Plan d'affaires type pour la transformation du cajou

Golden Tulip Hotel, Cotonou
24 septembre 2019

par

Ernest Mintah
Directeur général
Alliance pour le Cajou Africain (ACA)

Caju Industrie SARL – ELEMENTS DU PLAN D'AFFAIRE

- Opportunité pour Caju Industrie SARL
  - Aperçu
    - Industrie des noix de Cajou – Scénario mondial
    - Historique de l'industrie du cajou ivoirien
  - Contexte du Marché
    - Industrie des noix de Cajou – Scénario mondial
    - Historique de l'industrie du cajou ivoirien
  - Caju Industrie SARL
    - Tendance actuelle de l'affaire - progrès réalisé jusqu'à présent
    - Vision des partenaires
  - Opportunités pour les unités de transformation
    - Description
    - Analyses de marchés
    - Hypothèses principales
  - niveau d'Implications de l'unité de transformation
    - Éléments financiers clés
    - Structure de gestion
  - Analyses des sensibilités et risques
    - Analyses de sensibilités
    - Risques et négation de risques
  - **Annexe**
    - Prévisions financières détaillées
    - Justificatifs

Aperçu

Caju Industrie SARL est une société créée pour transformer les noix de cajou, l'un des secteurs émergents de la Côte d'Ivoire. La Côte d'Ivoire produit aujourd'hui près de 330 000 tonnes de noix de cajou brutes, dont 96 % sont exportées vers l'Inde à des fins d'ajout de valeur. Grâce à sa riche expérience de 23 ans dans l'environnement des affaires, Mme Kone Namaro, fondatrice de l'entreprise, est prête à saisir cette opportunité pour en faire une réalité. Elle a parcouru le monde afin de s'informer davantage sur la transformation du cajou, passant des mois et des mois à accumuler le savoir-faire essentiel à sa nouvelle entreprise.

Il existe beaucoup d'efforts à déployer de la part du gouvernement local et de nombreuses organisations de développement pour permettre à ce secteur de s'enraciner dans l'ajout de valeur, de nombreux services sont disponibles pour ces initiatives comme l'assistance technique, le contrôle qualité, les liens commerciaux et autres. La plupart de ces services sont subventionnés pour les transformateurs africains. Les forces du marché collaborent également avec de nombreux projets en vue d'aider la transformation du cajou africain. L'ACA, Alliance africaine du cajou est l'une des initiatives du secteur privé visant à servir de plateforme de connaissances pour partager les meilleures pratiques entre les transformateurs africains de cajou.

Elle puise dans ses économies pour construire son usine à Boundiali, l'une des principales zones de production de noix de cajou dans le Nord de la Côte d'Ivoire. La population locale se montre enthousiaste à l'égard de son projet, dans la mesure où il n'existe pratiquement pas d'autres possibilités d'emploi dans cette région. Boundiali produit environ 9000 tonnes de produits de bonne qualité qui serviront de base au succès de Caju Industrie.

Elle se procurera le cajou directement auprès des producteurs et les rémunère en fonction de la qualité de leur cajou ; ces producteurs réaliseront un revenu additionnel de 40 % grâce aux ventes directes et à une prime à la qualité. Au cours de sa phase d'expansion, elle travaillera avec 3 ou 4 coopératives de producteurs, afin de leur apprendre la transformation du cajou, et rachètera leurs produits pour les conditionner sous sa marque.

Aperçu 2/4

Elle prévoit de démarrer son usine avec une capacité de 600 tonnes de noix de cajou brutes au cours de la première année et de passer progressivement à 2 000 tonnes au cours de la cinquième année. L'implantation de cette unité de transformation dans l'usine de Boundiali aura un impact social dans la région et même au-delà, par la création d'emplois, la réduction de la pauvreté, la lutte contre l'exode rural et la redynamisation de la filière du cajou en Côte d'Ivoire..

Technologie principale

La principale technologie utilisée pour les activités de l'entreprise est une technologie manuelle, simple, mais efficace connue sous le nom de procédé de torréfaction manuelle à la vapeur. D'autres unités similaires sur le continent y ont déjà eu recours au Mozambique, en Tanzanie, au Kenya, en Afrique du Sud, au Ghana, au Bénin et au Burkina Faso. Le Mozambique, dont la capacité de transformation en 2001 était insignifiante, transforme désormais 80 % de sa production de noix de cajou, créant ainsi 8 950 emplois. Et tout cela grâce à l'assistance diligente de Technoserve. Il s’agit de cette grande expérience réussie au Mozambique que Technoserve entend renouveler en Côte d'Ivoire en commençant par Caju industry Sarl.

Le processus est basé sur des méthodologies et technologies spécifiquement adaptées aux conditions ivoiriennes. Les leaders mondiaux de la transformation du cajou, à savoir : l'Inde et le Brésil, ont actuellement recours à ces méthodologies et technologies pour transformer le cajou. Par rapport aux technologies de transformation mécanique existant en Côte d'Ivoire, cette technologie est moins onéreuse et fournit davantage de rentabilité et une meilleure qualité d'amandes.

Aperçu 3/4

Performance économique

Selon les estimations jugées réalistes par Technoserve, cette nouvelle unité générera un chiffre d'affaires d'environ 367 414 617 FCFA la première année et atteindra 1 379 498 895 FCFA au cours de la cinquième année en engrangeant un bénéfice net après impôts et intérêts d'environ 31 745 636 FCFA la première année et atteindra 272 711 103 FCFA au cours de la cinquième année. Le projet affiche un TRI d'environ 54 % et une VAN positive à un taux d'actualisation de 13 %, ce qui correspond au taux d'intérêt appliqué par la plupart des banques.

Besoins de financement

Le CAPEX cumulé pour la première année est estimé à 170 034 375 FCFA et 85 059 900 FCFA pour la deuxième année comme suit :

Nouveaux bâtiments et entrepôts…….... 75 000 000 F CFA
Équipement …….. 65 034 375 F CFA
Matières premières ……8 000 000 F CFA
Véhicules…….. … ....22 000 000 F CFA

Au cours des prochaines années, moins de ressources seront consacrées au capital afin de disposer de plus de fonds pour fonctionner. Les besoins annuels en fonds de roulement pour la première année sont évalués à 172 230 000 FCFA et seront de 697 822 138 FCFA au cours de la cinquième année. En dépit de la sensibilité de cette activité à la fluctuation du prix de marché des amandes et des noix du cajou, elle peut générer des flux de capitaux importants.

Les flux de trésorerie sont d'une importance capitale étant donné que les difficultés de liquidité sont la principale cause de faillite des entreprises en Côte d'Ivoire. Cette société aura besoin de liquidités au cours des deux premières années avant de générer par la suite suffisamment de fonds pour s'autofinancer grâce aux bénéfices non répartis. Dans l'intervalle, la succursale doit se consulter et élaborer une gestion saine de sa trésorerie, afin de lui permettre, ainsi qu'à son équipe, d'être constamment informés de la situation réelle de cette dernière pour prendre les mesures appropriées.

Aperçu

Options de financement

Il existe au moins trois options de financement, à savoir : le financement par l'acheteur contre un financement à terme sur le court terme sollicité auprès des banques pour l'achat de noix de cajou ; le partenariat spontané avec un partenaire financier dénommé Caju industry SARL qui a besoin d'un prêt total d'un montant de 266 558 514 FCFA : 65 034 375 FCFA pour la période de 3 ans pour les équipements et 201 524 139 FCFA pour une période de 12 mois pour l'utilisation des fonds de roulement.

Risques

Cette affaire n'est certes pas sans risques. Toutefois, les risques et des stratégies pour les éviter ont été identifiés et nous restons convaincus que le niveau global du risque est négligeable eu égard aux avantages alléchants en vue. Cette société peut résister à toute éventualité sauf à une défaillance de sa trésorerie.

Impact social

l'implantation de Caju Industrie SARL à Boundiali aura un impact social majeur sur les populations rurales démunies de la zone. Elle créera **179** emplois au cours de la première année pour atteindre **488** emplois au cours de la cinquième. Elle paiera près de **66 761 145 FCFA** de salaires la première année d'activité.

