

# **Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement**

## **Étude sur le cacao: Structure de l'industrie et concurrence**

Étude préparée par le secrétariat de la CNUCED



**NATIONS UNIES**

#### NOTE

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du secrétariat de la CNUCED aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

UNCTAD/DITC/COM/2008/1

La présente étude a été préparée par Irene Musselli, expert associée à la CNUCED, sous la supervision d'Olivier Combe, économiste au Groupe spécial sur les produits de base de la CNUCED. Des collaborateurs du Service du droit de la concurrence et des politiques des consommateurs de la CNUCED y ont apporté leur contribution dans le domaine du droit et de la politique de la concurrence. L'Organisation internationale du cacao (ICCO) a fourni diverses séries de données.

## TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
Résumé .....	vii
I. Méthodologie .....	1
A. Objectif et organisation .....	1
B. Méthodologie .....	1
1. Collecte des données.....	1
2. Période considérée .....	2
3. Pays couverts et portée de la chaîne d’approvisionnement .....	4
II. Chaîne de transformation .....	7
A. Vue d’ensemble de la chaîne.....	8
B. Classification par stade de transformation et par produits .....	9
C. La variété des produits finis à base de chocolat.....	10
D. Combinaison variable d’intrants dans la production du chocolat .....	13
III. Organisation et structure de la chaîne de commercialisation: schémas d’intégration verticale et de concentration horizontale .....	15
A. Organisation et structure de l’industrie dans les pays producteurs: le cas du Cameroun .....	16
1. Vue d’ensemble des structures de commercialisation .....	16
2. Schémas d’intégration verticale et de concentration horizontale.....	19
B. Organisation et structure de l’industrie au niveau international.....	21
1. Négoce du cacao .....	22
2. Transformation du cacao .....	23
3. Marché du chocolat à usage industriel.....	26
4. Chocolat de consommation.....	29
5. Vente au détail .....	31
IV. Concentration, concurrence et efficacité .....	35
A. Achats de cacao.....	35
1. Prix aux producteurs et cours mondiaux.....	35
2. Données complémentaires sur les coûts et taxes de commercialisation intérieure.....	38
3. Autres éléments factuels .....	39
B. Stades intermédiaires: Transformation initiale et fabrication de couverture ...	40
1. Produits semi-finis à base de cacao .....	40
2. Couverture .....	41
C. Stade final: Commercialisation et distribution.....	42
D. Quelques conclusions sur la problématique de la concentration, de la concurrence et de l’efficacité.....	44
V. Possibilités d’action.....	47
A. Droit et politique de la concurrence dans les pays producteurs de cacao .....	47
B. Autres possibilités d’action .....	50
1. Stratégies fondées sur la propriété intellectuelle et commerce équitable .....	50
2. Éléments de la chaîne d’approvisionnement permettant de remédier aux dysfonctionnements du marché.....	52
Références bibliographiques.....	54

## TABLE DES MATIÈRES (suite)

Page

### Encadrés

Encadré 1.	Géographie de l'industrie du cacao et du chocolat .....	5
Encadré 2.	Définition du marché du produit pertinent dans les affaires de concurrence concernant le chocolat .....	12
Encadré 3.	La polémique autour du transport en vrac du cacao .....	21
Encadré 4.	Intégration du négoce et de la transformation – les exemples d'ADM et de Cargill.....	23
Encadré 5.	Accords de fabrication au niveau mondial dans la filière du chocolat .....	27
Encadré 6.	La fusion Barry Callebaut.....	45

### Figures

Figure 1.	Diagramme des opérations de production.....	7
Figure 2.	Chaîne d'approvisionnement du cacao .....	15
Figure 3.	Structures de commercialisation intérieure – Cameroun .....	17
Figure 4.	Ventilation de la capacité mondiale de broyage, en pourcentage (2006).....	24
Figure 5.	Ventilation du marché mondial du chocolat à usage industriel (2005).....	28
Figure 6.	Principaux fournisseurs de chocolat à usage industriel sur le marché mondial (en milliers de tonnes, 2003-2005) .....	28
Figure 7.	Parts de marché mondiales pour le chocolat «gourmet» et à usage spécialisé (2005) .....	29
Figure 8.	Marché européen du chocolat de consommation (2005) .....	31
Figure 9.	Circuits de distribution du chocolat en France – Parts de marché.....	32
Figure 10.	Cameroun – Prix aux producteurs et cours mondiaux du cacao (en dollars É.-U. par tonne).....	36
Figure 11.	Ventilation des coûts et taxes de commercialisation dans la chaîne intérieure.....	38
Figure 12.	Prix unitaire (commerce intra-UE) de la pâte, du beurre et de la poudre de cacao (euros/tonne) .....	40
Figure 13.	Prix unitaire (commerce intra-UE) de la couverture (euros/tonne) .....	41
Figure 14.	Indices des prix courants des fèves de cacao et des produits à base de chocolat .....	42
Figure 15.	Prix payés aux producteurs de cacao, en pourcentage du prix de détail du chocolat (Royaume-Uni).....	43

### Tableaux

Tableau 1.	Libéralisation du marché du cacao dans certains pays d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale .....	3
Tableau 2.	Classification des produits .....	10
Tableau 3.	Classification CAOBISCO des produits à base de chocolat.....	11
Tableau 4.	Classement mondial des grands distributeurs du secteur alimentaire (d'après le total des ventes au détail), 2004 .....	33
Tableau 5.	Prix aux producteurs en part des cours mondiaux .....	37

### Appendices

Appendice 1.	Cargill Inc. ....	56
Appendice 2.	Archer Daniels Midland Company .....	58
Appendice 3.	Barry Callebaut AG .....	60
Appendice 4.	«Broyage à l'origine» (Barry Callebaut, Cargill et ADM) .....	65
Appendice 5.	Externalisation des approvisionnements dans l'industrie du chocolat.....	66

## Résumé

Le présent rapport vient compléter les travaux sur la filière du cacao et du chocolat. Il examine spécifiquement la question de l'intégration verticale et de la concentration horizontale dans la filière et des conséquences pouvant en résulter sous l'angle du droit et de la politique de la concurrence dans les pays producteurs de cacao, en faisant référence au cas du Cameroun et, dans une moindre mesure, d'autres pays d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale, et à partir de données primaires et de missions d'études.

La filière du cacao et du chocolat est caractérisée par une forte intégration verticale et par une importante concentration aux divers stades de la chaîne d'approvisionnement.

Au niveau mondial, d'importantes mutations structurelles ont eu lieu dans le commerce international du cacao et dans l'industrie de transformation du cacao. Le secteur chocolatier a lui aussi connu des transformations importantes ayant des incidences sur la structure du marché du cacao dans son ensemble. Ces processus comprenaient à la fois une intégration verticale et une concentration horizontale, mais selon diverses modalités.

Deux grandes tendances ont eu un effet important sur le degré d'intégration verticale dans l'industrie mondiale du cacao et du chocolat. Premièrement, les frontières entre les sociétés de négoce et les industriels qui s'occupent de la transformation se sont estompées, puisque les principales sociétés de négoce sur le marché international sont désormais engagées elles aussi dans la transformation du cacao. Deuxièmement, les gros industriels du cacao ont renforcé leur présence en aval dans le segment du chocolat à usage industriel (couverture). Ces évolutions montrent que les grands fabricants de chocolat de marque (comme Nestlé, Hershey et Cadbury) externalisent leur approvisionnement en ingrédients à base de cacao et de chocolat, qu'ils confient à un petit nombre de transformateurs sélectionnés. Les principaux négociants et industriels sur le marché international du cacao (Barry Callebaut, Cargill et Archer Daniels Midland notamment) sont ainsi devenus actifs à la fois dans le négoce des fèves de cacao, dans la production et le commerce de produits semi-finis à base de cacao et dans la fabrication de chocolat à usage industriel, avec une intégration verticale poussée sur le marché. Ces entreprises intégrées sont actives autant dans les pays producteurs que dans les pays consommateurs. Dans la filière mondiale du cacao et du chocolat, elles permettent de plus en plus de faire remonter des pays consommateurs aux pays producteurs des informations sur les marchés, les normes de qualité et les prix.

Le processus de concentration horizontale a inclus des fusions entre grandes multinationales pour former des entités combinées plus importantes, ainsi que le rachat par de grandes sociétés internationales d'entreprises de taille plus modeste qui opéraient essentiellement dans un cadre national. Il semble que dans le secteur de la transformation du cacao, la concentration ait été renforcée pour chercher à réaliser des économies d'échelle et à améliorer ainsi la rentabilité. L'expansion de la part de marché des principales entreprises de transformation (produits semi-finis à base de cacao et couverture) répond aussi au désir des grands fabricants de produits alimentaires de marque de s'adresser à un nombre relativement restreint de transformateurs établis pour s'approvisionner en chocolat. L'importance de la reconnaissance des marques au niveau mondial et les stratégies de commercialisation correspondantes sont d'importants facteurs expliquant les mutations structurelles dans le segment du chocolat de consommation. Le marché est désormais dominé par de grandes multinationales de confiserie qui commercialisent leur marque dans tous les grands pays consommateurs.

Il convient d'examiner dans le détail ces processus, qui ont aussi eu des conséquences pour les pays producteurs. La consolidation du segment de la transformation dans l'industrie chocolatière en Europe, combinée à l'intégration verticale entre sociétés de négoce et entreprises de transformation, est le facteur fondamental à l'origine de l'émergence de structures oligopsonistiques pour l'achat du cacao. Dans les pays producteurs d'Afrique, les exportateurs locaux vendent à un oligopsonne constitué de quelques grandes entreprises étrangères de négoce et de transformation du cacao, dont ils reçoivent souvent un financement ou avec lesquelles ils ont des liens de nature formelle. On a même observé que ces sociétés étrangères de négoce et de

transformation avaient tendance à s'intégrer en amont dans les pays producteurs, où elles reprenaient dans une certaine mesure les activités d'exportation. Cette «internalisation» d'activités à différentes étapes de la chaîne de valeur du cacao au sein de réseaux de sociétés affiliées (exportateurs et acheteurs internationaux) rend a priori possibles les comportements collusoires. On a vu aussi apparaître des structures oligopsonistiques dans les pays producteurs pour l'achat du cacao directement aux producteurs. Les producteurs dans les pays d'origine n'ont guère, à l'heure actuelle, de pouvoir de négociation face à une poignée de gros exportateurs qui, eux-mêmes ou dans le cadre de contrats avec des mandataires, achètent si possible directement aux producteurs.

Cette configuration structurelle (un degré élevé d'intégration verticale et une concentration horizontale importante à diverses étapes successives de la chaîne) est l'élément fondamental qui détermine les positions de négociation relatives des différents acteurs de la chaîne. Trois facteurs peuvent être mis en exergue.

Premièrement, il y a apparemment un déséquilibre structurel en amont dans la filière du cacao, entre les producteurs de cacao (avec une structure de production dominée par de petits producteurs) et les acheteurs de cacao (avec une forte concentration, et l'émergence de structures de marché oligopsonistiques voire – dans les régions éloignées – monopsonistiques. Cette asymétrie favorise l'exercice d'un pouvoir oligopsonistique ou monopsonistique dans les achats de cacao, aussi bien au niveau des producteurs qu'au niveau international. Les informations dont on dispose font apparaître un recul, en valeur nominale, de la part des producteurs dans les cours mondiaux du cacao dans trois des quatre grands pays producteurs d'Afrique. Toutefois, l'établissement de liens de causalité entre cette évolution défavorable de la part des producteurs et les mutations structurelles intervenues à l'origine (pénétration des capitaux étrangers et concentration) relève de la simple spéculation en l'espèce, et il faudrait une analyse plus rigoureuse des mécanismes de transmission pour établir des corrélations fondamentales. Néanmoins, certains éléments évoquent l'existence de pratiques qui pourraient soulever des problèmes de droit de la concurrence.

Deuxièmement, aux stades de la transformation et de la fabrication, il y a apparemment un certain équilibre entre des «oligopoles successifs». En particulier, l'emprise – au niveau de l'offre – des grandes sociétés de négoce et de transformation du cacao (Barry Callebaut, par exemple) semble contrebalancée dans une certaine mesure par le poids et le comportement d'achat des clients. Sur le marché de la couverture, ceux-ci incluent les grandes multinationales de l'industrie alimentaire (Nestlé, par exemple) qui ont des départements spécialisés pour les achats. La taille de ces sociétés dissuade efficacement tout fournisseur qui serait tenté de profiter de manière abusive de sa part de marché. En outre, ces sociétés clientes sont généralement bien informées des coûts des matières premières, des frais généraux et des coûts additionnels qu'implique la fabrication de produits semi-finis à base de cacao et de couverture. Elles arrivent ainsi à établir (et à vérifier) la marge appliquée par le fournisseur de couverture, ce qui accroît la responsabilisation du fournisseur et renforce l'efficacité relative du marché.

Enfin, certains éléments révèlent le supplément de valeur qui est capturé dans les pays consommateurs dans les activités, en aval, de transformation du cacao et de fabrication du chocolat à travers la commercialisation et la distribution de marques. D'un côté, cette situation peut laisser penser que les marges bénéficiaires augmentent, en particulier au niveau de la distribution au détail des produits de marque. Dans la mesure où cette situation reflète l'emprise sur le marché croissante des grands distributeurs, elle peut soulever des problèmes de droit de la concurrence dans les pays consommateurs. D'un autre côté, elle peut refléter le poids relatif et l'augmentation des coûts de commercialisation et de distribution dans le processus de valorisation. Ces coûts ajoutés – dans les pays consommateurs – sont généralement des coûts de publicité ou d'autres formes de communication commerciale, de conditionnement et de distribution.

Il convient de souligner que, à toutes ces étapes (achat du cacao, commerce et transformation du cacao, et fabrication et distribution du chocolat de consommation), la relation entre concentration, concurrence et efficacité est complexe. En particulier, la concentration du marché ne doit pas être automatiquement assimilée à une réelle «emprise sur le marché» – au sens,

ici, de la capacité qu'aurait une entreprise, ou un groupe d'entreprises agissant ensemble, d'augmenter (ou d'abaisser) et de maintenir de manière profitable les prix à un niveau supérieur (ou inférieur) à celui qui prévaudrait en situation de concurrence pendant un certain temps. S'il y a peu d'obstacles à l'entrée, le processus de concurrence n'est pas exclusivement lié au nombre de concurrents. En outre, même si la concentration du marché réduit la concurrence, elle peut conduire à une plus grande efficacité en permettant des économies d'échelle dans la production, la logistique ou d'autres activités, dont les retombées positives peuvent être répercutées sur les consommateurs. Mais la question prête à controverse. Quand des gains d'efficacité sont réalisés au niveau de l'approvisionnement en cacao et de la logistique grâce à une concentration et à des économies d'échelle, les économies de coûts ainsi faites peuvent en effet être répercutées en partie sur les consommateurs dans les pays consommateurs. Par contre, les effets peuvent être défavorables dans les pays producteurs de cacao, où la concentration de la demande risque de favoriser les positions oligopsonistiques ou monopsonistiques pour les achats de cacao. Dans certaines circonstances, cette asymétrie peut rendre plus difficile la mise en œuvre au niveau international d'une stratégie de la concurrence «commune» face aux fusions dans le secteur du cacao.

Au niveau des possibilités d'action, il existe diverses options pour remédier aux déséquilibres, en termes de pouvoir de négociation, entre les acteurs de la filière du cacao et du chocolat, et pour améliorer la participation des producteurs à la partie à haute valeur ajoutée de la chaîne.

