 caractérisé par :

- une accélération des investissements surtout dans la CEE et aux USA
- l'application de plus en plus poussée de la robotisation, l'électronique et l'informatisation sur les équipements textiles
- des investissements capitalistiques, et de moins en moins une industrie de main d'oeuvre
- des conglomérats textiles importants ayant des usines / participations dans divers pays, et continents (DMC, ...)
- des groupes spécialisés dans des produits ou marchés bien déterminés (Vlisco [wax], ...)
- des approches plus commerciales (image de marque, collections bien positionnées, ...)
- la recherche d'accord privilégié entre confectionneurs et distributeurs
- des pratiques de dumping et d'aide à l'exportation de la part de certains pays exportateurs (asiatiques) de textile, afin d'augmenter leurs parts de marché dans le commerce international.

Les facteurs de concurrences sont en mutation.

Avec l'utilisation des équipements de technologie avancé (open end en filature, métiers à lances et à jet d'air, ...) l'énergie forme une part plus importante du prix de revient et le facteur salaire une part

moins importante. Cette évolution requière une maîtrise et un encadrement formé sur du matériel sophistiqué. En conséquence l'assistance des fournisseurs d'équipement est devenue de plus en plus nécessaire et coûteuse.

A l'avenir, la concurrence va se faire de plus en plus sur le terrain de la technologie et de la maîtrise de la commercialisation et de moins en moins sur celui des coûts de la main d'oeuvre.

Les pays concurrents de la Côte d'Ivoire ont une approche agressive et volontariste du secteur textile : subsides, vente au coût marginal, zone franche, promotion du commerce extérieur, politique monétaire, ... En Côte d'Ivoire l'action la plus significative a été la prime à l'exportation.

La main d'oeuvre étant le poste clé dans l'industrie textile, nous pouvons regrouper les concurrents de ce secteur par leur similarité suivant le critère :

- Les pays à très faible coûts de main d'oeuvre (Asie) produisent des textiles de qualités généralement très moyennes, ont un système de distribution peu fiable mais pratiquent des prix très faibles. A la limite, les producteurs vendent leur production en dessous des prix de revient.
- Les pays à coûts de main d'oeuvre élevés (pays OCDE) compensent ces coûts salariaux unitaires élevés par une haute productivité. Cette productivité est acquise par la combinaison de méthodes de gestion et de technologies avancées.
- Les pays à coûts de main d'oeuvre intermédiaires rencontrent des difficultés pour positionner leur production. Des exemples de réussites sont pourtant nombreux et généralement le fait de pays ayant choisi des axes de développement originaux.

En résumé, les traits prédominants de la concurrence peuvent se résumer sur ce tableau :

	<u>coût salaire</u>	<u>qualité</u>	<u>distribution</u>	<u>prix</u>
Type Asie	faible	moyenne basse	peu organisée	faible (dumping)
Type OCDE	élevé	élevée	organisée (lobby)	élevé
Type inter- médiaire (C.I.)	moyen	élevée moyenne	variable	variable

La liste des dix plus importants pays producteurs de tissus textiles est reprise en annexe D. Les perspectives et caractéristiques des principaux marchés textiles sont décrites en annexe H.

### 2.3. EVOLUTION ET CARACTERISTIQUES DE LA TECHNOLOGIE

#### 2.3.1. Tendances d'évolution de la technologie mondiale

Les développements technologiques dans le secteur construction de machines textiles ont connu, ces dernières années, un essor remarquable, qui a profondément influencé l'industrie textile.

Depuis quelques années, on assiste à une évolution technique, dont l'ampleur des effets est considérable, certains parlent de révolution.

L'informatique, l'électronique, l'automatisation, la robotisation sont entrées au coeur de l'industrie du matériel textile.

Les applications de ces technologies de pointe servent les exigences de l'industrie textile, qui a, de plus en plus, besoin de procédés de production flexibles.

Ces développements technologiques ont eu dans l'industrie textile des effets remarquables sur le plan des coûts de fabrication, la qualité des produits, la flexibilité et les besoins en capitaux, c'est à dire les facteurs influençant directement la compétitivité d'une entreprise.

L'introduction de ces nouvelles technologies et leur influence sur la compétitivité des entreprises dans le domaine de la filature, tissage et achèvement peuvent se résumer comme suit :

#### 1. Filature

En filature, ces effets sont particulièrement impressionnants.

En ce qui concerne la filature classique, les éléments les plus importants de la technologie moderne sont :

- augmentation de la productivité des machines (p.e. augmentation de la production horaire des cardes, augmentation de la vitesse de rotation des broches, etc...)
- automatisation du transport des produits intermédiaires, en connectant le continu à filer au bobinoir et au banc à broches.

L'augmentation annuelle des performances est de 10,1 % pour le cycle de la filature.

L'innovation la plus considérable est celle de la machine "open end". La mèche qui regroupe les fibres est introduite dans une turbine qui tourne jusqu'à 110.000 tpm. L'opération de préparation est simplifiée et un fil très régulier est produit. Le fil est enroulé sur de très grosses bobines : le rebobinage devient inutile, d'où un accroissement considérable de la productivité.

Des nouvelles technologies, encore plus modernes, comme le air-jet et friction spinning sont maintenant disponibles.

L'introduction des nouvelles technologies comme l'open-end, air-jet et friction spinning, a eu une grande influence sur la productivité des entreprises, comme indiqué dans le tableau ci-après :



<u>Technologie</u>	<u>Année</u>	<u>m/min.</u> <u>d'introduction(pour</u>
<u>un fils N° 36)</u>		
fil. classique (Ø 50 mm)	1967	16
fil. classique (Ø 38 mm)	1983	28
open end	1971	49
open end (3ème génération)	1987	122
air-jet	1983	150
friction	1983	200

## 2. Tissage

En tissage, l'évolution est similaire et l'accroissement des vitesses considérable. Toutefois, l'enjeu du progrès s'est déplacé : flexibilité et polyvalence sont les deux critères prioritaires. Les machines doivent s'adapter à des matières premières très différentes et utiliser un maximum de fils hétérogènes.

Pour le tissage proprement dit, les augmentations annuelles des performances et de productivité sont de 7,4 % par an.

En revanche, en préparation au tissage, l'amélioration de productivité est modérée.

La plupart des technologies appliquées aujourd'hui sont vieilles de 20 ans, bien qu'affichant des vitesses plus grandes et plus performantes grâce à l'introduction des micro-processeurs.

Dans le tableau suivant sont repris les types de technologies de tissage actuellement opérationnelles et les vitesses pouvant être atteintes.

<u>Type</u>	<u>vitesse insertion (mètres de duite/min)</u>
métier à tisser à navettes	320
métier à tisser à lances rigides	700
métier à tisser à lances flexibles	850
métier à tisser à projectiles	1100
métier à tisser air-jet	1200
métier à tisser water-jet	1400.

### 3. Achèvement

Bien qu'utilisant des procédés classiques, une certaine amélioration des productivités est constatée.

Les plus grands progrès ont été réalisés dans le domaine du contrôle des différents procédés grâce à l'introduction de la micro-informatique.

Un gros effort est en train de se réaliser pour améliorer la qualité des produits, la flexibilité de fabrication et la mise à disposition "just in time".

### 4. Confection

Le plus grand problème de compétitivité se pose dans le domaine de la confection.

La confection est traditionnellement grande consommatrice de main d'oeuvre. Les progrès réalisés dans un passé récent et des brevets déposés au cours des trois dernières années laissent présager des changements importants dans la confection avec l'entrée de processus d'automatisation de certaines tâches.

Néanmoins, les investissements nécessaires dans ce domaine seront très importants et donc ne pourront être amortis que par des séries de productions très standardisées et très portantes en volume.

### 2.3.2. Technologies disponibles en Côte d'Ivoire

#### 1. Filature

La technologie utilisée en Côte d'Ivoire, est le procédé de la filature classique, non robotisé.

Nous avons constaté que des investissements réguliers sont effectués dans ce domaine. La productivité technique de ces filatures non robotisées peut être considérée comme acceptable.

Notons que les usines commencent à investir dans les nouvelles technologies comme les open end.

Le tableau ci-après montre le nombre de turbines déjà installées dans les usines les plus importantes :

#### Nombre de rotors open end installés

ERG	1.512
Utexi	648
Cotivo	648
Total	2.808

#### Nombre de broches classiques installées

ERG	23.120 (sans filature 1)
Utexi	31.824
Cotivo	26.400
Total	81.344

Ces nouvelles filatures open end installées travaillent avec une bonne productivité et la production correspond aux normes internationales de qualité.

Dans une usine moderne d'open end, l'influence des coûts salariaux sur le coût final des filés est négligeable, comparée à l'importance des coûts d'autres facteurs comme l'électricité et les pièces de rechange. Ces coûts étant très élevés, nous avons pu constater que, malgré cette bonne productivité et qualité, ces filatures modernes ne sont pas compétitives sur le marché mondial.

## 2. Tissage

Dans le domaine du tissage des gros investissements doivent être réalisés pour rendre l'industrie textile compétitive sur le marché mondial.

En effet, comme le montre les chiffres ci-dessous, la plus grande partie des métiers des usines les plus importantes sont de petite largeur et, de ce fait, inadaptés aux conditions du marché mondial, qui exige du tissu écru d'une largeur de  $\pm 160$  cm.

De plus, ces métiers sont du type à navette.

Bien que donnant encore des résultats satisfaisants, cette technologie peut être considérée comme dépassée au niveau mondial, tant sur le point de la performance que du point de vue de la qualité du tissu.

### Métiers à tisser petite largeur

ERG	398, soit 60 % du parc métiers
Utexi	567, soit 76 % du parc métiers
Cotivo	546, soit 79 % du parc métiers
Total	1.511, soit 72 % du parc métiers.

Le remplacement sera étalé dans le temps pour être financièrement supportable.

## 3. Achèvement

La technologie disponible en Côte d'Ivoire mériterait d'être améliorée sur le plan de l'automatisation et du contrôle des opérations de finissage.

## 4. Confection

Mis à part des investissements de remplacement, nécessaires dans certaines unités de production, l'introduction des nouvelles technologies de pointe en matière de confection ne semble pas justifiée.

#### 2.4. EVOLUTION ET CARACTERISTIQUES DES SYSTEMES DE DISTRIBUTION

La distribution et la collaboration entre industriels, confectionneurs et distributeurs connaît un développement significatif.

Certaines chaînes de détaillants sont intégrées verticalement, contrôlant la production et la distribution. Cette intégration permet d'éviter les intermédiaires entre confectionneurs et détaillants, permettant ainsi des livraisons plus rapides et "just in time", des marges bénéficiaires plus confortables et/ou des prix plus compétitifs.

Des informations venant des points de vente sur les différents marchés sont centralisées sur un système informatisé très développé. Ces systèmes donnent aux industriels et aux confectionneurs des idées sur les tendances de la mode et de la demande des consommateurs (coloris, style, dessins, etc.).

Le succès de ces chaînes de détaillants tels que Benetton (sportswear), IKEA (linge de maison), Laura Ashley (ameublement) est frappant. Un réseau international de magasins et d'information du marché transmet aux confectionneurs et textiliens coopérant avec ces chaînes de distribution une image de l'évolution des tendances de la mode.

Dans les pays développés, la distribution est organisée de la façon suivante :

- a) pour les produits semi-finis (filés, tissus écrus, ...)
- 1) les industriels importants importent directement écrus (finissage), ou tissus achevés (confectionneurs).

Les acheteurs de ces groupes choisissent leurs sources d'approvisionnements après sélection des fournisseurs d'écrus sur le plan de la fiabilité, la stabilité, le niveau de qualité et les délais de livraison, afin de réaliser des liens durables.

- 2) les traders, spécialisés ou pas en textile, (il y a une dizaine de traders actif dans chaque pays européen) agissent en tant que courtier (généralement sans stockage), généralement pour des achats occasionnels de la part de finisseurs
- 3) les producteurs, via un agent (exclusifs ou multicartes) représentant en permanence les articles, exportent vers les finisseurs
- 4) la participation aux foires textiles internationales telles que Heimtex (Francfort), Paristex (Paris) permet de lancer une production.

b) pour les articles confectionnés :

- 1) un bureau de vente (antenne du producteur) installé dans le(s) pays consommateur organise la distribution de gros producteurs
- 2) un agent (indépendant) présente périodiquement les collections des producteurs de taille moyenne.

La mise en consommation des produits finis se fait par :

- les grandes surfaces :
  - . Pour ce type de réseau, le producteur tâchera de se faire enregistrer en tant que fournisseur et périodiquement participera aux présentations de collections auprès des acheteurs chef de produits textiles des grandes surfaces
  - . Le type de produit sera de la catégorie grande masse et qualité moyenne à prix compétitif. A titre d'information, voici les noms de quelques chaînes d'hyper- et de supermarchés : GB-Inno-GM, Makro et Delhaize en Belgique, Auchan, Mommouth, Leclercq, etc. en France, C&A, Hunkemuller, etc. en Hollande, Allemagne, K-Mart, Wel-Mart aux USA, 7-Eleven / Ito-Yokado au Japon.
- les maisons VPC (vente par correspondance)
  - . présentation et référencement de la collection
  - . le type de produit est semblable à celui des grandes surfaces
- chaînes franchise (type Benetton)
  - . contrat de sous-traitance de la production.

La vente direct du producteur vers la grande distribution et la VPC présente plusieurs exigences :

- ponctualité des livraisons même de petites quantités, de sorte qu'un stockage aux frais de l'industriel producteur (éloigné du marché) sera nécessaire
- contact fréquent avec les acheteurs, et visite des points de vente (service)
- reprise des invendus
- délai de paiement imposé par les distributeurs (2 à 3 mois après livraison aux magasins)
- dispatching de petites quantités dans les différents point de vente, d'où la nécessité de reconditionner les produits.

Par contre, le lien avec la grande distribution a comme avantage :

- une production en série importante
- des contrats renouvelables permettant un planning à long terme.

Les conditions pour offrir dans les délais les produits souhaités par les consommateurs, sont :

- 1) un bon système d'information marketing
- 2) un parc d'équipement flexible
- 3) une gestion commerciale implantée dans le marché.

**3. POSITION CONCURRENTIELLE ET COMPETITIVE  
DE LA FILIERE TEXTILE**



### 3.1. CONTRAINTES ET OPPORTUNITES DE L'EVOLUTION DES MARCHES POUR LA FILIERE

#### 3.1.1. Contraintes et conditions de survie

##### a) Mesures préalables à la mise en oeuvre de toutes stratégies

Aux yeux des acteurs économique concernés, la réflexion stratégique à moyen et long terme est quelque peu occultée par la crise que traverse l'économie ivoirienne. Cette situation est particulièrement alarmante dans le secteur textile: entre le début de cette étude, en janvier 1990, et mai 1990, le secteur a perdu plus de moitié de ses effectifs! Et vu le niveau élevé des stocks de produits finis et le gonflement du débit des comptes clients, la tendance n'est pas à l'optimisme.

La mise en place d'un programme de sauvetage visant l'établissement d'un environnement Fiscal et Administratif propice au développement harmonieux de l'industrie en général et de la filière textile en particulier est la première contrainte pour la filière textile.

Bien qu'un tel programme ne soit pas encore convenu entre les différentes parties concernées, certaines actions sont en cours. Par exemple: le paiement d'une partie de la prime à l'exportation par le biais de la C.C.C.E. et l'annonce faite le 28 mai 1990 par M.Alassane Ouattara, gouverneur de la BEAO et président du Comité interministériel du programme de stabilisation et de relance économique ivoirien, au sujet de mesures (diminution du train de vie de l'Etat, lutte contre la fraude, augmentation de certaines taxes,...) qui pourraient rapporter 130 milliards de FCFA à l'Etat et permettre l'octroi de crédits internationaux. D'autres actions devraient suivre rapidement pour recréer un climat positif au sein de la filière.

Trois documents mis à disposition des Consultants reprennent les mesures actuellement proposées pour remédier à la situation actuelle:

1. Allocution de Monsieur Joseph AKA ANGHUI Président de l'UNION PATRONALE de COTE D'IVOIRE à l'occasion des JOURNEES NATIONALES du DIALOGUE, Abidjan, les 21, 22 et 23 septembre 1989.

2. Lettre de Monsieur K. ANGORA, Président de la FEDERATION IVOIRIENNE DES INDUSTRIES DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT à Messieurs les Ministres de l'Economie et des Finances, du Commerce, et de l'Industrie et du Plan, datée du 18 janvier 1990.
3. Projet de COMMUNICATION EN CONSEIL DES MINISTRES ayant pour objet: SYNTHÈSE DE LA PREMIÈRE PHASE DES TRAVAUX DU COMITÉ PROFESSIONNEL DU COTON, janvier 1990.

Brièvement, ces mesures visent à:

- lutter contre la fraude, principalement celle relative aux importations illégales, par l'application stricte des dispositions existantes,
- accélérer et simplifier les procédures Administratives,
- alléger la fiscalité de porte et harmoniser les taux de TVA pour l'ensemble de la filière,
- exempter de la TVA ou admettre l'Admission Temporaire pour les biens intermédiaires entrant dans la fabrication de produits destinés à l'exportation,
- contingenter certaines (un nombre très limité) importations concurrentes de productions locales (attention à la politique d'économie libérale),
- payer et rembourser les créances de l'Etat et de ses Administrations: primes à l'exportation, TVA, prêts accordés par les banques,...
- assainir le fonctionnement des entreprises d'Etat, EECI et Régies des Eaux et CIDT, permettant ainsi une meilleure productivité et par là une réduction du coût des intrants,
- permettre l'importation de coton de qualité non disponible localement à droit d'entrée nul (cette mesure n'est pas essentielle aux yeux des consultants vu les coûts d'approvisionnement et la différence limitée de prix entre les différentes qualités de coton),
- permettre l'achat à terme du coton.

Nous sommes d'avis que ses mesures servent de thèmes à une négociation sur la mise en place du programme de sauvetage.

Le cas de la surévaluation du F.CFA (30 % d'après la Banque Mondiale) est une contrainte qui sort du cadre de la filière coton.

#### b) Contrôle de l'aval de la filière

L'industrie textile de Côte d'Ivoire est et sera encore plus dépendante pour son succès des marchés internationaux, sans pour autant délaisser les segments du marché intérieur où l'industrie ivoirienne est compétitive.

Pour réussir, il faut d'une certaine manière contrôler l'aval, conquérir le marché.

La stratégie pour y arriver visera à :

- développer les contacts avec les distributeurs sur les marchés de l'utilisateur final. Les opérateurs détermineront individuellement la nature de ces contacts :
  - . participation financière croisée
  - . contrat d'exclusivité
  - . franchising
  - . sous-traitance
- démarcher les clients, particulièrement ceux qui peuvent s'affranchir des réseaux de distributions comme les clients "institutionnels" : armée, police, école, ...
- créer une image de marque, par la promotion de la production locale. C'est l'aspect communication avec le marché
- fournir un service plus qu'un produit par l'utilisation de méthode de gestion du client - exemple :
  - . "Just In Time"
  - . "Quality Assurance".

En résumé, la deuxième contrainte est la mise en place pour chaque opérateur d'un programme marketing visant à assurer des débouchés rentables pour sa production.

c) Performances de production comparables aux producteurs concurrents

Ces performances se mesurent par le rapport qualité/prix de revient de la production.

Le numérateur de ce ratio, c'est la qualité, celle-ci doit être au moins égale pour chaque produit à celle des concurrents.

Le niveau actuel de la Côte d'Ivoire dans ce domaine est relativement satisfaisant.

Au dénominateur, nous avons le prix de revient, celui-ci doit être le plus bas possible pour améliorer le ratio.

Le prix de revient dépend de la productivité, du coût des intrants et du coût de l'investissement. En analysant chaque facteur, nous identifions les moyens de contrôler les performances de production :

## FACTEURS

## MOYENS D'ACTION

### Productivité

(diminution de la quantité  
des moyens directs et indirects  
nécessaires à la production)

- Investissements - d'assainissement
- de réhabilitation - des machines
- nouveaux
- formation
- système de supervision (problème africain)  
planning, maintenance, suivi + action de la production et de l'administration

### Coûts des intrants

(diminution des coûts unitaires des moyens nécessaires à la production)

- négociations avec les syndicats sur une modération salariale
- négociations avec les fournisseurs (dont l'Etat) sur les prix de cessions
- amélioration de la productivité des fournisseurs
- mesures d'accompagnement compensant les diminutions de revenus (salariés et fournisseurs)

### Coût des investissements

(amélioration des conditions d'investissement)

- la liste des moyens d'action est fort longue. Ceux-ci pourraient se regrouper en moyens d'actions directs visant à diminuer le coût du crédit et ceux indirects visant à créer des conditions favorables à l'investissement.

Pour cette troisième contrainte, la responsabilité est partagée entre l'Etat, quelques institutions privées (banques et assurances) et les producteurs industriels (ceux de la filière coton et de leurs fournisseurs). Ceci met en lumière le besoin de concertation du sein de la filière.

### 3.1.2. Opportunités

#### a) Positionnement stratégique

Pour apprécier l'opportunité d'un développement industriel, nous utiliserons la méthode d'analyse de compétitivité de Michael Porter. Michael Porter (Harvard Business School) propose deux axes de développement stratégique: le **marché cible**: large ou étroit et l'**avantage compétitif**: faible coût ou produit différencié. Chaque opérateur devra se positionner suivant ces deux axes de développement.

#### **Avantage Stratégique**

Faible coût                      Différenciation

Tout le Secteur  Cible Stratégique  Segment particulier	Produits de masse Fancy Polo + T-shirt	Produits de luxe Wax Tissus grande laize
	Clients Institu- tionnels AFRIBACHE CONFEC-CI	Tissus haute technologie Haute couture Yves St-Laurent

Le positionnement stratégique de l'ensemble de la filière textile ivoirienne est plus difficile, car il doit nécessairement intégrer toute la diversité du secteur.

b) Opportunité géographique  
-----

Le diagnostic de la filière a orienté notre choix en matière de marché cible. En reprenant les éléments déterminants de cette analyse, nous trouvons:

- 1. les marchés local et régional sont en stagnation étant donné la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs et les problèmes de solvabilité des distributeurs. Les perspectives de croissance sont faibles à moyen terme,
- 2. la compétition sur les marchés local et régional se fait essentiellement sur les prix (à l'exception du WAX); la friperie et les produits de faible qualité occupent une part prépondérante. La production de tels produits à un prix compétitif ne sera pas un point fort de l'industrie textile de Côte d'Ivoire. D'autres pays disposant de coton de qualité suffisante à meilleur prix, d'équipements entièrement amortis et d'une main d'oeuvre plus productive conserveront un avantage sur ces marchés,
- 3. le marché régional est trop protectionniste. Pratiquement tous les pays de la région ont une industrie textile, le Nigéria a déjà pris des mesures pour protéger son industrie nationale,
- 4. les produits destinés à la grande exportation sont pour leur majorité également vendables sur le marché local. L'occidentalisation des moeurs favorisera encore cet avantage pour les produits grande exportation,
- 5. les liens économiques entre la Côte d'Ivoire et certains pays d'Europe sont plus étroits qu'entre la Côte d'Ivoire et les pays de la région. Ceci se traduit par un meilleur fonctionnement des communications, des approvisionnements et des transferts financiers. Dès lors, les produits ivoiriens bénéficient d'un accès privilégié au marché européen.

- 6. inmarquablement la production pour la grande exportation va générer un certain volume de production de qualité non satisfaisante aux exigences de la clientèle visée. Cette production de 2e choix (coût marginal) trouvera facilement un débouché sur des marchés plus proches des producteurs ivoiriens.

Des arguments ci-dessus, il apparaît que le marché cible pour le développement du secteur textile sera le marché de la grande exportation (l'Europe en particulier). C'est donc dans cette direction que la filière trouvera ses meilleures opportunités d'évolution.

c) Caractéristiques des produits à développer

Ceci étant posé, une liste de produits peut être établie. Tenant compte des particularités de la filière, ces produits devront de préférence répondre aux critères suivants :

1. Etant donné les difficultés à gérer les flux tendus entre la Côte d'Ivoire et l'Europe, les produits ne seront pas trop sujet aux changements de mode: design, coloris, ... Au contraire, on cherchera des produits de toutes saisons. Nous éliminons avec ce critère plusieurs gammes de produits confectionnés. Des cas particuliers subsisteront (ex: CONFEC-CI), ceux-ci ne constituant pas un axe de développement pour le secteur.
2. Le coton étant une production nationale, les produits devront contenir un pourcentage important de cette fibre. Ceci d'autant plus que les fibres synthétiques sont meilleures marchés pour les concurrents installés dans les pays développés: avantage comparatif des concurrents.
3. Les produits seront sélectionnés en fonction des caractéristiques typiques du coton: hydrophilité, élasticité faible, résistance mécanique... Réciproquement, les synthétiques ont des caractéristiques qui sont recherchés dans d'autres applications.