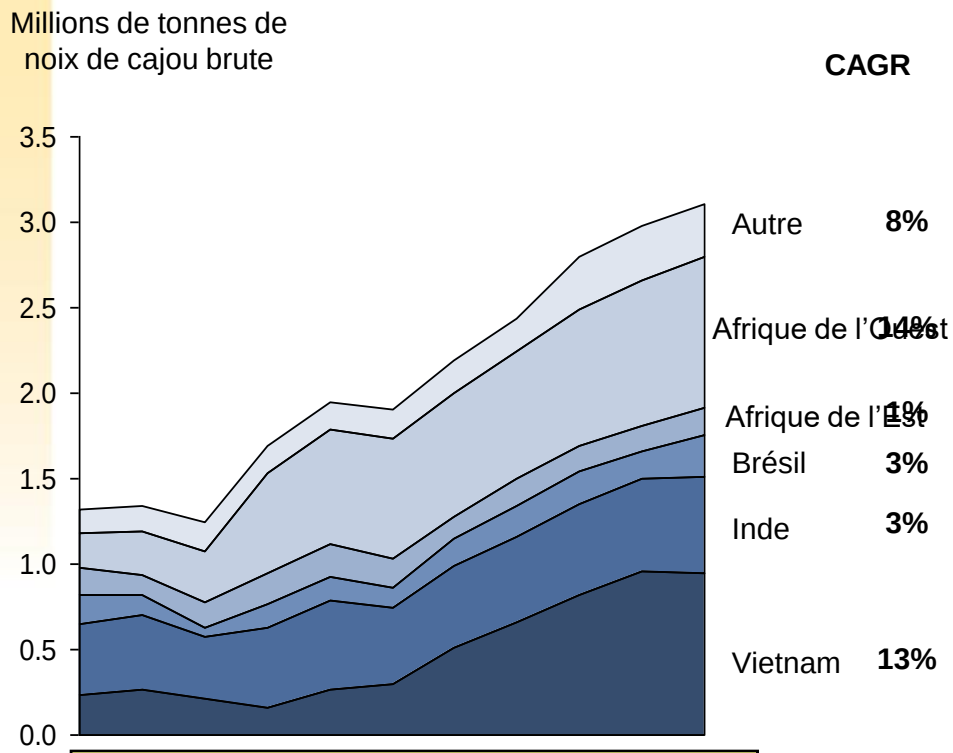
Caju Industrie achètera directement auprès des agriculteurs en vue d'éliminer les commissions payées aux intermédiaires. A la longue, cela contribuera à augmenter les revenus des agriculteurs qui pourront traiter directement avec la société.

Caju Industrie SARL – ELEMENTS DU PLAN D'AFFAIRE

- Opportunité pour Caju Industrie SARL
  - Contexte du Marché
    - Industrie des noix de Cajou – Scénario mondial
    - Historique de l'industrie du cajou ivoirien
  - Contexte du Marché
    - Industrie des noix de cajou – Scénario mondial
    - Historique de l'industrie du cajou ivoirien
  - Caju Industrie SARL
    - Tendance actuelle de l'affaire - progrès réalisé jusqu'à présent
    - Vision des partenaires
  - Opportunités pour les unités de transformation
    - Description
    - Analyses de marchés
    - Hypothèses principales
  - niveau d'Implications de l'unité de transformation
    - Éléments financiers clés
    - Structure de gestion
  - Analyses des sensibilités et risques
    - Analyses de sensibilités
    - Risques et négation de risques
  - **Annexe**
    - Prévisions financières détaillées
    - Justificatifs

Au cours de la dernière décennie, la Production de noix de cajou a connu une constante augmentation de 8 % p.a., avec le Vietnam et l'Afrique de l'Ouest comme les plus gros producteurs

Production mondiale des noix de cajou brutes



- **La Côte d'ivoire est le plus grand producteur de cajou en Afrique et troisième au monde.**
- **La transformation locale est moins de 3%, les transformateurs externes ont l'œil sur ce potentiel**

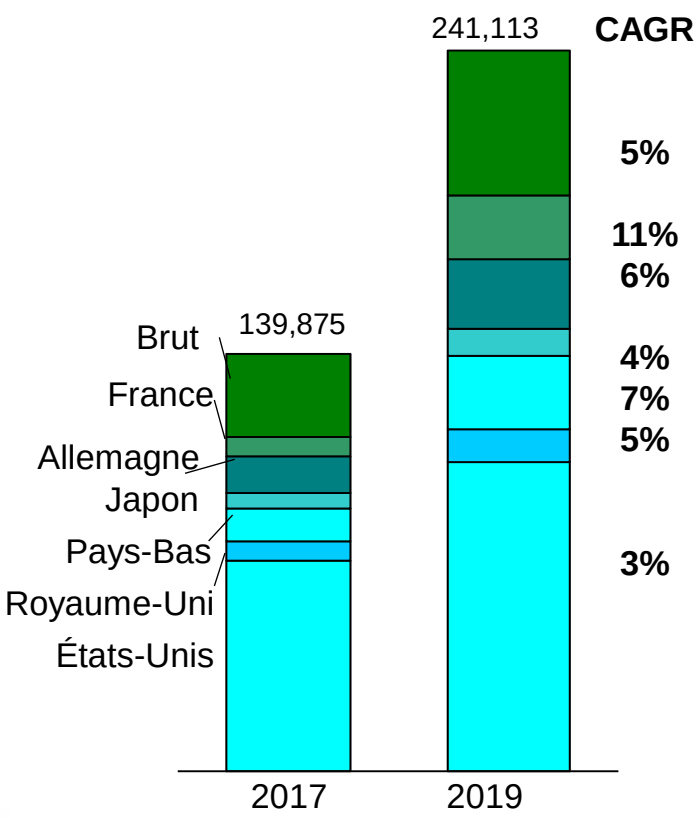
Source:

L'approvisionnement mondial a augmenté considérablement au cours de la dernière décennie:

- Vietnam a activement visé la croissance de son industrie de cajou et est devenue leader du marché en conséquence
- L'Inde et le Brésil ont perdu une part du marché à cause d'une production plus faible, en partie liée à la concurrence pour la capacité de production agricole.
- La croissance de la production des noix de cajou en Afrique de l'Ouest est égales à celle du Vietnam, même s'il existe encore des doutes quant à la production nigériane.
- La production en Afrique de l'Est reste largement faible en raison de la chute de production liée au vieillissement du verger
- En 2018 les exportations ivoiriennes s'élèvent à 800,000 tonnes de noix de cajou. Ce qui en fait le deuxième producteur mondial.

La demande d'amande de cajou augmente sans cesse en particulier en l'Amérique du Nord et en l'Europe. Les autres marchés gagnent aussi en importance

Importations d'amande de cajou, tonnes,



La tendance de la demande de l'anacarde

- **Le marché du cajou augmente sans cesse malgré l'absence de campagnes de promotion**
- **Le pouvoir d'achat des pays émergents (l'inde, le chine) stimule la demande.**
- **La demande mondiale est prévue augmenter, en particulier dans les pays émergents**
- **L'anacarde est recherché pour son goût et ses avantages thérapeutiques.**

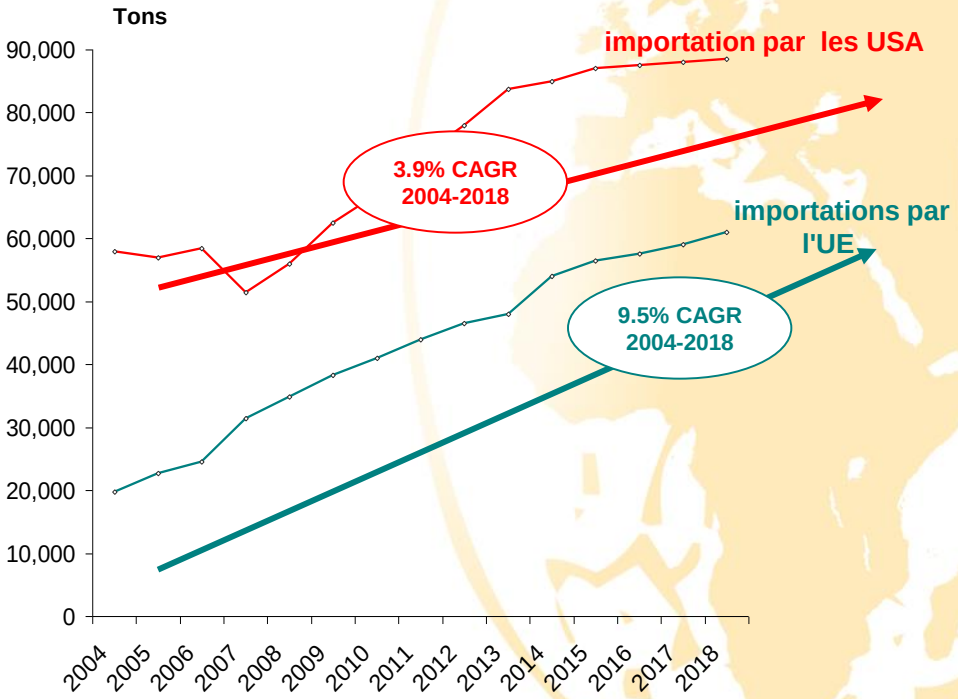
Source : Banque mondiale. ANNÉE

Les États Unis et l'UE sont les plus gros consommateurs au monde. Au cours de la dernière décennie la consommation a augmenté, particulièrement en Europe. Toutefois, la croissance est en baisse depuis peu.