Le droit de la concurrence occupe une place de choix à cet égard. Deux domaines d'intervention méritent une attention particulière. Premièrement, dans le cadre du droit de la concurrence, il peut être conçu des dispositions contre l'abus de position dominante des acheteurs – la possibilité pour une entreprise, ou pour un groupe d'entreprises agissant ensemble, de réduire et de maintenir de manière profitable les prix à un niveau inférieur à celui qui prévaudrait en situation de concurrence. Certains pays ont dans leur législation sur la concurrence des dispositions pour éviter l'abus de position dominante des acheteurs fondée sur la dépendance économique. Cette législation pourrait servir aux pays producteurs de produits de base à élaborer un droit de la concurrence et des règles pour lutter contre les pratiques commerciales abusives non seulement dans le secteur du cacao, mais aussi dans d'autres secteurs de produits de base agricoles ou autres. Deuxièmement, à condition d'être appliqué de manière stricte, un mécanisme de contrôle des fusions peut aider à éviter les fusions ou acquisitions qui renforcent la concentration du marché, réduisent la concurrence potentielle ou entraînent une concentration verticale excessive. Mais pour mettre en œuvre une telle politique, la principale difficulté est que les marchés du cacao sont caractérisés par la présence de grandes multinationales dont l'activité, même si elles ont leur siège hors du territoire des pays producteurs, entraînent néanmoins des effets préjudiciables dans ces pays. Cette extraterritorialité devient même un problème majeur du fait que ces grandes multinationales ne relèvent pas de la juridiction des pays producteurs de cacao. La solution consisterait peut-être, dès lors, à agir au niveau régional contre les pratiques anticoncurrentielles potentielles ou les fusions de grandes multinationales sur le marché du cacao. Certains spécialistes vont plus loin, en suggérant d'établir au niveau international une autorité de la concurrence et du développement pour agir contre les pratiques anticoncurrentielles des grandes multinationales et leur croissance par le biais de fusions.

Mais la politique de la concurrence doit être complétée par d'autres politiques économiques visant à améliorer la situation des producteurs et des entrepreneurs locaux dans le secteur.

Les producteurs dans les pays en développement peuvent revendiquer une partie au moins du surplus de valeur qu'implique la commercialisation de marques. Dans certaines circonstances, cela peut être fait en appliquant une stratégie fondée sur la protection des indications géographiques ou des marques de fabrique ou de commerce, dans le cadre d'alliances stratégiques entre des associations de producteurs (formées autour de domaines d'appellation) et les grands industriels/fabricants internationaux. Dans la pratique, l'efficacité de cette stratégie dépend des perceptions des consommateurs, de la protection assurée par la législation et de la répercussion effective sur les prix pour les producteurs du surplus de valeur capturé.

L'accès au financement ainsi que l'information sur le marché et la transparence ont aussi d'importantes implications structurelles dans le secteur du cacao. Il a été établi que l'absence de véritable accès au financement était l'un des facteurs à l'origine du processus de concentration au niveau de l'exportation dans les pays d'origine. Dans un contexte de négociation caractérisé par une information imparfaite et asymétrique, la connaissance du marché peut impliquer une emprise sur le marché, et l'inégalité en termes d'accès à l'information sur le marché peut devenir un facteur clef à l'origine de l'inégalité de la répartition du revenu. Des outils de financement structurés et des mesures pour remédier en même temps à l'inégalité en termes d'information constituent des moyens concrets de renforcer le pouvoir des producteurs en essayant de remédier aux imperfections et aux dysfonctionnements du marché. Généralement parlant, des structures bien organisées peuvent aider les producteurs à acquérir du pouvoir sur le marché, et les organisations de producteurs ont un rôle primordial à jouer dans ce cadre. Le défi ici consiste à créer un cercle vertueux où les interventions visant à améliorer l'information, à promouvoir les structures de commercialisation collectives et à améliorer l'accès au financement pour les produits de base se renforcent mutuellement. Plus ambitieusement, les nouveaux modèles de chaînes d'approvisionnement organisées devraient prendre en compte – et tenter de pallier – de manière globale les principales difficultés qui freinent l'intégration, d'une manière efficace et à titre durable des producteurs des pays en développement dans les chaînes de produits de base.

## **I. MÉTHODOLOGIE**

### **A. Objectif et organisation**

Le présent rapport vient compléter les études sur la filière du cacao et du chocolat. Il examine spécifiquement la question de la concentration des marchés dans la filière, avec ce que cela implique pour le droit et la politique de la concurrence. L'étude, qui met à profit les synergies entre le Service des produits de base et le Service du droit de la concurrence et des politiques des consommateurs de la CNUCED, s'inscrit dans une plus vaste action du Service des produits de base visant à renforcer l'information et la transparence sur les marchés des produits de base.

L'étude est organisée de la manière suivante:

Dans la suite de la présente section I, la méthodologie utilisée est décrite. La section II est consacrée à la chaîne de transformation et de fabrication – depuis les fèves de cacao jusqu'au chocolat vendu aux consommateurs. Elle tente de clarifier certains détails techniques qui sont importants pour l'analyse de la chaîne de valeur. La section III passe en revue les grandes mutations structurelles dans l'industrie (schémas d'intégration verticale – et de dé-intégration – et tendance vers une concentration horizontale aux divers stades de la chaîne). Elle examine d'abord les évolutions structurelles à l'origine, en faisant spécifiquement référence au Cameroun, puis les tendances actuelles au niveau international. À partir de l'analyse effectuée dans les sections II et III, la section IV examine les causes profondes du phénomène de concentration et considère la question des évolutions des prix à la lumière des modifications des structures de marché. Et la section V considère divers choix de politiques possibles pour les pays producteurs pour remédier aux déséquilibres, en termes de pouvoir de négociation, entre les acteurs de la filière du cacao et du chocolat et pour améliorer la participation des producteurs à la partie à haute valeur ajoutée de la chaîne.

### **B. Méthodologie**

#### **1. Collecte des données**

Pour réunir les informations nécessaires pour préparer le rapport, il a été procédé à la collecte de données secondaires (c'est-à-dire, des données préexistantes) et aussi primaires (c'est-à-dire, des données originales collectées pour notre étude spécifique).

##### *Analyse des structures de l'industrie au niveau international*

L'analyse des structures de l'industrie au niveau international a été essentiellement fondée sur la collecte et l'analyse de données secondaires. Ces données secondaires provenaient des sources suivantes:

- Rapports annuels d'entreprises et autres documents provenant d'entreprises;
- Affaires de concurrence;
- Statistiques de gouvernements, d'organisations intergouvernementales et d'associations professionnelles;
- Services de bases de données professionnelles;
- Lettres d'information, articles de revues et ouvrages se rapportant à l'industrie.

Les mutations structurelles dans l'industrie – schémas d'intégration verticale et tendance vers une concentration horizontale plus poussée – ont été déterminées à partir d'un examen de plus de 200 opérations entre des sociétés (fusions, acquisitions et alliances contractuelles dans l'industrie du cacao et du chocolat).

Les niveaux de concentration horizontale ont été évalués à partir des données des entreprises et des services d'information sur le marché. Il n'a pas été possible, toutefois, d'évaluer directement les parts de marché et les ratios de concentration du marché sur la base des rapports d'entreprises, faute d'informations financières sur les segments de la filière pertinents pour deux acteurs clefs dans les activités intermédiaires<sup>1</sup>; en outre, les informations par groupe de produits pour chaque segment étaient insuffisamment désagrégées pour pouvoir évaluer les parts de marché sur le marché de la consommation en aval<sup>2</sup>.

Les évolutions des prix ont été établies à l'aide de statistiques de gouvernements (National Statistics StatBase du Royaume-Uni et Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) en France); de statistiques d'organisations intergouvernementales (CNUCED, Communautés européennes, FAO, FMI et ICCO); et de sources professionnelles (le bulletin de statistique CAOBISCO/ICA).

### *Analyse des mutations structurelles à l'origine – le cas du Cameroun*

En ce qui concerne le Cameroun, il a été utilisé dans l'étude des données secondaires et des données primaires. Ces dernières étaient de nature qualitative ou quantitative.

Les données primaires de nature qualitative portaient sur la complexité des relations entre les négociants/industriels internationaux et les exportateurs locaux, ainsi que sur la dynamique de la pénétration au niveau local des multinationales.

Les données primaires quantitatives concernaient essentiellement les coûts de commercialisation, les frais généraux et les coûts additionnels qu'implique la commercialisation du cacao. Ces informations ont permis d'affiner l'analyse statistique de la part des producteurs dans les prix à l'exportation. Il a fallu pour cela, à certains égards, préférer à une approche «statistique» (reposant sur l'analyse de statistiques publiées) une approche dite «comptable» (reposant sur des informations obtenues directement des acteurs sur la ventilation des coûts et sur les marges), et préférer à une approche «descendante» une approche «partant de la base» pour analyser les prix.

Les données primaires ont été obtenues en partie en utilisant le système Infoshare de la CNUCED et de l'Office national du cacao et du café (ONCC) – une base de données commune utilisée pour collecter, traiter et diffuser des informations stratégiques sur les marchés des produits de base.

## **2. Période considérée**

En ce qui concerne les mutations structurelles dans les pays producteurs et leurs incidences possibles sur les prix, l'analyse est axée sur l'évolution de la situation depuis la libéralisation du marché dans le secteur du cacao.

Dans tous les pays considérés (certains pays producteurs d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale), le processus de libéralisation a été décidé par des actes juridiques qui peuvent être datés assez précisément. Néanmoins, la définition de la date du début du processus soulève certains problèmes d'ordre conceptuel et pratique.

---

<sup>1</sup> Cargill, société privée, ne donne pas accès à des informations financières détaillées. La société Archer Daniels Midland (ADM) est une société cotée en Bourse avec des obligations plus strictes en matière d'information. Toutefois, les informations divulguées sont trop peu agrégées pour être utiles. Les opérations de la société sont réparties entre trois segments d'activité pour lesquels des informations sont notifiées (transformation des graines oléagineuses, transformation du maïs, et services à l'agriculture); ses autres opérations (ingrédients pour produits destinés à l'alimentation humaine et à l'alimentation des animaux, y compris les opérations de transformation du cacao, et activités financières) sont agrégées et classées sous une rubrique «Autres».

<sup>2</sup> Dans les états financiers consolidés du groupe Nestlé, par exemple, le segment de produit pertinent le plus désagrégé est le segment «confiserie», qui agrège le chocolat, la confiserie et les biscuits.

Premièrement, la période considérée varie de pays à pays selon le moment où le processus de libéralisation a débuté et selon la séquence de son déroulement. Le premier pays africain à libéraliser son secteur du cacao a été le Nigéria en 1986-1987. Au Cameroun, la libéralisation s'est faite par étapes, entre 1989 et 1991 et en 1995. En Côte d'Ivoire, la libéralisation complète remonte à 1999. Le Ghana n'est pas encore parvenu à la libéralisation complète<sup>3</sup>.

Deuxièmement, la libéralisation des structures de commercialisation ne coïncide pas toujours avec la libéralisation des prix et du régime des changes; il est relevé à cet égard d'importants décalages pour le Cameroun, la Côte d'Ivoire et le Ghana.

Troisièmement, il convient de faire une distinction entre la libéralisation des structures de commercialisation intérieure et des structures de commercialisation extérieure. Au Ghana, par exemple, les achats intérieurs de récoltes ont été progressivement libéralisés, mais la commercialisation pour l'exportation demeure, dans une considérable mesure, sous contrôle paraétatique.

Par conséquent, la définition exacte du point de départ de notre analyse est nécessairement quelque peu arbitraire, et nous avons en particulier tenu compte dans notre décision de considérations pratiques liées à la disponibilité et à la qualité des données. Dans le cas du Cameroun, les mutations des structures de commercialisation intérieure et de commercialisation extérieure sont suivies depuis 1989 (libéralisation de la commercialisation intérieure) et 1991 (libéralisation des exportations). La libéralisation des prix et la dévaluation intervenues par la suite (en 1994) compliquent l'évaluation des effets des mutations en question sur les prix. Des informations plus détaillées sur le processus de libéralisation dans les principaux pays producteurs d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale sont présentées dans le tableau 1 ci-dessous.

**Tableau 1. Libéralisation du marché du cacao dans certains pays d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale**

Pays	Notes
<b>Nigéria</b>	<b>Désengagement rapide de l'État (1986/87)</b> Le Nigéria a connu une libéralisation rapide dès 1986, quand le Gouvernement a démantelé les offices de commercialisation qui contrôlaient la fixation des prix, l'achat et la commercialisation de l'huile de palme, du cacao et du café, du caoutchouc, du coton, des arachides et des céréales. Il a également dévalué la monnaie à peu près au même moment.
<b>Cameroun</b>	<b>Désengagement progressif de l'État (trois étapes: 1989/90, 1991 et 1994/95)</b> 1989/90 et 1991: Libéralisation de la commercialisation intérieure et du commerce d'exportation; réduction de 40 % des prix à la production du cacao pour la campagne 1989/90. 1991: Mise en place d'un système de barème (l'ONCC fixait un prix c.a.f. de référence pour la campagne suivante; le prix à la production était un prix résiduel après déduction des coûts de commercialisation); réduction de 12 % encore des prix à la production.

<sup>3</sup> Voir Christopher L. Gilbert et Panos Varangis, *Globalization and International Commodity Trade with Specific Reference to the West African Cocoa Producers*, document de travail n° 9668 du NBER (avril 2003); Christopher L. Gilbert et Eric Tollens, *Does Market Liberalization Jeopardise Export Quality? Cameroonian Cocoa, 1995-2000*, document de travail n° 3224 du CEPR (Centre for Economic Policy Research, février 2002).

Pays	Notes
<b>Cameroun</b> ( <i>suite</i> )	<p>1994/95: Le système de prix et de coûts administrés est complètement démantelé depuis la campagne 1994/95. En janvier 1994, dévaluation du franc CFA, dont la valeur est tombée de 50 francs CFA pour 1 franc français à 100 francs CFA pour 1 franc français.</p> <p>Le contrôle de la qualité de la production dans l'intérieur du pays est déréglementé depuis 1989; le contrôle de la qualité pour l'exportation a été transféré au secteur privé en 1997.</p>
<b>Côte d'Ivoire</b>	<p><b>Désengagement progressif de l'État (1994/95 et 1999)</b></p> <p>Depuis la campagne 1995/96, les exportateurs achètent directement aux producteurs et à leurs organisations (la Caistab (caisse de stabilisation) a ainsi perdu son monopole d'achat). Les prix étaient toujours fixés en début de campagne mais à titre indicatif seulement, les limites supérieure et inférieure étant négociables en fonction des conditions du marché; les ventes à l'exportation directes par la Caistab étaient limitées à 15 % de la production totale, le reste de la production étant vendu indirectement pour le compte de la Caistab par des exportateurs agréés. La libéralisation est complète depuis 1999.</p>
<b>Ghana</b>	<p><b>Désengagement progressif et sélectif de l'État. Pas encore de libéralisation complète.</b></p> <p>La commercialisation intérieure du cacao est libéralisée depuis la campagne cacaoyère 1992/93 (les acheteurs privés qui détiennent une licence sont en concurrence sur le marché intérieur avec la Produce Buying Company, filiale du Cocobod, l'Office de commercialisation du cacao du Ghana).</p> <p>La vente et la distribution des intrants pour la culture du cacao ont été privatisées.</p> <p>La commercialisation pour l'exportation reste sous contrôle paraétatique (les acheteurs privés détenant une licence vendent leur cacao à la Cocoa Marketing Company (CMC), filiale à part entière du Cocobod et seul exportateur autorisé de fèves de cacao); depuis octobre 2001, 30 % des quantités achetées par les sociétés agréées peuvent être exportées directement.</p> <p>Le Producer Price Review Committee continue à intervenir dans la fixation des prix (détermination des prix aux producteurs de cacao, et autres prélèvements et redevances).</p> <p>Le Cocobod, à travers sa Division pour le contrôle de la qualité, conserve le monopole du classement par qualité et de la certification du cacao destiné à l'exportation.</p>

*Source:* Les informations concernant le Ghana proviennent de l'Office de commercialisation du cacao du Ghana. Les informations concernant le Cameroun et la Côte d'Ivoire proviennent de Gilbert, 2002 (voir note 3), CNUCED, 2004 (voir note 25), FAO, 1999 (voir note 28), et de l'Office national du cacao et du café du Cameroun.