Beaucoup de produits du type "stretch" sont en synthétique (vêtements de sport). Les synthétiques ont la réputation d'être des tissus facile à vivre: ils se repassent aisément, s'usent moins vite, ...

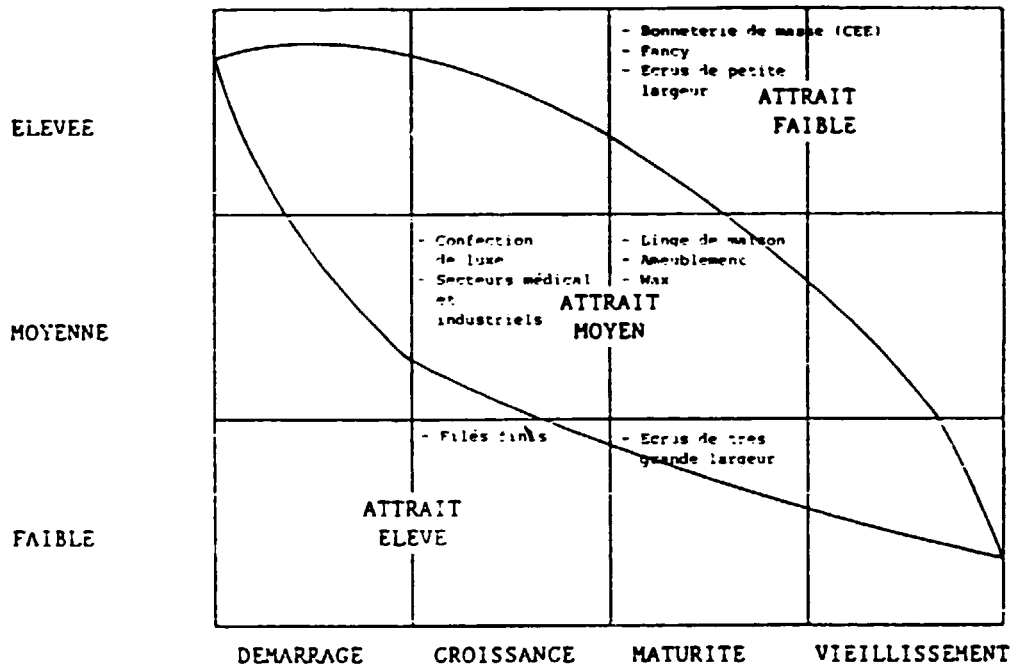
4. On sélectionnera également les produits en fonction de la solvabilité des marchés auxquels ils sont destinés: pays industrialisés, marchés financés par des programmes d'aide (OMS, Croix Rouge, PNUD, USAID, CCCE, ...).
5. Certaines productions, bien que satisfaisant aux critères énoncés ici plus haut, ne sont pourtant pas recommandables pour des raisons de concurrence. Certains pays d'Afrique du Nord et d'Asie ont déjà établis de solides positions sur des marchés qui auraient pu intéresser l'industrie textile ivoirienne: les vêtements de travail, la confection pour bébé et enfant, la chemise, le jeans, les sous-vêtements bas de gamme... Plutôt que de dépenser son énergie à combattre les points forts de la concurrence, il est toujours plus intéressant de développer une stratégie originale. Les vecteurs de développement de la filière devront autant que possible être différents des vecteurs choisis par la concurrence.

Ce dernier point peut être schématisé par le diagramme d'attrait du produit. Deux axes caractérisent l'attrait :

- 1) l'intensité concurrentielle
- 2) le cycle de vie du produit.

Plus il y a de concurrence, plus il y a de risque de voir les marges se réduire; plus le produit est proche du terme de son cycle de vie, plus le risque est grand de voir chuter son chiffre d'affaires.

INTENSITE  
CONCURRENTIELLE



La stratégie à mettre en oeuvre visera à marginaliser progressivement les productions de faible attrait et à reconvertir l'industrie en mettant l'accent sur des productions porteuses d'avenir.

## 3.2. ANALYSE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE DE LA COMPETITIVITE PAR RAPPORT AUX DIFFERENTS MARCHES

### 3.2.1. Analyse des facteurs par rapport au contexte international

#### 3.2.1.1. La main d'oeuvre

Une comparaison internationale des coûts de la main d'oeuvre nous apprend que parmi les pays en voie d'industrialisation la Côte d'Ivoire est placée au plus haut de l'échelle. Bien que nettement au-dessous des pays industrialisés qui se situent dans les environs de 10 à 15 dollars par heure, la Côte d'Ivoire avec environ 3 dollars se situe en effet loin au-dessus des 1,3 de la Turquie, 1,1 du Maroc, 0,7 de la Thaïlande, 0,4 du Pakistan et 0,2 de l'Indonésie (chiffres "Werner International", 1989). Sur le plan des coûts de salaire la Côte d'Ivoire est donc nettement plus chère que les grands pays concurrents en textile.

A ce facteur de salaire horaire viennent s'ajouter d'autres éléments. Ainsi le nombre d'heures travaillées par an, qui influence entre autre le coût de travail posté (continuité, en équipes), pratique courante dans le textile. Ce nombre annuel d'heures n'est que de 2.080 en Côte d'Ivoire, pour la majorité des pays en voie d'industrialisation, ce nombre est d'environ 2.300 heures/an.

La main d'oeuvre ivoirienne est sujete à des taxes et des charges sociales considérables. En moyenne, ces coûts sont estimés à 27 %. Dans ce domaine également, la Côte d'Ivoire dépasse la plupart des pays "concurrents" en voie d'industrialisation. A titre d'exemple : 20 % à Taiwan, 14 % en Chine, 10 % en Inde, 5 % au Sri Lanka, 2 % en Thaïlande (chiffres Base de Données Maxwell Stamp).

Indépendamment de son coût, il y a aussi la question de la productivité de la main d'oeuvre. En général, les pays développés ont à ce jour été capables de compenser leurs coûts importants de la main d'oeuvre par

une productivité plus élevée grâce à des investissements continus en technologies de pointe. Cela compte plus pour le secteur du textile même (production de tissu) que pour la confection, ou le centre de gravité des activités s'est déplacé vers les pays en voie d'industrialisation. Pour avoir une idée de la productivité de la main d'oeuvre, on peut comparer le coût à la valeur ajoutée obtenue. Une fois de plus, la Côte d'Ivoire réalise un mauvais score. En effet, la productivité obtenue n'est pas seulement nettement plus basse que celle de pays comme l'Indonésie, le Pakistan ou la Turquie, mais est également inférieure aux résultats de pays comme les Etats-Unis et l'Angleterre (données Nations Unies), qui ont pourtant des coûts salariaux de 4 fois plus élevés ...

#### 3.2.1.2. L'électricité et l'eau

En comparaison avec les grands pays concurrents, le prix de l'électricité est élevé en Côte d'Ivoire. Ce prix se situe aux environs de 0,13 US\$ par kWh (prix grand consommateur). Dans des pays comme la Corée, le Pakistan et la Malaisie, les consommateurs industriels paient moitié moins cher. Les prix du pétrole sont aussi indicatifs : 4 fois plus élevés en Côte d'Ivoire qu'en Thaïlande par exemple.

Le prix de l'eau, facteur important pour les unités de teinture et d'impression, est également très élevé en Côte d'Ivoire. L'eau coûte 4 fois plus chère qu'en Thaïlande. Des taxes considérables (jusqu'à trois quarts du prix de l'eau du réseau) sont prélevées sur l'eau des forages privés. Dans les pays voisins où les entreprises pompent elles-mêmes leur eau, ce genre de taxe n'existe pas.

#### 3.2.1.3. Les taxes

Ce facteur qui pèse lourdement sur la structure des coûts des producteurs textiles est une variable sur laquelle le Gouvernement peut intervenir directement.

Parmi ces taxes, les droits d'importation sont fort élevés, et ceci même sur des produits non fabriqués en Côte d'Ivoire comme certaines pièces de rechange et produits chimiques. Une taxe sur le chiffre d'affaires existe pour la plupart des activités industrielles, et bien d'autres taxes viennent s'ajouter (voir Chapitre 1).

Somme toute, les articles textiles de Côte d'Ivoire sont de 60 % plus chers que le prix que le consommateur devrait payer s'il n'y avait pas de taxes. Pour les vêtements, ce chiffre peut atteindre 90 %.

#### 3.2.1.4. Le taux d'intérêt et le taux de change

En ce qui concerne le coût de l'argent en Côte d'Ivoire, le taux d'intérêt nominal en pourcentage se situe aux environs de 13 %. Le chiffre de la Malaisie est plus bas, 8 %, mais dans bien d'autres pays en voie d'industrialisation, l'argent est plus cher : en Thaïlande on dépasse les 15 %, au Chana le taux s'élève à plus que 27 %.

Un élément de la compétitivité internationale est le taux de change de la monnaie locale. Le FCFA est lié au franc français par une parité fixe (1 FF = 50 FCFA); le taux de change nominal est donc une donnée fixe. Le taux de change réel tient compte des niveaux de prix de produits comparables à l'étranger et en Côte d'Ivoire. Ainsi on obtient ce qu'on appelle le "real exchange rate" (RER).

Il est clair qu'une appréciation du RER conduit à une baisse du pouvoir d'achat de l'étranger qui veut acheter des produits intérieurs. Autrement dit : une appréciation du RER implique une diminution de la compétitivité des produits ivoiriens sur le marché international. Le Fonds Monétaire Internationale a comparé les indices du RER de différents pays. On constate que la Côte d'Ivoire est l'un des seuls pays en voie d'industrialisation où le RER a subi une appréciation entre 1982 et 89. En effet, l'indice est monté de 108 à 120. En Malaisie, il est tombé de 97 à 70, au Maroc de 122 à 90 et au Nigéria de 68 à 18.

En réalité, cette évolution monétaire implique qu'entre 1985 et 1989 les produits ivoiriens ont connu une diminution de leur compétitivité sur le marché international de 20 %.

### 3.2.2. Axes stratégiques majeurs

L'exposé qui précède a relevé les désavantages que la Côte d'Ivoire rencontre sur le plan de la compétitivité internationale. Néanmoins, la Côte d'Ivoire possède un certain nombre d'atout vis à vis des grands pays concurrents (voir les Forces de la filière au point 1.5.2.).

En effet, l'infrastructure logistique est bien meilleure en Côte d'Ivoire que dans la plupart des grands pays concurrents. Ceci tant sur le plan de l'infrastructure physique (télécommunications, transport, etc.) qu'institutionnelle (organismes et institutions de soutien). Bien qu'actuellement trop chère, la main d'oeuvre ivoirienne est d'un niveau et d'une qualité élevés. Déjà bien orientée vers l'exportation, l'industrie ivoirienne bénéficie de contacts étroits avec l'Europe ce qui facilite l'accès aux marchés (avantage comparatif) : langue française, accords de Lome (ACP), participation de sociétés européennes au développement du secteur, ...

En synthèse quantitative, la compétitivité de la filière peut être résumée par ce tableau :

	OCDE	ASIE+	C.I.	Remarques
Coton	Prix marché	Dumping	Prix marché	
Compétitivité main d'oeuvre coût/productivité	100 (USA) à 200	25 à 100	150	(Maxwell Stamp)
Electricité	50 à 100	50 à 100	100	
Eau	50 à 100	25 à 50	100	
Taux d'intérêt	10 à 20 %	8 à 27 %	13 %	
Droit d'accès à CEE	0 à 12 % / quotas	12 % / quotas	0 %	

Il ressort de ce tableau une grande similitude entre la Côte d'Ivoire et les pays industrialisés.

En conclusion de ce chapitre 3, nous proposons deux Axes stratégiques majeurs. Suivant leur propre analyse interne, les entités industrielles choisiront de préférence l'un ou l'autre de ces axes pour réaliser leur reconversion de développement.

- A) Axe de segmentation : le succès des entreprises sur cette axe dépendra de leur capacité à produire à très faible coût un produit très spécifique. Exemple : AFRIBACHE et CONFEC-CI.
- B) Axe de différenciation : cette stratégie vise à créer une valeur ajoutée tel que l'accroissement de coût de production soit largement compensé par la valeur marchande attribuée par les consommateurs : WAX et REWARD/WRANGLER de SAB.

Au chapitre 4, nous définirons des objectifs de développement pour la filière textile.

#### **4. IDENTIFICATION DES OBJECTIFS**



#### 4. IDENTIFICATION DES OBJECTIFS

##### 4.1. OBJECTIFS DECRITS DANS LE SCHEMA DIRECTEUR

Le schéma directeur de développement industriel cite comme grands objectifs :

- la valorisation des ressources naturelles
- la contribution à l'équilibre des échanges
- la densification du tissu industriel
- l'accélération du processus d'ivoirisation
- la contribution à l'équilibre régional et le rôle particulier des PME.

##### 4.2. LES OBJECTIFS SPECIFIQUES A LA FILIERE COTON

Le SDI mentionne deux grands objectifs:

- valoriser à 40 % les ressources nationales de coton, c'est à dire le doublement du taux actuel de transformation industrielle;
- promouvoir les exportations des produits textiles ivoiriens vers les marchés régionaux (CEDEAO) et internationaux.

##### 4.3. COMMENTAIRES CONCERNANT LES OBJECTIFS

En 1987, avec un enthousiasme justifié par une conjoncture favorable, le SDI fixait comme objectif particulier le doublement, à la perspective de l'an 2000, du taux de transformation industrielle du coton filé (de 20 % actuellement à 40 % en l'an 2000). La transformation nationale de coton est d'environ 20.000 tonnes. Si on suppose la production de coton en Côte d'Ivoire à plus de 100.000 tonnes en l'an 2000, ce sont plus de 40.000 tonnes de coton qui devront être transformés pour atteindre l'objectif du SDI.

La promotion des exportations, second objectif spécifique de la filière, découle directement du premier objectif. Il n'est en effet pas envisageable d'augmenter de manière significative les quantités de coton transformées en se basant sur un marché local et sous régional trop étroit (aussi bien en termes de nombres de consommateurs qu'en termes de pouvoir d'achat).

En ce qui concerne les autres objectifs :

- la densification du tissu industriel,
- l'accélération du processus d'ivoirisation et
- le rôle des petites et moyennes entreprises,

la troisième transformation du textile contribuera de manière significative à la réalisation de ces objectifs.

#### 4.4. AXES STRATEGIQUES MAJEURS ET SOUS-OBJECTIFS

##### 4.4.1. Objectifs marketing

###### a) Identification des produits/marché

Les entités géographiques formées sont :

- le marché local
- le marché sous-régional (Afrique de l'Ouest)
- le marché international (grande exportation).

Partant des analyses du Chapitre 3, nous proposons aux acteurs de la filière une liste de produits.

Pour assurer la rentabilité de la filière, le product mix de celle-ci sera profondément modifié. Le volume de produits "export" devrait croître sensiblement, de même que la valeur ajoutée moyenne.

En matière textile comme dans beaucoup d'autres domaines industriels, le marché est de plus en plus demandeur de produits spécialisés. Les entrepreneurs dynamiques sont à la recherche de nouveaux segments et cherchent à différencier leurs productions de celle de leurs concurrents.

Privilégiant ces contraintes et en nous appuyant sur les opportunités de développement décrites au Chapitre 3, nous proposons d'analyser la faisabilité des productions suivantes (axes de développement produit).

- b) Distribution : le développement d'un réseau solide de distribution est essentiel pour la réussite de la stratégie (Chapitre 3).
- c) Promotion : cette variable est une autre composante essentielle dans la réussite du développement de la filière. Une image de marque nationale et d'entreprise sont des objectifs à considérer.

Axe stratégique majeur A :

PRODUITS SPECIALISES

Les producteurs cherchant à se développer par la production de produits spécialisés pour un segment du marché devront tout mettre en oeuvre pour devenir les "experts" du secteur choisi.

**Le secteur médical**

La gamme de produits à base de coton est très étendue dans ce secteur. La caractéristique spécifique des produits destinés à un usage médical est la nécessité d'une très grande qualité: résistance aux lavages répétés à haute température, solidité mécanique, aspect extérieur, facilité d'utilisation, coupe et confection particulière...

**Produits tissés:**

- draps de lits pour hôpitaux, le nom de l'établissement peut être tissé en lisière,
- serviettes en éponge et linge de toilette en général,
- linge pour bébé,
- linge d'opération,
- uniformes et tenues médicales spéciales,
- produits à usage unique: bandages, pansements, compresses, emplâtre,.... (SOTREPA)

**Produits non tissés:**

- serviettes et articles hygiéniques,
- ouate, tampons dentaires, tampons de démaquillage...

**Le secteur hôtelier-restauration**

Ce secteur est proche du secteur médical pour une grande partie de la gamme de produits (litterie, cuisine, ...).

**Le secteur industriel**

Le coton est largement utilisé dans l'industrie.

Les filtres sont généralement en matière tissée pour les applications avec des liquides. Les filtres à gaz sont généralement non tissés. les applications sont nombreuses: dépoussiérage, séparation de produits, lutte contre la pollution...

Les feutres, un produit non tissé, sont entre-autre utilisés pour le polissage et l'isolation mécanique et thermique.

Les vêtements industriels spécialisés. Par exemple, le vêtement anti-statique: utilisé en électronique, pour éviter le transport de poussière dans les "clean-rooms", utilisé également dans l'industrie chimique dans les environnements explosifs. L'effet anti-statique est obtenu en mélangeant de très fines fibres métalliques dans le fil. Ces vêtements offrent aussi une excellente protection contre les micro-radiations auxquelles sont exposés les techniciens radar.

Les toiles de tentes. Un marché très important est en train de se développer, celui de la couverture de grandes surfaces du type complexes sportifs et chapiteaux.

#### Le secteur militaire

Pour ce secteur aussi, la robustesse du tissu est primordiale.

Le camouflage infra-rouge et la protection anti-radar sont parmi les spécialités actuellement très recherchées dans ce secteur. Ces caractéristiques sont obtenues par l'application d'apprêts spéciaux. Les bâches et les vêtements militaires sont les principaux produits de ce secteur.

#### Axe stratégique majeur B :

##### TEXTILES CLASSIQUES DIFFERENTIES

Suivant le choix de stratégie, les entrepreneurs se dirigeront vers des produits plus classiques. La concurrence pour ces produits est plus vive, mais elle est compensée par un volume de

marché plus grand. Dans le cadre ivoirien, les producteurs devront différencier leurs productions pour justifier un prix de vente plus élevé.

Le tissu d'ameublement:

teints ou imprimés, le marché est très large. Ces tissus sont généralement fabriqués sur des métiers jacquard. La concurrence avec les tissus synthétiques est très forte.

Les textiles ménagers:

draps de lits, linge de toilette, linge de table.

La France, l'Allemagne de l'Ouest, l'Italie et le Royaume Uni importaient ensemble en 1988 pour un total de 133.000 tonnes de linge de ménage. Ce chiffre est en croissance de 65 % par rapport à 1985! Le coton est la fibre dominante de ce sous-secteur.

La confection de qualité:

bonneterie fine, sous-vêtements de marque,...

Pour réussir sur ce marché, de bonnes relations commerciales avec les franchiseurs et les distributeurs sont capitales; de faibles coûts de productions ne seront pas suffisants pour se positionner favorablement.

Le wax

Parmi les spécialités africaines, le wax nous semble être le seul produit à promouvoir. En effet, comme nous l'avons fait remarquer dans les chapitres précédents, le wax est un produit de prestige. Tout en continuant à produire pour les besoins locaux, un développement vers l'exportation, le secteur de la confection mode africaine, est à envisager: boxer-shorts, chemises loisir,...

## TABLEAU DES PRINCIPAUX PRODUITS

### COTE D'IVOIRE - STRATEGIE - TABLEAU PRODUITS DE DIVERSIFICATION

<u>SECTEUR</u>	<u>ARTICLE</u>	<u>COMPOSITION/STADE DE PRODUCTION</u>	<u>TYPE D'EQUIPEMENT</u>
<u>MEDICAL</u>	DRAPS DE LIT-HOPITAUX	100% COTON	FILATURE-TISSAGE-(TISSAGE EN LISIERE)-CONFECTION METERS GRANDE LARGEUR (JACQUARD LISIERE)-CONFECTION CLASSIQUE
	SERVETTES EPONGE-HOPITAUX	100% COTON	FILATURE-TISSAGE-(TISSAGE EN LISIERE)-CONFECTION METERS EPONGE (JACQUARD LISIERE)-CONFECTION CLASSIQUE
	UNIFORMES HOPITAUX	100% COTON/ POLYESTER-COTON	FILATURE-TISSAGE-(TEINTURE)-CONFECTION METERS CLASSIQUES CONFECTION CLASSIQUE
	LANGES DE BEBE	100% COTON	FILATURE-TISSAGE-CONFECTION METERS CLASSIQUES CONFECTION CLASSIQUE
	LINGE D'OPERATION	100% COTON	FILATURE-TISSAGE-(TEINTURE)-CONFECTION METERS GRANDE LARGEUR CONFECTION CLASSIQUE
	BANDAGES, COMPRESSES...	100% COTON	FILATURE - TISSAGE METERS SPECIALISES
	ARTICLES HYGIENIQUES	SUR BASE DE COTON	NON-TISSE EQUIPEMENT SPECIALISE TYPE PRODUCTION PAPIER
	OUATE	100% COTON	FILATURE + NON-TISSE PREPARATION FILATURE CLASSIQUE (JUSQU' AUX CARDES) BLANCHIMENT EN BOURRE-SECHAGE-OUVRAISON
	TAMPONS (DEMAQUILLAGE, DENTAIRE)	100% COTON	FILATURE + NON-TISSE PRODUCTION DE OUATE (CFR. SUPRA) + EQUIPEMENT DE CONDITIONNEMENT
<u>INDUSTRIEL</u>	FILTRES TISSES	100% COTON/MELANGES	FILATURE-TISSAGE-(CONFECTION) METERS CLASSIQUES (CONFECTION CLASSIQUE)
	FILTRES NON-TISSES	100% COTON/MELANGES	FILATURE + NON-TISSE PREPARATION DES FIBRES (OUVERTURE-MELANGE) MACHINE D'AGUITAGE
	FEUTRES	MELANGES	FILATURE + NON-TISSE PREPARATION DES FIBRES (OUVERTURE-MELANGE) MACHINE D'AGUITAGE

<u>SECTEUR</u>	<u>ARTICLE</u>	<u>COMPOSITION</u>	<u>STADE DE PRODUCTION</u>	<u>TYPE D'EQUIPEMENT</u>
	VETEMENTS ANTI-STATIQUES	COTON OU MELANGE + FIBRES METALLIQUES	FILATURE-TISSAGE-(TEINTURE)-CONFECTION	MELANGE DE LA FIBRE METALLIQUE SUR ETIRAGE CLASSIQUE - FILATURE CLASSIQUE METIERS CLASSIQUES
	TOILE (TENTES, BACHES)	100% COTON/ POLYESTER-COTON	FILATURE-TISSAGE-(TEINTURE)-CONFECTION	METIERS GRANDE LARGEUR (EQUIPEMENT DE COATING)
<u>MILITAIRE</u>	VETEMENTS MILITAIRES	100% COTON/ POLYESTER-COTON	FILATURE-TISSAGE-TEINTURE-CONFECTION	METIERS CLASSIQUES FINISSAGE ET CONFECTION CLASSIQUE
	TISSU "CAMOUFLAGE" (TENTES, VETEMENTS)	100% COTON/ POLYESTER-COTON	FILATURE-TISSAGE-IMPRESSIION-CONFECTION	METIERS CLASSIQUES (GRANDE LARGEUR) IMPRESSION ET APPRET AUX PRODUITS SPECIAUX ANTI-PUTRESCENCE)
<u>AUTRES</u>	TISSU D'AMEUBLEMENT	100% COTON/MELANGES	FILATURE-(TEINTURE FILS)-TISSAGE (JACQUARD)-(IMPRESSIION)	METIERS CLASSIQUES (GRANDE LARGEUR) METIERS JACQUARD
	SERVIETTES EPONGE	100% COTON	FILATURE-TISSAGE-(TEINTURE)-CONFECTION	METIERS EPONGE TEINTURE EN BARQUE - CONFECTION CLASSIQUE
	FILES FINS (PEIGNES)	100% COTON	FILATURE	FILATURE CLASSIQUE AVEC PEIGNEUSES
	DRAPS DE LIT GRANDE LARGEUR	100% COTON/ POLYESTER-COTON	FILATURE-(TEINTURE)-(IMPRESSIION)-CONFECTION	METIERS GRANDE LARGEUR TEINTURE/IMPRESSIION GRANDE LARGEUR-CONFECTION CLASSIQUE
	LINGE DE TABLE	100% COTON/ POLYESTER-COTON	FILATURE-(TEINTURE FILS)-TISSAGE-(TEINTURE) IMPRESSIION-CONFECTION	METIERS GRANDE LARGEUR TEINTURE/IMPRESSIION GRANDE LARGEUR
	BONNETERIE HAUT DE GAMME (SOUS-VETEMENTS,	100% COTON/MELANGES	FILATURE-TEINTURE FILS-TRICOTAGE (IMPRESSIION)-CONFECTION	METIERS CIRCULAIRES DE BONNETERIE CONFECTION CLASSIQUE

Il appartient aux gestionnaires de l'industrie textile d'étudier en détail la faisabilité de chaque projet. Le second rapport fournira des fiches projets concluant sur une indication de la rentabilité de certaines de ces productions.