CONSOMMATION

- Les Etats-Unis sont le plus gros marché au monde, avec environ 88,500 tonnes p.a. Les principaux fournisseurs sont l'Inde (51%) le Vietnam (23%) et le Brésil (17%)
- Les importations européennes d'amandes de cajou sont passées de moins 25.000 tonnes pour atteindre près de 61.000 tonnes pendant la dernière décennie, soit un taux de CAGR de 9.5%. C'est encore, l'Inde le principal fournisseur, 50% des importations totales, suivie du Vietnam et le Brésil. Les Pays Bas constitue le principal marché européen, environ 1/3 des importations, même si la majeure partie est destinée à la ré-exportation.
- le Canada, le Japon, l'Australie, l'Inde et le Moyen Orient constituent d'autres marchés importants.
- La Consommation africaine est relativement faible même si le potentiel existe. Toutefois la production locale artisanale n'est pas prise en compte dans les statistiques du commerce international.
- Il est admis qu'il existe un immense marché potentiel de l'amande de cajou, particulièrement sur les nouveaux marchés d'Europe, du Moyen Orient et d'Asie

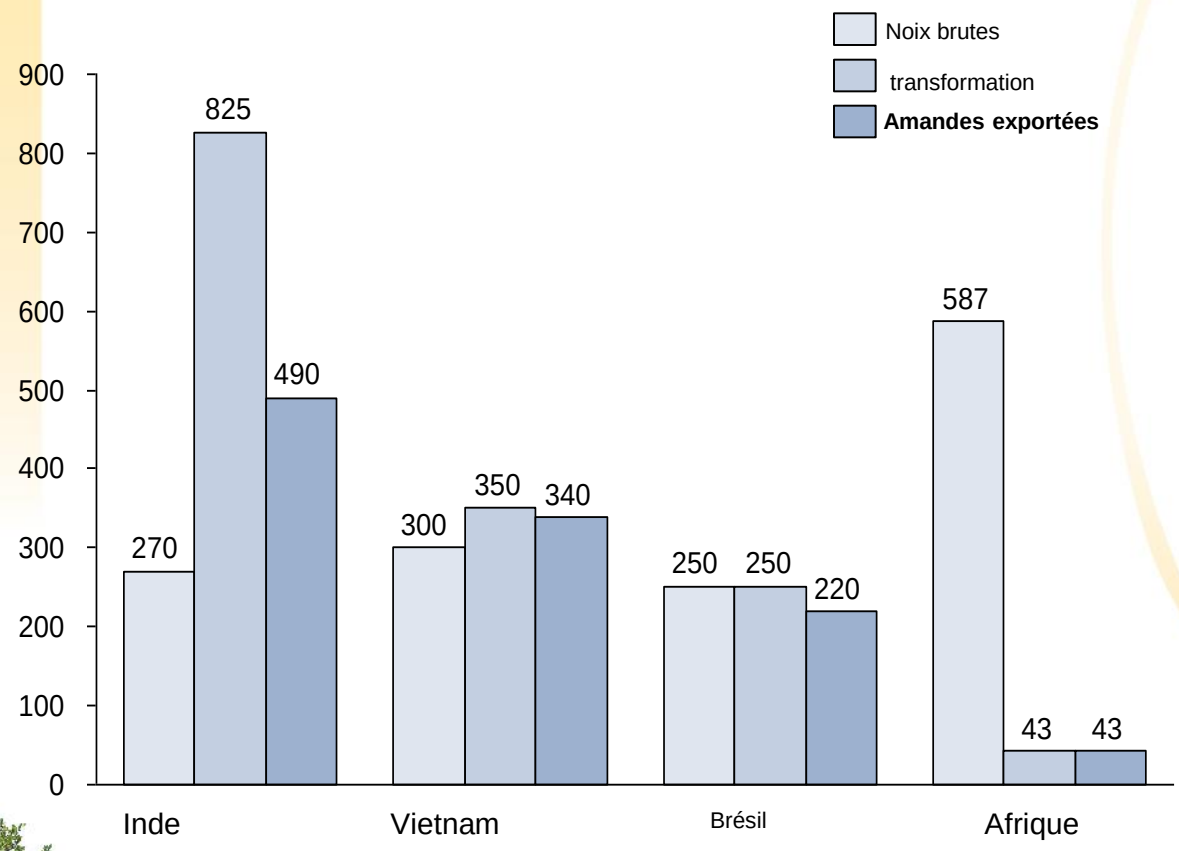
IMPORTATION D'AMANDES DE CAJOU SUR LES PLUS GROS MARCHES



Source : World Trade Atlas, Euromonitor, tiré du rapport "The US and European Markets for Cashew Nuts" (Accord Associates)

L'Inde et le Vietnam se sont imposés comme leaders de l'industrie de la transformation de noix de cajou pour l'exportation.

Production, transformation, et exportation de la noix de cajou, mille tonnes, 2018



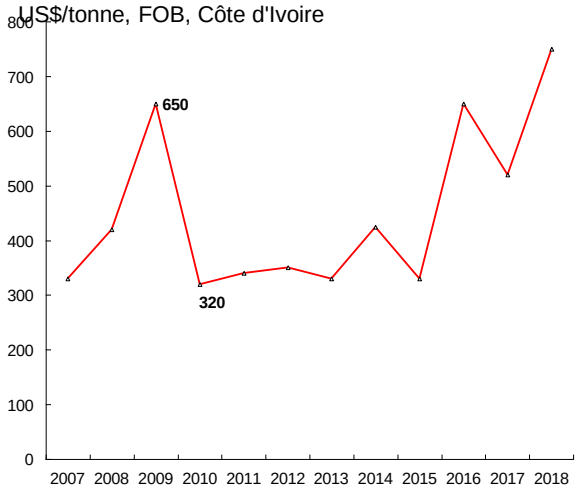
- **Le Vietnam est vite devenu le 2ème transformateur au monde par volonté politique, interdiction d'exporter des noix brutes de cajou.**
- **L'inde qui a aussi interdit l'export de noix de cajou, a une longue tradition de la transformation avec une M.O qualifiée et des entrepreneurs locaux.**
- **La transformation de l'Anacarde est une industrie tournée principalement vers l'exports. Pourtant la demande locale est en croissance en Inde.**

Source : Cotonou, Réunion de l'ACA Bénin, 2006, Secteur du cajou en Afrique

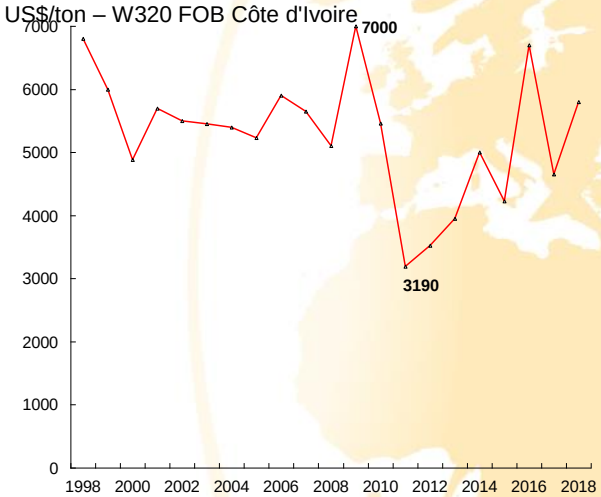
Les prix des noix de cajou et des amandes sont fonctions des marchés mondiaux. Malgré une brève flambée des prix en 2017 et 2018, les prix des noix et des amandes de cajou sont à nouveau à des niveaux de prix moyens.

Les cours du marché des NOIX et des AMANDES de cajou

Noix brutes



Amandes



- Les prix des noix de cajou brute sont très variables, influencés essentiellement par les besoins des industriels indiens
- Les prix sont montés en 2017 et 2018 en raison des mauvaises récoltes dans certains pays producteurs africains, ce qui a crée la panique chez les industriels indiens inquiets de ne pas avoir assez de noix à acheter pour alimenter leurs usines.
- La pénurie qui s'en est suivi a alimenté une brève montée des prix des amandes (voir graphique à droite).
- Le prix de noix brute en Côte d'Ivoire s'élèverait à environ 300,000 FCFA/tonne, ce qui fait de la transformation une option fort lucrative dans ce pays.

- Au cours de la décennie 1988-98 les prix des amandes étaient relativement stables, dans une fourchette de $ 4000 - 4500 dollars / tonne
- En dépit d'une brève remontée des prix en 2017 et 2018, les prix des amandes de cajou ont connu une chute historique en 2020, provoquée par un excès de production principalement en Inde et au Vietnam.
- Dernièrement les prix avaient tendance à se stabiliser ou à augmenter légèrement. Au Port d'Abidjan le prix moyen FOB était de 4650 dollars/tonne au 2ème semestre 2018.