### 3. Pays couverts et portée de la chaîne d'approvisionnement

#### *Pays couverts*

L'étude porte sur la filière du cacao et du chocolat qui va de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale jusqu'à l'Europe. Plus précisément, notre analyse est axée sur les pays suivants: Cameroun (exportations de fèves de cacao) → Pays-Bas (importations de fèves de cacao, broyage sur place et exportations de produits semi-finis à base de cacao) → Europe occidentale (ingrédients à base de cacao et chocolat en gros à usage industriel) → France et Royaume-Uni (consommateurs de chocolat).

L'Afrique est la principale région de production de cacao, avec 72 % environ de la production mondiale de fèves de cacao pour la campagne 2005/06. La plupart du cacao provenant d'Afrique est exporté vers l'industrie chocolatière européenne (la première du monde), ce qui rend les producteurs africains fortement tributaires de l'évolution de la demande de l'industrie chocolatière en Europe.

Le choix du Cameroun comme sujet de cette étude assez approfondie a été déterminé par la possibilité d'affiner l'analyse avec des données primaires de nature aussi bien quantitative que qualitative. Le Cameroun a représenté 6 % en moyenne des exportations mondiales de fèves de cacao entre 2003/04 et 2005/06.

Les statistiques commerciales étaient importantes pour déterminer l'importance relative des différents pays de destination. La plupart du cacao en provenance du Cameroun (75 % en moyenne des exportations de fèves de cacao de ce pays entre 2003/04 et 2005/06) est exporté vers les Pays-Bas, le plus gros transformateur de cacao dans le monde (14 % des broyages mondiaux en 2005/06). L'importance de ce pays en termes de volumes d'importations et de broyages en a fait un acteur clef des transactions dans notre analyse.

Le choix du Royaume-Uni et de la France comme marchés pertinents pour suivre l'évolution des prix de détail a été déterminé par deux facteurs: a) la taille de leur marché (ils représentent, avec l'Allemagne, les deux tiers de la consommation totale de chocolat en Europe – UE à 15 et AELE); et b) la facilité d'accès aux statistiques publiées (indices des prix de détail pour les produits à base de chocolat).

### **Encadré 1. Géographie de l'industrie du cacao et du chocolat**

L'Afrique est la principale région de production du cacao, avec 72 % environ de la production mondiale de fèves de cacao pour la campagne 2005/06. Quatre pays – Cameroun, Côte d'Ivoire, Ghana et Nigéria – représentaient la quasi-totalité de la production de cacao de la région, et 68 % environ de la production mondiale (campagne 2005/06). À elle seule, la Côte d'Ivoire représentait plus d'un tiers de la production mondiale. Au niveau mondial, les huit premiers pays producteurs de cacao étaient la Côte d'Ivoire, le Ghana, l'Indonésie, le Nigéria, le Cameroun, le Brésil, l'Équateur et la Malaisie (par volume de production, campagne 2005/06). Ces pays représentent 90 % de la production mondiale (campagne 2005/06).

La transformation (broyage) du cacao continue à se faire essentiellement dans les pays importateurs de cacao. En 2005/06, l'Europe représentait 42 % du broyage mondial. Les Pays-Bas (14 % du broyage mondial en 2005/06) et les États-Unis (12 % la même année) étaient les principaux pays pour la transformation du cacao. Toutefois, la part des pays producteurs de cacao dans la transformation a augmenté ces dernières années (passant de 33,6 % en 2001/02 à 37 % en 2005/06). La Côte d'Ivoire et la Malaisie représentaient, à elles seules, près de la moitié des activités de broyage dans les pays d'origine).

La production et la consommation de produits à base de chocolat ont traditionnellement été concentrées dans les marchés développés comme ceux de l'Europe occidentale et de l'Amérique du Nord. Les États-Unis d'Amérique et l'Allemagne sont, de loin, les plus gros producteurs de chocolat, avec quelque 47 % du chocolat de consommation produit en Europe (UE à 15 et AELE), en Amérique du Nord, en Australie, au Brésil et au Japon – une bonne approximation de la production mondiale (données de CAOBISCO, moyenne 1999-2004). L'Europe occidentale et l'Amérique du Nord représentaient encore, selon les estimations, les deux tiers de la consommation mondiale de chocolat en 2005: l'Europe occidentale était le principal marché régional (37 % de la consommation mondiale de chocolat), tiré par le Royaume Uni, l'Allemagne et la France; les États-Unis étaient le plus gros marché de consommation individuel (Euromonitor).

*Source:* Calculs du secrétariat de la CNUCED sur la base de données du *Rapport annuel 2005/06* de l'ICCO (production et commerce de fèves de cacao), du *Statistical Bulletin 2006* de CAOBISCO/ICA et d'Euromonitor (production et consommation de chocolat).

*Note:* Les chiffres de la production et de la consommation (production + importations – exportations) correspondent à des quantités. Les statistiques de CAOBISCO pour les produits à base de chocolat couvrent les catégories de produits suivantes: tablettes, barres et autres produits sous forme solide contenant du chocolat, non fourrés; tablettes et barres fourrées; bonbons de chocolat, pralines et autres confiseries au chocolat; confiseries à base de sucre contenant du chocolat; chocolat blanc; pâtes à tartiner contenant du cacao; poudre de chocolat (de ménage) et autres préparations pour boissons. Pour les produits à base de chocolat qui contiennent du chocolat et d'autres ingrédients, les volumes font référence au produit entier.

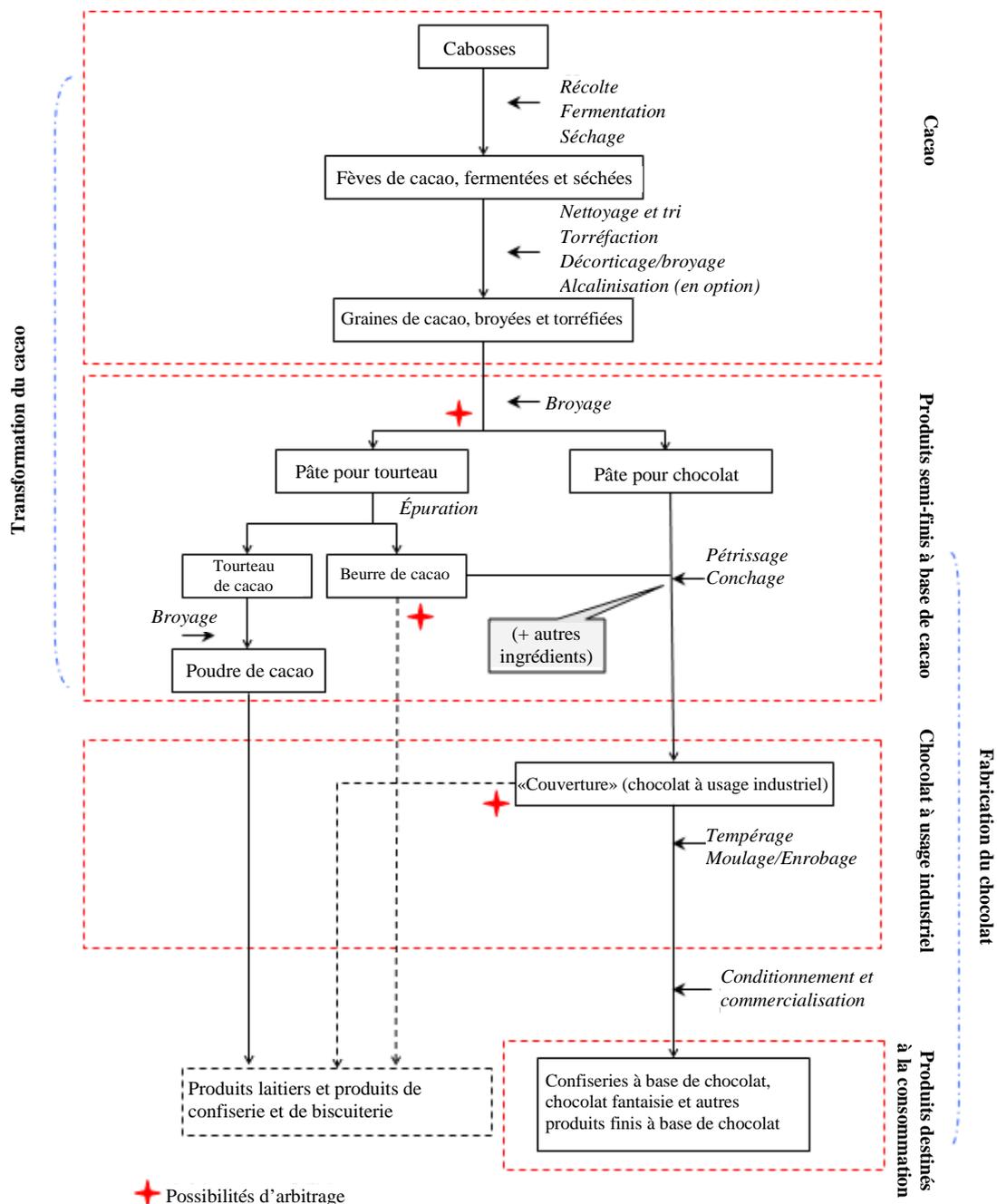
#### *Portée de la chaîne d'approvisionnement*

L'analyse couvre toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement, depuis la récolte des fèves de cacao jusqu'à la vente du chocolat au détail. Les principales étapes intermédiaires de la chaîne examinées ici sont décrites dans la section suivante.

## II. CHAÎNE DE TRANSFORMATION

Le chocolat de consommation est le produit final d'une série d'opérations de transformation et de fabrication qui commence avec les fèves de cacao. Les principaux processus sont décrits ci-après. Un diagramme décrivant les différentes étapes est présenté dans la figure 1. Comme on le souligne dans la présente section, les détails techniques de la chaîne de transformation ont d'importantes ramifications en termes de politique générale et ne devraient pas être minimisés.

Figure 1. Diagramme des opérations de production



Source: Secrétariat de la CNUCED.

Note: Il y a arbitrage pour les opérations où les différences de prix permettent de dégager un bénéfice.

## A. Vue d'ensemble de la chaîne

Les fèves de cacao sont les graines d'un arbre (*Theobroma cacao L.*) qui pousse uniquement dans le climat chaud et humide de la zone équatoriale (entre 10° nord et 10° sud autour de l'équateur). Les cabosses mûrissent tout au long de l'année, avec deux cycles d'une durée de six mois. Dans la plupart des pays africains, la récolte principale se fait d'octobre à mars, et la récolte intermédiaire de mai à août. On commence normalement à récolter les cabosses après trois à cinq ans de pousse et de culture (taille, traitement phytosanitaire, etc.).

Les cabosses sont récoltées sur les arbres et ouvertes; les fèves sont alors séparées des cabosses, nettoyées et laissées à fermenter, cette dernière opération (qui dure de cinq à sept jours) étant essentielle pour que l'arôme se développe. Les fèves sont ensuite mises à sécher au soleil et, après un tri, elles sont emballées dans des sacs en vue de leur transport vers les installations de torréfaction et de broyage (beaucoup de ces installations sont situées dans les pays consommateurs, mais on en trouve un certain nombre aussi dans les régions de production).

Le premier stade de la transformation est la torréfaction. Traditionnellement, les fèves sont torréfiées entières (torréfaction des fèves), mais on préfère parfois torréfier des fèves décortiquées ou broyées (torréfaction des graines de cacao). Après la torréfaction, il peut être procédé à d'autres opérations comme l'alcalinisation, procédé inventé par un Hollandais qui donne à la poudre de cacao une couleur plus foncée et corrige sa saveur.

La grande étape ensuite est celle du broyage. Les graines de cacao sont moulues et réduites en «pâte» (encore appelée «pure pâte» de cacao ou «masse» de cacao). Une partie de cette pâte est utilisée pour fabriquer du chocolat, et une autre partie est transformée en beurre de cacao ou en poudre de cacao. Le beurre de cacao est obtenu en faisant passer la pâte de cacao à travers un tamis très fin, ou en utilisant un solvant. Le beurre obtenu après épuration classique à l'aide d'une presse hydraulique sert en presque totalité à fabriquer du chocolat. Le reste est expédié (sous forme liquide ou solide) pour servir à la fabrication de produits laitiers, et de produits de confiserie et de biscuiterie. L'industrie pharmaceutique et l'industrie cosmétique, qui utilisent elles aussi du beurre de cacao, se satisfont en général de beurre de cacao de moins grande qualité extrait à l'aide de solvants<sup>4</sup>. Le tourteau de cacao (c'est-à-dire le résidu de l'épuration, contenant encore 10 à 20 % de matière grasse) est soit broyé grossièrement et vendu sur le marché du cacao générique, soit broyé plus finement et réduit en poudre pour produire de la poudre de cacao. La poudre de cacao peut avoir différents teneurs en graisse (en fonction de la proportion de graisse éliminée), qui déterminent son utilisation finale, par exemple pour fabriquer du chocolat de ménage en poudre, ou des produits de biscuiterie ou de fourrage.

La masse et le beurre de cacao sont combinés avec d'autres ingrédients (sucre, vanille et poudre de lait) pour produire une pâte de chocolat moelleuse qui est ensuite affinée et qui passe dans des installations de conchage pour produire la couverture. Le terme «couverture» désigne ici le chocolat à usage industriel qui sert à fabriquer les produits finis à base de chocolat (et aussi l'enrobage utilisé dans la fabrication des confiseries, des crèmes glacées et des pâtisseries)<sup>5</sup>. La couverture est utilisée par les industriels intégrés verticalement pour fabriquer dans leurs usines des produits destinés à la consommation, ou vendue à des tiers (soit de petites entreprises qui ne fabriquent pas elles-mêmes de couverture – par exemple, petits confiseurs, boulangers, pâtisseries –, soit de grandes entreprises qui achètent une partie du chocolat de couverture dont elles ont besoin). Le chocolat de couverture est généralement livré sous forme liquide (dans des camions-citernes chauffés) aux gros utilisateurs réguliers, tandis que les petits utilisateurs occasionnels le reçoivent

---

<sup>4</sup> Centre du commerce international CNUCED/OMC, *Cocoa: A Guide to Trade Practices* (Genève: CCI, 2001), p. 93 à 99.

<sup>5</sup> Le terme «couverture» est utilisé, dans d'autres contextes, au sens plus étroit de chocolat à forte teneur en graisse de cacao. Voir la Directive 2000/36/CE du Parlement européen et du Conseil du 23 juin 2000 relative aux produits de cacao et de chocolat destinés à l'alimentation humaine (Journal officiel, L 197 du 3 août 2000, p. 19 à 24).

généralement sous forme solide et en conditionnement de taille plus réduite (blocs, brisures ou pépites)<sup>6</sup>.