La reconversion de l'industrie textile ivoirienne vers la production de produits destinés à la grande exportation est l'objet de la stratégie qui va suivre.

- d) Prix : le marché est caractérisé par une forte concurrence sur les prix. Un contrôle des prix est envisageable sur le marché intérieur, mais nous pensons que cette attitude sera contre productive. D'une manière générale, les prix seront déterminés par le jeu de la libre concurrence. La pénétration des marchés à la grande exportation ne sera possible qu'avec des prix compétitifs (voir politique commerciale au chapitre 5).

#### 4.4.2. Objectifs de production

- a) Capacité de production : les capacités installées sont suffisantes pour traiter l'équivalent de 30.000 tonnes de coton. Le premier objectif sera donc d'augmenter le taux d'utilisation des équipements. Pour atteindre l'objectif du SDI, des équipements additionnels seront nécessaires, phase d'expansion.
- b) Performance de production : les objectifs à atteindre dans ce domaine sont :
1. Qualité : légère augmentation pour arriver aux normes des pays développés
  2. Prix de revient :
    - une productivité nettement supérieure à celle observée actuellement
    - coût des intrants comparable aux concurrents grands exportateurs
    - coût des investissements par unité de production comparable aux pays grands exportateurs



#### 4.4.3. Objectifs de l'environnement

Si les deux premiers groupes d'objectifs visaient plus particulièrement les opérateurs, le troisième groupe concerne directement l'Etat. Deux objectifs généraux peuvent être définis.

a) Création d'un climat favorable à l'activité industrielle : par climat nous entendons la prise de mesures visant à assurer aux opérateurs des conditions de travail au moins équivalentes à celles offertes dans les pays concurrents :

- politique sociale : négociation salariale, mesure d'accompagnement, pouvoir d'achat
- politique économique : restructuration de l'économie, privatisation, libre concurrence
- politique extérieure : soutien du commerce extérieur.

b) Création d'un climat favorable à l'investissement : cet objectif pourra être atteint par la prise de mesures visant :

- à créer un climat de confiance dans le pays : stabilité des institutions, engagement pour un développement à long terme,
- à promouvoir les potentiels humains et de ressources naturelles : législation attirant les investisseurs étrangers, infrastructure d'accueil (zones industrielles, communication, ...), réorganisation des institutions (système bancaire, assurances, ...).

#### 4.5. IMPACTS DES OBJECTIFS

A titre indicatif et dans le but de visualiser les conséquences prévisibles de l'objectif quantitatif du SDI, transformation de 40.000 tonnes de coton, nous avons fait quelques estimations d'impact.

##### 4.5.1. Investissements de production

La transformation de 40.000 tonnes de coton (expansion) réclame des investissements pour accroître les capacités de production. Nous pouvons quantifier la valeur des investissements associés à l'activité de production. La réalisation de l'objectif du SDI

entraînera sur 10 ans une demande d'investissement de l'ordre de 300 millions d'Ecu.

#### 4.5.2. Consommation de ressources

L'impact de l'objectif sur l'environnement et les infrastructures font partie du bilan : pollution, besoin en énergie, en eau, en matière première, utilisation des voies de communications, ... La consommation de ces ressources est directement proportionnelle à l'augmentation de production réalisée.

#### 4.5.3. Emploi

L'influence de l'objectif sur le niveau de l'emploi n'est pas neutre. L'emploi évoluera en fonction du degré de réalisation de la réhabilitation du secteur. Une diminution des effectifs est attendue dans un premier temps suivie d'une stabilisation (avec des emplois plus qualifiés) pour terminer avec une reprise de l'embauche. Une politique d'accompagnement sera nécessaire pour négocier cet aspect social de la réhabilitation.

#### 4.5.4. Balance des paiements (secteur textile)

L'influence sur la balance des paiements est difficile à prévoir; deux flux vont s'opposer :

- les investissements extérieurs en moyens de production
- les exportations de produits textiles.

A terme, le flux commercial devrait largement compenser le flux financier.

## 5. SCENARIOS STRATEGIQUES

Les Axes Stratégiques Majeurs étant présentés, les stratégies fonctionnelles devront positionner l'industrie textile dans une situation de moindre vulnérabilité aux changements technologiques et aux attaques de la concurrence.

La position qui assurera cette moindre vulnérabilité a été définie au point précédent (marchés et produits). En termes de stratégie (typologie de Michael Porter), cette position est caractérisée soit (a) par la concentration sur un (ou plusieurs dans le cas d'une filière) segment(s) homogène(s) du marché sur lequel l'industrie devra se montrer performante. Cette performance se traduira par la faculté à produire à très faible coût une gamme restreinte de produits (Axe Stratégique Majeur A), soit (b) par la fabrication de produits très différenciés, cette différenciation devrait justifier un prix de vente plus élevé (Axe Stratégique Majeur B). Les points développés plus bas dans ce chapitre sont les stratégies fonctionnelles permettant de suivre les Axes Stratégiques Majeurs.

#### 5.1. POLITIQUES DE PENETRATION DES MARCHES

##### 5.1.1. Facteurs clés de succès par segment de marché

Les 5 facteurs prépondérants qui "font" un produit sont :

- le prix de revient (PR)
- (la stabilité de) la qualité (Q)
- la rapidité de livraison (L)
- la créativité (C)
- la pénétration des marchés (image de marque) (PM).

Selon le type de produit et le segment de marché sur lequel on se situe, les priorités seront différents, les accents vont se déplacer. Ainsi la créativité sera le facteur clés de succès primordial pour des articles d'habillement pour femmes, tandis qu'un faible prix de revient sera décisif pour des produits industriels.

Dans le cadre des politiques de pénétration des marchés à suivre, la connaissance du produit et des exigences mises en avant par son "public" est primordiale.

Le tableau ci-dessous donne l'ordre des priorités pour les différents segments de marché. L'aspect le plus important pour un certain groupe de produits est indiqué avec 1, l'exigence qui occupe la dernière place avec 5.

Tableau des facteurs clés de succès par segment de marché :

<u>Secteur</u>	PR	Q	L	C	PM*
Médical	3	1	4	5	2
Industriel	1	2	3	5	4
Militaire	2	1	3	5	4
Tissus d'ameublement	4	3	5	1	2
Filés fins	1	2	4	5	3
Draps de lit	1	5	4	2	3
Linge de table	4	3	5	1	2
Eponge	2	1	4	5	3
Bonnetterie	1	5	4	3	2
Wax	3	4	5	2	1
Haut de gamme (draps, linge, ameubl.)	5	1	4	2	3
Habillement homme (boxers, ...)	2	4	5	3	1
Habillement femme (robes, blouses, ...)	3	5	4	1	2

\* PR prix de vient / Q (stabilité de la) qualité / L rapidité de livraison / C créativité / PM pénétration des marchés (image de marque)

#### 5.1.2. Politiques de distribution

On peut regrouper les articles mentionnés ci-dessus en deux groupes selon le système de distribution. Ainsi un premier groupe de produits se dirige vers des clients institutionnels, tandis que le deuxième groupe de produits est destiné au "grand public".

Produits "clients institutionnels" :

- les produits médicaux pour les hopitaux
- les produits industriels pour les entreprises
- les produits militaires pour les armées
- les tissus d'ameublement pour fabricants de meubles et pour  
ensembliers
- les filés fins pour les producteurs de tissu et de tricot.

*Politique de distribution envers les clients institutionnels :*

Dans ce cas il s'agit d'établir les relations directes entre le producteur et des clients sélectionnés. Ces relations peuvent constituer un avantage comparatif certain. Au chapitre 3, nous avons énuméré les moyens à la disposition des opérateurs de développer leur relations avec l'aval de la filière.

Produits "grand public" :

- les draps de lit
- le linge de table
- l'éponge
- les articles de bonnetterie
- le wax
- les articles d'habillement

*Politique de distribution envers le "grand public" :*

Actuellement, la chaîne est en général composée comme suit : le producteur vend à l'importateur, qui vend aux grossistes. Ceux-ci vendent aux détaillants qui à leur tour vendent aux consommateurs. A titre indicatif, les valeurs ajoutées (marges) peuvent être calculées à partir des prix successifs ci-dessous :

prix inputs	40	
prix de revient	95	production
prix ex-usine	100	
prix importateur	130	
prix grossiste	230	distribution
prix détail	500	

Pour obtenir des prix de détail (donc aux consommateurs) plus compétitifs, on doit réaliser une intégration du système de distribution. Au sein du système de distribution, une fusion importateur/grossiste réduirait les marges de 100 unités. En appliquant les mêmes marges pour les détaillants on arrive à un prix final de 400, soit 20 % moins cher qu'avant ...

### 5.1.3. Politiques de prix

En principe, on fait une différence entre la phase du lancement d'un produit et celle de la maturité. En effet, suivant le type de marché, il sera nécessaire d' "attaquer" avec un prix bas (prix et appel). Par la suite, le producteur pourra légèrement relever son prix.

On a défini une échelle de prix qui va du "prix dumping" jusqu'au "prix d'écrémage" :

PD PR PA PC PM PE  
/----/----/----/----/----/

PD : prix dumping

PR : prix de revient

PA : prix appel (lancement)

PC : prix compétitif (production liée à un avantage comparatif)

PM : prix du marché (article de qualité)

PE : prix d'écrémage (article de luxe).

Le tableau ci-dessous indique les politiques de prix à suivre pour les différents types de produits :

au lancement à la maturité

#### secteur :

Médical	PC	PC
Industriel	PC	PC
Militaire	PC	PC
Tissus d'ameublement	PA	PM

Filés fins	PC	PC
Draps de lit	PA	PC
Linge de table	PA	PM
Eponge	PA	PC
Bonnetterie	PA	PC
Wax	PC	PM
Habillement	PA	PM

#### 5.1.4. Promotion

La politique de pénétration des marchés passe également par des actions de promotion. Dans ce domaine, la création d'une image de marque est l'élément essentiel. Dans ce domaine, tant le pouvoir public et les opérations ont un rôle, le premier cherchera à créer un label "made in Côte d'Ivoire", les autres cherchant à forger une image plus personnelle.

Dans le textile, on distingue deux différents types d'images de marque : l'image "bon rapport qualité/prix" (Q/P) et l'image "créativité" (C).

Un résumé des politiques de promotion à suivre par type de produit est donné ci-dessous :

#### IMAGE A CREER

##### secteur :

Médical	Q/P
Industriel	(Q/P)
Militaire	(Q/P)
Ameublement	C
Filés fins	Q/P
Draps de lit	Q/P
Linge de table	C
Eponge	Q/P
Bonnetterie	C
Wax	C
Habillement	C



Pour les secteurs industriel et militaire, l'image à créer a été mis entre parenthèses pour montrer une plus faible importance de ce critère pour ces segments du marché. Pour les produits "grand public", la qualité de la promotion peut être à la base de la différenciation justifiant à elle seule un prix de vente plus élevé.

## 5.2. ADAPTATION DES TECHNOLOGIES

Le choix de technologie se pose ainsi:

1. Choisir un niveau technologique classique et éprouvé, risquant à terme d'avoir un outil obsolète, soit
2. Anticiper les changements technologiques et prendre le risque que ces nouvelles technologies soient mal adaptées au degré de développement du pays. Dans cette option l'investissement technologique pourrait à moyen terme créer un avantage comparatif et une barrière à l'entrée de nouveaux concurrents.

L'évolution technologique se fait dans trois directions:

- a. Le développement des moyens de commande et de contrôle: commande numérique contre commande mécanique, commande automatique, système expert, contrôle de panne, de productivité,
- b. L'amélioration des performances d'un processus connu: p.e. l'augmentation de vitesse des métiers à lance.
- c. L'introduction d'un nouveau processus: changement de mode de fabrication.

Au chapitre II.1.3. de ce rapport, nous avons analysé la situation relative aux technologies dans le secteur textile.

Concrètement, le choix peut se résumer par ce tableau comparatif:

Tableau comparatif: 'TECHNOLOGIES CLASSIQUES' versus "TECHNOLOGIES DE POINTE"

	<u>technologies classiques</u>	<u>technologies de pointe</u>
<b>FILATURE</b>	ligne d'ouverture et de battage cardes à alimentation à rouleaux étirages bancs à broches continus à filer à anneaux réparation manuelle des casses démontages manuels des fuseaux bobinage manuel nouage manuel sur bobinoir	épilueuse automatique détection de corps étrangers dans le coton alimentation pneumatique des cardes cardes à haute production (60 kg/hr) changement automatique des pots de carde transport robotisé des pots alimentation automatique des fuseaux des bancs à broches aux continus robots rattache (noueurs) sur continus à filer démontage automatique des fuseaux sur continus à filer à anneaux bobinage à alimentation automatique liaison du continu à filer au bobinoir (link-coner) robots rattache du type 'splicer' sur bobinoir démontage automatique des bobines open end palettage automatique des bobines open end filature complète automatisé (HOK atteint: 3 au lieu de 7 à 10) transport interne de pots et palettes complètement automatisé
<b>PREPARATION</b>	warpage et encollage classique	informatisation des commandes et des contrôles en préparation tissage (tension, humidité, pression rouleaux,...)
<b>TISSAGE</b>	métiers à navette métiers à lance rigide	métiers à projectiles (surtout pour grande largeur) métiers à lance flexible (moyenne largeur) métiers à jet d'air (vitesse très élevée, flexibilité limitée) lisière à bout rentré ('tucking-in') commande électronique du dérouleur de chaîne réparation automatique de casses en duite production sur grands rouleaux-inspection sur métier programmation par ordinateur du raccord (mouvement des lames) surveillance électronique de la chaîne système jacquard électronique supervision informatisée de la salle de tissage
<b>FINISSAGE</b>	équipements classiques réglage manuel opération manuelle	en général les mêmes procédés, sauf: mercerisage à chaud automatisation fort poussée sur base d'une série de paramètres (températures, concentrations, pressions,...) informatisation de la supervision des machines préparation des dessins et cadres pour impression (ordinateur, laser,...)
<b>CONFECTION</b>	dessin manuel des patrons coupure manuelle du tissu machines à coudre etc. classiques repassage à la main emballage manuel	dessins des patrons à l'ordinateur matelessage automatisé coupure du tissu au laser machines à coudre, boutonnières etc. plus automatisées repassage et emballage automatique production automatisée de draps de lit

Du point de vue du Pouvoir Public, le choix de l'option n'est pas tout à fait neutre.

Suivant que l'accent soit mis sur les hautes technologies ou pas, les mesures d'aménagement prendront une orientation définie qui favorisera l'option retenue. Ces mesures ont trait au programme de formation (type de cursus), aux investissements logistiques (maintenance, approvisionnement sous quelle forme d'énergie), taille des investissements et à la politique de transfert de technologie.

### 5.3. ORGANISATION ET STRUCTURE DE LA FILIERE

Le choix de structure se pose ainsi:

En matière de structure, deux options bien distinctes sont proposées:

- l'intégration de la filière
- la spécialisation de la filière

La privatisation des participations de l'Etat est indépendante du type de structure de la filière. Néanmoins, la privatisation peut avoir des conséquences sur la gestion de la filière et sur la prise de décision en vue de modifier sa structure.

1. Intégration verticale de la filière pour créer des synergies, des économies d'échelle. La production de textiles classiques sera privilégiée dans cette option.

Vers l'amont, la filière pourrait intégrer la C.I.D.T. Nous pensons que ceci n'est pas souhaitable pour les raisons suivantes:

- les filatures seront plus libres d'importer des fibres de qualités différentes de celles produites en Côte d'Ivoire.
- la gestion de la C.I.D.T. et des industries textiles est très différente pas de synergie; la C.I.D.T. poursuit un objectif de développement rural et agricole, l'industrie textile est plus urbanisée, centralisée et capitalistique.
- le prix de revient du kg de coton ( $\pm$  480 FCFA/kg) est sensiblement égale au prix mondial à mi 1990, il n'y a donc pas d'avantage comparatif dont pourrait profiter le secteur textile

en aval. Notons que cette situation est provisoire et que si le prix de revient du coton baissait sensiblement, les textiliens auraient un intérêt certain d'intégrer la CIDT pour développer sur cet avantage comparatif un axe stratégique supplémentaire.

Vers l'aval, les opportunités d'intégration nous semblent plus intéressantes. Cette stratégie sera de préférence liée à un objectif de production différencié pour un marché étendu: textiles classiques de haut de gamme.

ERG, UTEXI et COTIVO ont des installations importantes en filature et tissage. La filature est relativement performante, mais une partie des tissages pourrait être modernisées. L'intégration des 3 groupes n'entraînera pas, vu la taille des usines, d'importantes économies sur le plan technique. Par contre une association de ces groupes pourrait avoir des résultats positifs sur le plan de la gestion commerciale, en particulier pour le développement de l'aval de la filière: la confection et la distribution (partage des frais de représentation par des agents multi-cartes).

Pratiquement nous recommandons:

1. D'investir prioritairement dans la modernisation du tissage; remplacement des métiers petite laize par des métiers grande laize.
2. De réaliser une unité d'impression moderne pour tissus grande largeur, cette unité serait gérée par une association des 3 groupes textiles.
3. De fermer l'unité finissage d'UTEXI (Abidjan). La nouvelle unité d'impression (2) pourrait être installée sur ce site, à condition que l'approvisionnement en eau et électricité puisse y être assuré à un coût compétitif ou semblable à celui pratiqué à l'intérieur du pays.
4. Création d'ateliers de confection au sein des 3 groupes ou en association avec SAB-Challenger. Ce dernier a une bonne expérience dans le domaine et l'amorce d'un réseau de distribution qui pourrait être étendu.

5. De conclure des accords de collaboration entre les 3 groupes pour la création d'antennes de distribution en Europe, éliminant dans la mesure du possible les intermédiaires importateurs (agents multi-cartes).

La fusion COTIVO-UTEXI peut se justifier par la complémentarité de certaines de leur productions, mais cette intégration n'entraînera pas nécessairement une amélioration de la rentabilité.

Un rapprochement ERG-COTIVO semble également possible. ERG hériterait des métiers Ruti 2000 et Saurer 350 pour orienter ses activités sur les marchés d'exportation. COTIVO fabriquerait les écrus petite laize pour ERG (fancy) et UNIWAX (WAX) et poursuivrait avec ses métiers Sulzer le DENIM et les écrus très grande largeur (309 cm). Ce rapprochement va dans le sens d'une certaine spécialisation de la structure de la filière, nous sommes favorables à cette tendance.

2. Spécialisation de la filière pour ne retenir à terme que les segments les plus rentables (centre de profit).

Ce choix suppose aussi que les unités de production sélectionnées pourront importer les produits intermédiaires auprès des sources les moins chères.

La filière textile est composée de trois métiers bien distincts et sans points communs techniques:

- filature / tissage
- impression / teinture
- confection

La première étape de la stratégie de Spécialisation serait de restructurer les opérateurs par métier, c'est à dire de créer les centres de profit autonomes. Dans une phase ultérieure, les opérateurs

(les centres de profit) se spécialiseront dans la fabrication des produits sélectionnés.

D'autre part, on a observé que certain type de fils, d'écrus, de pagnes et de confections, tous importés, étaient vendus sur le marché local bien en dessous du prix de revient de l'industrie ivoirienne. Les raisons ont été énoncées dans ce rapport: prix et qualité du coton ivoirien plus élevés, main d'oeuvre plus chère... Stratégie de dumping ou avantage comparatif de certains pays.

La spécialisation du secteur textile ivoirien pourrait entraîner une meilleure utilisation des forces du secteur en vue de la création d'un avantage comparatif pour un certain nombre de productions sélectionnées.

Si cette option stratégique est retenue, nous recommandons d'étudier les projets d'investissement suivants:

- filature pour bonneterie: filés en numéros fins
- tissage grande laize.....
- tissage éponge.....
- finissage tissus d'ameublement.....
- confection pour linge médical.....
- sous-vêtements de marque.....
- filtres industriels.....

En liaison avec ces investissements, un programme de désinvestissements sera mis en oeuvre. Ce programme visera à arrêter toute la production en Côte d'Ivoire des produits dont les prix de revient seront supérieurs aux prix de vente de ces même produits importés:

- tissus écreu de petite largeur.
- fancy bas de gamme
- bonneterie simple: T-shirt, slip,...

Cette stratégie pour être profitable doit permettre l'importation sans restriction des produits dont on a décidé l'arrêt de la production local. Ces produits importés se substitueront aux produits locaux plus chers. En conséquence, pour les produits intermédiaires, cette stratégie présente l'avantage pour l'industrie locale de diminuer les prix de revient. Pour les produits finis, l'avantage est une économie de dépense au niveau national.

Le risque de cette stratégie est de créer une dépendance accrue des importations. Ce risque a été pris avec de nombreux succès par bon nombre de pays, de plus dans le contexte de la surcapacité générale du secteur textile, ce risque est faible. Dès lors, cette option stratégique nous semble devoir retenir l'attention du Groupe Stratégique de Concertation.

La structure actuelle du secteur textile est mixte avec des unités très intégrées (ERG et UTEXI), moyennement intégrées (COTIVO et SAB), et spécialisées (UNIWAX, Challenger, SITEX, ...). Les deux types de structure (intégré, spécialisé) sont compatibles avec les deux Axes Stratégiques Majeurs (différenciation, segmentation).

Le tableau ci-après résume les principaux avantages et inconvénients des deux types de structure en fonction de l'activité production ou distribution. Bienque les avantages et les inconvénients sont généralement valables pour tous les segments du marché, certaines nuances en fonction du type de client sont perçues.

## I N T E G R A T I O N

### Avantages

### Inconvénients

#### 1. PRODUCTION

##### *Général*

- contrôle des approvisionnements en amont :  
délais et qualité
- répartition des charges administratives

##### *Grand public*

- types d'équipements très divers

- équipements pas assez flexibles

- coût élevé des changements de type de production

- esprit trop industriel

#### 2. DISTRIBUTION

##### *Général*

- grande diversité de produits

##### *Clients institutionnels*

- gestion de types de clients très différents

##### *Grand public*

- élimination des marges des producteurs  
en amont

- difficulté de créer une image de marque



## SPECIALISATION

### Avantages

### Inconvénients

#### 1. PRODUCTION

##### *Général*

- équipement spécialisé répondant aux spécifications du client
- nombre limité de produits
- économie d'échelle
- achat des produits semi-finis au meilleur prix

- dépendance de l'amont pour les produits semi-finis

##### *Grand public*

- plus grande flexibilité pour suivre les changements

- dépendance d'un créneau du marché

#### 2. DISTRIBUTION

##### *Général*

- esprit commercial

##### *Clients institutionnels*

- distribution peu coûteuse (voir unique)

- risque lié à un nombre de clients très réduit

##### *Grand public*

- possibilité de créer une image de marque très identifiable

- éloignement du marché
- risque d'être copié

#### 5.4. AMENAGEMENTS DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE

##### 5.4.1. Centre Ivoirien du Textile et de la Confection (CITC)

La filière textile offre la particularité d'avoir l'Etat comme actionnaire de référence. Ceci devrait être une opportunité pour gérer la restructuration du secteur. Les participations de l'Etat pourraient être gérées par un organisme ad hoc : le Centre Ivoirien du Textile et de la Confection.