Source: Man Production – Edible Nut Market Report

Bien qu'importante pour l'économie ivoirienne et malgré l'augmentation de la production au cours de la dernière décennie la filière cajou subit les conséquences de la crise politique.

L'industrie ivoirienne du cajou – un aperçu

Commentaires

Concentrée dans le Nord rural

- Le gros du cajou ivoirien est concentré dans les zones rurales du Nord, Nord-Ouest, Nord-Est et Centre de la Côte d'Ivoire où le climat est idéal.
- Après plusieurs années de baisse de qualité liée à l'instabilité politique, le cajou ivoirien est à nouveau de bonne qualité depuis 2006. Actuellement, des milliers d'agriculteurs cultivent de nouvelles plantations de cajou.

Potentiel important de transformation locale

- La production de noix de cajou brutes a atteint un niveau record de plus de 330,000 tonnes en 2008. Mais seulement 8,000 tonnes de noix brutes sont transformées localement.
- De nouvelles plantations sont créées tous les jours avec l'entrée en activité de nombreux nouveaux agriculteurs
- Des milliers des jeunes ivoiriens sont en quête d'emploi, surtout dans le Nord du pays.

Efforts de redressement hésitants

- Avec la fin de la guerre et la volonté des acteurs de la filière, un début de progrès est enregistré en ce qui concerne la production de cajou et des initiatives de transformation locale.
- Les efforts visant à transformer le cajou se sont jusqu'ici révélés infructueux puisque les installations étaient en état d'apprentissage et ne bénéficiaient d'aucun soutien extérieur.
- Toutefois de nombreux projets ont reçu assez de soutiens leur permettant de lancer des unités de petite et moyenne taille situées dans les zones de production.

Toujours vitale pour l'économie

- Malgré toutes ses faiblesses, l'exportation de cajou demeure un pilier de l'économie ivoirienne en effet elle suscite d'importantes entrées de devises étrangères, crée près 125 000 emplois directs et 25% indirects, et augmente les revenus dans les zones rurales de production.
- Les revenus liés au cajou apporteront une valeur ajoutée de 160 millions d'euros supplémentaire à l'économie ivoirienne.
- L'industrie va payer près de 53 millions euros comme salaires.

Malgré la situation politique, un schéma clair peut être défini eu égard au potentiel fondamental qui existe. L'industrie de transformation de cajou en Côte d'Ivoire est prometteuse, si l'on mise sur une technologie appropriée, un bon management et non sur le gigantisme des usines.

INDUSTRIE IVOIRIENNE DU CAJOU – CROYANCES FONDAMENTAUX

Commentaires

D'excellentes perspectives pour les noix de cajou

- Consommation par tête élevée au USA (250g par tête p.a.) – Un important potentiel de consommation existe pour les autres marchés de l'UE, d'Asie et des économies émergeantes
- Les bienfaits thérapeutiques des amandes de cajou ne sont plus à vanter (e.g. les amandes ne font pas grossir et ne contiennent pas de cholestérol)

La Côte d'Ivoire a un potentiel énorme…

- Le climat Ivorien est excellent pour la culture du cajou – la production ivoirienne de cajou en 2008 s'élève à plus de 310,000 tonnes de noix brutes, ce qui fait du pays le premier producteur Africain et le deuxième au monde
- Abondance de main d'œuvre au Nord et partout dans pays.

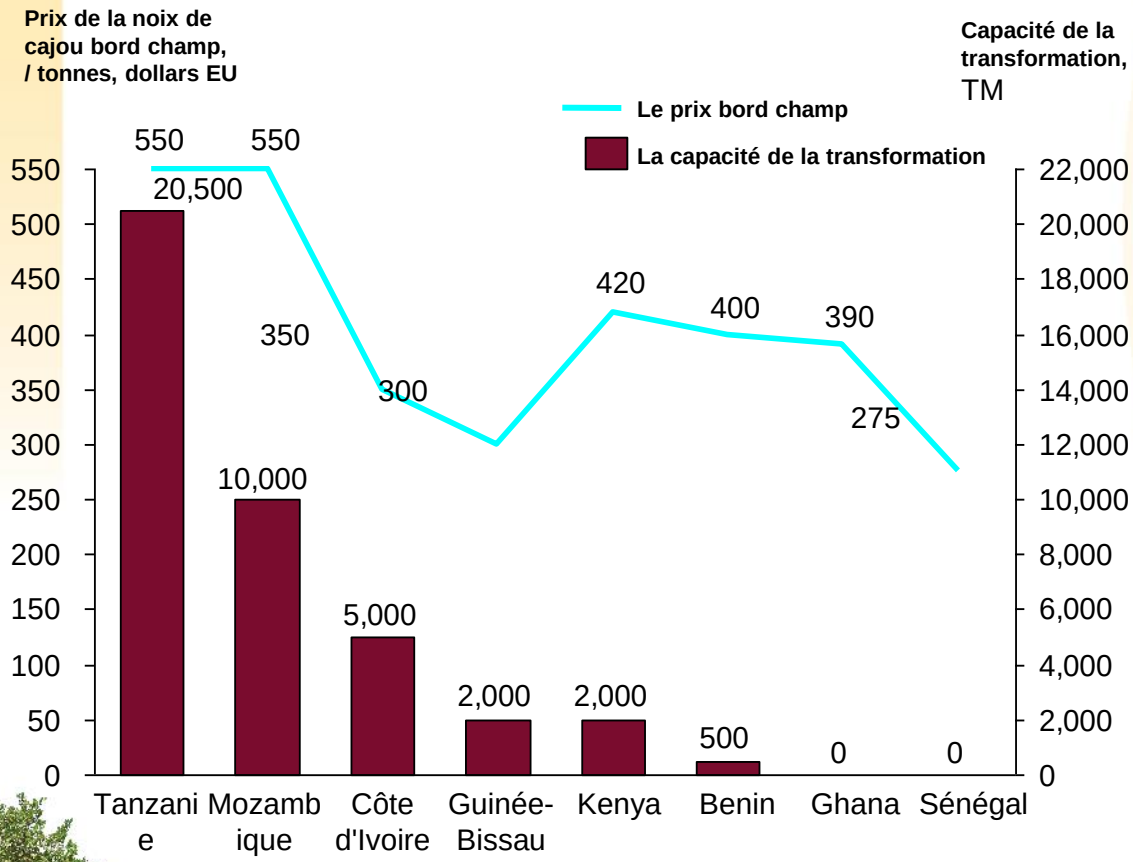
…si nous optons pour la bonne approche

- L'actuelle politique industrielle et économique libérale est favorable à des nouveaux acteurs
- L'approche préconisée est l'usage d'installations de transformation de petite taille accompagnées de technologies et de managements adaptés aux conditions locales.
- De nombreux projets internationaux permettront aux industriels locaux de renforcer leur capacité managériale et de leur trouver des débouchés.
- L'Alliance Africaine pour le cajou, qui soutient les programmes en Côte d'Ivoire contribue énormément dans ce sens

Source: Technoserve

Les paysans bénéficient des prix entrée usine dans les pays où l'industrie locale de la transformation s'est développée. Des milliers de paysans bénéficient ainsi de 30 à 40% de revenues supplémentaires.

Le prix de la noix de cajou brute bord champ et l'industrie locale de la transformation de la noix de cajou, 2018



Source:

Avantages de l'industrie de transformation locale pour les producteurs:

- **La présence de l'industrie locale élargit le marché local et diminue la dépendance vis-à-vis des acheteurs internationaux**
- **Plus de taxes sur la noix à l'export, donc possible augmentation des prix aux planteurs**
- **L'existence d'une industrie locale diminue l'implication du gouvernement dans la fixation du prix de la noix de cajou.**

Caju Industrie SARL – ELEMENTS DU PLAN D'AFFAIRE

- Opportunité pour Caju Industrie SARL
  - Contexte du Marché
    - Industrie des noix de Cajou – Scénario mondial
    - Historique de l'industrie de cajou ivoirienne
  - Caju Industrie SARL
    - Tendance actuelle de l'affaire - progrès réalisés jusqu'à présent
    - Vision des partenaires
  - Opportunités pour les unités de transformation
    - Description
    - Analyses de Marché
    - Hypothèses principales
  - Implications du niveau de l'unité de transformation
    - Éléments financiers clés
    - Structure de gestion
  - Analyses des sensibilités et risques
    - Analyses de sensibilités
    - Risques et négation des risques
  - **Annexe**
    - Prévisions financières détaillées
    - Justificatifs

PROFIL DU PROMOTEUR

FORMATION PROFESSIONNELLE

1984 – 1987 « Licence es Sciences » (Licence) spécialisé en Sciences Economiques, Université de Montréal Canada

1983 - 1984 Diplôme d'Etudes Collégiales (D.E.C.) option Sciences Pures, Collège André-Grasset, Montréal-Canada

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

2005
GMTCI (Garantie Cautionnement des Transporteurs de Côte d'Ivoire)
Responsable du Service Comptable et Financier.

2000 - 2004
TUCI (Transit et Usinage de Côte d'Ivoire)
Responsable du Service Comptable et Financier.