Quand les chocolatiers ne fabriquent pas eux-mêmes la couverture, ils la retravaillent pour la transformer en produits à usages spécialisés très divers. Dans la plupart des recettes de fabrication, le chocolat de couverture doit être «tempéré» avant utilisation. Cette opération consiste à refroidir de manière contrôlée le chocolat préalablement fondu. En général, le chocolat est d'abord porté à 45-50 °C puis refroidi jusqu'à 28 °C, et chauffé de nouveau jusqu'à un peu plus de 30 °C. Ce procédé favorise une cristallisation fine et stable du beurre de cacao dans le produit fini. Divers produits à base de chocolat peuvent alors être fabriqués par moulage (plein ou creux), enrobage, superposition de couches et découpe, ou autres techniques de formage.

Le conditionnement, la commercialisation et la vente au détail sont les étapes finales de la chaîne de valeur.

La chaîne de transformation est beaucoup plus complexe que pour d'autres produits de base, comme le café. Cela tient à plusieurs éléments:

- a) La distinction entre deux secteurs traditionnels (transformation du cacao et fabrication du chocolat);
- b) L'existence de plusieurs étapes intermédiaires, chacune avec une production qui est commercialisée;
- c) La variété des produits finis destinés à la consommation (depuis les pralines de fabrication artisanale jusqu'aux pâtes à tartiner chocolatées);
- d) La combinaison variable de produits semi-finis à base de cacao (pâte/masse de cacao et beurre de cacao) et d'autres matières premières incorporées (sucre, lait, vanille, matières grasses, noisettes, raisins secs, etc.) pour fabriquer le chocolat.

## **B. Classification par stade de transformation et par produits**

En général, les professionnels font la différence entre la transformation du cacao (en amont) et la fabrication du chocolat (en aval).

La transformation du cacao comprend la séquence d'opérations nécessaires pour transformer la matière première (les fèves de cacao) en produits semi-finis à base de cacao (pâte/masse de cacao, beurre de cacao et poudre de cacao). Elle comprend trois grandes opérations: i) la torréfaction des fèves de cacao; ii) le broyage des fèves de cacao pour obtenir la pâte de cacao; iii) l'épuration de la pâte de cacao pour extraire le beurre de cacao et produire la poudre de cacao.

La fabrication du chocolat comprend le mélange et les autres opérations de transformation du beurre de cacao et de la pâte/masse de cacao – avec d'autres ingrédients – pour obtenir du chocolat. Les professionnels distinguent deux segments: la fabrication de couverture, ou chocolat à usage industriel (le produit qui sert à fabriquer le chocolat de consommation); et la fabrication de produits destinés à la consommation contenant du chocolat.

Globalement, on peut distinguer quatre grandes catégories de produits selon le stade de transformation:

1. Cacao en fèves (brut, ou ayant fait l'objet d'une transformation minimale);
2. Produits semi-finis à base de cacao (pâte/masse de cacao, beurre de cacao, poudre de cacao);

---

<sup>6</sup> CCI, 2001, voir *supra* note 4, p. 93 à 99.

3. Couverture, ou chocolat à usage industriel;
4. Produits finis à base de chocolat.

Le tableau 2 montre la classification pertinente des produits (positions à six chiffres ou sous-positions) selon le Système harmonisé de désignation et de codification des marchandises (SH), utilisée dans la présente étude.

**Tableau 2. Classification des produits**

Produit	Code SH	Désignation
Cacao en fèves	1 801.00	Cacao en fèves et brisures de fèves, bruts ou torréfiés
Pâte/masse de cacao	1 803.10	Pâte de cacao (non dégraissée)
Beurre de cacao	1 804.00	Beurre, graisse et huile de cacao
Poudre de cacao	1 805.00	Poudre de cacao, sans addition de sucre ou d'autres édulcorants
Couverture (chocolat à usage industriel)	1 806.20	Autres préparations présentées soit en blocs ou en barres d'un poids excédant 2 kg, soit à l'état liquide ou pâteux ou en poudres, granulés ou formes similaires, en récipients ou en emballages immédiats, d'un contenu excédant 2 kg
Produits finis à base de chocolat	Diverses sous-positions – voir encadré 4	

*Source:* Système harmonisé de désignation et de codification des marchandises (SH) 1996.

Cette complexité des stades de transformation et des produits est reflétée dans la structure de l'industrie du cacao et du chocolat, où se superposent des marchés de produits distincts aux différents stades de la chaîne. Cette spécificité a des incidences importantes – en termes de droit et de politique de la concurrence – lorsqu'il s'agit de définir le marché du produit pertinent à l'intérieur de la chaîne. Le marché du chocolat à usage industriel, par exemple, est largement perçu comme étant distinct du marché du chocolat de consommation, lui-même ventilé en différents segments de produits.

Cette structure «multicouche» de l'industrie est importante aussi par rapport à la question de la responsabilité sociale des entreprises dans la filière mondiale du cacao et du chocolat. Comme les entreprises impliquées dans la filière ont des activités très diverses, elles sont directement concernées à des degrés divers aussi par les problèmes de société et de développement dans les pays producteurs de cacao. À cet égard, l'opinion publique a tendance à se focaliser sur le rôle des grands fabricants de chocolat de marque, et il est vrai que les décisions stratégiques de ces entreprises – en ce qui concerne les caractéristiques et la qualité des produits, par exemple – ont une incidence importante sur la production de cacao dans les pays d'origine. Mais les entreprises qui opèrent en amont de la chaîne – les négociants et broyeurs de cacao – jouent un rôle crucial dans l'approvisionnement en cacao et dans la logistique correspondante. Comme examiné en détail dans la section suivante, ces entreprises sont actives à la fois dans les pays consommateurs et dans les pays producteurs. Dans ces derniers, elles interviennent activement dans l'approvisionnement en cacao et dans la logistique, ce qui les implique plus directement dans les questions de société, d'environnement et de gouvernance.

### **C. La variété des produits finis à base de chocolat**

Le marché des produits finis à base de chocolat se caractérise par sa variété, ce qui complique la définition du marché du produit pertinent dans le secteur de la consommation, en aval, lorsqu'on veut analyser la concurrence.

Aux fins statistiques, l'Association des industries de la chocolaterie, biscuiterie et confiserie de l'Union européenne (CAOBISCO) distingue sept catégories de produits à base de chocolat: produits à base de chocolat sous forme solide, non fourrés; tablettes et barres fourrées; bonbons de chocolat, pralines et autres confiseries au chocolat; confiseries à base de sucre contenant du chocolat; chocolat blanc; pâtes à tartiner contenant du cacao; préparations pour boissons contenant du cacao. Ces catégories de produits sont encore ventilées en segments de produits distincts (tableau 3).

**Tableau 3. Classification CAOBISCO des produits à base de chocolat**

Désignation du produit	Sous-catégorie/Désignation	PRODCOM	SH/ND
Chocolat non fourré	Avec addition de fruits, de céréales, de noisettes	1584-2235	1806.3210
	Autres barres/tablettes de chocolat (sous forme solide), au lait ou de ménage	1584-2239	1806.3290
	Autres produits à base de chocolat non fourrés	1584-2255	1806.9039
Tablettes et barres fourrées	Autres barres, blocs ou tablettes de chocolat	1584-2233	1806.3100
Bonbons de chocolat, pralines et autres confiseries au chocolat	Contenant une liqueur alcoolisée	1584-2243	1806.9011
	Autres chocolats, fourrés ou non	1584-2245	1806.9019
	Autres confiseries au chocolat, fourrées	1584-2253	1806.9031
Confiseries à base de sucre contenant du chocolat	Caramels, nougats et sucreries contenant du cacao	1584-2260	1806.9050
Chocolat blanc	Normalement non fourré	1584-2330	1704.9030
Pâtes à tartiner contenant du cacao		1584-2270	1806.9060
Poudre de chocolat (de ménage) et autres préparations pour boissons		1584-2280	1806.9070

*Source: CAOBISCO/ICA, Statistical Bulletin 2006.* La classification des produits est fondée sur les chapitres de la Nomenclature combinée (NC) du SH et leur code Prodcom équivalent. La NC est un système de classification statistique commerciale des Communautés européennes, qui comprend huit chiffres (les six premiers chiffres correspondent au code SH utilisé dans le commerce international). Prodcom est une autre classification de produits utilisée pour étudier la production industrielle (avec un niveau de détail plus poussé).

*Note:* Les désignations du SH n'indiquent pas les facteurs entrant dans la composition (y compris la teneur minimale en cacao) des produits à base de chocolat. La définition des prescriptions spécifiques concernant la teneur minimale en cacao du chocolat est une question qui relève essentiellement de la législation des pays. Dans la Communauté européenne, les définitions et les règles communes concernant la composition des produits contenant du cacao et du chocolat figurent dans la Directive 2000/36 (Journal officiel L 197 du 3 août 2000, p. 19).

Il est fait encore une distinction entre les produits fantaisie et saisonniers – comme les lapins de Pâques et les décorations pour les arbres de Noël – et les produits à base de chocolat pour lesquels la demande est moins liée à certaines fêtes ou à certaines périodes de l'année (par exemple, les barres et les tablettes de chocolat).

Et une autre distinction encore est faite entre le chocolat de ménage et le chocolat «fin». La définition du chocolat fin est liée à la qualité du cacao et des ingrédients autres que le cacao, au savoir-faire du chocolatier et à la présentation artistique du produit final. La qualité du cacao utilisé dépend, à son tour, de la variété de cacao ou de son origine (les fèves Criollo étant les plus aromatiques)<sup>7</sup> et de la transformation du cacao (en particulier, le soin apporté au processus de fermentation). Le pourcentage de cacao est aussi un facteur important: plus la teneur en cacao est élevée, plus la qualité du chocolat est grande.

D'autres produits de niche (chocolat «issu de l'agriculture biologique» ou «issu du commerce équitable», par exemple) peuvent aussi représenter des marchés de produits distincts. La grande variété des produits finis destinés à la consommation a des incidences importantes en termes de droit et de politique de la concurrence. On peut se demander, en particulier, s'il convient de considérer que des produits à base de chocolat différents (barres et pralines de chocolat, par exemple, ou chocolat de ménage et chocolat fin) sont en concurrence sur le même marché, bien qu'ils ont des marchés séparés. Pour répondre à cette question, il faut examiner au cas par cas l'interchangeabilité des produits et l'élasticité croisée de la demande. Un certain nombre d'affaires de concurrence impliquant des fabricants de chocolat de consommation ont été tranchées sur la base d'une définition relativement étroite du marché du produit pertinent (encadré 2).

### **Encadré 2. Définition du marché du produit pertinent dans les affaires de concurrence concernant le chocolat**

*Commission européenne – Affaire n° IV/M.362 (NESTLÉ/ITALGEL).* L'affaire concernait un accord signé le 6 août 1993 par lequel Nestlé, SA (Nestlé) se portait acquéreur de la majorité du capital social et des droits de vote de Finanziaria Italgel (holding d'Italgel S.p.A. (Italgel) et du Gruppo Dolciario Italiano S.p.A.K (GDI)). La Commission a finalement décidé que le projet de concentration ne créerait pas, ou ne renforcerait pas, une position dominante sur les marchés concernés. Lorsqu'elle a examiné le marché du produit pertinent, la Commission a considéré que les produits de confiserie pouvaient être subdivisés en produits de confiserie au chocolat et produits de confiserie au sucre. Les produits à base de chocolat pouvaient être eux-mêmes subdivisés en différents segments, tels que barres enrobées au chocolat, chocolats en boîte, produits saisonniers à base de chocolat et tablettes de chocolat. Néanmoins, la Commission a dit que la délimitation précise du marché du produit pertinent n'était pas nécessaire en l'espèce parce qu'il n'y avait pas de doutes sérieux quant à la compatibilité de l'opération avec le marché commun.

*Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (France) – Dossier Cémoi/SEAC.* L'affaire concernait le projet d'acquisition de la Société européenne des assortiments de chocolat (SEAC), filiale de Cadbury France SA, par le groupe Cémoi. Les parties ont considéré que le marché concerné était limité aux ventes de confiseries de chocolat saisonnières (lapins de Pâques, décorations pour les arbres de Noël et autres produits saisonniers en chocolat). Le marché de ces produits était censé inclure à la fois le chocolat de fabrication industrielle et le chocolat de fabrication artisanale.

*Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (France) – Dossier Nestlé SA/Rowntree Macintosh.* L'autorité de la concurrence a retenu quatre marchés distincts de produits finis en chocolat: le marché des tablettes; le marché des rochers; le marché des barres; et le marché des confiseries de chocolat en boîte. Elle n'a pas fait de distinction entre les produits saisonniers et les produits non saisonniers.

*Source:* Décision de la Commission du 15 septembre 1993 déclarant la compatibilité avec le marché commun d'une concentration (affaire n° IV/M.362 – NESTLÉ/ITALGEL) sur la base du Règlement (CEE) n° 4064/89 du Conseil (Journal officiel C 270 du 6 octobre 1993, p. 5); «Lettre

<sup>7</sup> Le marché mondial du cacao distingue traditionnellement deux grandes catégories de cacao: le cacao «fin ou aromatique» (5 % de la production mondiale, provenant essentiellement des variétés Criollo ou Trinitario) et le cacao «ordinaire» (provenant d'autres variétés, essentiellement Forastero).

du Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie en date du 27 décembre 2002, aux conseils de la société Cémoi SA, relative à une concentration dans le secteur de la fabrication et de la commercialisation de chocolats». (*Bulletin officiel de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes n° 5*, du 4 mai 2004).

#### **D. Combinaison variable d'intrants dans la production du chocolat**

Le chocolat est le nom générique des produits obtenus à partir de dérivés du cacao (beurre et pâte de cacao), de sucres, et, pour le chocolat au lait, de lait. D'autres matières comestibles (noisettes, raisins secs, pâte d'amande, etc.) peuvent être ajoutées pour former divers produits de chocolat.

Les prescriptions spécifiques concernant la teneur minimale en cacao des produits commercialisés en tant que chocolat relèvent essentiellement de la législation des pays<sup>8</sup>. Les lois et règlements dans ce domaine concernent la commercialisation intérieure des produits, et on peut aller jusqu'à y voir des obstacles non tarifaires au commerce. Dans la Communauté européenne, les définitions et règles communes concernant la composition, la fabrication et la dénomination des produits à base de cacao et de chocolat sont énoncées dans la Directive 2000/36<sup>9</sup>. Selon celle-ci, le «chocolat» (aussi dénommé ordinairement chocolat foncé ou chocolat fondant) doit contenir pas moins de 35 % de matière sèche totale de cacao – c'est-à-dire la fraction desséchée de toutes les substances tirées du cacao<sup>10</sup>. Le «chocolat au lait» doit contenir pas moins de 25 % de matière sèche de cacao, avec une dérogation (20 %) pour certains États membres<sup>11</sup>. La teneur minimale en cacao est fixée à des niveaux différents pour d'autres produits de chocolat. La Directive contient aussi des prescriptions concernant la teneur minimale en lait ou en produits de lait. Pour certaines catégories de produits, ces limites sont aussi élevées que les seuils minimaux pour les produits tirés du cacao (par exemple pour le «chocolat de ménage au lait», commercialisé sous l'appellation «chocolat au lait» dans certains États membres, qui doit contenir pas moins de 20 % de matière sèche de cacao et pas moins de 20 % de matière sèche de lait). Il n'est pas prévu de prescriptions concernant la teneur en sucre, qui reste l'un des principaux ingrédients des produits à base de chocolat<sup>12</sup>. Les teneurs minimales sont calculées sur la partie chocolat du produit après déduction des autres matières comestibles autorisées. Il est important de souligner que, dans les produits commercialisés dans la Communauté européenne sous les appellations «chocolat», «chocolat au lait», «chocolat blanc», et «*chocolate a la taza*», la quantité de ces ingrédients additionnels peut représenter jusqu'à 40 % du poids total du produit fini<sup>13</sup>. Dans le cas du chocolat fourré et des chocolats de la taille d'une bouchée (comme une praline ou un petit chocolat individuel), les teneurs minimales sont calculées après déduction du poids des autres matières comestibles et du poids du fourrage. Au bout du compte, la teneur en chocolat des produits portant l'appellation «chocolat fourré» ou «pralines» peut ne pas dépasser 25 % du poids total du produit<sup>14</sup>.