Ce Centre pourrait être administré par le Ministère de l'Industrie et du Plan, et aurait pour missions :

- 1) de démarrer la mise en oeuvre de la restructuration,
- 2) en liaison avec le futur Organisme National de l'Investissement (ONI) : négocier avec les investisseurs privés des contrats programmes suivant la philosophie convenue avec le Groupe Stratégique de Concertation de la filière Textile.
- 3) en liaison avec le Comité de la Privatisation : la privatisation du secteur textile. La valorisation des participations pourrait se faire par des experts neutres sur base de la valeur de l'entreprise. Parmi les nombreuses approches de valorisation possibles nous suggérons cette base:
  - . 1/3 sur la valeur technique des actifs (matériel, bâtiments, terrain)
  - . 1/3 sur la valeur comptable actuelle (fonds propres) et
  - . 1/3 sur la valeur comptable future en tenant compte des prévisions dans les 3 à 5 années futures
  - . prix
  - . rôle de la bourse.
- 4) de collaborer aux études d'investissements et de promouvoir le secteur textile en général, de faire le suivi de l'exécution des contrats programmes.

Une description plus détaillée du CITC sera faite au chapitre 6.

##### 5.4.2. Formation

Quelque soit le choix stratégique pour le développement de la filière, on peut être certain que son évolution impliquera un recours

toujours plus important à des processus techniques plus complexes. De là l'impérieuse nécessité d'orienter la formation à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise vers des programmes plus spécifiques au secteur textile. Rappelons que la tendance de l'industrie textile est de passer progressivement d'une industrie de main d'oeuvre vers une industrie plus technologique voir capitalistique.

Sur le registre de la formation artistique, les stylistes par exemple, celle-ci ne se justifie bien évidemment que dans le choix d'une stratégie orientée vers les secteurs où la mode et le dessin ont une large importance. Au Chapitre 3, nous avons souligné les risques liés au développement dans le contexte ivoirien d'une production de mode.

Un projet d'assistance technique sera développé au Plan d'Actions en vue de proposer un cadre d'accueil à un institut de formation adapté aux nouvelles exigences du secteur technique.

#### 5.4.3. Parc industriel

Si dans une première phase d'assainissement et de réhabilitation on ne prévoit pas la nécessité de nouveaux espaces industriels, dans une phase d'expansion, la création de zones industrielles aménagées se justifiera.

Le Plan d'actions pourrait définir les lignes générales de ce parc industriel. Ces indications devraient permettre la préparation d'un dossier pour une étude de faisabilité de ce projet.

### 5.5. AMENAGEMENT DU CADRE REGLEMENTAIRE

#### 5.5.1. Mesures d'urgence

Au Chapitre 3, nous avons repris toutes les mesures d'aménagement du cadre réglementaire ayant un caractère d'urgence. Nous concluons par une proposition de négociation sur la mise en place d'un programme de sauvetage sur base de ces mesures.

Ce programme pourrait être une étape vers un aménagement plus fondamental du cadre réglementaire.

#### 5.5.2. Zone franche et usine franche

Le statut de zone franche et d'usine franche constitue une modification radicale du cadre réglementaire. D'autre part, ce statut a le mérite d'être un outil de promotion industriel très efficace et très apprécié par les investisseurs potentiels.

Il n'est pas de notre compétence de discuter les modalités des zones franches et usines franches. Nous suggérons que les modalités fassent l'objet d'une étude appropriée, en liaison peut-être avec l'étude de faisabilité des parcs industriels.

### 5.6. STRATEGIE RETENUE

#### 5.6.1. Les scénarios

Au niveau de la filière les choix stratégiques ont été ramenés à un choix sur deux stratégies fonctionnelles non déterminées : la technologie et la structure.

Pratiquement, nous nous trouvons en présence de quatre scénarios possibles:

1. INTEGRATION - CLASSIQUE
2. INTEGRATION - HI TECH
3. SPECIALISATION - CLASSIQUE
4. SPECIALISATION - HI TECH

Il n'y a pas de scénario sur la variable marketing au niveau de la filière. Des propositions de marchés-cible et de politiques marketing ont été faites dans le but d'aider les opérateurs dans le développement de leur stratégie d'entreprise.

Concernant les variables d'environnement économique et de cadre réglementaire, nous avons déterminé un certain nombre d'aménagements essentiels à la réussite du développement de la filière textile.

<u>Axe Stratégie</u>	<u>Stratégie</u>	<u>Stratégie</u>	
<u>Majeur</u>	<u>Fonctionnelle</u>	<u>Fonctionnelle</u>	
	<u>déterminée</u>	<u>à déterminer</u>	
A			Classique
Segmentation	Marketing	Technologie	de pointe
B			Intégrée
Différenciation	Cadre d'appui	Structure	Spécialisée

En schématisant le choix de scénario pour la filière dans son ensemble, on obtient les positionnements suivants :

	Avantage Stratégique		
	Faible Coût Différenciation		
	-----		-----
Tout le Secteur	!	!	!
	!	!	!
	!	B	!
	!	!	!
Cible Stratégique	-----		-----
	!	!	!
Segment Particulier	!	A	!
	!	!	!
	-----		-----

Pour stimuler la réflexion du Groupe, rappelons que pour la dernière décennie de ce siècle, les entreprises textiles auront à faire face à :

- une diminution de la valeur ajoutée suite à l'augmentation de nouvelles technologies toujours plus performantes

- l'augmentation des desiderata du client/consommateur souhaitant plus des produits (design, coloris,...) dans un délai de livraison très court. La durée de vie des produits sera donc plus courte
- la participation des confectionneurs et industriels textiles dans la distribution, c.à.d. une plus grande collaboration/partenariat entre fabricants et distributeurs, e.a. dans recherche de créativité de tissus/articles confectionnés.

#### 5.6.2. Mise en oeuvre de la stratégie

Quelque soit le scénario stratégique retenu, sa mise en oeuvre sera dynamique et modulable par les acteurs de la filière. Nous suggérons pour cela une approche en trois phases :

- assainissement
- réhabilitation
- expansion.

Le tableau qui suit est une illustration des trois phases de mise en oeuvre de la stratégie.

Le premier stade d'une intervention positive, vise l'assainissement du secteur. Les caractéristiques principales de la première étape de la stratégie sont : le dégraissage des effectifs, la remise en état de l'outil de production existant, un effort de prospection commerciale et d'intenses négociations sociales. Transformation de 20.000 tonnes de coton par an.

Une fois les bases de la filière consolidées, des actions plus agressives pourront être entreprises : développement marketing et investissements de production. C'est la réhabilitation. Transformation de 30.000 tonnes de coton par an.

La dernière étape pour atteindre l'objectif du SDI passe obligatoirement par une expansion vers la grande exportation. Pour ce faire, l'industrie ivoirienne devra égaler le degré de maturité et de

performances du peloton de tête des exportateurs de textile.  
Transformation de 40.000 tonnes de coton par an.

La mise en oeuvre de la première étape : l'assainissement pourra commencer très rapidement, la phase de réhabilitation pourrait débuter en 1995, la phase d'expansion étant à réaliser pour la fin de la décennie.

**TABLEAU DE MISE EN OEUVRE**

**OBJECTIFS**

Phases de mise en oeuvre	MARKETING						PRODUCTION		
	Marché en % de la production - Présence des produits fabriqués en C.I.			Distribu- tion	Promotion	Produits	Prix	Capacité	Performance
	C.I.	sous- région	export						
Assainissement 20.000 tonnes/an	50 forte	30 bonne	20 faible	canaux existants	prospec- tion	produits existants	prix du marché	réorgani- tion de la production remise en état des équipements	65 % d'utili- sation
Réhabilitation 30.000 tonnes/an	40 leader	25 forte	35 bonne	développement des canaux	création de l'image de marque	diversi- fication	prix d' appel	substitu- tion par technolo- gies plus performantes	± 100 % uti- lisation
Expansion 40.000 tonnes/an	30 leader	20 leader	50 bonne	Maîtrise des canaux	bonne image de marque	plus de produits export	prix compétitif	accroisse- ment de la capacité de 33 %	± 100 % d'uti- lisation augmentation de la qualité



	OBJECTIFS (suite)		CONSEQUENCES			
	ENVIRONNEMENT					
Niveau stratégique	climat industriel	climat d'investissement	investissement production	consommation de ressources	emploi	balance des paiements (textile)
Assainissement	négociations sociales	politique en faveur du secteur privé	5 millions d'Ecu	stable	dégraissage	déficits CT équilibre MT
Réhabilitation	développement de l'infrastructure	législation accordant les avantages	100 millions d'Ecu	augmentation de 50 %	légère augmentation des effectifs	déficits CT équilibre MT surplus LT
Expansion	promotion du commerce extérieur	infrastructure d'accueil	200 millions d'Ecu	augmentation de 100 %	création de 4.000 emplois directs	déficits CT surplus MT

Le tableau ci-après décompose pour chaque niveau de la mise en oeuvre de la stratégie les volumes et taux d'activité par type de transformation du coton.

	1ère transformation (10 <sup>6</sup> mètres linéaires)	2ème transformation (10 <sup>6</sup> mètres linéaires)	3ème transformation (10 <sup>6</sup> pièces)
<b>ASSAINISSEMENT</b> 20.000 tonnes	90 65 %	55 65 %	5 formel 20 informel
<b>REHABILITATION</b> 30.000 tonnes	135 100 %	80 100 %	10 formel 20 informel
<b>EXPANSION</b> 40.000 tonnes	180 135 %	90 115 %	20 formel 20 informel

## 6. PLAN D'ACTIONS

## 6. PLAN D' ACTIONS

### 6.1. ACTIONS DE REHABILITATION/RESTRUCTURATION

#### 6.1.1. Aspects techniques de la restructuration

Les machines textiles ont ces dernières décennies connu une évolution technologique remarquable. Citons l'évolution de la technologie de tissage des métiers à navette aux métiers à lances. Pour d'autres sections de l'usine textile, le cardage par exemple, les technologies de base sont restées les mêmes, mais la robotisation, l'électronique et l'informatique ont amélioré la productivité.

Beaucoup de ces développements technologiques ont des effets importants sur la compétitivité de l'industrie textile. Les niveaux de productivités, de qualités et de flexibilités rendus possible par ces technologies influencent les principes initiaux de l'industrie textile. D'une industrie à intensité de main d'oeuvre, l'industrie textile évolue vers une industrie capitaliste.

Les actions de réhabilitation technique tiendront compte de cette évolution. En effet, continuer sur la voie classique sans vouloir introduire au moins certaines de ces nouvelles technologies, signifierait vite une perte fatale de compétitivité vis-à-vis de la concurrence internationale. Les actions de réhabilitations devront pour chaque cas particulier chercher le point d'équilibre entre le niveau de sophistication et son adaptabilité.

Il y a un risque d'aller trop loin dans l'introduction de nouvelles technologies. Les technologies avancées offrent beaucoup de possibilités, mais sont souvent sensibles et délicates à mettre en oeuvre dans des conditions climatiques exigeantes : variations de tension électrique du réseau, ... Les mises en fonctionnement exigent souvent l'intervention de techniciens hautement spécialisés. Le risque serait de retrouver dans une position de forte dépendance de la disponibilité de pièces de rechange très chères de provenance étrangère et/ou de techniciens spécialistes.

Pour l'industrie textile en Côte d'Ivoire, nous recommandons des actions de réhabilitation introduisant les procédés et technologies suivantes : alimentation pneumatique des cardes, cardes à haute production, métiers à projectiles, métiers à lances, matelassage automatisé et coupure du tissu au laser.

Nous formulons des réserves pour les domaines suivants : salles de filature entièrement automatisées, salles de tissage à supervision informatisée, programmation par ordinateur du raccord, informatisation poussée des commandes des machines de finissage.

Sous le chapitre 5.2. "adaptaton des technologies", nous avons vu que l'évolution des machines textiles se divise en trois tendances :

- . amélioration des performances d'un processus connu
- . développement des moyens de commande et de contrôle
- . introduction d'un nouveau processus.

En ce qui concerne l'introduction d'un nouveau processus, il est certainement prudent d'attendre que le processus en question soit bien mis au point dans des contextes plus évolués avant introduction dans les PVD. Ainsi, l'introduction de métiers à tisser à jet d'air en Côte d'Ivoire est prématurée.

En ce qui concerne l'aspect "développement des moyens de commande et de contrôle", une approche progressive est conseillée.

Les entrepreneurs ivoiriens devront éviter de se laisser séduire par des "gadgets sophistiqués" qui entraîneraient une dépendance extérieure sans amélioration substantielle des performances.

En conclusion, nous recommandons des actions d'amélioration des performances de processus connus. De telles améliorations sont plus compatibles avec le degré de développement de la Côte d'Ivoire.

### 6.1.2. Aspects structurels de la réorganisation

Dans ce qui suit quelques suggestions sur le plan de la restructuration de la filière du coton en Côte d'Ivoire sont formulées.

Une restructuration des capacités de tissage semble nécessaire. ERG pourrait se spécialiser dans les tissus de grande largeur destinés à la grande exportation. Dans ce but, on propose de transférer les 50 métiers Rueti 2000 et les 48 métiers Saurer 350, tous les deux métiers à lances et à grande largeur, de COTIVO à ERG. Ainsi, ces deux sections de métiers viendraient s'ajouter aux métiers Sulzer à grande largeur déjà disponibles à ERG.

Dans ce scénario, COTIVO continuerait à produire le denim, et se spécialisera en outre dans la production de tissu à petite laize pour en faire du pagne. Pour ce produit, les clients de COTIVO seraient ERG et UNIWAX. Ainsi, on obtient une rationalisation et donc des économies sur le plan de l'administration en générale (simplification du product mix) et de la gestion commerciale (dédoublément du circuit commercial). Ce premier scénario n'est qu'une des nombreuses possibilités.

Une autre action de restructuration est d'abandonner l'unité de finissage d'UTEXI à Abidjan et de la remplacer par une toute nouvelle unité d'impression/teinture comme proposé dans une des fiches de projet. En effet, l'état actuel des installations n'est pas compétitive pour faire face aux exigences du marché international.

## 6.2. ACTIONS DE CREATION D'ACTIVITES NOUVELLES

Trois projets de création de nouvelles activités sont proposées sous la forme de fiche de projets, en annexe au plan d'actions.

Ces trois projets sont très différents les uns des autres sur les plans techniques, produit et financier.

Le projet de création d'une unité de finissage est le plus ambitieux des projets tant de part sa complexité technologique que pour le montant de l'investissement nécessaire : 13,5 milliards de F.CFA.

La création d'une unité de confection présente l'avantage de la flexibilité; sa taille peut être modifiée en fonction des capacités de l'investisseur.

Le projet de réhabilitation/diversification d'une unité de tissage pourrait faire part d'un programme de sauvetage d'une entreprise textile.

Les trois types de projets sont cohérents avec une stratégie qui privilégie le développement des exportations.

## 6.3. MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

### 6.3.1. Approvisionnement

#### 6.3.1.1. Coton

Les approvisionnements de coton sont assurés localement par la C.I.D.T. D'après les contacts pris avec les entrepreneurs (filatures), ces approvisionnements ne posent pas de problèmes particuliers.

#### 6.3.1.2. Intrants importés

Nous entendons par intrants importés les produits chimiques, les pièces de rechange et les produits semi-finis.

Techniquement, les approvisionnements des intrants importés ne rencontrent pas de problèmes; les spécifications sont généralement bien connues des fournisseurs.

Signalons cependant certains problèmes lors d'importation des produits semi-finis d'origine asiatique. Les fluctuations de qualité et délais sont le prix à payer dans ce type de transaction. Seul l'expérience des entrepreneurs peut évaluer l'équilibre entre les risques de défauts acceptables et le prix de la marchandise.

Tous les approvisionnements importés souffrent de problèmes administratifs liés au cadre réglementaire.

#### 6.3.2. Distribution

A la lumière de la première partie du rapport, le contrôle de l'aval de la filière est essentiel au succès du développement textile. Ce développement passe également par un accroissement substantiel des exportations, économie d'échelle.

Dans cette logique, nous proposons aux industriels de s'unir pour partager les coûts d'un bureau de représentation en France. Les produits distribués ne seront pas concurrents les uns des autres, mais complémentaires et contribueront à créer une image de marque "Made in Côte d'Ivoire".

Quels sont les industriels que ce projet pourrait intéresser ?  
Pratiquement tous si l'on prend comme a priori que la production de l'un n'est pas en concurrence avec celle de l'autre, dans le cas contraire des réseaux séparés s'imposent.



Le siège de ce bureau devrait être à Paris pour des raisons évidentes de communication avec Abidjan, de communauté de langue, ... La France serait la tête de pont d'un marché unique de plus de 337 millions d'habitants, la CEE.

L'objectif de ce bureau sera de réduire au maximum le nombre des intermédiaires entre les producteurs et les utilisateurs finaux. C'est à dire que les industriels avec l'aide de ce bureau devront autant que faire ce peu, assumer les rôles suivants :

- importateur (choix de 2 ou 3 transitaires)
- grossiste (location de plusieurs entrepôts)
- vendeur (agents multicartes à la commission).

Le fonctionnement de ce bureau sera assuré par une petite équipe administrative, les prestations étant en majorité sous-traités à des spécialistes. Le rôle de cette équipe sera de sélectionner les meilleurs sous-traitants et de refacturer aux producteurs ivoiriens les prestations qui leurs reviennent. La répartition des frais fixes sera négociées entre les "actionnaires" de ce bureau de représentation, par exemple au prorata du chiffre d'affaire.

### 6.3.3. Transport

Le transport en Côte d'Ivoire est très réglementé et les transporteurs professionnels n'ont pas intérêt à déréglementer le marché du transport.

#### 6.3.3.1. Coton fibre

La C.I.D.T. ne peut utiliser ses propres camions que pour le transport de son coton fibre. La récolte étant forcément saisonnière, le charroi de la C.I.D.T. n'est utilisé qu'à 35 % de ces capacités.

La C.I.D.T. devrait négocier un accord avec le syndicat des transporteurs pour utiliser ses camions à d'autres fins. Nous suggérons bien logiquement d'étendre la "concession" au transport de toutes les matières textiles.

#### 6.3.3.2. Exportation

Les tarifs des frets aériens et maritimes sont également réglementés. Tenant compte des stratégies visant à accroître substantiellement les exportations industrielles de la Côte d'Ivoire, une renégociation des tarifs semble opportune.

#### 6.3.4. Financement

La filière textile a besoin à la fois de financements courts termes pour son fonctionnement et de financements moyens/longs termes pour sa réhabilitation/expansion. Ces besoins de financements ne sont pas le fait de la seule filière textile. Dès lors, les mesures d'accompagnement à mettre en oeuvre ici, plus que dans d'autres domaines, touchent à l'ensemble de l'économie ivoirienne.

Reprenons quelques éléments contextuels. Le taux actuel d'épargne privé en Côte d'Ivoire est faible et nettement insuffisant pour subvenir aux besoins des industriels. Les banques de leur côté privilégient les financements d'opérations commerciales au détriment des investissements plus risqués de l'industrie. Le nombre des opérations et des opérateurs en Bourse des Valeurs d'Abidjan est très limité; il n'y a pas à proprement parlé un marché du capital à risque. Dès lors, il apparaît que le nombre des sources d'investissement est relativement limité :

- Société Financière Internationale (Banque Mondiale)
- PROPARCO (CCCE)

et partenaires industriels des pays développés.

Pour encourager et faciliter les investissements, la Côte d'Ivoire est sur le point de mettre en oeuvre une nouvelle institution : l'Office National de l'Investissement (ONI). L'ONI sera l'interlocuteur privilégié de tous les candidats investisseurs. Le SAPID (Service Autonome de Promotion Industrielle et de Documentation) facilitera la mise en place de l'ONI. L'ONI remplacera alors le SAPID.

Actuellement le PRDI (Prêt pour la Restructuration et le Développement Industriel) offre des facilités de crédit dans le cadre du second Programme d'Ajustement Structurel.

#### 6.3.5. Formation et ressources humaines

##### Création d'une école textile

Afin de maintenir et d'améliorer le niveau des gestionnaires textiles, une formation appropriée serait à prévoir. Des cours théoriques et pratiques sur les plans technique et gestion adapté à l'industrie textile formeraient l'ossature du programme.

Une initiative vient d'ailleurs d'être prise par la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest qui a créé en 1990 "l'Ecole Supérieure des Industriels Textiles" (ESITEX) à Ségou (au Mali). Cette institution est opérationnelle depuis octobre 1990.

Il est à noter que la Côte d'Ivoire est la seule à ne pas encore avoir désigné ses 2 administrateurs au Conseil d'Administration de l'Esitex (juillet 1990).

Les objectifs de l'Esitex sont :

- a) contribuer au développement de l'industrie textile africaine en assurant l'enseignement et le perfectionnement d'une part et la recherche et le développement d'autre part,
- b) fournir un personnel technique d'encadrement de direction, de conception et d'exécution de haut niveau. Cette formation sera axée soit sur une :
  - formation de longue durée
    - . technicien supérieur (en 2 ans d'étude)
    - . ingénieur textile (en 3 ans d'étude à BAC + 2 ans)
  - formation continue :
    - . perfectionnement
    - . brevet d'études professionnelles textiles (1 an pour agents de maîtrise),

- c) recherche appliquée en liaison avec des industriels,
- d) documentation, information, expertises,
- e) service de conseils, recherche, analyses pour des entreprises.

Un corps professoral expérimenté dans le secteur assurera une formation spécialisée, sur financement de fonds multilatéraux. De plus, des accords inter-établissements ont été passés avec des écoles textiles françaises (Epinal, Mulhouse, Roubaix, Lille, etc.) pour des échanges pédagogiques et scientifiques.

Vu les moyens importants mis en place, nous encourageons les industriels ivoiriens à utiliser les moyens pédagogiques et scientifiques de l'Esitex.

Si la qualité de l'enseignement procuré à l'Esitex se révèle être de bonne qualité, ce que nous espérons, une école textile similaire, pour la Côte d'Ivoire uniquement, ne serait alors pas nécessaire.

Néanmoins, une cellule de perfectionnement pourrait être créée au sien de la SIR (Société Ivoirienne de Raffinage). La SIR a un centre de formation aux techniques industrielles.

#### 6.3.6. Infrastructure

De manière générale, les infrastructures qu'offre la Côte d'Ivoire à la filière textile sont suffisantes pour assurer son développement. Pour permettre l'installation de nouvelles unités de production, nous suggérons la création d'un parc industriel dans la région proche d'Abidjan (main d'oeuvre qualifiée abondante et proximité du port).

#### 6.3.7. Coût des facteurs

##### 6.3.7.1. Coût de la main d'oeuvre

Dans les phases de rationalisation de leurs outils de production, les entrepreneurs devraient se défaire de la main d'oeuvre superflue. Le coût unitaire de la main d'oeuvre pourrait se stabiliser, mais la masse salariale devrait fortement baisser.

Les programmes de formation discutés plus haut permettront la reconversion à l'intérieur du secteur d'un certain nombre d'employés. Des programmes de réorientation et de protection sociale seront négociés pour les travailleurs ne retrouvant pas d'emploi dans le secteur textile (mesures d'accompagnement générales).

#### 6.3.7.2. Coût des utilités

L'eau et l'électricité coûtent cher aux industriels en Côte d'Ivoire. Un programme de rationalisation ayant comme but de diminuer les coûts de production doit être mis en place. Un tel programme est en discussion pour le secteur de l'énergie. Ce programme sera le fruit d'une importante concertation entre la PETROCI, la Société Ivoirienne de Raffinage, l'ECCI, la PCGTx, les Pouvoirs Publics et le secteur privé.

Concernant l'eau, la SODECI (Société des eaux de Côte d'Ivoire) et les Pouvoirs Publics devraient envisager les modalités d'une réduction des tarifs pour l'eau fournie et une suppression de l'impôt sur l'eau extraite des puits privés. Ces révisions de tarifs pourraient être négociées dans le cadre de la mise en oeuvre du Programme d'Ajustement Sectoriel de l'Eau préparé par la DCGTx.