1998
IVOIRE COMMODITIES
Directrice Administrative et Financière (DAF).

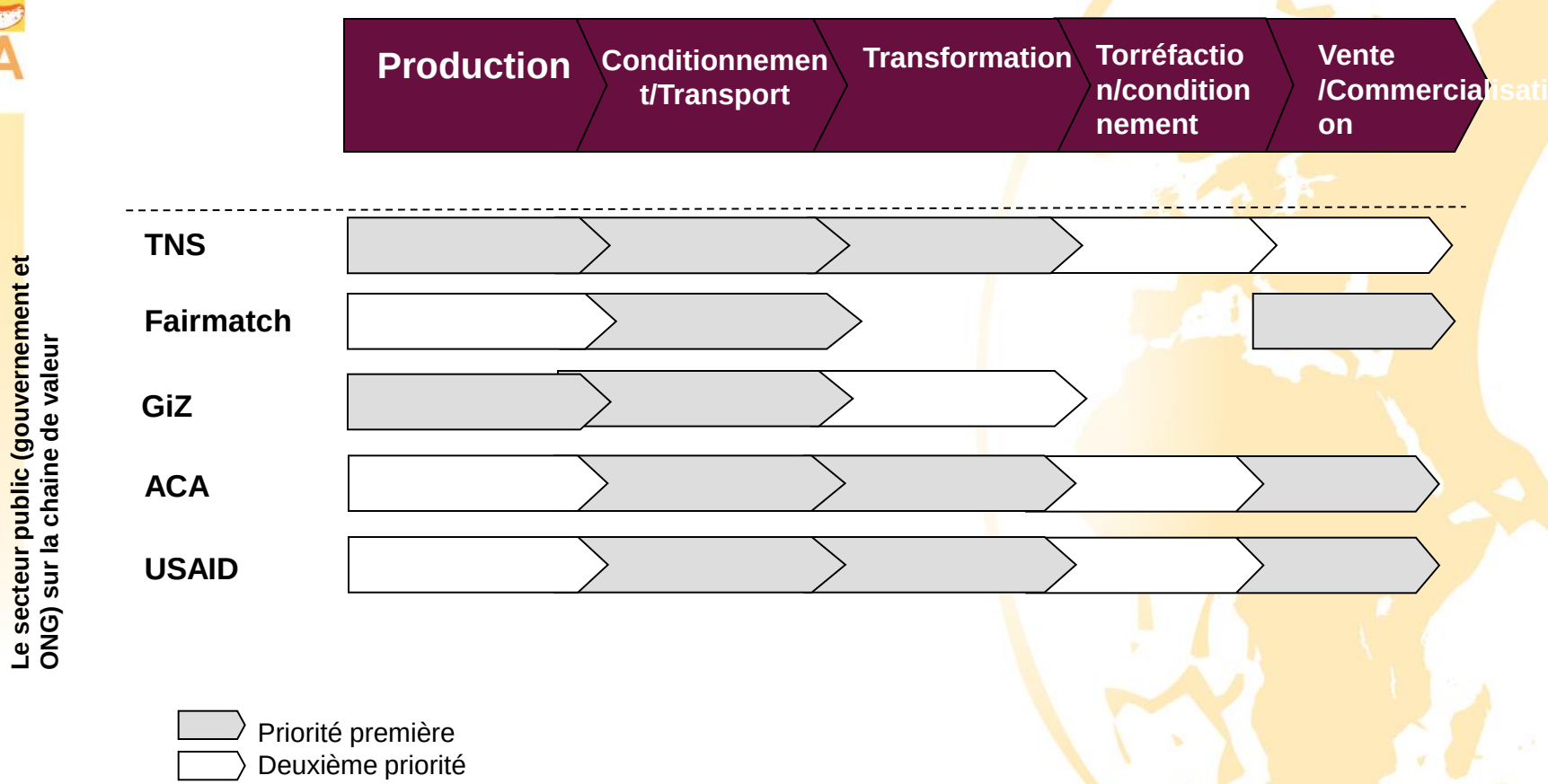
1994
SOFIN SA CI (Société de Financement et d'Investissement)
Responsable Administratif et Financier

1993 **UMECI** (Union des Mutualistes d'Entreprises de Côte d'Ivoire)
Responsable de l'Exploitation

1991 **G E M** (Groupe Epargne Mutuelle) Côte d'Ivoire
Responsable de la section logement.

1987 **NEA** (Nouvelle Editons Africaines) Côte d'Ivoire
Analyste de gestion et audit interne

Avec Le concours de plusieurs organisations internationales aujourd'hui, la Côte d'Ivoire a un savoir faire dans la plupart des domaines critiques dans la chaine de valeur et l'environnement de la noix de cajou

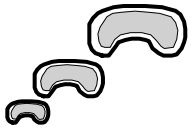
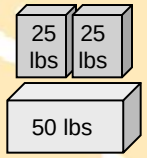


Caju Industrie SARL – ELEMENTS DU PLAN D'AFFAIRE

- Opportunité pour Caju Industrie SARL
  - Contexte du Marché
    - Industrie des noix de Cajou – Scénario mondial
    - Historique de l'industrie de cajou ivoirienne
  - Caju Industrie SARL
    - Tendance actuelle de l'affaire - progrès réalisés jusqu'à présent
    - Vision des partenaires
  - Opportunités pour les unités de transformation
    - Description
    - Analyses de Marché
    - Hypothèses principales
  - Implications du niveau de l'unité de transformation
    - Éléments financiers clés
    - Structure de gestion
  - Analyses des sensibilités et risques
    - Analyses de sensibilités
    - Risques et négation des risques
  - **Annexe**
    - Prévisions financières détaillées
    - Justificatifs

Le processus de la transformation du cajou compte huit (8) étapes manuelles simples. Il est appliqué aux petites et moyennes usines en milieu rural au cœur des zones de production du cajou en Côte d'Ivoire.

UNITÉ DE TRANSFORMATION À PETITE/ MOYENNE ÉCHELLE – APERCU GENERAL

	Transformation de Base						Post transformation	
	1.Calibrage	2.Cuisson à la vapeur	3.Séchage à l'air libre	4.Décortica-ge	5.Passage au four	6 Dépélliculage	7. Triage	8.Conditionnement
								
Description	• Les noix brutes sont classées en lots selon leur taille	• Les noix brutes sont cuites sous forte pression	• Les noix cuites sont séchées pour fragiliser les coques et faciliter le décorticage	• Les noix sont décortiquées pour en dégager l'amande	• Les amandes sont séchées au four	• Les amandes sont dépélliculées	• Les amandes sont triées et classées(taille, complètes, bout, blanc, brûlée)	• Les amandes sont vidées du CO2 et emballées à vide dans des sacs de 25 lbs (2 par carton)
Equipment requis**		• 1 Chaudière et une autoclave	• None	• décortiqueuse mécanique actionnée à l'aide des pieds Tables à décortiquer	• 1 Four	• Tables . Couteaux	• Tables	• Machine d'emballage • Capteur de poussière et détecteur de métal

*La transformation se fait par la méthode manuelle qui s'utilise en Inde, Premier transformateur mondial d' acajou, et adapté aux conditions ivoiriennes

Source: Technoserve

Cette technologie à petite échelle est la clef du succès de la transformation de cajou dans d'autres pays africains. Elle s'adapte mieux aux conditions ivoiriennes

FACTEURS CLES DE SUCCES DANS LA TRANSFORMATION DU CAJOU

Facteurs de Succès	Description	Avantage de la méthodologie adoptée
1. Approvisionnement à prix compétitif en Noix de Bonne qualité ✓	• Les noix doivent être fournies au meilleur prix possible (y compris les frais de transport, les délais) • Les noix doivent être de la meilleure qualité possible	• La localisation de Caju Industrie SARL en milieu rural permet de réduire le coût du transport, de contourner les intermédiaires, et donc de s'approvisionner à prix plus compétitif
2. Coût d'exploitation bas ✓	• Le coût d'exploitation par kg de noix transformées doit être aussi bas que possible • Ceci dépend aussi bien du niveau des salaires que de l'efficacité des travailleurs	• coût bas par rapport au décorticage mécanique – Méthode efficace du décorticage manuel – Faible coût de main d'œuvre en milieu rural – Exploitation bien gérée
3. Coût de revient bas ✓	• Le coût de revient par kg de noix transformée doit être aussi bas que possible • Ceci est fonction du niveau d'investissement, l'efficacité de capital et du taux d'efficacité d'utilisation du potentiel de production.	• Sur une base d'ajustement de capacité, le coût d'immobilisation de la Société Caju Industrie SARL devrait représenter seulement 15% de ceux des usines mécaniques à grande échelles • De surcroit, la Société Caju Industrie SARL qui est de plus grande échelle a plus de chance pour atteindre un taux d'utilisation de 90%
4. Haute qualité de rendement ✓	• Les Profits dépendent fortement des prix moyens de vente, qui sont à leur tour fortement dépendant de la proportion de noix complets du produit fini	• Le décorticage manuel est d'efficacité supérieure au décorticage mécanique si les employés sont bien formés et motivés.