---

<sup>8</sup> Une réglementation internationale non contraignante existe dans la norme CODEX STAN 87-1981, Rev.1 – 2003 du Codex, dont l'application se fait sur une base volontaire.

<sup>9</sup> Directive 2000/36/CE du Parlement européen et du Conseil du 23 juin 2000 relative aux produits de cacao et de chocolat destinés à l'alimentation humaine (Journal officiel L 197 du 3 août 2000, p. 19).

<sup>10</sup> Dont pas moins de 18 % de beurre de cacao et pas moins de 14 % de cacao sec dégraissé (Directive 2000/36/CE, annexe I, sect. A 3) a). Il s'agit de prescriptions minimales. Dans la pratique, la teneur en cacao à l'état solide du chocolat noir varie entre 35 et 70 % ou davantage.

<sup>11</sup> Directive 2000/36/CE, annexe I, sect. A 4) a) et 5).

<sup>12</sup> La teneur en sucre varie de 40 à 60 % selon les catégories de produits.

<sup>13</sup> Directive 2000/36/CE, annexe I, sect. B 1) et C.

<sup>14</sup> Ibid., annexe I, sect. A 7), 10).

L'importance des ingrédients autres que le cacao se dégage clairement de cette analyse. Pour notre étude, cette combinaison variable d'intrants à base de cacao et d'autres intrants utilisés dans la production du chocolat complique notablement l'analyse des liens entre la composante coût du cacao et le prix de vente au détail du chocolat. Pour une étude plus approfondie, en particulier, il faudrait prendre en compte les évolutions des prix et les mutations structurelles dans l'industrie laitière et dans l'industrie sucrière, mais cela outrepasserait le cadre du présent document<sup>15</sup>.

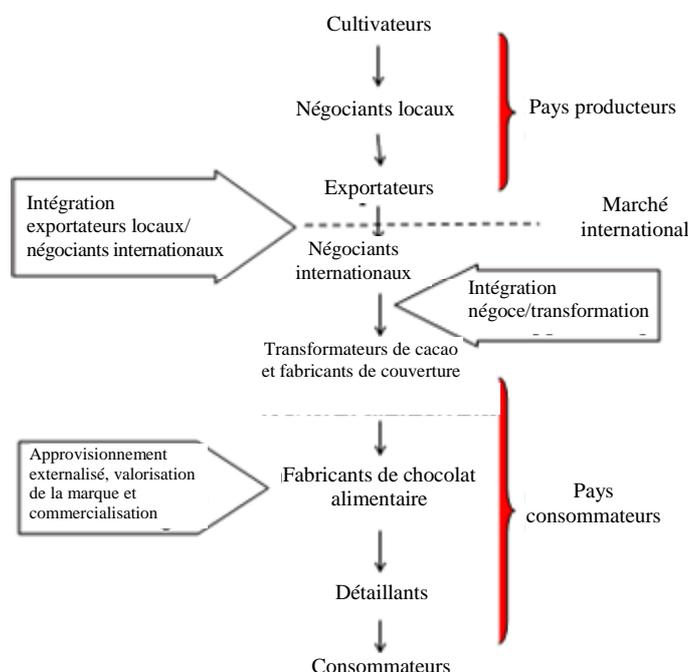
---

<sup>15</sup> On trouve l'étude la plus complète de l'incidence du coût des ingrédients tirés du cacao dans le prix de vente au détail du chocolat dans le document de l'ICCO intitulé *Recent Evolution of the Share of the Cocoa Cost Component in the Retail Price of Chocolate in the United Kingdom* (note du secrétariat de l'ICCO pour la septième réunion du Groupe consultatif sur l'économie mondiale du cacao, Accra, Ghana, 18-22 juin 1990) – ci-après ICCO, 1990. Des travaux novateurs sur la transmission des prix et le partage de la valeur dans la filière cacao-chocolat (Côte d'Ivoire-France) ont été effectués par Bruno Dorin, *De la fève ivoirienne de cacao à la plaquette française de chocolat noir. Transmission des prix, partage de la valeur et politique de concurrence nord/sud* (Montpellier: Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement, 2003).

### III. ORGANISATION ET STRUCTURE DE LA CHAÎNE DE COMMERCIALISATION: SCHEMAS D'INTÉGRATION VERTICALE ET DE CONCENTRATION HORIZONTALE

La chaîne d'approvisionnement (physique) du cacao est présentée sous forme de diagramme dans la figure 2.

**Figure 2. Chaîne d'approvisionnement du cacao**



*Source:* Secrétariat de la CNUCED.

Comme montré dans la figure, il y a eu d'importantes mutations dans la structure de la chaîne, aussi bien dans les pays producteurs de cacao que dans les pays consommateurs (importateurs de cacao). Dans la présente section, nous examinerons d'abord les mutations structurelles à l'origine, en nous référant spécifiquement au cas du Cameroun, puis les processus de restructuration en dehors des pays producteurs. La configuration structurelle de la chaîne détermine dans une large mesure le pouvoir de négociation des divers acteurs de la chaîne d'approvisionnement, et mérite donc un examen détaillé.

La concentration du marché – considérée tout au long du présent exposé – ne doit pas être automatiquement assimilée à une emprise sur le marché. Comme nous le verrons dans la section suivante, la relation entre concentration, concurrence et efficacité est complexe, dans la filière du cacao et du chocolat comme ailleurs. Le phénomène de concentration est évalué ici en se référant aux classifications sectorielles agrégées et aux parts de marché<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Dans la section II.A (Classification par stade de transformation et par produits), les codes (sous-positions) à six chiffres du Système harmonisé (SH) ont été utilisés pour une ventilation verticale de la chaîne en segments de marché distincts. Le SH est une classification non pas des activités économiques, mais des produits. Toutefois, il est possible de faire la relation entre les produits (positions à six chiffres du SH) et les activités économiques qui créent les produits, par recoupements entre les classifications des produits et les classifications des activités économiques (SH 1996 → CPC Ver.1.0 → CITI Rev.3, où le SH et la CPC sont des classifications de produits, et la CITI un système de classification des activités économiques). Plus simplement dit, on a considéré que la ventilation par produit indiquait la ventilation par activité économique.

## A. Organisation et structure de l'industrie dans les pays producteurs: le cas du Cameroun

### 1. Vue d'ensemble des structures de commercialisation

En ce qui concerne le Cameroun – comme pour les autres pays producteurs de cacao –, il faut faire une distinction entre la production et la commercialisation.

La production est centrée sur les cultivateurs. À la fin des années 90, près de 90 % de la production mondiale de cacao venait de petites exploitations d'une superficie inférieure à cinq hectares<sup>17</sup>. Le nombre de cultivateurs de cacao dans le monde était estimé à quelque 14 millions, pour les trois quarts (75 %) en Afrique<sup>18</sup>. Au Cameroun, on estime que 400 000 hectares de terres sont voués à la culture du cacao, avec une structure de production caractérisée par la prédominance de petits producteurs (à la fin des années 90, il y avait plus de 1,6 million de petits cultivateurs de cacao); entre 2000 et 2005, le rendement par hectare a été en moyenne de 370 kilos par hectare<sup>19</sup>. On estime qu'en 2002, 10 % seulement des cultivateurs de cacao (et de café) étaient organisés en associations de producteurs, essentiellement dans le cadre de groupes d'initiative commune (GIC)<sup>20</sup>, ce chiffre correspondant aussi à leur part dans le commerce du cacao<sup>21</sup>. Ces cultivateurs s'occupent essentiellement des travaux de l'exploitation, de la récolte, de la fermentation, du séchage, de la mise en sacs et, parfois, du transport des fèves de cacao jusqu'aux points de livraison dans l'intérieur du pays. À ces stades de la production, le coût de la main-d'œuvre (souvent familiale) et celui des intrants matériels (engrais, insecticides et fongicides) constituent de loin les principaux éléments des coûts courants.

En ce qui concerne la commercialisation du cacao, la chaîne de commercialisation locale (jusqu'à l'embarquement du cacao à bord du navire) va des cultivateurs jusqu'aux acheteurs internationaux, avec deux étapes intermédiaires. La première étape comprend la collecte au niveau local – à l'exploitation ou près de celle-ci – et la livraison au port d'exportation (commercialisation intérieure). La seconde étape est celle de l'expédition pour l'exportation (commercialisation extérieure). Une version simplifiée de la chaîne de commercialisation est illustrée ci-après, dans le cas spécifique du Cameroun.

---

<sup>17</sup> ICCO, *Global estimates*, 1999, <http://www.icco.org/faq3.aspx?id=dfl467> (source consultée le 7 novembre 2007).

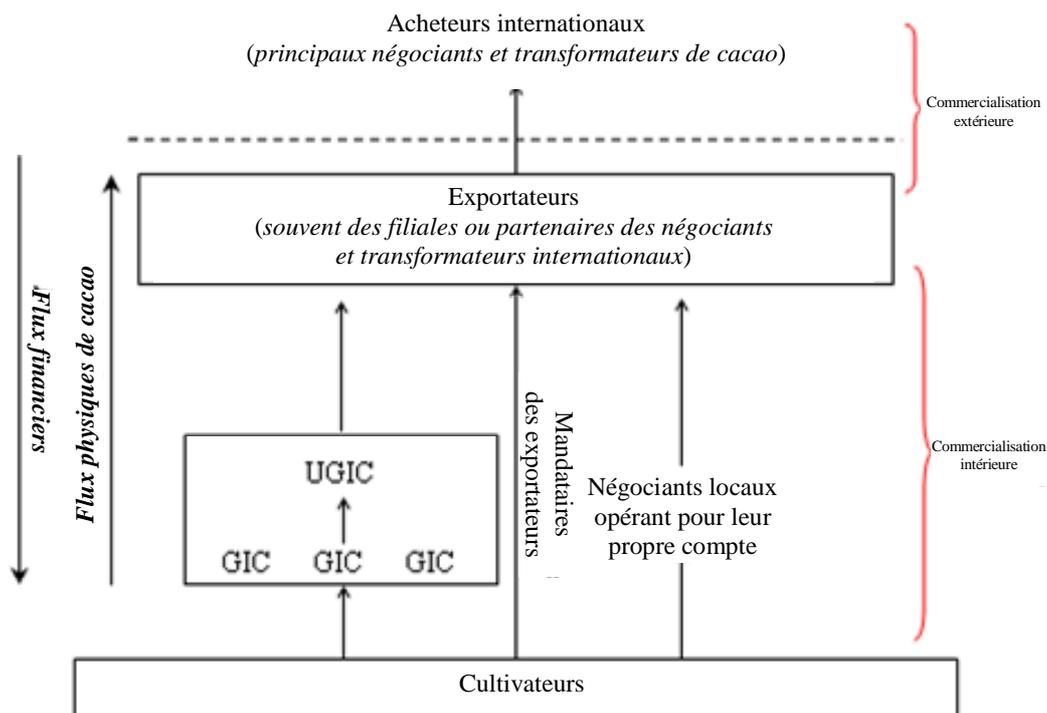
<sup>18</sup> Ibid., <http://www.icco.org/faq3.aspx?id=dfl467> (source consultée le 7 novembre 2007).

<sup>19</sup> Les chiffres concernant la superficie cultivée et le rendement par hectare sont fondés sur des données FAOSTAT.

<sup>20</sup> Les groupes d'initiative commune (GIC) sont apparus en 1992 au Cameroun sous la forme d'organisations de producteurs de nature moins formelle que les coopératives traditionnelles. Les GIC sont actifs au niveau des exploitations (villages), et rassemblent en général de 40 à 60 producteurs. Ils sont devenus des structures à plusieurs niveaux, avec de 4 à 10 GIC regroupés en «union des GIC» (UGIC), et 4 ou 5 de ces unions regroupées en fédération. Voir «Loi n° 92-006 du 14 août 1992 relative aux sociétés coopératives et aux groupes d'initiative commune» et «Décret n° 92-455/PM du 23 novembre 1992 fixant les modalités d'application de la loi n° 92-006 du 14 août 1992 relative aux sociétés coopératives et aux groupes d'initiative commune». Données obtenues par l'intermédiaire du site FAOLEX (<http://faolex.fao.org/faolex/>, consulté le 24 octobre 2007).

<sup>21</sup> Fonds commun pour les produits de base, *Possibilities for Price Risk Management by Cocoa Farmers in Cameroon, Côte d'Ivoire and Nigeria* (document soumis à la réunion annuelle de l'ITFC, tenue à Abidjan (Côte d'Ivoire) du 26 au 28 juin 2002), p. 4.

**Figure 3. Structures de commercialisation intérieure – Cameroun**



Source: Secrétariat de la CNUCED.

Note: GIC: Groupe d'initiative commune; UGIC: Union des groupes d'initiative commune.

La commercialisation intérieure est assurée par les organisations de producteurs, les négociants locaux opérant pour leur propre compte ou les mandataires des exportateurs ou de l'entreprise de transformation locale. Les exportateurs, les acheteurs indépendants et leurs mandataires doivent avoir souscrit une déclaration d'activité commerciale et être titulaires d'une carte professionnelle délivrée par le Conseil interprofessionnel du cacao et du café (CICC)<sup>22</sup>. Les principales activités incluent la collecte et le traitement des fèves de cacao sur place et leur transport jusqu'au port.

La chaîne de commercialisation intérieure se caractérise souvent, comme indiqué ci-après, par une certaine fragmentation, en fonction des circuits de commercialisation prévalant dans une région donnée:

1. Les cultivateurs apportent leur production à l'entrepôt de l'organisation de producteurs à laquelle ils appartiennent, pour qu'elle soit acheminée vers les entrepôts des exportateurs.
2. Un exportateur constitue une organisation d'achat locale (avec ses propres employés) et achète directement aux producteurs, à l'exploitation même ou près de celle-ci (achat à l'origine). Il y a également un négoce direct quand les gros exportateurs et transformateurs emploient des mandataires pour acheter le cacao directement aux

<sup>22</sup> En ce qui concerne spécifiquement la campagne cacaoyère 2005/06, les conditions de commercialisation des fèves de cacao étaient stipulées dans les lois et règlements suivants: loi n° 2004/025 du 30 décembre 2004, modifiant et complétant la loi n° 95/11 du 27 juillet 1995 portant organisation du commerce du cacao et du café; loi n° 2003/003 du 21 avril 2003 portant protection phytosanitaire; décret n° 2005/1212/PM du 27 avril 2005 réglementant le conditionnement et la commercialisation des fèves de cacao; circulaire n° 00004/MINCOMMERCE/CAB (organisation de la campagne cacaoyère 2005/06); et arrêté n° 00026/MINCOMMERCE du 12 août 2005 fixant les conditions générales de commercialisation des fèves de cacao.

producteurs ou sur les marchés de village pour qu'il soit livré aux entrepôts des acheteurs.