Ces mesures mises à part, les industriels concernés pourraient faire des propositions aux Pouvoirs Publics visant à assurer eux-mêmes leur autonomie d'approvisionnement en eau et électricité dans le cadre des projets à venir, voire même dans le cadre de la restructuration du secteur textile. Ces propositions iraient dans le sens d'une déréglementation très large de tout le secteur industriel.

#### 6.3.7.3. Coût des intrants importés

Traitant de la distribution, nous avons évoqué la création d'un bureau de représentation, établi en France et distribuant la production de plusieurs industriels du secteur textile. Ce bureau pourrait également abriter un département achat pour les intrants

importés en Côte d'Ivoire. Les avantages liés à cette centralisation des achats sont connus : économies d'échelles administratives, rabais sur grosse commande, diminution du nombre d'intermédiaires, ... Dans ce département achat comme pour celui de la distribution, nous recommandons de sous-traiter toutes les tâches spécialisées : stockage, transport, ...

### 6.3.8. Formation des prix, commercialisation et contrôle

#### 6.3.8.1. Formation des prix

Dans le contexte d'une économie libre, le niveau des prix est déterminé par le consommateur en fonction de sa perception de la rareté et de l'utilité du produit. Le producteur déterminera son prix de vente en fonction de son coût de production. Les prix se forment par ajustement jusqu'à la rencontre d'un équilibre entre la demande des consommateurs avec l'offre produite.

Toutes les mesures entraînant la fixation d'un prix différent du prix d'équilibre suppose le transfert d'un avantage d'un groupe vers l'autre : subsides, fixation d'un prix maximum, quotas, ... A priori, la mise en place de la stratégie doit être réalisée dans le contexte d'une économie libre.

Nous proposons de limiter les mesures d'accompagnement relatives à la formation des prix à une mesure d'harmonisation des taux de la TVA à l'intérieur de la filière : par exemple un taux unique (10 %) ou bien un taux plus faible en amont par rapport à l'aval, pour éviter les problèmes de récupération de cette TVA.

#### 6.3.8.2. Commercialisation

Les mesures d'accompagnements concernant la commercialisation des textiles ont été décrites sous la rubrique distribution. Des mesures de promotion seront traitées plus loin.

### 6.3.8.3. Contrôle

Au point 6.4.3. plus loin, nous faisons la proposition de créer un Centre Ivoirien du Textile et de l'Habillement. Une des fonctions allouées à ce Centre est de contrôler la mise en place des contrats programmes entre les industriels, les investisseurs et l'Etat.

### 6.3.9. Fiscalité

Dans le rapport sectoriel textile de Maxwell Stamp (PNUD/Banque Mondiale) d'avril 1990, une simulation d'impact des réductions fiscales et des réductions des salaires a été réalisée. Cette simulation a démontré que l'impact d'une réduction de la fiscalité était plus grand que celui d'une réduction de même proportion des salaires.

Une baisse de la pression fiscale est indispensable pour attirer les investisseurs étrangers. Théoriquement on pourrait envisager une mesure de réduction de la pression fiscale limitée et adaptée à la seule filière textile. Pratiquement, des négociations multisectorielles devront être organisées. Pour préparer ces négociations, patronat, syndicat et pouvoir public tenteront d'établir les incidences économiques de différents scénarios de diminution des impôts, taxes et autres prélèvements.

#### 6.4. MESURES D'AMELIORATION DU CADRE REGLEMENTAIRE

Les aménagements du cadre réglementaire qui sont proposés ici visent à faciliter la mise en oeuvre d'une stratégie où la part des produits exportés doit assurer l'expansion de la filière.

##### 6.4.1. Réglementation et procédures

###### 6.4.1.i. Admission temporaire

Trois mesures d'amélioration sont envisagées :

###### a) Réorganisation des douanes

en particulier le bureau de douane de Vridi qui traite les formalités à l'entrée et à la sortie. La réorganisation aura comme priorité de mettre en place un système de traitement de ces formalités dans des délais compatibles avec les exigences du secteur textile. C'est à dire que l'accomplissement des formalités doit être systématiquement réduit à quelques jours, au maximum une semaine.

###### b) La garantie pour la taxe d'importation

représente une charge financière très lourde pour les industriels. Avec la collaboration des banques, un système de cautionnement à tarif spécial (réduit) pourrait être mis en place. Le tarif de cautionnement serait subsidié par l'Etat pour des importations de courtes durées (1 à 2 mois), ceci pour encourager une réexportation rapide des marchandises cautionnées.

###### c) L'exonération du paiement des taxes d'importation

pour les pertes et les chutes (de tissus) pourrait se faire selon deux règles:

- 1) tolérer sans contrôle des pertes de 5 %
- 2) l'industriel qui dans son processus de fabrication estime avoir plus de 5 % de pertes, devra faire constater ce fait et remettre aux autorités pour destruction des pertes et chutes de production en échange de l'exonération.



#### 6.4.1.2. Prime à l'exportation - Droit de douanes

Le relèvement des taux de droit de douanes avait comme but de protéger la production locale destinée au marché local. Par contre, en relevant ces taux, les exportateurs ivoiriens étaient pénalisés, en proportion de leurs dépendances des produits importés nécessaires à leurs productions. L'instauration de la prime à l'exportation devait rétablir la compétitivité des industriels exportateurs. Le rapport de la Banque Mondiale sur le secteur textile (avril 1990) tend à démontrer que l'objectif poursuivi par la prime n'a pas été atteint. Le mécanisme comporte un biais anti-exportation.

Par ailleurs, le relèvement des taux de droits de douanes a "stimulé" la fraude. Enfin, la prime à l'exportation, quand elle est payée, n'est qu'un incitant différé, elle ne se matérialise qu'en aval du processus industriel, bien après la réalisation des investissements, l'achat des intrants, la mise en fabrication, les négociations de ventes, ...

Les industriels sont beaucoup plus sensibles aux incitants en amont. Nous proposons dès lors la suppression de la prime à l'exportation en échange d'une réduction généralisée des taux de droits de douanes. L'ampleur de cette réduction sera négociée entre les représentants de tous les secteurs industriels et les pouvoirs publics.

#### 6.4.1.3. La TVA

Nous avons au point 6.3.8.1. - "Formation des prix" recommandé une harmonisation des taux de TVA sur les opérations commerciales, vente de produits textiles sur le marché local.

Nous recommandons à présent pour les ventes à l'exportation qu'une exonération de la TVA soit accordée dès la facturation. Ceci évitera de devoir réclamer au Trésor le remboursement de cette TVA, ce remboursement n'intervenant que bien après la réalisation de la vente.

Pour les investissements, avec le souci de rendre la politique de soutien de l'Etat aux industriels plus immédiate et donc plus crédible, nous proposons d'exonérer de TVA les dépenses réalisées pour la rationalisation des outils de production et expansion de l'industrie.

#### 6.4.2. Protection de la filière

La diminution généralisée des taux de droits de douanes va entraîner une diminution de protection de la filière, mais limité à la part de production destinée au marché local.

En d'autres termes, la concurrence entre produits importés et locaux sera plus forte, ceci au bénéfice des consommateurs. Néanmoins, étant donné la part des intrants importés dans la production locale (de quelques pourcents à 50 %), cette réduction des droits de douanes améliorera quelque peu la position concurrentielle de la production destinée au marché ivoirien.

Enfin, rappelons que l'expansion du secteur textile suppose une marginalisation progressive du chiffre d'affaire local et un accroissement important des exportations.

Les droits de douanes sur des produits semi-finis entrant dans la fabrication de biens exportés peuvent bénéficier, nous l'avons dit, du régime de l'admission temporaire. Ces droits ne seront donc pas payés pour la part de production exportée.

#### 6.4.3. Mesures incitatives

##### 6.4.3.1. Centre Ivoirien du Textile et de l'Habillement

Au sein de la Direction des Agro-industries (DAI) du Ministère de l'Industrie et du Plan (MIP), il y a une cellule de 3 - 4 fonctionnaires affectés aux industries textiles. Etant donné l'objectif de croissance de la filière, il est nécessaire d'étoffer

cette cellule et de lui assigner des missions plus larges :

- démarrer la mise en oeuvre de la restructuration de la filière.
- participer aux négociations avec les investisseurs privés des contrats programmes suivant la philosophie convenue avec le Groupe Stratégique de Concertation de la Filière Textile.
- participer aux négociations avec le comité de la privatisation du secteur textile.
- collaborer aux études d'investissements et de promotion du secteur textile en général, de faire le suivi de l'exécution des contrats programmes.

Au vu de l'ampleur de la tâche à assumer, la création d'une unité plus autonome et plus importante que la présente Sous-Direction des Industries Textiles nous paraît indispensable. Cette unité s'appellerait le Centre Ivoirien du Textile et de l'Habillement (CITH). Le CITH sera sous la tutelle du MIP.

#### 6.4.3.2. Parc industriel

En matière d'infrastructure, la Côte d'Ivoire offre à ses industriels un cadre de bonne qualité. Nous suggérons pourtant, pour encourager de manière très concrète le développement industriel, que les Pouvoirs Publics prennent l'initiative de viabiliser une zone industrielle dans la région proche d'Abidjan.

La création de ce parc industriel par l'Etat sera une expression de plus aux yeux des investisseurs de la volonté et de la détermination des gouvernants de participer effectivement à l'objectif de croissance de la filière.

Le coût de ce projet est difficile à apprécier à ce stade-ci. Nous pensons néanmoins que l'Etat, promoteur de ce projet, devrait en assumer les risques comme le ferait un investisseur.

Ce projet générera des revenus pour l'Etat. La facturation de la location des parcelles devrait être liée aux résultats des entreprises établies dans le parc. On pourrait ainsi imaginer que les loyers couvrent 50 % des recettes nécessaires à la rentabilité du parc et que les 50 % restant soient calculés sur base des résultats estimés des locataires. Cette clés de facturation est favorable aux investisseurs en ce sens qu'elle module leurs charges en fonction de leurs résultats.

D'autre part, par ce système de facturation, les gestionnaires du parc industriel auront un intérêt supplémentaire à soutenir les industriels.

#### 6.4.3.3. Usine franche

Dernière des mesures d'amélioration du cadre réglementaire, l'octroi du statut d'usine franche aux industriels exportateurs.

La prolifération des zones franches résulte peut-être d'un effet de mode, néanmoins ces zones ont permis le développement de nombreuses industries (textiles entre autres) orientées vers l'exportations.

L'établissement des règles pour le statut des usines franches est le fruit d'un exercice spécifique de concentration entre les Ministères des Finances, de l'Emploi et de l'Industrie pour ne citer que les plus concernés. Une fois ces règles définies, la mise en forme d'une législation par des juristes peut être envisagée.

## ANNEXE AU PLAN D' ACTIONS

### FICHE DE PROJET

#### PROJET

Réalisation d'une unité de finissage de tissu.

#### FILIERE

Filière coton.

#### PERSONNE A CONTACTER POUR RENSEIGNEMENT

Monsieur Paul ASSAMOI

Directeur National du Projet

Ministère de l'Industrie et du Plan

Direction des Agro-Industries

B.P. V 65

Abidjan

REPUBLIQUE DU CÔTE D'IVOIRE

#### RESUME DU PROJET

Il s'agit de la réalisation d'une unité de finissage pour tissu. Le finissage proposé consiste en une teinturerie et une section d'impression. La capacité de production de l'unité est d'environ 8 à 9 millions de mètres linéaires par an. Le product mix contient une gamme diversifiée de produits teints ou imprimés, suivant les opportunités du marché national, mais surtout des marchés de grandes exportations.

#### TYPE DE COOPERATION RECHERCHE

La coopération recherchée est double, d'abord financière puis technique. Les investissements nécessaires pour installer une unité de finissage sont élevés. La formule conseillée est celle d'une joint venture, dans laquelle des prêts d'institutions internationales sont complétés par des fonds apportés par un partenaire (étranger) participant au capital.

Contrairement aux unités de filature et tissage, le finissage du tissu est d'une haute technicité qui demande beaucoup d'expérience spécifique. Dès lors, les transferts d'assistance technique sont plus nécessaires à la réussite des projets finissage qu'aux projets filature et tissage.

#### NATURE DU PROJET

La fiche proposée décrit la réalisation d'une nouvelle unité de finissage.

#### PRODUITS A FABRIQUER

Le product mix est logiquement fonction des besoins et des opportunités des marchés. Dans le cas présent les produits suivants sont proposés :

\* en impression :

. draps de lit et linge de table	2 mio ml/an
. ameublement	1,5 mio ml/an
. applications militaires (camouflage)	0,8 mio ml/an
. prêt à porter loisirs	0,6 mio ml/an
(sous-total impression)	4,9 mio ml/an

\* en teinture :

. ameublement	0,8 mio ml/an
. draps de lit et linge de table	0,6 mio ml/an
. toile de tente	0,5 mio ml/an
. applications militaires	0,8 mio ml/an
. tenues médicales	0,4 mio ml/an
(sous-total teinture)	3,1 mio ml/an

Estimation du chiffre d'affaires annuel : 4.400.000.000 F.CFA.

#### MARCHES VISES

En pourcentage de la production :

Marché local : 20 %

Marché régional : 20 %

Marché exportation : 60 %.

Destination pour les exportations :

Exportations destinées surtout pour les pays de l'Europe de l'ouest, en première lieu la France.

#### MATIERES PREMIERES

La matière première est le tissu. Pour la plupart des cas, le tissu de base est produit en Côte d'Ivoire, sauf quelques articles qui ne sont actuellement pas disponibles en grande largeur. Selon le cas, le finisseur peut décider d'acheter son produit de base localement (si disponible) ou de l'importer. En effet, rien n'empêche d'importer certains types de tissu, même s'ils sont disponibles localement. En principe cependant, la libéralisation de l'économie et les diverses mesures rendront les produits locaux plus compétitifs et permettront donc au finisseur d'acheter "ivoirien".

#### PROCEDE DE PRODUCTION

Les procédés de production en finissage sont techniquement plus sophistiqués que d'autres productions textiles. En effet, la teinturerie et l'impression emploient un grand nombre de formules et de procédés de nature chimique. Un transfert de know how et un apport d'assistance technique sont indispensables pour le démarrage d'unités de ce type.

#### PERSONNEL

Selon les routings à suivre par chaque article, une partie des équipements de finissage tournera avec deux ou trois équipes.

Voici le personnel nécessaire :

	<u>nombre</u>	<u>coût annuel</u>	<u>coût total</u> (en 1.000 F.CFA)
direction et cadres	15	7.000.000	105.000
maitrise	15	2.000.000	30.000
ouvriers qualifiés	165	700.000	115.500
ouvriers non-qualifiés	15	500.000	7.500
total	210		258.000

Le nombre d'expatriés spécialisés (au niveau direction et cadres) se limite à 3.

#### COUT DES UTILITES

	<u>consommation mensuelle</u>	<u>coût unitaire moyen</u>
Electricité	400.000 kWh	25 F.CFA/kWh
Carburants	500 tonnes	100 F.CFA/kg
Eau	25.000 m <sup>3</sup>	100 F.CFA/m <sup>3</sup>

#### SITE DU PROJET

Vu l'importance de la grande exportation dans les ventes de l'unité proposée, il est souhaitable de localiser l'unité à Abidjan. Les raisons de ce choix sont la proximité du port aussi bien que de l'aéroport, la disponibilité d'eau et d'électricité en quantité et régularité suffisante.

#### ETAT DES ROUTES

La Côte d'Ivoire dispose d'un réseau routier suffisant pour ce projet. Abidjan est le point de rencontre du réseau.

#### INVESTISSEMENTS

Les investissements sont constitués des éléments suivants :

	<u>partie locale</u>	<u>partie en devises</u>
. terrains	100 %	0 %
. bâtiments	90 %	10 %
. équipements de production	10 %	90 %
. équipements auxiliaires	15 %	85 %
. divers	30 %	70 %

Le montant total sera de l'ordre de 12 milliards de F.CFA (dont en moyenne 80 % en devises). Comme fonds de roulement, il faut prévoir 1,5 milliards de F.CFA.



## FINANCEMENT

La structure financière pourrait prendre la forme suivante (en mio de F.CFA) :

	<u>origine locale</u>	<u>origine étrangère</u>	<u>total</u>
Fonds propres *	500	1.000	1.500
Emprunts	3.000	9.000	12.000
Total	3.500	10.000	13.500

\* les besoins de fonds de roulement seront au minimum couverts par les fonds propres.

## RENTABILITE DU PROJET

Chiffre d'affaires annuel	4.400.000.000 F.CFA
Dépenses :	
. matières premières	1.800.000.000 F.CFA
. matières auxiliaires	450.000.000 F.CFA
. personnel	258.000.000 F.CFA
. utilités	750.000.000 F.CFA
. frais généraux	200.000.000 F.CFA
Résultat brut d'exploitation	942.000.000 F.CFA.

## CALENDRIER DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT

Etudes et négociations	mois 0 à 8
Fourniture équipements	mois 9 à 16
Constructions	mois 12 à 14
Montage et rodage	mois 14 à 22.

## FICHE DE PROJET

### PROJET

Réalisation d'une usine de confection.

### FILIERE

Filière coton.

### PERSONNE A CONTACTER POUR RENSEIGNEMENT

Monsieur Paul ASSAMOI

Directeur National du Projet

Ministère de l'Industrie et du Plan

Direction des Agro-Industries

B.P. V 65

Abidjan

REPUBLIQUE DU CÔTE D'IVOIRE

Monsieur Alexandre LUNGART

Conseiller Technique Principal

ONUDI

01 B.P. 1318

Abidjan 01

REPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

### RESUME DU PROJET

Il s'agit de la réalisation d'une usine de confection de dimension moyenne. La production sera pour une grande partie destinée à la grande exportation. La gamme couvre plusieurs types de produits. La capacité de production se situe aux alentours de 250.000 pièces par an, avec deux équipes.

### TYPE DE COOPERATION RECHERCHE

Le type de coopération nécessaire se situe surtout dans le domaine du styling et du marketing. Concrètement, l'entreprise a besoin d'un conseiller styliste et de relations commerciales avec les marchés visés, la France et l'Europe de l'Ouest. Les besoins financiers sont faibles, et la technologie n'est pas d'une grande complexité.

### NATURE DU PROJET

La fiche proposée décrit la réalisation d'une nouvelle unité de confection.

### PRODUITS A FABRIQUER

Le product mix est fonction de la mode en Europe de l'ouest. Le mix proposé contiendra :

\* en articles "modieux" :

- . des "boxer shorts"
- . des "surf shorts"
- . des chemises
- . des blouses
- . des chemisiers
- . des jupes
- . des robes

\* en articles "classiques" (comme base de stabilité de la gamme)

- . des uniformes pour hôpitaux
- . des vêtements militaires.

Le tissu de base pour les articles modieux sera du tissu imprimé aux dessins et combinaisons de couleurs "à l'africaine". La gamme proposée dans ces articles sera principalement une gamme d'été.

Estimation du chiffre d'affaires annuel : 300.000.000 F.CFA.

### MARCHES VISES

En pourcentage de la production :

Marché local : 15 %

Marché régional : 20 %

Marché exportation : 65 %.

Destination des exportations :

Pour les articles modieux, les marchés visés sont surtout ceux de la grande exportation. On vise l'Europe de l'ouest (en première lieu la France) et les Etats-Unis, vu la concordance entre le goût du public et le genre d'articles proposés.

### MATIERES PREMIERES

La matière première est principalement le tissu imprimé, sauf pour quelques articles comme les uniformes pour hôpitaux et les vêtements militaires. Etant donné le caractère africain des dessins et des couleurs, les premiers fournisseurs de matières premières devraient être les producteurs ivoiriens de tissu.

### PROCEDE DE PRODUCTION

Les pièces confectionnés vont se faire suivant un procédé classique, sans pour cela vouloir exclure certaines automatisations de première ordre comme par exemple pour le matelassage et la coupure des patrons. Le succès du projet dépendra fortement du dessin et du styling des articles. Dès lors, le choix d'un bon styliste avec une sensibilité du goût du public visé est primordial.

### PERSONNEL

Après une période de démarrage avec une équipe, l'usine tournera avec deux équipes.

	<u>nombre</u>	<u>coût annuel</u>	<u>coût total</u> (en 1.000 F.CFA)
direction et cadres	4	7.000.000	28.000
maitrise	4	2.000.000	8.000
ouvriers qualifiés	120	700.000	84.000
ouvriers non-qualifiés	4	400.000	2.000
total	132		122.000

Le nombre d'expatriés spécialisés se limite à un ou deux : un pour la gestion commerciale, et éventuellement un deuxième pour le styling.

### COUT DES UTILITES

Pour une usine de confection, la consommation principale est celle d'électricité. Le volume de vapeur consommé est faible, ce qui fait que l'installation d'une chaudière n'est pas nécessaire. La vapeur nécessaire est générée par une petite génératrice électrique.

	<u>consommation mensuelle</u>	<u>coût unitaire moyen</u>
Electricité	45.000 kWh	30 F.CFA/kWh

### SITE DU PROJET

Le projet est axé vers la grande exportation. La nécessité de la proximité de voies de transport est donc évidente et essentielle. Les environs d'Abidjan donneront au projet l'infrastructure nécessaire à son succès.

### ETAT DES ROUTES

La Côte d'Ivoire dispose d'un excellent réseau routier.

### INVESTISSEMENTS

Les investissements consistent de :

- . un terrain et un bâtiment de taille modeste
- . équipements de production
- . frais divers.

Le montant total d'investissements se situe aux alentours de 80.000.000 F.CFA. Le fonds de roulement nécessaire est d'environ 15.000.000 F.CFA.

### FINANCEMENT

Structure financière proposée :

	<u>origine locale</u>
Fonds propres	20.000.000 F.CFA
Emprunts	75.000.000 F.CFA
Total	95.000.000 F.CFA

### RENTABILITE DU PROJET

Chiffre d'affaires annuel	300.000.000 F.CFA
Dépenses :	
. matières premières	103.000.000 F.CFA
. matières auxiliaires	6.000.000 F.CFA
. personnel	122.000.000 F.CFA
. utilités	16.200.000 F.CFA
. frais généraux	12.000.000 F.CFA
Résultat brut d'exploitation	40.800.000 F.CFA

CALENDRIER DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT

Etudes et négociations	mois 0 à 4
Fourniture équipements	mois 5 à 8
Montage et rodage	mois 8 à 9

## FICHE DE PROJET

### PROJET

Réalisation d'une section de tissage à grande largeur dans une usine existante.

### FILIERE

Filière coton.

### PERSONNES A CONTACTER POUR RENSEIGNEMENT

Monsieur Paul ASSAMOI

Directeur National du Projet

Ministère de l'Industrie et du Plan

Direction des Agro-Industries

B.P. V 65

Abidjan

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

Monsieur Alexandre LUNGART

Conseiller Technique Principal

ONUDI

01 B.P. 1318

Abidjan 01

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

### RESUME DU PROJET

Il s'agit de la réalisation d'une section de tissage à grande largeur pour satisfaire à la demande du marché européen principalement.

L'intention est d'insérer une section de 100 métiers à projectiles dans une usine existante. Cette section remplacera une section de métiers à navettes à petite largeur. Vu la grande solidité et la durée de vie élevée de ce genre de métiers, le projet propose d'installer du matériel d'occasion. Le projet est donc du type réhabilitation/diversification.

La difficulté du projet est de trouver le matériel d'occasion adapté et à un prix raisonnable. Pour cette recherche de matériel, la coopération d'industriels étrangers est souhaitable. Un accord de joint-venture avec l'industriel fournisseur est recommandée.

#### NATURE DU PROJET

La fiche propose le remplacement d'une unité de tissage existante (métiers à navette) par une section de 100 métiers à projectiles à grande largeur.

#### PRODUITS A FABRIQUER

Le product mix pour les 100 métiers en question est composé d'articles de grande largeur.

. draps de lit	2 mio ml/an
. tissu d'ameublement	1,7 mio ml/an
. toile (pour tentes et bâches)	0,3 mio ml/an
. total	4 mio ml/an.

Estimation du chiffre d'affaires annuel \* : 1.600.000.000 F.CFA

\* pour la section de 100 métiers à projectiles.