L'Unité de transformation sera située à Boundiali. L'investissement nécessaire sera d'environ 170 034 375 FCFA pour Capex

USINE DE TRANSFORMATION - DESCRIPTION/ APERCU

Description

- La nouvelle unité sera dotée d'une capacité de transformation de 2,000 tonnes de noix de cajou brute par an. Mais seulement 600 tonnes y seront transformées cette année, pour progressivement atteindre 2000 tonnes. L'affaire créera environs 179 nouveaux emplois la première années et 488 emplois quand l'usine sera à son plein régime.

Mise en Application

- L'usine sera basée à Boundiali une des zones de production du cajou en Côte d'Ivoire. En fait les caractéristiques productive de la zone de Boundiali offre des conditions de nature à permettre des plus grandes capacités de production permettant non seulement l'expansion de la production des amandes mais aussi l'exploration dans l'avenir de nouveaux sous-produits tels que CNSL et autres du faux fruit.

Raisons

- Le succès de d'autres unités de même taille a démontré la viabilité de l'industrie de transformation si un bon management est assuré. Cela doit facilement inspirer Caju Industrie S.A..R.L.
- Il y a nécessité absolue de créer de nouvelles usines et de faire l'expansion de celles déjà existant.
- Les nouvelles unités de taille moyenne seront plus attractives économiquement que les petites compte tenue de certaines charges.
- Une plus grande échelle d'exploitations va aussi multiplier l'impact social sur la communauté

Éléments financiers clés

Investissement Capex:	~ **170 034 375 F**CFA
Marge nette, % (1ère année):	9 %
EBE (1 année):	~ **61 528 763** FCFA
Remboursement:	<36 mois
NPV:	268,232,997 FCFA
IRR:	~54%

Source : Economic model

Il n'existe aucune menace concurrentielle au niveau local (réelle ou potentielle), mais - comme déjà indiqué – l'opération est exposée à l'instabilité du marché mondial des matières premières

VUE D'ENSEMBLE DE LA CONCURRENCE

	Description	Commentaires
Petit, domestiques	• Quelque production à petite échelle au niveau des villages, principalement pour la consommation locale ou domestique • l'Entrée des nouvelles usines à petite échelle dans le département pourrait jouer sur la fourniture des noix brutes.	• **Pas de menace concurrentiel** – La production ivoirienne d'amande de cajou est insignifiante par rapport à la consommation mondiale (< ½ %) – la vraie concurrence se fera avec les industries étrangères - Caju Industrie SARL est la première unité de transformation dans la région – L'industrie ivoirienne transforme dans son ensemble moins de 3% de la production ivoirienne.
Extérieur/ Importations	• La plus grande transformation de cajou se fait en dehors de la Côte d'Ivoire à travers le monde, principalement en Inde.	• **Menace concurrentielle importante –** Effectivement, le prix de l'amande est déterminé par le marché mondial, au-delà de l'influence de tout producteur ivoirien • La seule protection pour les nouveaux arrivés est de produire des amandes de haute qualité à moindre coût.

Sur la base de toutes les informations précédentes, les principales hypothèses suivantes ont été formulées pour le modelage économique de la performance de usines de transformation

		Hypothèses	Source/ Commentaires
Revenus	Prix des Produits finis	• $5870/ tonne d'amande au cours de la 1ère année, croissant 2% p.a.	• le prix de $ 5.87/kg est le prix actuel en vigueur •L'augmentation annuelle de 2% est basée sur: – Possibilité d'augmentation de prix de 5-10% quand il est établi que vos amandes sont de bonne qualité – Possibilité de rebondissement du marché mondial, les prix moyens actuels ayant une tendance à la hausse.
Coûts	Capex	• **170 034 375** FCFA	• En fonction des estimations réelles de l'usine, équipement pour une capacité de 2.000 tonnes plus coût des locaux à Boundiali (bâtiment principal et entrepôt)
Coûts	Matières premières	• **287,050** CFA/ tonne de noix brut au cours de la 1ère année, croissant 5% p.a.	• En fonction des prix d'achat actuel • Hausse de prix de la noix brute plus élevé que la hausse de prix de l'amandes, invraisemblable.
Coûts	Main d'œuvre	• ~179 à plus de 488 employé(e)s en 5ème année • ~25 employé(e)s de bureau/ techniciens/ cadres • Moyenne mensuelle des salaires $80 • 17.4% dépenses sociales additionnelles. • 6 % augmentation salariale p.a.	• En fonction de la structure organisationnelle de l'usine et des salaires. • Les coûts Sociaux sont surestimés – les coûts sociaux réels devraient être moins. • Le taux annuels d'inflation salariale tourne autour de 5-6% dans la région

* Pour plus détailles sur toutes les hypothèses de modelage veuillez vous repérer aux Hypothèses Générales ou les chiffres détaillés de l'unité des affaires enmodel économique (Annexe)
Source: Model Ecomique, Technoserve

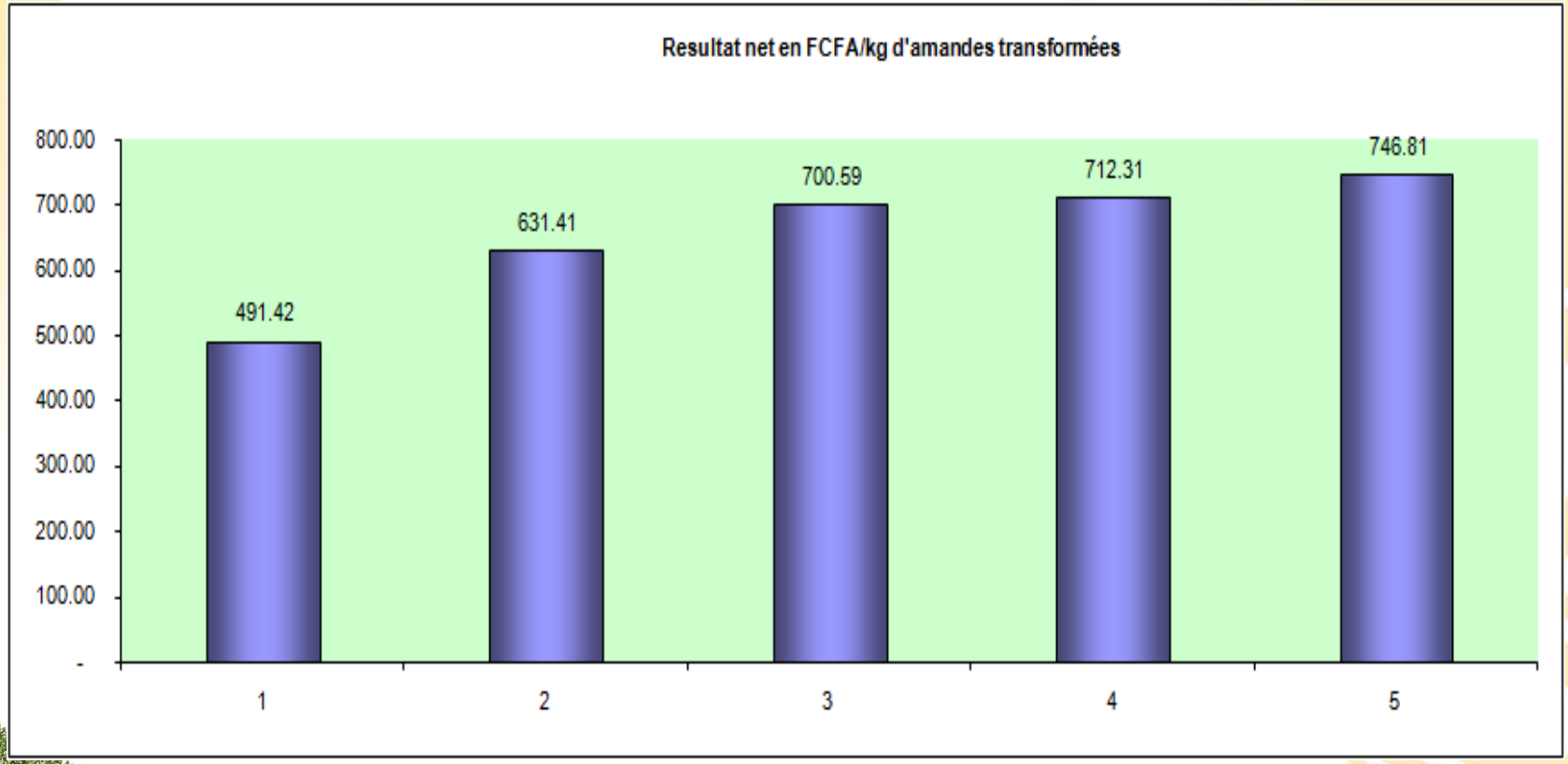
Caju Industrie SARL – ELEMENTS DU PLAN D'AFFAIRE