3. Des personnes opérant pour leur propre compte – généralement des négociants qui ont souvent d'autres activités – se procurent de petites quantités de cacao auprès de plusieurs collecteurs subsidiaires (ou «collecteurs locaux», qui sont souvent eux-mêmes des planteurs de cacao), ou directement auprès des producteurs, afin de constituer un lot plus important à l'intention de l'exportateur.

Sur le plan réglementaire, les achats à l'origine doivent s'effectuer dans le cadre de marchés organisés, à l'initiative des producteurs et de leurs groupements et en liaison avec les acheteurs et les autorités administratives compétentes<sup>23</sup>. Les achats de cacao de porte-à-porte ou de nuit sont interdits<sup>24</sup>. L'objet de toutes ces prescriptions était de renforcer le pouvoir de négociation relatif des producteurs vis-à-vis des acheteurs.

Dans la pratique, les cultivateurs, y compris les producteurs individuels, vendent souvent directement à des négociants locaux ou aux mandataires de l'exportateur. Ces négociants achètent directement à l'exploitation ou près de celle-ci et transportent le produit jusqu'aux points d'achat de l'exportateur (entrepôts sur place) dans les zones de production de cacao. De là, le cacao est transféré dans les entrepôts de l'exportateur au point d'exportation (le port de Douala).

Les fèves de moindre qualité (résiduelles) impropres à l'exportation sont vendues à prix réduit aux mandataires de l'entreprise de transformation locale.

La commercialisation extérieure est assurée par les exportateurs, ou des transitaires. L'exportation des fèves de cacao est réservée aux opérateurs qui ont souscrit une déclaration d'activité commerciale et qui sont titulaires d'une carte professionnelle délivrée par le CICC. Les exportateurs achètent aux coopératives, à d'autres intermédiaires et même aux producteurs et vendent aux acheteurs internationaux (souvent des sociétés affiliées). Ils sont chargés de toutes les opérations spécifiques aux transactions à l'exportation (manutention physique au port, dédouanement, conditionnement pour l'exportation, traitement phytosanitaire, et autres obligations imposées par le pays exportateur et le pays importateur ou négociées dans le cadre du contrat de vente à l'exportation). Dans la plupart des cas, ces fonctions sont assurées par l'intermédiaire d'un réseau de fournisseurs de services. Le transport du cacao et les formalités correspondantes sont assurés par un «transitaire» agissant pour le compte d'un exportateur, qui s'occupe de toutes les formalités d'expédition et d'assurance et des documents pour les marchandises. Un «acconier» s'occupe d'embarquer la cargaison sur le navire. Le contrôle de la qualité est assuré par des entreprises agréées. L'exportateur joue un rôle central dans tout ce réseau de services.

Traditionnellement, les premiers clients pour le cacao sur les marchés d'exportation étaient des importateurs qui achetaient le cacao pour leur propre compte, pour le revendre ensuite à des industriels (transformateurs de cacao et fabricants de chocolat). Peu à peu, les frontières entre les négociants et les utilisateurs industriels dans ce secteur se sont estompées. Les grands transformateurs et fabricants sont désormais aussi les principaux acheteurs internationaux de cacao sur les marchés d'exportation. En outre, comme nous le verrons plus bas, ces acheteurs se sont intégrés verticalement en amont, en accaparant dans une certaine mesure les activités d'exportation dans les pays d'origine.

Dans le cas du cacao, les flux financiers et les flux physiques opèrent en sens inverse: les exportateurs fournissent en général du crédit aux intermédiaires, qui utilisent les fonds pour payer les collecteurs et les cultivateurs.

---

<sup>23</sup> Arrêté n° 00026/MINCOMMERCE du 12 août 2005, art. 6.

<sup>24</sup> Ibid.

## 2. Schémas d'intégration verticale et de concentration horizontale

Comme montré dans une série de documents de la CNUCED<sup>25</sup>, la libéralisation du secteur du cacao en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale a conduit à une concentration plus poussée dans le secteur d'exportation, avec une tendance, pour les négociants et les industriels étrangers, vers une intégration en amont jusqu'à l'origine, soit directement soit à travers des mandataires.

Durant les premières années de la libéralisation, on a vu intervenir quantité de négociants locaux (acheteurs et exportateurs locaux) extrêmement fragmentés, d'où parfois une augmentation transitoire des prix aux producteurs. Toutefois, le secteur s'est rapidement consolidé au fur et à mesure que beaucoup de ces négociants ont été évincés par une très forte concurrence. En ce qui concerne la commercialisation extérieure, un petit nombre de gros exportateurs privés ont peu à peu dominé les marchés d'exportation. Au Cameroun, plus de 60 % des exportations déclarées entre août 2006 et juillet 2007 avaient été effectuées par les quatre principaux exportateurs (en termes de tonnage expédié). Le plus gros exportateur avait représenté à lui tout seul 29 % environ des expéditions durant cette période. En ce qui concerne l'approvisionnement en cacao, les exportateurs interviennent dans toute la chaîne qui va de la production jusqu'à l'exportation<sup>26</sup>. Dans les pays d'origine, les producteurs n'ont guère de pouvoir de négociation face à ces grands négociants qui, directement ou dans le cadre de contrats avec des mandataires, achètent le plus près possible de la source de production.

Ce processus de concentration horizontale s'est accompagné d'une tendance, pour les négociants et les industriels étrangers, vers une intégration verticale en amont jusqu'à l'origine. Comme dans d'autres pays producteurs de cacao, au Cameroun les principales sociétés de transformation et d'exportation locales sont maintenant des filiales, ou des partenaires étroits, de multinationales actives dans le secteur du cacao au niveau mondial. Ainsi, l'entreprise de transformation du pays, la Société industrielle camerounaise des cacaos SA, dite SIC cacaos, était détenue (à 99,95 % au 31 août 2006) par Barry Callebaut, une grande société suisse de transformation du cacao et de fabrication de chocolat. La société américaine Archer Daniels Midland (ADM) a acquis – avec la société Olam enregistrée à Singapour – la société Usicam, l'une des plus grandes installations pour le séchage, le nettoyage et l'entreposage du cacao et autres activités connexes au Cameroun. ADM est, avec la société Cargill (également présente au Cameroun pour l'approvisionnement en cacao et la logistique correspondante), un important négociant et transformateur de cacao sur le marché international. Le pays de destination de plus de 77 % des envois déclarés à l'exportation entre août 2006 et juillet 2007 était les Pays-Bas, ce qui s'explique aussi par la présence sur place, au Cameroun, de sociétés multinationales (Cargill et ADM en particulier) qui ont leurs principales installations de transformation aux Pays-Bas<sup>27</sup>. D'autres sociétés multinationales de négoce – notamment Olam et ED&Man – ont elles aussi établi une présence locale au Cameroun<sup>28</sup>. Et des relations factuelles de dépendance et de contrôle viennent s'ajouter à

---

<sup>25</sup> Voir, par exemple, Irfan ul Haque, *Commodities under Neoliberalism: The Case of Cocoa*, CNUCED, *Documents de travail – Série G-24*, n° 25 (Genève, Nations Unies, 2004) et Raphael Kaplinsky, *Competitions Policy and the Global Coffee and Cocoa Value Chains* (document préparé pour la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, mai 2004). Voir aussi CNUCED, document TD/B/COM.1/27 du 16 juillet 1999 (*L'économie mondiale des produits de base: évolution récente, crises financières et transformation des structures de marché*, rapport du secrétariat de la CNUCED) et document TD/B/COM.1/EM.10/2 du 14 mai 1999 (*Incidences de l'évolution des structures des marchés de l'offre et de la demande sur les prix des produits de base et les exportations présentant un grand intérêt pour les pays en développement*, rapport du secrétariat de la CNUCED).

<sup>26</sup> Dans certains endroits, ils ont mis en place leur propre logistique d'approvisionnement intérieur et achètent le plus directement possible aux producteurs. Leur infrastructure d'approvisionnement inclut: i) des entrepôts pour l'exportation, ainsi que des installations de conditionnement et de torréfaction (à proximité du port d'exportation); ii) un réseau de centres d'achat de cacao (normalement installés dans les principales villes des zones de production); et iii) les services de transport, de financement et d'assurance requis. Si la majorité de ces actifs sont détenus par des investisseurs étrangers à travers des filiales à part entière constituées en société dans le pays, certains de leurs éléments font partie de coentreprises avec des partenaires locaux, ou encore relèvent d'un régime de concession.

<sup>27</sup> Office national du cacao et du café (Cameroun), *Bilan de la campagne cacaoyère 2006/07*, août 2007.

<sup>28</sup> Selon une étude de la FAO, la part du marché d'exportation des exportateurs locaux (indépendants) aurait chuté de 75 % en 1995/96 à 25 % en 1996/97. Voir Andrew W. Shepherd et Stefano Farolfi, *Libéralisation du secteur des cultures d'exportation en Afrique* (Rome: FAO, 1999), p. 25.

ces liens formels entre entreprises. En particulier, un certain nombre d'exportateurs locaux qui ne sont pas unis par des relations formelles à des entreprises étrangères sont néanmoins tributaires de celles-ci comme sources de financement. Concrètement, ces exportateurs jouent le rôle de transitaires en revendant leurs produits franco à bord (FOB) à des acheteurs internationaux, dont ils reçoivent un financement<sup>29</sup>. L'internalisation des activités dans les différents segments de la chaîne de valeur du cacao sous l'égide de sociétés multinationales rend a priori possibles les comportements collusoires tacites ou formels.

Ce mouvement de concentration et d'intégration des entreprises dans le secteur de l'exportation de cacao en Afrique est tiré, semble-t-il, par deux facteurs<sup>30</sup>. Le premier était l'accès aux moyens de financement, qui désavantageait les exportateurs locaux, en termes opérationnels, par rapport aux sociétés étrangères. Avec la libéralisation du secteur, les banques commerciales privées dans les pays producteurs sont devenues réticentes à financer les opérateurs locaux dans le secteur du cacao et ont resserré les conditions de crédit. Selon les statistiques de l'Association professionnelle des banques et établissements financiers de Côte d'Ivoire (APBEF-CI), par exemple, le montant total des crédits pour la campagne cacaoyère et caféière à la fin de janvier 2000 (soit six mois après la libéralisation du secteur du cacao) était de 133 milliards de francs CFA, soit 9,5 % en moyenne du total des prêts accordés par les banques, bien en deçà du niveau de quelques années auparavant, qui était proche de 20 %. Les prêts accordés par ces banques commerciales étaient assortis de taux d'intérêt très élevés, de 18 à 25 % par an<sup>31</sup>. Les exportateurs locaux cherchaient donc à s'affilier avec des sociétés étrangères de négoce et de transformation dont ils pouvaient recevoir du crédit à des taux d'intérêt bien moindres (4 à 6 % par an). En réalité, la plupart des sociétés multinationales de négoce et de transformation ont une notation financière solide et obtiennent d'investisseurs institutionnels la plupart de leurs ressources financières. Pour elles, le coût du capital est très faible (avec un taux d'intérêt égal au taux LIBOR ajusté majoré d'une marge, en fonction de la notation de la société), comparé à celui que les négociants locaux doivent payer.

Le second facteur tenait aux économies d'échelle évidentes dans la logistique du transport du cacao. Dans les années 90, c'est le transport en vrac de fèves de cacao qui s'est développé dans le commerce international. Les fèves de cacao sont chargées dans des conteneurs d'expédition («vrac conteneurisé») ou bien directement dans la cale du navire (méthode dite aussi du «méga-vcac»). Au début des années 2000, il était ainsi transporté en vrac entre 800 000 et à 900 000 tonnes de cacao par an à destination de l'Europe seulement<sup>32</sup>. Le transport en vrac peut être moins coûteux que le transport conventionnel en sacs de jute dans une proportion de pas moins d'un tiers, mais les quantités qu'il implique nécessitent d'importantes cargaisons, ce qui n'est possible à l'heure actuelle que pour les grandes sociétés. Cette évolution a permis des économies de coûts importantes, mais elle a aussi renforcé la position concurrentielle des grandes multinationales. À côté de ces importantes conséquences structurelles, il n'est pas exclu que le transport en vrac ait eu comme conséquence imprévue une baisse de la qualité du cacao<sup>33</sup>. Dans le transport en vrac, les fèves de cacao sont simplement déversées dans des conteneurs. Ce type de transport implique un entreposage en tas (plutôt qu'en sacs) (c'est-à-dire que les fèves sont entassées sur le sol de l'entrepôt) et d'autres opérations logistiques propres au vrac (comme on le fait pour les céréales, les fèves de cacao sont déchargées de la cale du navire et transportées vers l'entrepôt par trémie ou bande transporteuse). Avec tout cela, il peut y avoir un mélange de cacaos de différentes origines et des altérations

---

<sup>29</sup> L'exportateur supporte les coûts et les risques pour les marchandises jusqu'à ce que celles-ci soient embarquées sur le navire au port d'expédition d'origine, c'est-à-dire à Douala. Les coûts de fret et d'assurance maritime sont à la charge de l'acheteur. Voir Groupe de travail international sur les risques liés aux produits de base dans les pays en développement, *Price Risk Management in the Cocoa Industry of Cameroon*, août 2002, dit ci-après le rapport du Groupe de travail international (Cameroun).

<sup>30</sup> CNUCED, TD/B/COM.1/27, voir *supra*, note 25, p. 20.

<sup>31</sup> Rapport du Groupe de travail international (Cameroun), voir *supra*, note 29.

<sup>32</sup> Selon l'Association européenne du cacao.

<sup>33</sup> Fold, «Restructuring of the European Chocolate Industry and Its Impact on Cocoa Production in West Africa», *Journal of Economic Geography* 1(3) (2001): 405-20 et, par le même auteur, «Lead Firms and Competition in "Bi-polar" Commodity Chains: Grinders and Branders in the Global Cocoa-Chocolate Industry», *Journal of Agrarian Change* 2(2) (2002): 228-247.

physiques. Mais les tentatives faites pour revenir au transport traditionnel en sacs de jute ont suscité une vive opposition (encadré 3).

### **Encadré 3. La polémique autour du transport en vrac du cacao**

Le développement du transport en vrac reflétait l'implication dans les opérations d'exportation à partir des pays producteurs de cacao de sociétés de négoce (comme ADM et Cargill) qui s'occupaient essentiellement de l'achat, du transport, de l'entreposage, de la transformation et de la commercialisation de produits de base en vrac. Ces entreprises ont adapté leur système logistique au commerce du cacao. En Côte d'Ivoire, le transport en vrac a été introduit en 1999. En 2003, 50 % environ du cacao exporté était expédié sous cette forme. Les exportateurs ont établi des installations pour le chargement du vrac dans les ports d'exportation des pays producteurs, et des structures spéciales ont aussi été mises en place en Europe pour décharger les fèves.

Certains gouvernements ont pris des mesures pour relancer le transport conventionnel en sacs de jute, en faisant valoir que cela éviterait le mélange de cacaos de différentes origines et la détérioration de la qualité.

En Côte d'Ivoire, le Gouvernement a promulgué en 2001 un décret contenant de nouvelles dispositions relatives aux sacs de jute, qui exigeait que toutes les fèves de cacao soient dorénavant exportées exclusivement dans des sacs de jute appropriés. L'Association européenne du cacao a clairement exprimé son opposition à la partie du décret réglementant le conditionnement pour l'exportation, et a demandé que le texte soit modifié. En septembre 2003, l'Union européenne a demandé au Gouvernement ivoirien de modifier les parties pertinentes du décret.