#### MARCHES VISES

La destination finale des produits de grande largeur (écru) est principalement la grande exportation. Un finissage local (voir autre fiche de projet) avant l'exportation augmentera la valeur ajoutée du projet.

#### MATIERES PREMIERES

Le fil nécessaire à faire le tissu viendrait de la filature de l'usine dans laquelle les 100 métiers seront installés. Cependant, rien n'empêcherait l'entrepreneur d'acheter son fil ailleurs (localement ou même à l'étranger) si sa capacité de filature est insuffisante ou si la gamme ne couvre pas le type de fil nécessaire.



### PROCEDE DE PRODUCTION

Tissage avec métiers à projectiles. Le personnel, tisserands aussi bien que régleurs et contre-maitres, pourra rapidement opérer les métiers à projectiles, les principes de base étant les mêmes. Les métiers à projectiles demandent moins d'entretien que d'autres types de métier.

### PERSONNEL

Le tissage en 3 équipes.

Pour la section concernée de 100 métiers, le personnel nécessaire est le suivant :

	<u>nombre</u>	<u>coût annuel</u>	<u>coût total</u> (en 1.000 F.CFA)
direction et cadres	1	7.000.000	7.000
maitrise	6	2.000.000	12.000
ouvriers qualifiés	99	700.000	69.300
ouvriers non-qualifiés	6	500.000	3.000
Total	112		91.300

Après une période de reconversion du personnel, formation spécialisée, le nombre d'expatriés peut se limiter à une personne.

### COUT DES UTILITES

La consommation d'électricité couvre également la consommation d'air comprimé dont on a besoin pour le nettoyage des métiers.

	<u>consommation mensuelle</u>	<u>coût unitaire moyen</u>
Electricité	220.000 kWh	25 F.CFA/kWh

### SITE DU PROJET

Le tissu qui va être produit sur les métiers à projectiles est principalement destiné à l'exportation, soit sous forme d'écrû ou sous forme finie. Pour minimaliser les délais de livraison, la meilleure localisation du projet est Abidjan. Néanmoins, comme il s'agit d'un projet de réhabilitation d'une usine existante, le choix de la localisation est forcément limité.

### ETAT DES ROUTES

Le réseau routier en Côte d'Ivoire est suffisant pour assurer le succès du projet.

### INVESTISSEMENTS

Puisqu'il s'agit d'une réhabilitation/diversification, l'investissement ne sera constitué que d'équipements :

- . les métiers à projectiles d'occasion
- . l'adaptation des installations auxiliaires aux nouveaux métiers.

En total, le budget se situera aux alentours de 600 millions de F.CFA.

Les besoins de fonds de roulement seront en principe couverts par la trésorerie de l'entreprise réhabilitée.

### FINANCEMENT

Ce projet d'investissement est relativement peu onéreux.

L'entrepreneur devrait trouver les fonds nécessaires auprès des institutions locales.

### RENTABILITE DU PROJET

Chiffre d'affaires annuel	1.600.000.000 F.CFA
Dépenses	
. matières premières	1.260.000.000 F.CFA
. pièces de rechange	20.000.000 F.CFA
. personnel	91.300.000 F.CFA
. utilités	66.000.000 F.CFA
. frais généraux	50.000.000 F.CFA
Résultat brut d'exploitation	112.700.000 F.CFA

### CALENDRIER DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT

Etudes et négociations	mois 0 à 4
Fourniture équipements	mois 5 à 8
Montage et rodage	mois 9 à 11.

## RESUME ACTIONS

<u>Actions</u>	<u>Responsabilités</u>	<u>Echéances</u>	<u>Résultats</u>
Réhabilitations techniques	Industriels Actionnaires	1 mois à 2 ans	Introduction de : - alimentation pneumatique - métier à projectiles - matelassage automatisé - coupure au laser
Réorganisation structurelle	Industriels Actionnaires Pouvoirs publiques	6 mois à 1 an	- économie d'échelle - spécialisation
Créations activités nouvelles	Industriels Actionnaires	6 mois à 1 an	Outil de production adapté aux exigences de l'exportation
Bureau de représentation à Paris	Industriels Actionnaires	2 mois à 6 mois	tête de pont sur un marché énorme et solvable
Déréglementation transport par camions	CIDT Syndicat transport	2 mois	diminution coûts de transport
Déréglementation transport avion, bateaux	Transporteurs Pouvoirs Publiques	2 mois	diminution coûts de transport
Promotion des Investissements	Banques Pouvoirs Publiques	1 mois à 1 an	création de l'ONI

<u>Actions</u>	<u>Responsabilités</u>	<u>Echéances</u>	<u>Résultats</u>
Formation à l'ESITEX	Industriels	continu	formation du personnel d'encadrement
Formation à la SIR	SIR Industriels	continu	formation de personnel technique
Licenciement main d'oeuvre superflue	Industriels Pouvoirs Publiques	1 mois	diminution de la masse salariale non productive
Rationalisation des utilités	Pouvoirs Publiques Entreprises publiques	1 mois à 1 an	diminution du coût des utilités
Harmonisation taux TVA	Pouvoirs Publiques	6 mois	taux unique 10 %
Baisse de la pression fiscale	Pouvoirs Publiques	6 mois	stimulation des investissements
Réorganisation des douanes	Pouvoirs Publiques	6 mois	dédouanement en moins de 7 jours
Subside du cautionnement importations courtes durées	Banques Pouvoirs Publiques	6 mois	réexportations rapides
Suppression prime export + réduction droits de douanes	Pouvoirs Publiques	6 mois	- diminution de la fraude - stimulant "amont"

<u>Actions</u>	<u>Responsabilités</u>	<u>Echéances</u>	<u>Résultats</u>
Facturation export exonérée de TVA	Pouvoirs Publiques	6 mois	plus de remboursement de TVA sur l'export
Création du Centre Ivoirien du Textile et de l'Habillement	Pouvoirs Publiques	6 mois	promotion du secteur textile
Création Parc Industriel	Pouvoirs Publiques	1 an	planification de la concentration géographique des industries
Création du statut "usine franche"	Pouvoirs Publiques	1 an	promotion de l'exportation

**ANNEXES**

## ANNEXE A.1

STATISTIQUES COMMERCE EXTERIEUR PRODUITS TEXTILES (COTON) DE LA COTE D'IVOIRE

(établis par la Côte d'Ivoire)

<u>Libellé</u>	<u>N° statistique</u>	<u>EXPORT</u>		<u>IMPORT</u>	
		<u>11 mois 1988</u>		<u>11 mois 1988</u>	
		<u>en mio F.CFA</u>	<u>en 000 kg</u>	<u>en mio l'.CFA</u>	<u>en 000 kg</u>
Coton à lustrer	55.01.13	503,7	1.254,4	-	-
Fibre coton égrené	55.01.19	28.856,2	65.665,9	12,6	64,8
Fil de coton	55.05.10	410,4	525,5	463,1	401,8
Fil de coton teints	55.06.90	789,7	445,1	66,1	58,6
Tissu de coton (écru)	55.09.02	4.211,0	3.373,9	1.336,6	1.023,3
Tissu de coton	55.09.16	1.050,1	1.004,7	1.545,3	1,3
Tissu de coton	55.09.46	1.459,9	1.110,9	1,3	0,6
Tissu de coton (wax)	55.09.51	643,1	88,4	3.709,3	493,9
Tissu de coton (fancy)	55.09.54	2.395,8	768,7	1.722,6	508,1
<b>Total articles en coton (55)</b>		<b>40.380,3</b>	<b>74.309,5</b>	<b>8.188,2</b>	<b>3.072,3</b>
Fils en fibres	56.05.10	7,7	2,3	2.086,9	1.152,4
Fils de fibres textiles	56.06.10	1.003,0	337,1	3,3	2,0
Tissus	56.07.45	222,1	143,9	6,1	3,8
<b>Total (56)</b>		<b>1.377,8</b>	<b>553,3</b>	<b>3.275,8</b>	<b>2.297,2</b>

## ANNEXE A.2

<u>Libellé</u>	<u>N° statistique</u>	<u>EXPORT</u>		<u>IMPORT</u>	
		<u>11 mois 1988</u>		<u>11 mois 1988</u>	
		<u>en mio F.CFA</u>	<u>en 000 kg</u>	<u>en mio F.CFA</u>	<u>en 000 kg</u>
Articles en sisal, coco, jute	57.02.00	7,9	25,4	749,0	6.116,4
	à 57.10.10				
Tapis, tapisseries	58.01.10				
rubaneries, broderies en laine/soie	à 58.10.20	26,4	17,2	430,2	235,5
Ouate et articles en ouate	59.01.01	152,6	87,3	57,6	26,9
	et 09				
Ficelles et cordages	59.04.10	62,7	96,0	120,3	144,9
Filets de pêche	59.05.01	92,7	31,1	244,9	175,4
Filets de pêche	59.05.09	21,1	24,6	1,4	0,6
Tissus imprégnés, enduits	59.08.22	261,3	219,5	4,7	4,1
<b>Total (59)</b>		<b>712,2</b>	<b>523,8</b>	<b>1.326,9</b>	<b>1.025,8</b>
Etoffe de bonneterie	60.01.10	29,3	6,5	3,5	1,9
Fibres textiles d'élastomères	60.01.11	114,8	22,9	17,3	11,9
Sous-vêtements	60.04.41	86,4	20,4	23,5	12,6
	60.04.49	521,9	97,5	10,0	2,2
Chandail, pull-over	60.05.20	92,6	23,9	11,3	1,7



## ANNEXE A.3

Libellé	N° statistique	EXPORT		IMPORT	
		11 mois 1988		11 mois 1988	
		en mio F.CFA	en 000 kg	en mio F.CFA	en 000 kg
Chandail, pull-over	60.05.60	173,8	35,9	20,7	8,7
Autres vêtements de dessus	60.05.89	43,2	15,1	57,0	74,8
<b>Total (60)</b>		<b>1.112,5</b>	<b>243,6</b>	<b>785,0</b>	<b>477,0</b>
Tissus de pantalon	61.01.11	680,3	269,8	83,8	39,7
Articles confectionnés (robes, costumes, chemises, ...) - Total 61		829,9	308,9	931,9	425,3
Couvertures coton/laine, linge de lit, ...	62.01.10				
	à 62.02.50				
Sacs, sachets d'emballage	62.03.11	140,0	744,6		
<b>Total (62) tentes, sacs, ...</b>		<b>413,4</b>	<b>1.103,4</b>	<b>1.313,2</b>	<b>4.900,8</b>
Friperie	63.01.10	32,4	28,1		
<b>Total friperie/chiffons 63</b>		<b>33,1</b>	<b>29,7</b>	<b>2,9</b>	<b>59,2</b>

Sources :

Statistiques Import-Export Direction Générale des Douanes

## ANNEXE B.1

STATISTIQUES MONDIALES PRODUCTION FILÉS ET TISSUS COTON

	<u>Filés de coton pur (en 000 tonnes)</u>			<u>Tissus de coton (en mètres linéaires)</u>		
	<u>1975</u>	<u>1980</u>	<u>1983</u>	<u>1975</u>	<u>1980</u>	<u>1983</u>
<b>AFRIQUE</b>	305,3	384,0	372,9	1.235,8	1.095,1	1.215,2
Egypte	181,3	236,0	229,2	782,0	633,0	771,6
Côte d'Ivoire	6,0	10,9	15,9	65,0	78,0	107,4
<b>AMERIQUE DU NORD</b>	205,9	181,6	192,6	3.919,4	3.506,5	3.118,9
<b>AMERIQUE DU SUD</b>	208,8	227,6	228,5	1.097,8	1.501,0	1.524,6
Argentine	89,2	74,9	83,0	N.I.	N.I.	N.I.
Brésil	60,4	N.I.	N.I.	836,7	1.252,5	N.I.
Paraguay	32,2	74,9	77,2	16,1	16,6	5,8
<b>ASIE</b>	3.621,8	5.125,5	6.174,8	19.618,4	24.477,7	26.806,9
Bangladesh	41,4	43,2	44,5	77,4	81,0	59,7
Chine	N.I.	2.132,4	N.I.	9.400,0	13.470,9	N.I.
Hongkong	173,4	164,0	140,6	N.I.	N.I.	N.I.
Inde	989,3	1.057,8	1.092,3	8.034,1	8.314,1	8.619,9
Japon	431,7	472,7	399,8	N.I.	N.I.	N.I.
Corée (Rép.)	133,6	265,0	271,3	N.I.	N.I.	N.I.
Pakistan	N.I.	362,9	448,8	607,9	408,7	370,0
Thaïlande	72,0	96,2	N.I.	N.I.	N.I.	N.I.
<b>EUROPE</b>	948,1	1.016,8	959,6	3.604,3	3.466,1	3.153,5

## ANNEXE B.2

	<u>Filés de coton pur (en 000 tonnes)</u>			<u>Tissus de coton (en mètres linéaires)</u>		
	<u>1975</u>	<u>1980</u>	<u>1983</u>	<u>1975</u>	<u>1980</u>	<u>1983</u>
CEE	506,7	558,3	551,3	1.025,6	775,4	645,3
Belgique	N.I.	N.I.	N.I.	N.I.	N.I.	N.I.
France	183,9	171,4	199,2	364,0	294,6	302,1
Grèce	75,4	127,0	117,6	N.I.	N.I.	N.I.
Italie	140,0	170,2	N.I.	N.I.	N.I.	N.I.
Royaume Uni	94,4	72,2	49,9	405,0	313,8	255,0
AELE	98,5	121,8	196,7	229,5	255,3	218,4
EUROPE DE L'EST	208,3	208,7	187,7	N.I.	N.I.	N.I.
AUTRE EUROPE	134,5	128,0	113,7	N.I.	N.I.	N.I.

Source : Industrial Statistics Yearbook, 1983, United Nations

## ANNEXE C.1

PRODUCTION FIBRES ET TISSUS COTON : LA ZONE - LES GRANDS PRODUCTEURS MONDIAUX

1988

<u>Pays de la zone</u>	<u>FILES COTON (en tonnes)</u>			<u>TISSUS COTON (en 000 tonnes)</u>		
	<u>Production</u>	<u>Importation</u>	<u>Exportation</u>	<u>Production</u>	<u>Importation</u>	<u>Exportation</u>
		<u>(1987)</u>	<u>(1987)</u>		<u>(1987)</u>	<u>(1987)</u>
Durkina Faso	1.260	N.I.	N.I.	790		
Cameroun	N.I.	N.I.	N.I.			
Tchad	N.I.	N.I.	N.I.			
Côte d'Ivoire	22.350	N.I.	N.I.			
Sénégal	1.090	N.I.	N.I.	2.710		
Ghana	N.I.	N.I.	N.I.	N.I.		
Nigeria	N.I.	N.I.	N.I.	N.I.		
<b>Total monde</b>	<b>16.142.000</b>			<b>8.739.000</b>		
<u>Gros producteurs mondiaux</u>						
USA	1.250.000	61.010	8.890	728.710	303.950	48.670
Brésil	690.660	920	73.130		1.050	39.840
Italie	212.830	129.370	39.870	164.750	151.760	47.590
USSR	1.684.830	25.350	12.000	1.019.320	33.160	41.150
Chine	4.504.600	N.I.	16.940	2.112.660	N.I.	73.190

## ANNEXE C.2

	<u>FILES COTON</u> (en tonnes)			<u>TISSUS COTON</u> (en 000 tonnes)		
	<u>Production</u>	<u>Importation</u> <u>(1987)</u>	<u>Exportation</u> <u>(1987)</u>	<u>Production</u>	<u>Importation</u> <u>(1987)</u>	<u>Exportation</u> <u>(1987)</u>
Corée	561.050	55.580	51.730	87.780	22.320	49.900
Thaïlande	186.900	10.530	20.270	35.770	10.090	26.330
Inde	1.321.000	N.I.	27.930	175.690		77.000 (1986)
Pakistan	641.100	100	243.440	1.249.030	210	107.700
Turquie	506.650	2.960	101.290	303.990	5.960	33.560
Egypte	230.780	N.I.	101.010	74.740	N.I.	117.980

Coton - Statistiques Mondiales - Bulletin du Comité Consultatif International du Coton - Octobre 1989 - Vol. 43, n° 1

## ANNEXE D

LISTE DES DIX PLUS IMPORTANTS PAYS PRODUCTEURS DE TISSUS TEXTILES

<u>IMPORTATEURS TISSUS COTON</u>		<u>PRODUCTEURS TISSUS COTON</u>		<u>EXPORTATEURS TISSUS COTON</u>	
<u>(1987)</u>		<u>(ESTIMATION 1989)</u>		<u>(1987)</u>	
Hong Kong	306	Chine	2.112	Hong Kong	166
USA	304	Inde	1.298	Allemagne Fed.	148
Australie	183	USSR	1.014	Egypte	118
Italie	152	USA	734	France	75
U.K.	145	Japon	313	Taiwan	73
France	109	Taiwan	288	Japon	67
Allemagne Fed.	105	Italie	200	Belgique	62
Corée	79	Thaïlande	184	Corée	50
Hollande	68	Indonésie	167	USA	49
Belgique	49	Allemagne Ouest	161	Italie	48
<b>Total monde</b>	<b>1.750</b>		<b>8.561</b>		
dont Afrique	7		231		
Europe	768		2.274		
Asie	653		4.880		
<b>Amérique(N+S)</b>		<b>322</b>		<b>991</b>	

Source : Coton - Statistiques Mondiales

## ANNEXE E

CONSOMMATION DE COTON FIBRE (1986/1987) (en 000 tonnes)

	<u>Pays développés</u>	<u>Pays en voie de développement</u>
	(1987)	(1986)
Production	6.735,0	10.827,1
Import : - filés	972,8	338,7
- tissus	1.390,8	493,8
- articles confectionnés	1.336,3	207,9
- autres produits	414,6	171,5
Total (en poids)	4.114,5	1.212,0
Total équivalent en fibre	4.912,7	1.438,4
Export : - filés	406,1	840,6
- tissus	769,6	1.238,1
- articles confectionnés	478,3	961,2
- autres produits	271,3	280,6
Total (en poids)	1.925,3	3.320,5
Total équivalent en fibre	2.289,2	3.948,4
Balance Import-Export	2.623,5	(- 2.510,0)
Disponible pour consommation interne	9.358,4	8.317,2

Source : Enquête sur la consommation de fibres d'habillement, 1989, FAO Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

## ANNEXE F.1

DONNEES GRANDS PRODUCTEURS ET MARCHES TEXTILES (en 000 tonnes)

	<u>USA</u>	<u>CEE</u>	<u>JAPON</u>	<u>BRESIL</u> (1986)	<u>TUROQUIE</u> (1986)	<u>INDE</u> (1986)	<u>PAKISTAN</u> (1986)	<u>COREE</u> (1986)	<u>THAILANDE</u> (1986)	<u>SINGAPORE</u> (1986)
Production	1.706,0	1.271,0	762,0	731,0	476,0	1.645,0	630,0	402,0	220,0	20,0
Import : - filés	51,1	578,1	185,7	--	2,8	0,1	0,0	28,7	5,3	7,6
- tissus	318,7	679,3	79,5	0,8	3,0	0,7	0,4	10,5	7,6	43,5
- art. conf.	404,0	591,0	110,1	0,3	0,0	--	0,1	0,1	0,2	19,5
- autres pr.	46,4	228,5	21,5	0,3	0,3	0,3	0,0	1,5	1,5	8,8
Total (en poids)	820,4	2.076,9	396,8	1,4	6,1	1,0	0,5	40,8	14,5	79,5
Total éq. en fibre	979,6	2.477,9	473,8	1,6	7,1	1,2	0,6	47,6	17,1	93,9
Export : - filés	4,3	296,7	5,1	49,0	103,2	23,8	202,0	47,3	0,7	7,1
- tissus	32,3	463,3	68,2	35,8	31,6	54,1	94,3	52,2	30,6	19,4
- art. conf.	62,3	285,4	11,8	8,7	57,4	76,2	49,7	66,7	40,6	26,7
- autres pr.	22,1	175,1	4,2	20,0	14,0	28,8	66,6	16,0	18,5	1,2
Total (en poids)	121,1	1.220,5	89,3	113,5	206,2	182,9	412,6	182,2	90,5	54,5
Total éq. en fibre	147,5	1.451,6	102,7	136,0	247,3	220,7	497,9	216,3	109,0	64,9
Balance Imp. - Exp.	832,1	1.026,3	371,1	-134,4	-240,2	-219,5	-497,3	-168,6	-92,0	29,0
Disponible pour consommation interne	2.538,1	2.297,3	1.133,1	596,6	235,8	1.425,5	132,7	233,4	128,0	49,0
Population (en mio)	242,9	323,5	122,1	138,4	50,3	772,1	102,6	41,9	52,2	2,6
Consommation par capita										
- coton (en kg)	10,4	7,1	9,3	4,3	4,7	1,8	1,3	5,6	2,5	19,0
- toutes fibres	27,1	17,0	20,3	6,2	9,5	2,4	1,8	14,3	2,8	29,1



ANNEXE F.2	<u>AFRIQUE AFR. OUEST</u>		<u>COTE</u>	<u>BENIN</u>	<u>BURKINA</u>	<u>MALI</u>	<u>SENEGAL</u>	<u>NIGERIA</u>	<u>TOGO AFR. CENTR</u>	
	(1986)	(1986)	<u>D'IVOIRE</u> (1986)	(1986)	<u>FASO</u> (1986)	(1984)	(1986)	(1986)	(1986)	(1986)
Production	280,7	101,4	21,0	14,0	2,0	7,6	4,4	49,0	2,2	9,3
Import : - filés	12,2	2,3	0,4	0,1	0,1	0,3	0,0	1,8	--	0,1
- tissus	59,4	22,1	6,0	1,4	3,7	0,7	3,8	1,2	5,8	5,7
- art. conf.	9,8	1,3	0,2	--	0,1	0,0	0,5	0,0	0,5	1,3
- autres pr.	14,2	7,8	0,7	--	0,2	0,0	4,5	2,2	0,0	1,1
Total (en poids)	95,6	33,5	7,3	1,5	4,0	1,0	8,8	5,1	6,3	8,2
Total éq. en fibre	111,9	39,4	8,4	1,7	4,6	1,2	10,9	5,9	7,2	9,6
Export : - filés	14,0	2,8	2,5	--	--	0,0	0,3	--	--	--
- tissus	33,8	11,3	7,0	2,0	0,1	0,1	2,2	--	0,0	1,7
- art. conf.	39,5	0,1	0,1	--	0,0	--	0,0	--	0,0	0,1
- autres pr.	4,0	0,5	0,5	--	0,0	--	--	--	0,0	0,3
Total (en poids)	91,4	14,8	10,1	2,0	0,1	0,1	2,5	--	0,1	2,1
Total éq. en fibre	108,6	17,0	11,7	2,3	0,1	0,1	2,8	--	0,1	2,4
Balance Imp. - Exp.	3,3	22,3	-3,2	-0,6	1,0	1,0	8,1	5,9	7,1	7,2
Disponible pour consommation interne	284,1	123,7	17,8	13,4	6,5	8,7	12,4	54,9	9,3	16,5
Population (en mio)	445,8	166,2	10,2	4,2	7,1	7,9	6,6	98,6	3,1	55,6
Consommation par capita										
- coton (en kg)	0,6	0,7	1,8	3,2	0,9	1,1	1,9	0,6	3,0	0,3
- toutes fibres	1,2	1,0	2,2	3,4	1,0	1,2	2,9	0,9	4,1	0,5

## ANNEXE G.1

LES LEADERS DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT AFRICAINS

<u>Rang</u>	<u>Raison sociale</u>	<u>C.A.1988</u> <u>(milliers</u> <u>de \$)</u>	<u>Résultat</u> <u>1988</u> <u>(milliers</u> <u>de \$)</u>	<u>Invest.</u> <u>1988</u> <u>milliers</u> <u>de \$)</u>	<u>MBA 1988</u> <u>(milliers</u> <u>de \$)</u>	<u>Effectif</u> <u>1988</u>	<u>Pays</u>
1	Sté-Burkinabe des Fibres Textiles	113101,77	802,67	22625,65	9323,27	780	Burkina
2	Entreprise des Indus- tries Textiles Cotonnières de DBK*	103157,26	2132,02	1226,66	8953,94	4800	Algérie
3	Etablissements R. Confreville	83511,64	-7221,46	8780,35	-693,41	2452	Côte d'Ivoire
4	Sté Industrielle des Textiles	59947,19	5802,25	5550,56	11115,73	1630	Tunisie
5	Industrie Cotonnière d'Oued Zem	41055,94	4335,64	5900,25	4875,62	880	Maroc
6	Sté Nouvelle Nigérienne des Textiles*	37732,63	-2825,67	912,56	3474,22	830	Niger
7	Uniwax*	34141,28	977,50	1782,47	0,00	857	Côte d'Ivoire
8	Cotonnière Ivoirienne*	30802,73	1213,20	0,00	0,00	0	Côte d'Ivoire
9	Groupe Bacosport	24538,20	2105,62	38710,11	2634,83	1268	Tunisie