- Opportunité pour Caju Industrie SARL
  - Contexte du Marché
    - Industrie des noix de Cajou – Scénario mondial
    - Historique de l'industrie de cajou ivoirienne
  - Caju Industrie SARL
    - Tendance actuelle de l'affaire - progrès réalisés jusqu'à présent
    - Vision des partenaires
  - Opportunités pour les unités de transformation
    - Description
    - Analyses de Marché
    - Hypothèse principales
  - Implications du niveau de l'unité de transformation
    - Éléments financiers clés
    - Structure de gestion
  - Analyses des sensibilités et risques
    - Analyses de sensibilités
    - Risques et éviter les risques
  - **Annexe**
    - Prévisions financières détaillées
    - Justificatifs

Selon les projections, le chiffre d'affaires devrait passer de 367 millions FCFA la première année à 1.3 Milliards FCFA la cinquième année. Les marges nettes vont croître de 9% à 20% la cinquième année. L`EBE passera de 61 millions la première année à 324 millions CFA la cinquième année.

UNIT LEVEL P&L

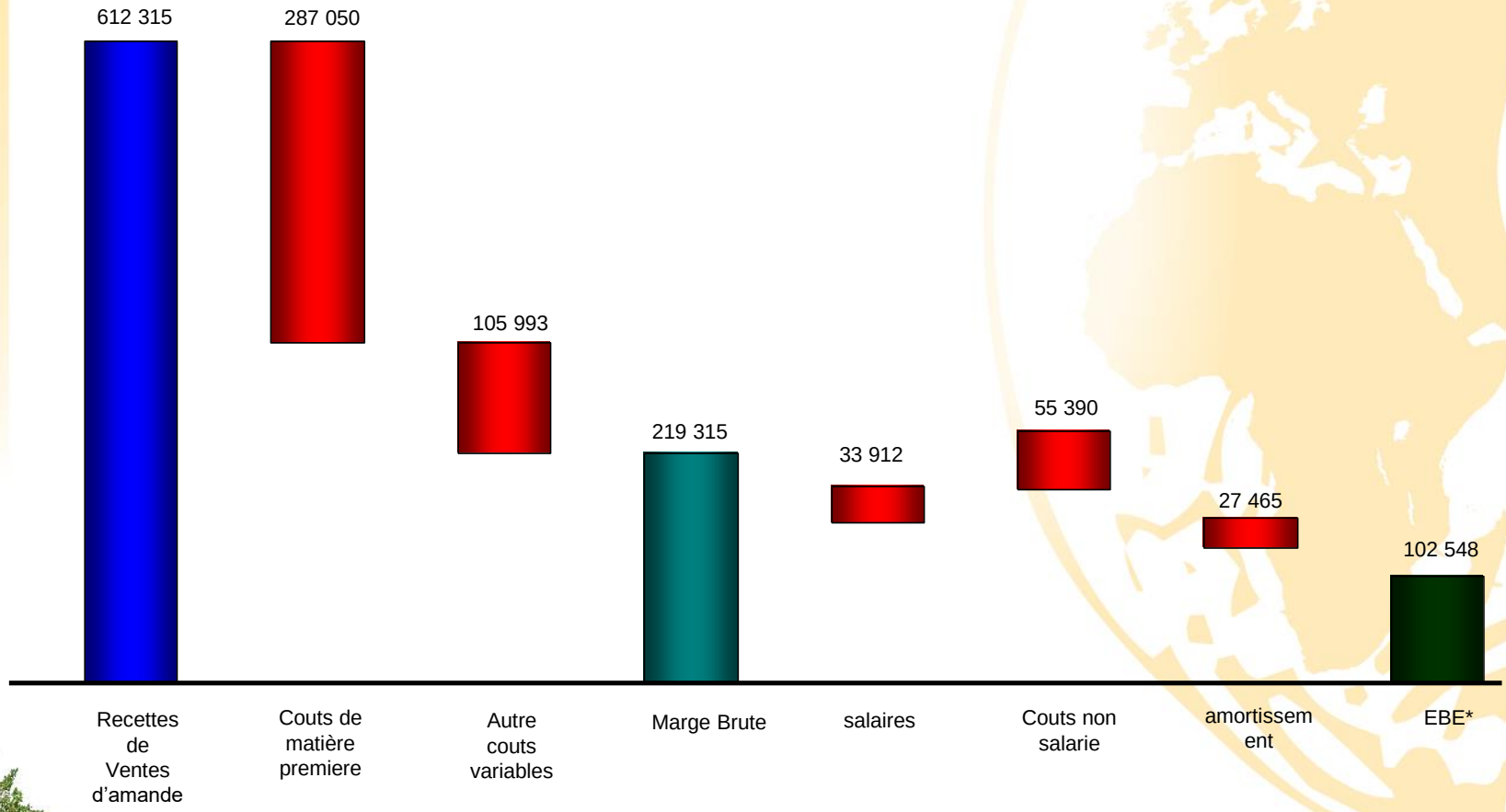
Ventes en CFA, EBE



Source: Economic model

La première année l'usine montre un EBE positif en dépit de l'investissemen substantiel la rentabilité de l'entreprise est basée sur les économies de taille

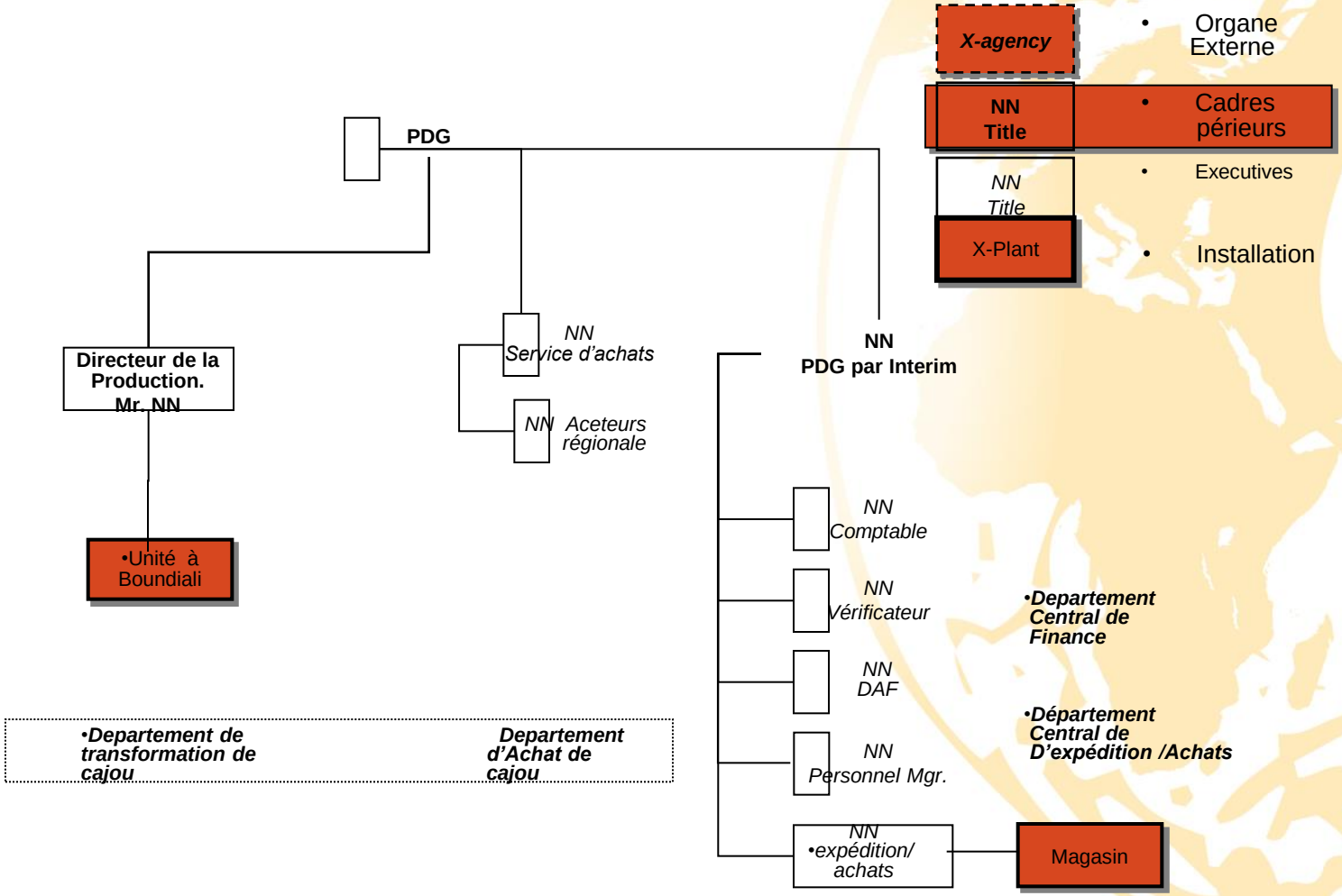
Recettes et coûts en FCFA par tonne de noix brute