Le Cameroun a connu une situation similaire avec son décret de 1997 relatif au conditionnement. Dans son cas, l'action de l'Association européenne du cacao a porté ses fruits et l'Assemblée camerounaise a décidé le 15 juin 2004 de modifier, entre autres choses, la loi commerciale, en vue de la révision de la partie du décret sur le cacao réglementant le conditionnement.

*Source:* Secrétariat de la CNUCED, d'après des informations publiées par l'Association européenne du cacao.

On a assisté aussi à une forte concentration des structures pour les achats de cacao au niveau international. Les sociétés ADM, Cargill et Barry Callebaut sont les principaux acheteurs internationaux de cacao camerounais sur les marchés d'exportation. En 2003, ces trois sociétés auraient acheté 95 % de la production de cacao du Cameroun<sup>34</sup>. L'émergence de cette structure oligopsonistique pour les achats de cacao est à rapprocher des mutations structurelles intervenues au niveau international, qui sont examinées ci-dessous.

## **B. Organisation et structure de l'industrie au niveau international**

Nous avons examiné dans la section qui précède les transformations des structures de commercialisation dans les pays producteurs, en nous référant spécifiquement au cas du Cameroun. Ces mutations structurelles à l'origine doivent être considérées en même temps que les processus de restructuration qui sont intervenus en dehors des pays producteurs. À cet égard, il s'est produit d'importants changements en ce qui concerne les caractéristiques du commerce du cacao au niveau international. Dans les pays consommateurs, le secteur de la fabrication du chocolat et le marché de la consommation de chocolat ont eux aussi connu d'importantes mutations, qui ont des incidences sur la structure du marché du cacao dans son ensemble.

---

<sup>34</sup> Rapport du Groupe de travail international (Cameroun), voir *supra*, note 29.

Nous allons examiner dans les sections ci-après les schémas d'intégration verticale et de dé-intégration, de concentration horizontale et de mondialisation des opérations dans les domaines suivants:

1. Négoce international des fèves de cacao et du cacao;
2. Transformation du cacao (transformation des fèves de cacao en pâte/masse de cacao, en beurre de cacao et en poudre de cacao);
3. Fabrication et commercialisation de couverture, ou chocolat à usage industriel (la matière première des fabricants de chocolat alimentaire);
4. Fabrication et commercialisation du chocolat de consommation;
5. Vente au détail de chocolat dans les pays consommateurs.

Comme on l'a vu, la transformation du cacao et la fabrication du chocolat s'effectuent essentiellement dans les pays consommateurs (importateurs de cacao). Les mutations structurelles intervenues dans les segments de la transformation et de la fabrication (points 2 à 4 ci-dessus) ont donc essentiellement intéressé ces pays. Il convient, par conséquent, d'examiner dans le détail ces processus, compte tenu de leurs incidences importantes pour les pays producteurs.

## **1. Négoce du cacao**

Le négoce international du cacao a connu d'importantes évolutions, qui pour certaines se sont accélérées ces dernières années.

Premièrement, dans les années 90, des sociétés avec des activités de négoce très diversifiées (comme Cargill et ADM) ont supplanté dans une large mesure les sociétés essentiellement spécialisées dans le négoce du cacao et du sucre (comme Gill&Duffus, Berisford et Sucden, les grands noms du négoce du cacao dans les années 80)<sup>35</sup>.

Deuxièmement, nous avons déjà vu que les grandes sociétés de négoce sur le marché international (ADM et Cargill) ont accaparé dans une très grande mesure les activités d'exportation du cacao dans les pays d'origine, et sont ainsi parvenues à un degré important d'intégration verticale dans l'industrie. Leur action s'étend jusqu'au niveau des producteurs, soit directement (centre d'achat de cacao) soit par le biais de mandataires.

En outre, les frontières entre sociétés de négoce et entreprises de transformation se sont estompées puisque les grandes sociétés de négoce – en partie pour compenser l'érosion de leurs marges – se sont maintenant impliquées elles aussi dans la transformation du cacao (et dans une autre étape plus avancée de la chaîne de production, avec la fabrication de couverture). Dans la filière du cacao, un très petit nombre seulement de sociétés internationales de négoce se limitent aujourd'hui aux opérations de négoce uniquement (ED&F Man et Continaf, par exemple).

---

<sup>35</sup> CNUCED, TD/B/COM.1/EM.10/2, voir *supra*, note 25, p. 11.

#### **Encadré 4. Intégration du négoce et de la transformation – les exemples d’ADM et de Cargill**

ADM est passée à la transformation du cacao avec l’acquisition de l’entreprise W. R. Grace & Company (Grace Cocoa) en 1997. Grace Cocoa était le premier transformateur mondial de cacao (avec 10 % de la production totale) et avait également des intérêts dans la production de couverture (Europe et Amérique du Nord) et dans les produits de consommation (marques Ambrosia, De Zaan et Merckens en Amérique du Nord). Depuis, la société a beaucoup étendu ses activités de transformation du cacao, y compris dans les pays d’origine (d’autres détails sont fournis dans l’appendice 2).

Cargill était un important producteur de produits semi-finis à base de cacao et un grand fabricant de couverture depuis le milieu des années 80. En 1987, la société a acquis General Cocoa Company Holland B.V. et les sociétés que celle-ci contrôlait, dont Gerkens Cacao Industrie B.V. et Fennema B.V., devenant ainsi un gros transformateur et fournisseur de cacao pour le marché européen. L’acquisition en 2004 des usines de transformation de cacao de Nestlé à York (Royaume-Uni) et à Hambourg (Allemagne) a encore renforcé sa position de transformateur et de fournisseur de cacao de premier plan sur la scène internationale (d’autres détails sont fournis dans l’appendice 1).

Cette tendance s’est accélérée ces dernières années, en particulier pour le broyage à l’origine (appendice 4).

*Source:* Secrétariat de la CNUCED, sur la base de communiqués de presse des sociétés. Le lecteur trouvera des informations plus détaillées sur les acquisitions faites par Cargill et ADM dans les appendices 1 et 2.

Du fait de ces évolutions, les sociétés de négoce international du cacao sont devenues «moins nombreuses, ont grossi et se sont davantage diversifiées dans toute la palette des produits de base, tandis que leur intégration verticale en amont, jusqu’à l’agriculteur, et en aval, jusqu’au niveau du transport et de la transformation, s’est renforcée»<sup>36</sup>.

## **2. Transformation du cacao**

### **i. Mouvements verticaux: dé-intégration et nouveaux schémas d’intégration verticale**

Dans le segment du broyage, on a récemment assisté à d’importantes mutations et à l’entrée de nouveaux fournisseurs. Ces mutations structurelles sont en étroite relation avec l’évolution observée dans le négoce du cacao, qu’elles recourent en partie.

Pour les grands fabricants de chocolat, une intégration verticale était courante dans le passé, et ils s’étaient impliqués dans la filière dès le stade de la transformation des fèves de cacao. Certains étaient actifs aussi dans le négoce des fèves de cacao. Les fèves étaient transformées par broyage en produits semi-finis utilisés par l’entreprise comme intrants pour la production de chocolat (chaîne intégrée). Toutefois, beaucoup de ces entreprises se sont retirées progressivement du segment moins rentable du broyage, qui est ainsi devenu une activité distincte en amont de la fabrication du chocolat. Dans le même temps, les grandes sociétés de négoce du cacao ont largement repris ces opérations dont on s’était désengagé, ce qui a conduit à de nouveaux schémas d’intégration verticale et de concentration horizontale sur le marché (appendice 5).

Après toutes ces évolutions, on peut aujourd’hui distinguer trois grandes catégories de sociétés opérant dans le segment du broyage:

1. Les sociétés traditionnellement actives dans le négoce des produits de base et avec des intérêts très diversifiés dans ce domaine (comme ADM et Cargill);

---

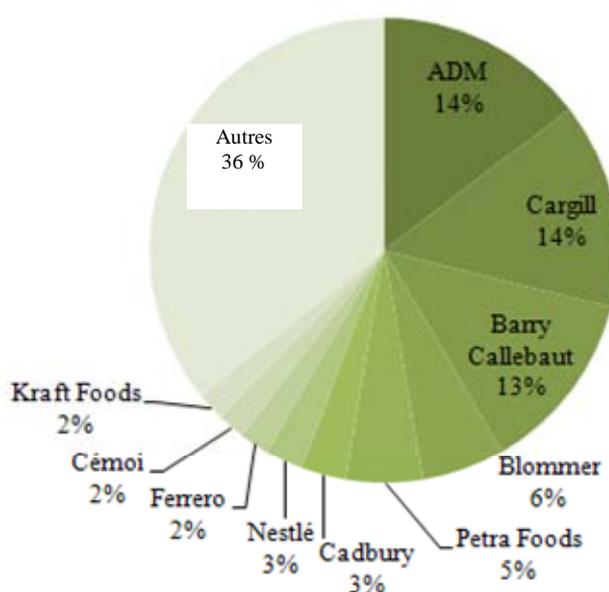
<sup>36</sup> Ibid., p. 11.

2. Les sociétés dont l'activité principale consiste traditionnellement à fabriquer des produits semi-finis à base de cacao et de la couverture, essentiellement en vue de leur vente à des tiers (par exemple, Barry Callebaut, Petra Foods et Blommer);
3. Les grands fabricants de chocolat qui sont principalement actifs sur le marché des produits de marque, mais qui conservent des capacités de broyage pour leurs besoins spécifiques (par exemple, Nestlé, Cadbury, Ferrero et Cémoi).

## ii. Concentration horizontale

La structure du segment du broyage est fortement concentrée. On estime qu'à l'heure actuelle, les deux tiers des broyages sont assurés par les 10 plus grandes sociétés, le marché étant dominé par les trois premiers transformateurs de cacao – ADM, Cargill et Barry Callebaut. Comme montré dans la figure 4 ci-dessous, ces trois entreprises représenteraient 40 % environ des broyages mondiaux. Ces mêmes transnationales ont aussi absorbé les activités d'exportation dans les pays producteurs (voir plus haut, sect. III.B.1).

**Figure 4. Ventilation de la capacité mondiale de broyage, en pourcentage (2006)**



*Source:* Secrétariat de la CNUCED, d'après des estimations de Barry Callebaut concernant les approvisionnements.

Comme on l'a vu dans la précédente section, deux conglomérats ayant leur siège aux États-Unis, Cargill et ADM, sont entrés dans le segment de la transformation du cacao en 1987 et en 1997, respectivement. En l'espace de quelques années, ces sociétés ont diversifié leurs activités, avec le négoce des fèves de cacao, la production et la commercialisation de produits semi-finis à base de cacao et la fabrication de couverture, parvenant ainsi à un degré poussé d'intégration verticale sur le marché. Elles sont actives à la fois dans les pays producteurs (approvisionnement en cacao et logistique correspondante et, dans certains pays, transformation du cacao) et dans les pays consommateurs (fabrication et commercialisation de produits semi-finis à base de cacao et, à un échelon plus avancé en aval de la chaîne, production et commercialisation de couverture). Si ces sociétés ne fabriquent pas et ne commercialisent pas leurs propres produits finis dans le cadre de leurs activités de base, il semble qu'elles s'impliquent aujourd'hui de plus en plus dans le marché de la consommation.

Le groupe Barry Callebaut ayant son siège en Suisse est né de la fusion, en 1996, entre Callebaut, un important groupe chocolatier industriel, et Barry, avec des activités complémentaires d'approvisionnement et de transformation du cacao. La société a toujours été caractérisée par une forte intégration verticale. Son implication dans la filière a débuté avec l'approvisionnement en

cacao à l'origine et sa transformation dans les pays producteurs. Dans les pays consommateurs, elle se tourne de plus en plus des produits semi-finis à base de cacao et de la couverture (celle-ci étant son activité de base traditionnelle) vers la fabrication de chocolat de consommation.

Le marché est de plus en plus concentré. On trouvera dans les appendices 1 à 3 des exemples de grandes fusions et acquisitions dans le secteur de la transformation du cacao et de la fabrication du chocolat à usage industriel entre 1970 et 2007. Le déroulement de ces processus de consolidation (globalement achevés à la fin des années 90) mérite l'attention.

Il semble que la concentration au début du processus de transformation (broyage) ait été renforcée pour parvenir à des économies d'échelle et améliorer le ratio coût-efficacité. Plus précisément, les économies d'échelle et les économies de diversification contribuent, les unes et les autres, de plusieurs manières à renforcer l'avantage concurrentiel des grandes entreprises de transformation, comme examiné ci-après<sup>37</sup>.

La transformation du cacao est une opération à forte intensité de capital. Les installations pour la transformation des fèves de cacao sont coûteuses, elles doivent pouvoir traiter d'importantes quantités et elles doivent fonctionner en continu. En outre, la transformation du cacao devient de plus en plus complexe, car les industriels doivent répondre à des exigences de plus en plus grandes en termes de qualité (livraison de produits à usage particulier) et de livraison (en flux tendu). L'amélioration des procédés et des produits/recettes exige des investissements continuels dans la recherche-développement ainsi que des installations spécifiques (avec des usines séparées pour la production courante et pour les produits à base de cacao à usage particulier). Tout cela renforce la nécessité d'amplifier l'échelle d'activité. Les économies d'échelle dont peuvent profiter les gros industriels sont perçues comme des obstacles potentiels à l'entrée.

Ces gros industriels (en particulier ceux qui ont une large palette d'activités de transformation) peuvent aussi tirer parti d'économies de diversification en créant des effets de synergie entre différents produits à l'intérieur du groupe (un subventionnement croisé en quelque sorte entre productions industrielles au sein d'un groupe de sociétés). Ceci concerne à la fois la recherche-développement et la logistique. Pour la recherche-développement, par exemple, les industriels du broyage qui ont un savoir-faire dans le secteur alimentaire peuvent tirer parti pour leurs opérations de transformation du cacao d'avancées technologiques faites dans le cadre de leurs activités dans le secteur alimentaire<sup>38</sup>. D'importants effets de synergie entre branches d'activité au sein d'une même société ont aussi été créés pour la logistique du cacao. Il a déjà été dit que les principales sociétés de négoce du cacao avaient adapté à ce négoce le savoir-faire et les infrastructures logistiques dont elles s'étaient dotées pour le commerce d'autres produits de base en vrac. De grosses économies de coûts ont été obtenues grâce à ces adaptations logistiques, qui ont renforcé la position concurrentielle des grands industriels.

Une proximité géographique avec les fabricants de chocolat confère elle aussi des avantages opérationnels importants. Ainsi, un industriel du cacao aux Pays-Bas stockera le beurre de cacao sous forme liquide pour le livrer juste à temps en camions-citernes à ses clients, ce qui évitera à ces derniers de liquéfier à nouveau le beurre pour l'utiliser dans la fabrication du chocolat. Par contre, les transformateurs de fèves de cacao dans les zones éloignées (surtout si elles sont mal desservies par les infrastructures de transport) seront obligés de refroidir le beurre (une opération coûteuse) et de le vendre au rabais (puisque le client devra à nouveau le liquéfier<sup>39</sup>). La proximité entre transformateurs de cacao et fabricants de chocolat induit donc d'importantes «externalités d'agglomération» qui expliquent en partie pourquoi le plus gros conglomérat mondial de cacao et de chocolat est installé dans la région du Zaanstreek près d'Amsterdam<sup>40</sup>.

---

<sup>37</sup> Fold, 2002, voir *supra*, note 33, p. 237 et 238.

<sup>38</sup> Ibid, p. 238.

<sup>39</sup> CCI, 2001, voir *supra*, note 4, p. 97 et 98.