## ANNEXE G.2

<u>Rang</u>	<u>Raison sociale</u>	<u>C.A. 1988</u> <u>(milliers</u> <u>de \$)</u>	<u>Résultat</u> <u>1988</u> <u>(milliers</u> <u>de \$)</u>	<u>Invest.</u> <u>1988</u> <u>milliers</u> <u>de \$)</u>	<u>MBA 1988</u> <u>(milliers</u> <u>de \$)</u>	<u>Effectif</u> <u>1988</u>	<u>Pays</u>
10	Lee Cooper Industrie S.A.*	20776,40	823,60	5730,34	1410,11	750	Tunisie
11	Sté Caméroutienne de Sacherie*	20528,83	5575,17	37,27	13962,72	748	Caméroun
12	E & D Arab-American Company*	20023,83	2461,70	0,00	2461,70	498	Egypte
13	Complexe Textile de Bujumbura	18941,78	3739,75	841,49	2460,73	1662	Burundi
14	Société Béninoise de Textiles (Sobetex)	17484,73	699,79	0,00	0,00	0	Bénin
15	Wooltex*	17053,62	206,38	1159,15	5479,57	6748	Egypte
16	Sté de Développement des Fibres Textiles*	16403,74	214,78	714,54	0,00	791	Sénégal
17	Industrie Textile du Mali	16321,42	692,94	462,91	1557,82	867	Mali
18	Nigerian Textile Mills Ltd.	14433,46	1637,81	94,52	168,05	2267	Nigeria
19	Industrie Cotonnière Africaine	11958,77	0,00	140,10	0,00	511	Sénégal

## ANNEXE G.3

<u>Rang</u>	<u>Raison sociale</u>	<u>C.A.1988</u> <u>(milliers</u> <u>de \$)</u>	<u>Résultat</u> <u>1988</u> <u>(milliers</u> <u>de \$)</u>	<u>Invest.</u> <u>1988</u> <u>milliers</u> <u>de \$)</u>	<u>MBA 1988</u> <u>(milliers</u> <u>de \$)</u>	<u>Effectif</u> <u>1988</u>	<u>Pays</u>
20	Socaric - Groupe Nassourou*	11911,88	-808,73	5623,03	-663,99	100	Caméroun
21	Office National de l'Artisanat	11164,04	-2159,55	1937,08	0,00	1437	Tunisie
22	Société de Filature et de Teinture*	10306,68	373,27	1311,63	731,68	294	Maroc
23	Sté de Filature et de Tissage de Tunisie	10286,52	333,71	10891,01	894,38	484	Tunisie
24	Compagnie malienne de Textiles*	6776,53	81,56	910,40	551,62	1842	Mali
25	Lesotho Clothing Industries	6751,05	506,33	0,00	0,00	450	Lesotho
26	Sté de Tissage Velours	6051,69	514,61	296,63	708,99	145	Tunisie
27	Société de Textile de Kaolak*	4951,31	0,00	23106,12	0,00	350	Sénégal
28	Confectin Ras Jebel*	4337,08	194,38	887,64	258,43	240	Tunisie
29	Sofica*	4126,09	148,54	33,01	231,06	40	Sénégal

## ANNEXE G.4

<u>Rang</u>	<u>Raison sociale</u>	<u>C.A.1988</u> <u>(milliers</u> <u>de \$)</u>	<u>Résultat</u> <u>1988</u> <u>(milliers</u> <u>de \$)</u>	<u>Invest.</u> <u>1988</u> <u>milliers</u> <u>de \$)</u>	<u>MBA 1988</u> <u>(milliers</u> <u>de \$)</u>	<u>Effectif</u> <u>1988</u>	<u>Pays</u>
30	Sté Industrielle de Lingerie	3983,15	219,10	2005,62	351,69	500	Tunisie
31	Société camérounaise de Tannage*	3692,10	-742,53	0,00	0,00	0	Caméroun
32	Société africaine de Filature et de Textiles*	3628,34	67,95	0,00	197,28	150	Maroc
33	Zakitex*	3304,46	0,00	0,00	0,00	230	Maroc
34	Groupe Sotupa-Spah*	3033,71	134,83	786,52	157,30	80	Tunisie
35	Somaltex	2715,98	30,68	2706,10	169,62	711	Somalie
36	International Tanners Ltd.*	2292,82	94,90	0,00	0,00	0	Nigéria
37	Londra Limited	2185,13	32,46	3391,06	170,03	240	Kénya
38	Northern Textile Manufacturers Ltd.*	2165,22	252,93	0,00	0,00	0	Nigéria
39	Panta Loisir	1751,69	265,17	38,20	292,13	200	Tunisie
40	Apostroph Ltee*	1463,06	0,00	0,00	0,00	350	Ile Maurice
41	Kerbrook garment Manufacturers Ltd.*	1451,80	0,00	0,00	0,00	85	Kénya

## ANNEXE G.5

<u>Rang</u>	<u>Raison sociale</u>	<u>C.A.1988</u> <u>(milliers</u> <u>de \$)</u>	<u>Résultat</u> <u>1988</u> <u>(milliers</u> <u>de \$)</u>	<u>Invest.</u> <u>1988</u> <u>milliers</u> <u>de \$)</u>	<u>MBA 1988</u> <u>(milliers</u> <u>de \$)</u>	<u>Effectif</u> <u>1988</u>	<u>Pays</u>
42	Commercial Enterprise Ltd.	1311,98	157,29	317,71	228,13	175	Botswana
43	Manufacture Rifienne de Couvertures*	1280,94	105,82	1939,11	279,08	103	Maroc
44	Société Burkinabe de Manufacture de Cuir*	829,73	-8,10	0,00	0,00	0	Burkina
45	Centrale africaine de Layette	758,83	86,75	699,37	79,34	32	Algérie
46	Etablissement Confecta	699,42	0,00	0,00	0,00	42	Madagascar
47	Ghana Umbrella Factory	108,97	25,85	118,53	5,05	18	Ghana

---

\* Chiffres 1987

Source : Jeune Afrique Economie - n° 126 - décembre 1989 - 600 Leaders Africains dans 33 pays.

ANNEXE H.1

PERSPECTIVES ET CARACTERISTIQUES DES MARCHES TEXTILES IMPORTANTS

MARCHES

CARACTERISTIQUES

U.S.A.

- position dominante et le plus grand marché textile
- productivité élevée - modernisation permanente
- valeur ajoutée / ouvrier le plus élevé au monde
- concentration en augmentation : 22 des 50 usines les plus importantes sont basées aux USA
- stratégies basées sur diminution de coûts et diminution des délais de livraison, et des stocks combinés à des meilleures techniques de marketing et de gestion
- importation annuelle de 7,0 milliards \$ de filés et tissus, et 22 milliards \$ d'articles confectionnés (1988).

JAPON

- interdépendance financière et technique entre producteurs de fibres synthétiques, tisserands et confectionneurs
- maintien de la compétitivité en substituant la production d'articles de masse à faible valeur ajoutée vers des articles spéciaux à valeur ajoutée élevée
- aide financière aux PME pour acquérir les techniques les plus avancées et investir dans la R & D de produits textiles
- exportation de textiles tissus synthétiques

ANNEXE H.2

CEE

- 2ème marché textile
- baisse de la production et de l'emploi depuis 20 ans, et hausse des importations de pays à bas salaires
- croissance de la production textile en Italie, Portugal, Belgique et Angleterre, baisse en France et Allemagne
- baisse du secteur de la confection sauf au Portugal
- protection par des quotas sur les importations massives de textiles de pays à bas salaire (accord multifibre), mais libéralisation à terme
- production encore élevée pour faire face :
  1. aux délais de livraison exigés par les changements rapides de la mode,
  2. aux qualités élevées demandées
- principe de fourniture et commande "just in time"
- tendance : importations de tissus de base (écrus), ainsi que des articles de confection de grande consommation (T-shirts, ...) de pays à bas salaires, et production locale de produits à valeur ajoutée plus élevée
- disparition de filatures et tissages de produits classiques, maintien d'unités de teinture et d'impression
- les plus importants exportateurs de textiles vers la CEE sont dans l'ordre : Suisse, Autriche, Japon, Chine, Turquie, USA, Inde, Pakistan, Corée du Sud, Taiwan
- la valeur des importations d'articles confectionnés (e.a. de Hong Kong, Corée du Sud, Turquie, Tunisie, Taiwan, Maroc, ...) est plus élevée que celles des importations de filés et de tissus



ANNEXE H.3

- concentration, fusions et de réinvestissements en préparation de 1992
- plus importants producteurs européens de filés et tissus en coton : Allemagne (400.000 tonnes), Italie (350.000 tonnes), France (240.000 tonnes)
- marchés d'habillement orientés plus vers l'utilisation de marques reconnues internationalement.

USSR et EUROPE DE L'EST

- exportateurs importants vers CEE - importateur d'Inde et de Chine
- pas de barrières tarifaires effectives
- vague de participation, joint-venture avec des groupes textiles de la CEE en prévision
- ambition de devenir des exportateurs plus importants (USSR souhaite exporter 15 milliards m de tissus vers 1990 et 2,3 milliards d'articles de bonneterie)
- augmentation de production d'avantage en synthétique qu'en coton.

MAROC

- importants centres de confection (sur base de tissus importés de France, et d'Allemagne), exportateurs d'articles textiles vers la France (23), Lybie, Iraq et USA
- potentiel pour devenir un des plus important fournisseurs méditerranéens de la CEE (après la Turquie) (salaires les moins élevés du bassin méditerranéen, proximité CEE).

TUNISIE

- également centre de confection préférentiel de la CEE - en légère perte de vitesse vu coût salariaux plus élevé qu'au Maroc et Portugal.

#### ANNEXE H.4

##### TURQUIE

- le secteur textile (principalement coton) est le plus important secteur industriel
- parmi les premiers fournisseurs d'habillement de la CEE (avec la Corée du Sud)
- avantages comparatifs importants : bonne qualité de coton, proximité du marché CEE, secteur important de grandes et moyennes sociétés, coût salarial bas
- exporte 100.000 tonnes de filés sur 400.000 tonnes produits; tissages et finissages relativement en sous capacité; confections développées
- encourage joint-venture, offre des avantages importants aux investisseurs
- augmentation de la part de marché dans la CEE et USA.

##### BRESIL

- capacité secteur textile importante (filateurs : 5 millions de broches)
- volonté d'exporter de 70 millions (1987) à 500 millions d'articles confectionnés en l'an 2000, substituant les filés et tissus, dans des articles à valeur ajoutée plus élevée.

##### MEXIQUE

- expansion des exportations (+ 100 %) depuis 1986 après la mise en place d'un programme d'aide à l'exportation
- qualité doit s'améliorer pour augmenter ses exportations vers les USA.

##### INDE

- malgré les avantages d'un personnel formé, de bas salaires, de coton local, le secteur textile est vétuste et mal adapté aux exigences du marché (métiers artisanaux manuel, petite largeur, ...)
- secteur d'articles confectionnés est relativement récent et exporte sur base de tissus à grande largeur importés.

## ANNEXE H.5

### PAKISTAN

- 5ème plus importante production de coton mondial
- secteur textile est le plus important secteur industriel
- structure double : secteur industriel organisé et secteur décentralisé (tisserands à domicile) comme en Inde
- croissance et exportation importante de filés; depuis la détaxation des importations des machines (1978), les retards technologiques et les capacités de tissages insuffisantes ont été rattrapés
- efforts d'amélioration de qualité afin de mieux pénétrer le marché japonais
- tendance : malgré le succès à l'exportation (prix dumping), dans l'avenir, l'industrie ne pourra plus survivre sur la base de l'avantage des bas salaires.

### ASEAN (INDONESIE, MALAISIE, PHILIPPINES, THAILANDE, SINGAPORE)

- marchés et producteurs importants
- tendance, croissance des parts de marché à l'exportation en particulier dans les articles d'habillement en forte hausse e.a. vers USA, CEE.

### CHINE

- avantages comparatifs importants (coton, détermination de moderniser et exporter, importance du marché intérieur, coût des salaires [3 % de ceux aux USA])
- croissance rapide de la production de 10 % annuellement
- retard technologique important (productivité 10 à 15 % de celles des USA)
- perspectives production : 4 milliard tonnes de filés de coton et 16 millions m de tissus coton en 1990.

ANNEXE H.6

HONG KONG

- leader mondial de la confection de mode et d'exportation d'articles d'habillement (plus de 50 %)
- plus grande partie des tissus de mode sont importés (Japon), la production locale étant des tissus standard de base
- qualité, service et design sont les aspects clés du secteur de la confection.

COREE DU SUD

- production de 710 millions de m tissus coton et 440.000 tonnes filés coton (1985)
- a obtenu son succès à l'exportation avec des articles de bas de gamme vers les USA et Japon
- depuis fin années 70, déclin du secteur textile par suite des restrictions à l'importation sur les marchandises de Corée, et une perte de compétitivité (hausse des salaires, appréciation de la monnaie)
- tendance d'une certaine détérioration des performances à l'exportation.

ANNEXE I.

DEVELOPPEMENT DE LA FILIERE  
COTON  
EN  
COTE D'IVOIRE

STRATEGIES

MIP/ONUDI  
SEMA GROUP  
UCO

20 JUILLET 1990

# PLAN

## DEFINITION DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

D E F I N I T I O N  D E L'  I N D U S T R I E  P O T E N T I E L S  S T R A T E G I E S	<b>1. BILAN DIAGNOSTIQUE DE LA FILIERE COTON</b>  CHIFFRES CLES SYSTEME INDUSTRIEL TEXTILE CADRE REGLEMENTAIRE PERFORMANCES
	<b>2. ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL</b>  DEMANDE COTON DISTRIBUTION TECHNOLOGIE CONCURRENCE
	<b>3. CONTRAINTES, POSITIONS ET OPPORTUNITES</b>  CONTRAINTES COMPETITIVITES POSITIONNEMENTS OPPORTUNITES GEOGRAPHIQUES CARACTERISTIQUES PRODUITS ATTRAITES PRODUITS
	<b>4. OBJECTIFS ET AXES STRATEGIQUES MAJEURS</b>  OBJECTIFS SDI AXES STRATEGIQUES MAJEURS SOUS OBJECTIFS IMPACTS
	<b>5. STRATEGIES FONCTIONNELLES</b>  MARKETING TECHNOLOGIES STRUCTURES CADRE D'APPUI SYNTHESE MISE EN OEUVRE

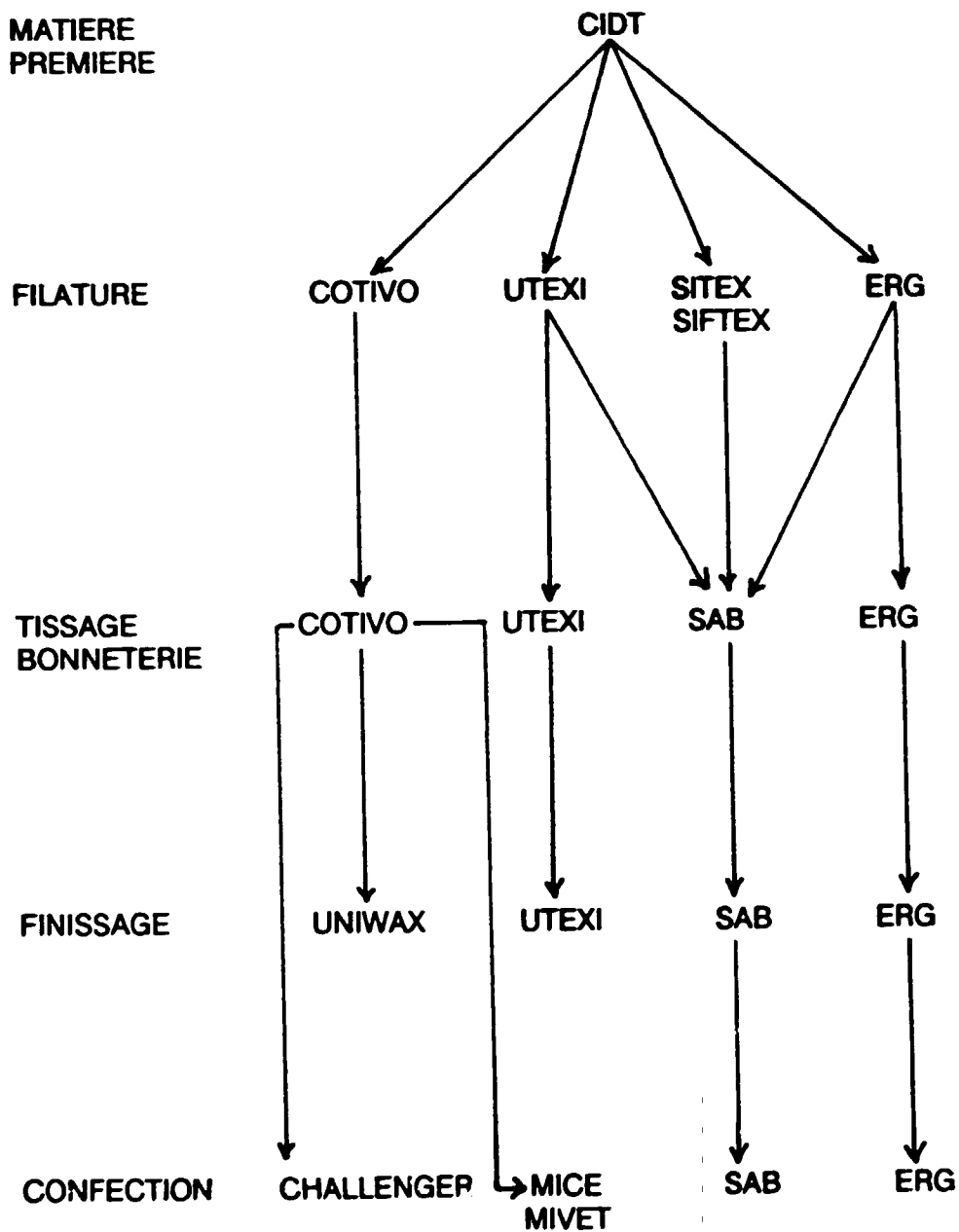
## **DEFINITION DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE**

Une **STRATEGIE** est un ensemble de plans d'actions **INTEGRES** visant à créer - ou préserver - un **AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE**.

La planification stratégique consiste en :

- \* la recherche d'une série d'avantages concurrentiels
  
- \* la formulation et la mise en oeuvre de stratégies permettant de créer - ou de préserver - ces avantages
  
- \* ceci en fonction des objectifs prioritaires de la filière, son environnement, ses contraintes et ses ressources disponibles.

# SYSTEME INDUSTRIEL TEXTILE





## DEFINITION DE L'INDUSTRIE

### BILAN DIAGNOSTIQUE DE LA FILIERE

#### CHIFFRES CLES SECTEUR

- 3me secteur de l'industrie manufacturière
- C.A. 200 10<sup>9</sup> de F.CFA (1988)
- 80 10<sup>6</sup> ml
- emploi direct : 40.000 pers.  
indirect : + 150.000 pers.

#### ERG/COTIVO/UTEXI/UNIWAX (1987)

- capital social : 11.200 10<sup>6</sup> F.CFA
- emploi : 6.298
- max. salariale : 10.800 10<sup>6</sup> F.CFA
- C.A. : 55.255 10<sup>6</sup> F.CFA

**CADRE REGLEMENTAIRE**

**ORGANISMES**

SAPID, CAPEN, CCIA (ONI),

COMITE COTON, PROPARCO,

FITEXHA

**SYSTEMES**

- PRIME A L'EXPORTATION

- TAXE DE COOPERATION REGIONALE

- ADMISSION TEMPORAIRE

- TVA

## PERFORMANCES

### FAIBLESSES

- Coûts de facteurs élevés
- Fiscalités élevées
- Fraude
- Pouvoir d'achat
- Système bancaire

### FORCES

- Outil performant
- Personnel bien formé
- Bonne qualité
- Expérience de l'export
- Bonne infrastructure
- Actionnariat mixte

## ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL

### DEMANDE COTON (1987)

MONDIALE : 17,3 10<sup>6</sup> tonnes, soit 50 % des fibres

OCDE : 7,6 kg/habitant

PVD : 2,3 kg/habitant

IMPORTATION DE LA CEE : ± 0,9 10<sup>6</sup> tonnes

PART C.I. DANS CEE : 0,1 %

## **DISTRIBUTION**

- PRODUCTEUR / IMPORTATEUR
- TRADER OCCASIONNEL
- AGENT REPRESENTANT LE PRODUCTEUR EXPORTATEUR
- VENTE AUX FOIRES

## **MISE EN CONSOMMATION**

- GRANDE SURFACE
- VENTE PAR CORRESPONDANCE
- CHAINE FRANCHISE

**TECHNOLOGIE**

	<b>DISPONIBLE</b>	<b>C.I.</b>
<b>FILATURE</b>	<b>OPEN-END AIRJET FRICTION</b>	<b>NON ROBOTISE</b>
<b>TISSAGE</b>	<b>NAVETTE LANCE / PROJECTILE AIR / WATER JET</b>	<b>PREDOMINANCE PETITE LAIZE</b>
<b>ACHEVEMENT</b>	<b>MICRO-INFORMATIQUE</b>	<b>PEU AUTOMATISE</b>
<b>CONFECTION</b>	<b>AUTOMATISATION (FUTURE)</b>	<b>MANUEL</b>

**CONCURRENCE**

	<b>COUTS SALAIRE</b>	<b>QUALITE</b>	<b>DISTRIBUTION PRIX</b>	
<b>OCDE</b>	<b>ELEVES</b>	<b>ELEVEE</b>	<b>ORGANISEE (LOBBY)</b>	<b>ELEVE</b>
<b>ASIE</b>	<b>FAIBLES</b>	<b>MOYENNE BASSE</b>	<b>PEU ORGANISEE</b>	<b>FAIBLE (DUMPING)</b>
<b>AUTRES (C.I.)</b>	<b>MOYENS</b>	<b>ELEVEE A MOYENNE</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>VARIABLE</b>

**EVALUATION DU POTENTIEL  
DE PERFORMANCE**

**3. CONTRAINTES, POSITION CONCURRENTIELLE, OPPORTUNITES**

**CONTRAINTES**

- FRAUDE
- PROCEDURES ADMINISTRATIVES
- HARMONISATION TVA
- ADMISSION TEMPORAIRE
- TAXES
  
- CONTROLE DE L'AVAL
- QUALITE



TABLEAU DE COMPETITIVITE

	OCDE	ASIE +	C.I.
COUT/PRODUCTIVITE MAIN D'OEUVRE	100 à 200	25 à 100	150
ELECTRICITE	50 à 100	50	100
EAU	50 à 100	25	100
TAUX D'INTERETS	10 à 20 %	8 à 27 %	13
COTON	PRIX MARCHE	DUMPING	PRIX MARCHE

**POSITIONNEMENT STRATEGIQUE**

**AVANTAGE  
STRATEGIQUE**

**FAIBLE COUTS**

**DIFFERENCIATION**

**PRET à PORTER DE MASSE**

**PRET à PORTER DE LUXE**

**LARGE  
MARCHE**

**FANCY  
POLG T-SHIRT**

**WAX  
TISSUS TRES GRANDE LAIZE**

**CIBLE  
STRATEGIQUE**

**CLIENTS INSTITUTIONNELS**

**TISSUS HAUTE TECHNO**

**SEGMENT  
PARTICULIER**

**AFRIBACHE  
CONFEC-CI**

**HAUTE COUTURE  
YVES ST. LAURENT**

## OPPORTUNITE GEOGRAPHIQUE

1. POUVOIR D'ACHAT DANS LA REGION
2. COMPETITION FRIPERIE ET DUMPING (REGION)
3. PROTECTIONNISME DE LA REGION
4. PRODUITS GRANDE EXPORTATION AUSSI VENDABLES LOCALEMENT
5. DEBOUCHES COMPETITIFS POUR PRODUCTION 2e CHOIX
6. LIENS ECONOMIQUES PRIVILEGIES

1er CEE

## CARACTERISTIQUES DES PRODUITS

1. PRODUITS DE TOUTES SAISONS
2. COTON    SYNTHETIQUE
3. PRODUITS PRIVILEGIANTS CARACTERISTIQUES DU COTON
4. PRODUITS DESTINES A DES CLIENTS DE BONNE REPUTATION FINANCIERE
5. PRODUITS ORIGINAUX    CONCURRENCE

## ATTRAITS DES PRODUITS

**INTENSITE  
CONCURRENTIELLE**

**ELEVEE**

**MOYENNE**

**FAIBLE**

			<b>ATTRAIT FAIBLE</b>
		<b>ATTRAIT MOYEN</b>	
	<b>ATTRAIT ELEVE</b>		

**DEMARRAGE**

**CROISSANCE**

**MATURITE**

**VIEILLISSEMENT**

**MATURITE**

## **STRATEGIES**

### **4. OBJECTIFS ET STRATEGIES MAJEURES**

#### **- OBJECTIFS DU SDI**

#### **- OBJECTIFS DE LA FILIERE COTON**

**- VALORISATION à 40 % DU COTON NATIONAL**

**- DENSIFICATION DU TISSU INDUSTRIEL**

**- ACCELERATION DU PROCESSUS D'IVOIRISATION**

**- ROLE POUR LES PME**

## AXES STRATEGIQUES MAJEURS

### A PRODUITS SPECIALISES

SECTEURS            MEDICAL / HOTELIER  
                         INDUSTRIELS  
                         MILITAIRE

### B TEXTILES DIFFERENTIES

#### TYPES DE DIFFERENTIATIONS :

- spécification
- conditionnement
- image de marque

#### TYPES DE PRODUITS :

- ameublement
- ménage
- confection de qualité
- wax

**SOUS-OBJECTIFS**

**PRODUCTION**

- CAPACITE SUFFISANTE
- QUALITE
- COUTS DE PRODUCTION

**ENVIRONNEMENT**

- FAVORABLE A ACTIVITE INDUSTRIEL
- FAVORABLE A L'INVESTISSEMENT



**IMPACTS SI TRANSFORMATION DE 40.000 TONNES**

**- INVESTISSEMENT DE PRODUCTION**

**300 10<sup>6</sup> ECU**

**- CONSOMMATION DE RESSOURCES NATURELLES**

**PROPORTIONNELLES**

**- EMPLOI**

**QUALIFICATION**

**- BALANCE DES PAIEMENTS**

**FLUX D'INVESTISSEMENT      FLUX COMMERCIAL**

## 5. STRATEGIES FONCTIONNELLES

COMBLER LES INSUFFISANCES OU CREER UN AVANTAGE EN FONCTION DE L'AXE STRATEGIQUE MAJEUR.