*Marge brute
Source: Economic model

La réalisation de l'objectif requiert une structure managériale compréhensive, simple, et économique

STRUCTURE D'ORGANISATION PROPOSEE- 2009



Caju Industrie SARL – ELEMENTS DE PLAN D'AFFAIRE

- Opportunité pour Caju Industrie SARL
  - Contexte du Marché
    - Industrie des noix de Cajou – Scénario mondial
    - Historique de l'industrie de cajou ivoirienne
  - Caju Industrie SARL
    - Tendance actuelle de l'affaire - progrès réalisés jusqu'à présent
    - Vision des partenaires
  - Opportunités pour les unités de transformation
    - Description
    - Analyses de Marché
    - Hypothèse principales
  - Implications du niveau de l'unité de transformation
    - Éléments financiers clés
    - Structure de gestion
  - Analyses des sensibilités et risques
    - Analyses de sensibilités
    - Risques et éviter les risques
  - **Annexe**
    - Prévisions financières détaillées
    - Justificatifs

Le tableau suivant montre que le pire des cas se présente quand le prix des amandes diminue et que celui de la noix brute augmente. La première année le coût de revient va diminuer les marges à cause de l'investissement et la faible production.

Variation combinée des prix de la noix brutes avec prix de ventes 1ère annee

		2670.39	2787.77	2875.80	2934.49	2993.18	3081.22	3139.91
Prix noix brutes	Resultat net (FCFA)							
FCFA/ton	31,745,636	-9%	-5%	-2%	0%	2%	5%	7%
258,345.00	-10%	17,580,563	32,277,147	43,299,586	50,647,878	57,996,170	69,018,609	76,366,901
272,697.50	-5%	8,129,441	22,826,026	33,848,465	41,196,757	48,545,049	59,567,488	66,915,780
281,309.00	-2%	2,458,769	17,155,353	28,177,792	35,526,084	42,874,376	53,896,815	61,245,107
287,050.00	0%	(1,321,680)	13,374,905	24,397,343	31,745,636	39,093,928	50,116,366	57,464,659
292,791.00	2%	(5,102,128)	9,594,456	20,616,895	27,965,187	35,313,479	46,335,918	53,684,210
295,661.50	3%	(6,992,353)	7,704,232	18,726,671	26,074,963	33,423,255	44,445,694	51,793,986
301,402.50	5%	(10,772,801)	3,923,784	14,946,222	22,294,514	29,642,807	40,665,245	48,013,538
315,755.00	10%	(20,223,922)	(5,527,338)	5,495,101	12,843,393	20,191,685	31,214,124	38,562,416

Variation combinée des prix de la noix brutes avec prix de ventes 2ème annee

		2699.73	2787.77	2875.80	2993.18	2993.18	3081.22	3139.91
Prix noix brutes	Resultat net (FCFA)							
FCFA/ton	93,135,546	-8%	-5%	-2%	0%	2%	5%	7%
286,332.38	-5%	56,822,841	76,960,836	97,098,831	110,524,162	123,949,492	144,087,487	157,512,817
292,360.43	-3%	49,867,395	70,005,390	90,143,385	103,568,715	116,994,045	137,132,040	150,557,370
286,332.38	-2%	46,389,672	66,527,667	86,665,662	100,090,992	113,516,322	133,654,317	147,079,647
301,402.50	0%	39,434,225	59,572,220	79,710,216	93,135,546	106,560,876	126,698,871	140,124,201
307,430.55	2%	32,478,779	52,616,774	72,754,769	86,180,099	99,605,429	119,743,424	133,168,755
310,444.58	3%	29,001,056	49,139,051	69,277,046	82,702,376	96,127,706	116,265,701	129,691,031
316,472.63	5%	22,045,609	42,183,605	62,321,600	75,746,930	89,172,260	109,310,255	122,735,585
325,514.70	8%	11,612,440	31,750,435	51,888,430	65,313,760	78,739,090	98,877,085	112,302,415

Source: From economic model

Cette affaire n'est pas sans risques. Cependant, les risques et des stratégies pour les éviter ont été identifiés. et la direction reste convaincue que le profil de risque global est alléchant vu les avantages qui se profilent à l'horizon.

RISQUES[1/2]

	Causes éventuelles	Atténuation/ commentaires
Effondrement des prix de graines	• Faible demande sur les principaux marchés américains et européens • Surcapacité de transformation en Inde, au Brésil et au Vietnam, conjointement avec l'entrée des nouvelles capacités dans les pays producteurs de second-tiers • Récession économiques des marchés de graines	• Le prix de graines est déjà à un moyen de dix ans sans que de nouvelles chutes no soient exclues même si elles sont peu probable, en raison de la perte de capacité. Les prix de graines ont augmenté dernièrement. • Bien que les noix d'acajou soient les moins chère des noix sanitaires, les réductions de budget seront aux dépens des autres noix chères.
Hausse de prix des noix	• Mauvaises récoltes dans tout pays producteur • Interdiction d'exportation ou taxe à l'exportation majeure dans tout pays producteur [en faveur de la transformation interne] • Flambée de demande pour des graines finies • Achat prédatoires par les acheteurs indiens	• Toute hausse des prix non localisée aboutira à l'augmentation des prix des graines, au bénéfice de l'affaire à long terme

RISQUES [2/2]

	Causes éventuelles	Mitigation/ commentaires
Hausse du coût de La main d'œuvre	• Troubles sociaux • Nouvelles législations coûteuses	• Tant que les installations sont bien gérées et par conséquent source d'opportunités réelles dans les communautés rurales, les désordres sociaux ne devraient pas intervenir, le modèle économique devrait soutenir pleinement toute hausse des coûts sociaux. L'économie des affaires est insensible aux coûts de la productivité du travail et à une hausse des salaires
Insuffisances gestionnelle	• Conscience de trésorerie insuffisante de la part de la Direction. • Incapacité à gérer des opérations et qualité/rendement à la fois sur deux installations de taille moyenne • Incapacité à créer la structure administrative central et les contrôles financiers requis pour la gestion des unités de taille moyenne. • Décès ou intégration des propriétaires ou des autres membres du personnel clé	• La gestion de trésorerie sera d'une importance capitale pendant les deux ou trois premières années du projet. La Direction devra strictement mesurer et contrôler la trésorerie de la société. • L'Entrepreneur et son conseiller principal [Technoserve] ont tous les deux une vaste expérience dans la gestion des opérations multisites à grande échelle • L'Entrepreneur complètement conscient de la nécessité de se doter d'une structure administrative performante, et d'un personnel hautement qualifié, tout en étant conscients des coûts et besoins de l'autonomie/délégation associée à un tel personnel • Risque technologique limité; nouvelle installation moyenne fonctionnant avec des procédés connus

Caju Industrie SARL – ELEMENTS DU PLAN D'AFFAIRE

- Opportunité pour Caju Industrie SARL
  - Contexte du Marché
    - Industrie des noix de Cajou – Scénario mondial
    - Historique de l'industrie de cajou ivoirienne
  - Caju Industrie SARL
    - Tendance actuelle de l'affaire - progrès réalisés jusqu'à présent
    - Vision des partenaires
  - Opportunités pour les unités de transformation
    - Description
    - Analyses de Marché
    - Hypothèse principales
  - Implications du niveau de l'unité de transformation
    - Éléments financiers clés
    - Structure de gestion
  - Analyses des sensibilités et risques
    - Analyses de sensibilités
    - Risques et éviter des risques
  - **Annexe**
    - Prévisions financières détaillées
    - Justificatifs

Merci

COORDONNÉES

Secrétariat de l'Alliance Africaine du Cajou
34 Boundary Road, East Legon
Accra- Ghana
Tél : +233 302 904 951/2
Site Web : www.africancashewalliance.com
Courriel : aca@africancashewalliance.com