### MARKETING

- FACTEURS CLES DE SUCCES PAR SEGMENT DE MARCHÉ

PR - Q - L - C - PM

- DISTRIBUTION

A : Clients "INSTITUTIONNELS"

B : Clients "GRAND PUBLIC"

- PRIX

- PROMOTION

## **TECHNOLOGIES**

**Stratégie à déterminer**

### **TECHNOLOGIES CLASSIQUES**

- SECURITE
- PEU ORIGINAL

### **TECHNOLOGIES DE POINTES**

- RISQUE
- POSSIBILITE D'AVANTAGE COMPARATIF

## **STRUCTURES**

**Stratégie à déterminer**

### **INTEGRATION VERTICALE**

- CONTROLE DES APPRO EN AMONT
- SYNERGIE : PRODUCTIVITE ADMINISTRATIVE
- ELIMINATION DES MARGES
- MULTI MARCHÉ RISQUE CONJONCTURE

### **SPECIALISATION**

- EQUIPEMENT HOMOGENE
- PRODUCTIVITE TECHNIQUE
- LIBERTE TOTALE D'APPRO
- ESPRIT PLUS COMMERCIAL

## **CADRE D'APPUI**

### **- CENTRE IVOIRIEN DU TEXTILE ET DE LA CONFECTION**

- . DEMARRER LA RESTRUCTURATION**
- . AVEC ONI : CONTRATS PROGRAMMES INVESTISSEURS**
- . AVEC COMITE PRIVATISATION : PRIVATISER TEXTILE**
- . SUIVI CONTRATS PROGRAMMES**
- . RECHERCHE / PROMOTION / LIAISON FITEXHA**

### **- FORMATION**

- . ARTISTIQUE**
- . TECHNIQUE**

### **- PARC INDUSTRIEL + ZONE FRANCHE**

**SYNTHESE**

**AXE  
STRATEGIQUE  
MAJEUR**

**STRATEGIE  
FONCTIONNELLE  
DETERMINEE**

**STRATEGIE  
FONCTIONNELLE  
A DETERMINER**

**A  
SPECIALISATION**

**MARKETING**

**TECHNOLOGIE**

**CLASSIQUE  
DE POINTE**

**B  
DIFFERENTIATION**

**CADRE  
D'APPUI**

**STRUCTURE**

**INTEGRATION  
SPECIALISATION**

**AVANTAGE STRATEGIQUE**

**FAIBLE COUT    DIFFERENCIATION**

**LARGE  
CIBLE STRATEGIQUE  
SEGMENT**

	<b>B</b>
<b>A</b>	

## MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE

	MARKETING	PRODUCTION TAUX D'UTILISATION	ENVIRONNEMENT	INVESTISSEMENT ECU	EMPLOI
ASSAINISSEMENT (20 KT)	PROSPECTION	65 %	NEGOCIATIONS	5 10 <sup>6</sup>	DEGRAISSEMENT
REHABILITATION (30 KT)	DEVELOPPEMENT	100 %	ACTIONS	100 10 <sup>6</sup>	STABILISATION
EXPANSION (40 KT)	MATURITE	100 % + / capacité 33 %	SUIVI ACTION	+200 10 <sup>6</sup>	CREATION

19177  
(2 of 2)

**DEVELOPPEMENT DE LA FILIERE INDUSTRIELLE  
DU COTON DE LA REPUBLIQUE  
DE COTE D'IVOIRE**

**MARCHES COTON ET TEXTILES**

**Note d'information annexe à la formulation  
d'une stratégie et d'un plan d'actions**



## MARCHES COTON ET TEXTILES

### 1. FIBRE COTON : PRODUCTION ET CONSOMMATION

Avec une consommation moyenne de produits en coton s'élevant à 7,6 kg/habitant dans les pays développés et de 2,3 kg/habitant dans les pays en voie de développement, le coton reste la fibre la plus utilisée : progression annuelle de 3,5 %. La demande de produits textiles en fibres synthétiques (polyester, ...) évolue rapidement (+ 7,5 %/an) dans les pays développés (7,5 kg/habitant) et 1,1 kg/habitant dans les pays en voie de développement.

Tableau 1 Consommation moyenne de fibre par habitant

	<u>Pays développés</u>	<u>Pays en voie de développement</u>
	(1987)	(1986)
Population (millions)	1.231,6	3.651,6
Consommation coton/habitant (en kg)		<u>Kg/habitant</u>
Coton	7,6	2,3
Laine	1,2	0,1
Lin	0,5	0,1
Total fibres naturelles	9,3	2,5
Fibres cellulosiques	1,7	0,2
Fibres synthétiques	7,5	1,1
Total fibres art./synth.	9,2	1,3
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>18,5</b>	<b>3,8</b>

La production et la consommation mondiale de fibres de coton, malgré une légère diminution en 1990, sont stables.

Les perspectives de croissance de la consommation mondiale de fibres d'élève à 2,72 % par an jusqu'en l'an 2000. La consommation moyenne par habitant augmentera ainsi de 6,74 kg/habitant (1985) à 8,18 kg/habitant (2000) dont 20,9 kg capita dans les pays développés et 4,5 kg dans les pays en voie de développement.

**Tableau 2 - Consommation mondiale de fibres 1980-89 (mio tonnes)**

	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
<b>Fibres artificielles</b>										
Celluloses	3.24	3.20	2.95	2.93	3.00	2.93	2.86	2.85	2.89	2.87
Synthétiques	10.48	10.83	10.15	11.08	11.80	12.49	12.94	13.74	14.36	14.72
Total	13.72	14.03	13.10	14.01	14.80	15.42	15.80	16.59	17.25	17.59
% du total										
demande fibre	46.70	45.24	44.38	45.53	48.56	45.66	43.97	45.17	45.77	45.90
<b>Fibres naturelles</b>										
Coton	13.99	15.30	14.74	15.08	15.27	16.57	18.28	18.24	18.48	18.73
Laine	1.61	1.62	1.62	1.64	1.66	1.72	1.79	1.84	1.88	1.93
Soie	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
Total	15.66	16.98	16.42	16.76	16.99	18.35	20.13	20.14	20.44	20.73
% du total										
demande fibre	53.30	54.76	55.62	54.47	53.44	54.34	56.03	54.83	54.23	54.10
Total demande fibre	29.38	31.01	29.52	30.77	31.79	33.67	35.93	36.73	37.69	38.32

Source : Textile Organon

La production de fibres synthétiques connaît une hausse permanente (11,5 milliards de tonnes de polyester produit en 1990 [estimation] contre 5,1 milliards en 1979).

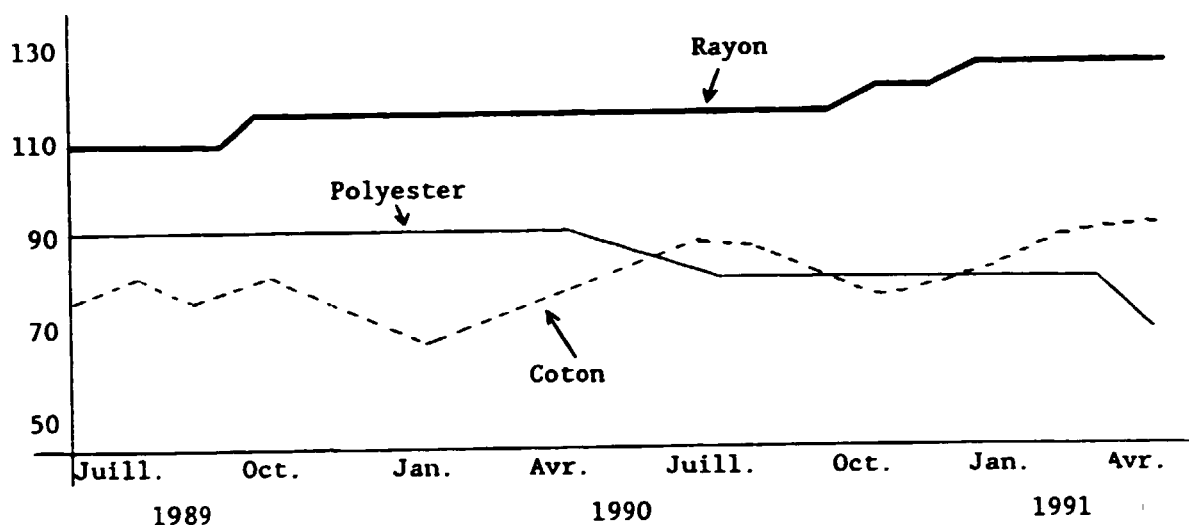
La consommation mondiale de coton s'élève à 18,7 millions de tonnes, soit 50 % de toutes les fibres naturelles/synthétiques. Le coton reste ainsi la fibre la plus demandée.

Le prix du polyester a diminué par rapport au prix de la fibre du coton (graphique).

La production de coton jusqu'à juillet 1990 a diminué de 4 mio de balles, atteignant 80,1 mio de balles. En parallèle, la demande de coton a augmenté, résultant dans une diminution des stocks vers 27,6 mio de balles. Le prix du coton a ainsi augmenté de 24 % (à 0,824 \$/lbs), résultant dans une augmentation du prix moyen annuel (Cotlook A).

Le International Cotton Advisory Committee (ICAC) prévoit un prix moyen de 0,80 à 0,81 \$/lbs pour la récolte 91/92.

Graphique      Prix des fibres en UScents/lbs - 1989-91



## 2. FILES ET TISSUS EN COTON

### Demande, production et importation

La demande de fibres de coton dépend de la demande de tissus d'habillement (principalement), d'ameublement et de produits industriels fabriqués en coton ou des mélanges avec d'autres fibres.

La consommation de tissus est influencée par l'importance de la population, les revenus, les prix et les changements de mode.

La consommation du coton par rapport aux autres fibres reste soutenue, indépendamment des fluctuations importantes que peuvent connaître les cours du coton. Cette stabilité de la demande est due à:

- une certaine inflexibilité des équipements à traiter d'autres fibres
- un effet de substitution limité.

La production de textile en coton est localisée pour 65 % dans les pays en voie de développement (10,8 mio tonnes). Les pays en voie de développement exportent vers les pays développés 840.000 tonnes de filés; 1,2 millions tonnes de tissus (principalement en écrus, soit environ 5 milliards de mètres linéaires de tissus) et 961.000 tonnes d'articles confectionnés.

La demande additionnelle entre 1985 et 2000 de 16,3 mio tonnes sera satisfaite pour 72 % par la production dans les pays en voie de développement : principalement la Chine, les pays du Sud-Est Asiatique et dans une certaine mesure l'Europe de l'Est.

**Tableau 3 PRODUCTION MONDIALE DE FILÉS COTON (en 000 tonnes)**

	<u>1982</u>	<u>1986</u>	<u>1991</u> (estimation)
<b>Europe</b>	<b>3.542</b>	<b>3.796</b>	<b>3.518</b>
dont CEE	910	1.012	972
France	149	129	92
Allemagne Fédérale	172	202	189
Grèce	117	134	137
Italie	159	185	215
Portugal	105	143	158
United Kingdom	51	48	28
dont Europe de l'Est	2.555	2.683	2.474
dont USSR	1.634	1.747	1.749
Pologne	187	194	155
<b>Afrique</b>	<b>397</b>	<b>434</b>	<b>429</b>
dont Egypte	238	250	239
Maroc	38	51	70
<b>Amérique Latine + Nord</b>	<b>1.723</b>	<b>2.335</b>	<b>2.496</b>
dont USA	932	1.127	1.354
Mexique	78	107	145
Argentine	80	114	93
Brésil	493	793	670
Colombie	43	63	92
<b>Asie</b>	<b>6.927</b>	<b>8.376</b>	<b>10.222</b>
dont Chine	3.360	3.957	4.583
Taiwan	275	415	326
Indonésie	157	307	565
Japon	470	445	435
Corée Sud	431	506	554
Thaïlande	101	138	237
Inde	1.047	1.257	1.480
Pakistan	396	469	954
Turquie	255	319	376
<b>TOTAL MONDE</b>	<b>12.881</b>	<b>15.223</b>	<b>17.008</b>

Source : Bulletin du Comité Consultatif International du coton

Concernant la production et le commerce mondial de filés coton, nous observons (cfr. tableaux 3 et 4) :

- une augmentation de 32 % de la production de filés de coton au niveau mondial entre 1982 et 1991, soit une moyenne de + 3,2 % par an;
- une concentration et une évolution plus rapide de la production de filés en Asie (+ 48 % sur la même période). 60 % des filés de coton sont produits en Asie;

- les plus importants producteurs mondiaux sont en ordre d'importance la Chine, l'USSR, l'Inde, les USA, le Pakistan;
- un maintien du niveau de la production dans la CEE à ± 970.000 tonnes (progression en Italie et au Portugal, régression au Royaume Uni [seulement 28.000 tonnes] et en France);
- des importations (officielles) de filés coton échangés mondialement représentent moins de 10 % de la production mondiale, principalement vers la CEE (38 %) (surtout l'Allemagne, l'Italie et le Royaume Uni), le Japon et Hong Kong.

Les importateurs et exportateurs les plus significatifs au niveau mondial de filés coton sont repris au tableau 4 ci-après (chiffres officielles), avec la mention de l'importance du marché de la Côte d'Ivoire tenant compte du volume d'importation du pays et de son accessibilité.

Tableau 4                    IMPORT ET EXPORT DE FILÉS COTON (1988)

(en 000 tonnes)

	<u>Importation</u>	<u>Exportation</u>	<u>Marché potentiel pour</u>	
			<u>la Côte d'Ivoire</u>	
			<u>importance</u>	<u>accessibilité</u>
USA	42	12	*	++
Canada (1987)	17	4	*	++
Brésil	1	63	*	+
CEE	490	270		
dont Belgique	52	27	*	++
France	52	25	*	++
Allemagne	128	55	**	++
Italie	99	45	**	++
Royaume Uni	67	5	**	++
Japon	200	4	***	-
Hong Kong	205	9	***	-
<b>TOTAL MONDE</b>	<b>1.299</b>	<b>1.371</b>		
dont Amérique	68	127		
Afrique	6	90		
Europe	603	357		
Asie	537	797		

**Tableau 5**

**PRODUCTION MONDIALE DE TISSUS COTON (EN 000 TONNES)**

<b>Pays</b>	<b>1982</b>	<b>1986</b>	<b>1991 (estimation)</b>
USA	605	688	726
Mexique	66	76	87
Argentine	75	106	83
Egypte	101	74	69
Tanzanie	36	32	32
<b>CEE</b>	<b>750</b>	<b>775</b>	<b>759</b>
dont Belgique	47	50	40
France	134	117	85
Allemagne Fédérale	164	177	176
Italie	150	174	202
Royaume Uni	35	36	23
USSR	969	1.056	1.092
Chine	1.837	1.912	2.149
Taiwan	156	163	222
Hong Kong	75	101	119
Japon	341	333	305
Thaïlande	100	138	223
Bangladesh	8	7	67
Inde	935	1.232	1.361
Pakistan	41	32	75
Turquie	275	267	342
<b>TOTAL MONDE</b>	<b>7.421</b>	<b>8.501</b>	<b>9.461</b>
dont Amérique N + S	822	1.029	1.090
Afrique	198	237	237
Europe	2.214	2.357	2.244
Asie	4.019	4.715	5.700

Source : Bulletin du Comité Consultatif International du Coton

Concernant la production et le commerce mondial de tissus coton, nous observons (cfr. tableaux 5 et 6) :

- une augmentation de 27 % de la production de tissus coton au niveau mondial entre 1982 et 1991, soit une moyenne de + 2,7 % par an;
- les plus importants producteurs mondiaux sont en ordre d'importance la Chine, l'Inde, l'USSR, les USA, la Turquie, Taiwan et Hong Kong (importants producteurs de tissus synthétiques) sont également d'importants producteurs de tissus coton;
- un phénomène semblable aux filés pour l'Asie : 60 % des tissus coton au monde sont fabriqués en Asie, où la production évolue plus rapidement (+ 4,2 % par an) que le reste du monde (+ 2,7 % par an);
- un maintien de la production dans la CEE (750.000 tonnes) (progression en Italie et en Allemagne, régression importante en France et au Royaume Uni);
- un flux d'importations de tissus coton plus important que de filés : environ 20 % de la production mondiale. Les principaux importateurs sont Hong Kong, USA, le Royaume Uni, l'Italie, la France.

Les importateurs et exportateurs de tissus coton les plus significatifs au niveau mondial sont repris au tableau 6 ci-après, avec la mention de l'importance du marché pour la Côte d'Ivoire tenant compte du volume d'importation total du pays et de son accessibilité.



Tableau 6

## IMPORT ET EXPORT DE TISSUS EN COTON (1988)

(en 000 tonnes)

	Importation	Exportation	Marché potentiel	
			Importance	Accessibilité
USA	222	44	xx	++
Canada (1987)	44	4	x	++
Brésil	2	39	x	+
			Fonction des taux de change	
CEE	609	419		
dont Belgique	47	59	x	++
France	99	71	xx	++
Allemagne	84	126	xx	++
Italie	125	49	xxx	++
Royaume Uni	143	22	xxx	++
Hollande	55	37	x	++
Japon	98	51	x	-
Hong Kong	317	165	xxx	-
<b>TOTAL MONDE</b>	<b>1.709</b>	<b>2.048</b>		
dont Amérique	293	113		
Afrique	72	115		
Europe	766	585		
Asie	629	1.235		

Tenant compte de l'importance des flux importés et produits ainsi que l'accessibilité des marchés potentiels, les marchés suivants devraient intéresser la Côte d'Ivoire :

pour les filés :

- en priorité : Allemagne, Italie, Royaume Uni
- ensuite Belgique, France
- les USA et le Canada
- le Japon et Hong Kong, importateurs très importants sont difficilement accessibles (concurrence asiatique, transport, délai)

. pour les tissus :

- en priorité : Royaume Uni, Italie, France
- ensuite Benelux, USA et Canada.

Les "pays textiles" ayant une capacité importante de métiers sans navettes sont :

- 1e : l'URSS
- 2e : les USA
- 3e : le Japon
- 4e : Taiwan
- 5e : l'Italie.

#### Importation de tissus écrus en coton en Europe occidentale

##### a. Le marché de la CEE

Les pays de la CEE importent surtout des tissus écrus, utilisés dans le secteur vestimentaire. Les tissus sont imprimés ou teints par des unités de finissage en Europe.

Les pays de la CEE importent 907.000 tonnes de tissus écrus (soit environ 3,6 milliards de mètres linéaires), principalement en coton (68 % des importations totales).

Le produit le plus demandé est l'écrus d'une largeur de 165 cm (65"). Les principaux clients sont la France, l'Allemagne Fédérale, l'Italie et l'Angleterre.

##### b. Commercialisation et quotas

Le commerce mondial en textiles est estimé à 177 milliards de US\$ en 1988.

Une partie importante des importations de filés et tissus écrus en coton en provenance des pays en voie de développement est commercialisée par des :

- "traders" / maisons de trading
- importateurs / grossistes
- groupes industriels textiles européens / unités de finissage
- centrales d'achats.

Les textiliens européens de moyenne grandeur achètent généralement via des importateurs en Europe pour limiter les risques de divergence de qualité et de non solvabilité. La réduction des frais administratifs d'achat et d'importation, et la possibilité d'un recours contre le vendeur sont également des raisons importantes pour lesquelles les textiliens préfèrent acheter via des traders/importateurs.

#### Quotas et l'Accord Multifibre

L'accord Multifibre (AMF) - négocié sous le règlement du GATT - définit et limite les échanges commerciaux en textiles entre les pays industrialisés et certains pays en voie de développement producteurs de textiles.

Depuis 1974, le commerce des textiles et de l'habillement est contrôlé en dehors des règles du GATT par l'AMF. L'AMF assure la protection de l'industrie textile des pays développés, contre les textiles produits dans des pays "perturbant" le marché via des subsides. Pratiquement tous les pays développés ont des arrangements bilatéraux dans le cadre de l'AMF, sous forme de quotas limitant les exportations de pays à bas salaire vers les pays développés.

Grâce à des accords bilatéraux, certains pays asiatiques ont augmenté considérablement leurs exportations textiles. Par exemple, la valeur des exportations de textiles et d'articles confectionnés par l'Indonésie, la Malaisie, les Philippines et la Thaïlande s'élevait à 180 millions de \$ en 1982. En 1988, ces mêmes pays exportaient, malgré l'AMF, pour 1.400 millions de textiles !

Le GATT estime qu'environ la moitié du commerce mondial textile est sous le contrôle de l'AMF. Des accords bilatéraux sont négociés dans le cadre de l'AMF définissant les limites quantitatives (quota's) et les droits d'entrée.

Le présent AMF - qui se termine mi-1991 - sera fort probablement reconduit vers un accord plus libéral. Des protections seront toutefois encore définies durant une période transitoire de 10 à 15 ans.

Les exportations de la Côte d'Ivoire ne sont pas soumises à l'imposition tarifaire ( $\pm 12 \%$ ) limitant l'entrée de tissus dans la CEE, contrairement aux tissus en provenance du Pakistan et du Sud-Est Asiatique. Cependant, si les exportations augmentent fortement, ou se concentrent vers un pays de la CEE, et deviennent une menace pour le secteur textile européen, des mesures plus protectionnistes pourraient être prises par la CEE.