<sup>40</sup> En Europe, les principaux transformateurs (Cargill/Gerrens Cacao et ADM/Cocoa de Zaan) sont installés dans la région du Zaanstreek près d'Amsterdam, aux Pays-Bas, la plus importante au monde pour la transformation du cacao et

### 3. Marché du chocolat à usage industriel

#### i. Évolution récente

On a déjà vu que les frontières entre les transformateurs de cacao et les fabricants de chocolat s'étaient estompées, puisque désormais la plupart des transformateurs de cacao produisent aussi de la couverture (chocolat à usage industriel).

Les producteurs de chocolat à usage industriel se répartissent en deux grandes catégories:

1. Des groupes intégrés verticalement qui produisent du chocolat à usage industriel et l'utilisent essentiellement eux-mêmes pour fabriquer des produits destinés aux consommateurs (chaîne intégrée);
2. Des transformateurs industriels qui vendent la plupart de leur production de couverture à des tiers (fournisseurs du marché).

La première catégorie inclut les grands fabricants de produits alimentaires de marque, comme Nestlé, Mars, Hershey, Cadbury, Kraft Jacobs Suchard, Ferrero et Cémoi. Comme on l'a déjà vu, ils s'impliquaient auparavant dans l'industrie dès le stade de la transformation du cacao, mais la plupart ont décidé de se désengager des activités de broyage moins rentables. Même si la plupart de ces sociétés fabriquent encore de la couverture pour leur propre usage, elles ont tendance à confier à des sous-traitants spécialisés cette production de couverture (et même celle de produits finis) à une étape plus avancée de la chaîne de production).

Le second groupe (les fournisseurs du marché) inclut les grandes entreprises de transformation de cacao (comme Barry Callebaut, Cargill, ADM et Blommer), qui sont aussi des acteurs de premier plan sur le marché de la couverture en aval. Comme on l'a vu, quelques-unes (ADM et Cargill) sont des sociétés actives dans la transformation du cacao – avec une expérience du négoce de divers produits de base – qui ne se sont impliquées que récemment, en aval, dans la production de couverture. D'autres (Barry Callebaut, par exemple) sont traditionnellement actives dans la production de couverture (leur domaine d'intérêt «historique»), à côté de leurs activités de transformation. Leur implication dans la filière intervient dès l'approvisionnement et le négoce (dans les pays d'origine et au niveau international).

Selon certaines estimations de Barry Callebaut, jusqu'à une époque récente la chaîne intégrée représentait encore 70 % de la production totale de couverture. Cette situation, toutefois, est en train de changer. On voit, en particulier, que les gros fabricants de produits alimentaires de marque ont tendance à externaliser la production de chocolat semi-fini – couverture liquide – en la confiant à quelques fournisseurs sélectionnés. Cadbury, par exemple, a signé récemment avec Barry Callebaut un mémorandum d'accord pour un approvisionnement sur le long terme. Cadbury est la troisième grande société de l'industrie alimentaire à externaliser sa production de cacao à Barry Callebaut après Hershey et Nestlé (voir l'encadré 5). Finalement, il semble que la tendance de l'industrie à l'externalisation ne se limite plus au chocolat à usage industriel et qu'elle s'étende désormais aux produits de consommation, au fur et à mesure que les fabricants de ces produits se recentrent de plus en plus sur la commercialisation et s'en remettent, pour leurs approvisionnements, à des tiers (voir aussi l'appendice 5)<sup>41</sup>.

---

l'exportation de produits à base de cacao. D'importants avantages concurrentiels (voir plus bas) sont associés à cette implantation. Barry Callebaut a la plupart de ses capacités de broyage en Belgique et en France.

<sup>41</sup> Cette stratégie d'externalisation a été appliquée par les fabricants de produits de marque ayant une large palette d'activités (comme Nestlé et Hershey, par exemple). Les fabricants de chocolat de consommation dont le cœur d'activité est le chocolat proprement dit (comme Ferrero et Lindt & Sprüngli) continuent à investir dans les opérations de broyage.

## Encadré 5. Accords de fabrication au niveau mondial dans la filière du chocolat

15 février 2007 – Nestlé a annoncé un accord sur le long terme avec Barry Callebaut pour la fourniture de 43 000 tonnes par an de chocolat liquide et la fabrication de certains produits Nestlé. Le projet prévoyait aussi l’approvisionnement en chocolat liquide de Nestlé en Russie. Dans le même temps, Barry Callebaut a annoncé son intention de racheter à Nestlé son installation de production de pâte de cacao et de chocolat liquide de San Sisto, en Italie, ainsi qu’une chocolaterie à Dijon, en France (soit une capacité de production de quelque 100 000 tonnes). Barry Callebaut avait déjà acquis en 1999 l’activité de production de chocolat à usage industriel et les actifs correspondants de Nestlé en Italie. Les installations en question comprenaient un site de production ultramoderne à Verbania, en Italie.

26 avril 2007 – La société Hershey et Barry Callebaut ont annoncé un partenariat stratégique pour les approvisionnements et l’innovation. L’accord prévoyait que Barry Callebaut construirait et exploiterait une installation qui fournirait du chocolat pour la nouvelle usine de Hershey à Monterrey, au Mexique. Barry Callebaut prendrait aussi en location une partie des installations d’Hershey à Robinson, dans l’Illinois, pour y fabriquer du chocolat. Le partenariat comprenait un accord global sur le long terme prévoyant que Barry Callebaut fournirait à Hershey 80 000 tonnes par an au minimum de chocolat et de produits finis.

19 juin 2007 – Barry Callebaut a annoncé la signature d’un mémorandum d’accord avec Cadbury Schweppes PLC pour doubler ses approvisionnements en pâte de cacao et en chocolat liquide, qui seraient portés à environ 30 000 tonnes par an. Barry Callebaut livrerait chaque année 14 000 tonnes additionnelles de pâte de cacao et de chocolat liquide aux installations de production de Cadbury Schweppes en Pologne.

*Source:* Secrétariat de la CNUCED, sur la base de communiqués de presse publiés par Barry Callebaut entre 1989 et 2007.

### ii. Concentration

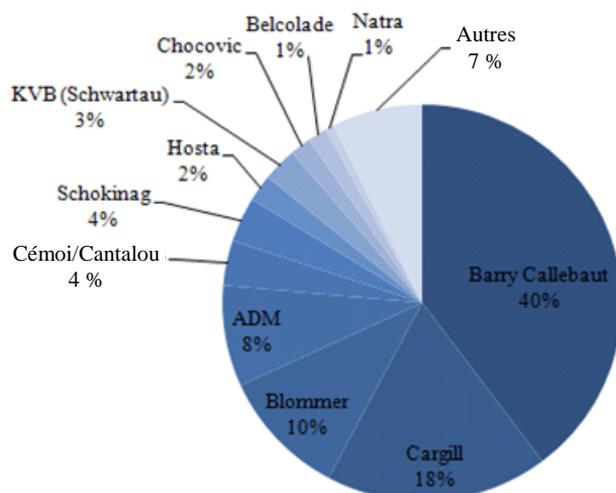
Le marché de la couverture est fortement concentré. La ventilation du marché par entreprise, (en pourcentage) est illustrée dans la figure 5. À l’heure actuelle, les trois quarts du marché mondial sont approvisionnés par quatre fournisseurs seulement (Barry Callebaut, Cargill, Blommer, ADM). La société Barry Callebaut revendique à elle seule une part de marché d’environ 40 %. Les quatre grandes sociétés en question représentaient aussi près de la moitié des broyages mondiaux (voir plus haut, fig. 4).

Ce chiffre agrégé masque des ratios de concentration du marché plus élevés sur certains marchés nationaux ou régionaux. Au Royaume-Uni, en Belgique et aux Pays-Bas, par exemple, Callebaut et Barry (fusionnés par la suite en Barry Callebaut) contrôlaient, selon les estimations, près des trois quarts de l’approvisionnement du marché en couverture (1995). Au niveau de l’UE, ces deux sociétés détenaient, la même année, 28 % et 23 % du marché total, respectivement<sup>42</sup>.

Il faut préciser que l’analyse ne porte que sur l’approvisionnement du marché en couverture, et qu’elle ne prend pas en compte la production de couverture à l’intérieur d’un groupe intégré verticalement. Cadbury, Mars et Nestlé, par exemple, n’approvisionnent pas le marché en couverture dans le cadre de leurs activités de base, mais ces sociétés produisent de la couverture pour leur propre usage afin de fabriquer du chocolat alimentaire. Les approvisionnements au sein des groupes intégrés continuent à représenter l’essentiel de la production de couverture.

<sup>42</sup> UK Monopolies and Mergers Commission, *Klaus J. Jacobs Holding AG and Société Centrale d’Investissements et Associés. A report on the merger situation* (rapport présenté au Parlement en juin 1997), p. 47 et 48.

**Figure 5. Ventilation du marché mondial du chocolat à usage industriel (2005)**



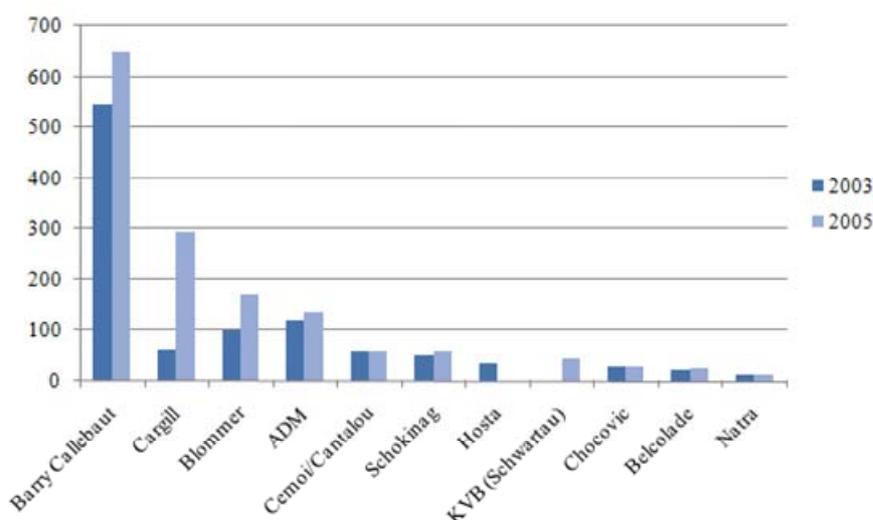
*Source:* Secrétariat de la CNUCED, sur la base d'estimations de Barry Callebaut.

*Note:* Le marché du chocolat à usage industriel est estimé à 1,6 million de tonnes au total.

Comme pour la transformation du cacao, le marché est de plus en plus concentré. Ce processus de concentration a comporté des fusions pour former des entités combinées de plus grande taille (par exemple, la fusion en 1997 de Callebaut AG et de Barry SA pour former Barry Callebaut) et l'absorption par les grandes entreprises internationales de petites sociétés qui opéraient essentiellement dans un cadre national.

Comme montré dans la figure 6, les grosses sociétés sont celles qui croissent le plus rapidement. On peut penser aussi que la tendance des fabricants de produits de marque à externaliser au profit de quelques fournisseurs sélectionnés les approvisionnements dont ils ont besoin intervient dans cette évolution, puisque leur part de marché s'en trouve augmentée. Une autre caractéristique importante est l'expansion rapide du marché des sociétés qui (comme Cargill) sont passées de leurs activités «historiques» de négoce à la transformation du cacao, puis à la production de couverture.

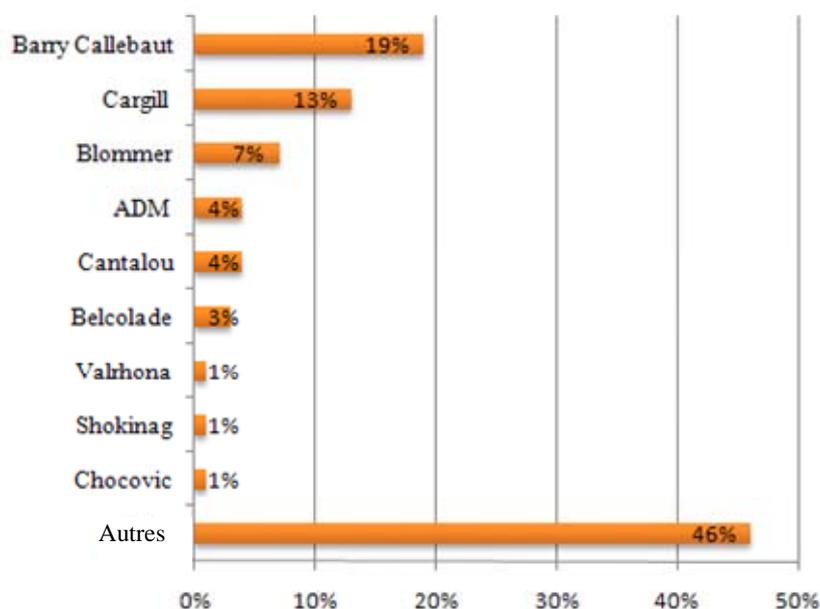
**Figure 6. Principaux fournisseurs de chocolat à usage industriel sur le marché mondial (en milliers de tonnes, 2003-2005)**



*Source:* Secrétariat de la CNUCED, d'après des estimations de Barry Callebaut.

La figure 7 montre que le segment du chocolat «gourmet» (inclus dans le chocolat à usage industriel dans l'analyse ci-dessus) est comparativement moins concentré et plus fragmenté que le segment du chocolat à usage industriel dans son ensemble. Le chocolat «gourmet» et le chocolat à usage spécialisé sont destinés en général à des utilisateurs artisanaux, y compris chocolatiers, pâtisseries ou boulangers, et aussi aux hôtels, restaurants, etc. (alors que le chocolat à usage industriel est destiné aux industriels – les fabricants de produits de marque qui produisent du chocolat, des confiseries, des produits de biscuiterie et des produits laitiers).

**Figure 7. Parts de marché mondiales pour le chocolat «gourmet» et à usage spécialisé (2005)**



Source: Secrétariat de la CNUCED, sur la base d'estimations de Barry Callebaut.

#### 4. Chocolat de consommation

##### i. Acteurs

Les acteurs intervenant sur le marché du chocolat de consommation en aval sont très divers en termes non seulement d'importance, mais aussi de gamme d'activités. Pour la plupart, ils se répartissent en trois grandes catégories.

Le premier groupe – le plus important – est constitué par un petit nombre de fabricants de produits de marque qui opèrent essentiellement au niveau mondial. Les leaders de ce groupe sont les grands noms de l'industrie des produits à base de chocolat, comme Nestlé, Hershey, Kraft Foods, Cadbury Schweppes et Ferrero. Quelques-uns ont comme cœur d'activité le chocolat proprement dit (comme Ferrero et Lindt & Sprüngli), mais la plupart (Nestlé, Hershey et Kraft, par exemple) sont devenus actifs dans une plus large gamme d'activités, qui va des boissons jusqu'aux produits de confiserie (à base de chocolat ou non), voire à d'autres secteurs alimentaires (produits laitiers, biscuiterie, etc.). Certaines sociétés, comme Lindt & Sprüngli, se sont spécialisées dans les produits à base de chocolat de qualité «prestige». Comme on l'a vu dans la section précédente, toutes ces entreprises fabriquent non seulement du chocolat de consommation, mais aussi de la couverture (pour leur propre usage, ou pour des sous-traitants en vue d'être commercialisée sous leur nom de marque).

À côté des grands fabricants de chocolat de marque, deux autres catégories d'acteurs interviennent sur le marché de consommation: des petits fabricants de chocolat «gourmet» et de qualité artisanale, et quelques gros fournisseurs qui alimentent le marché en chocolat à usage industriel.

Les premiers sont les entreprises (et les professionnels) qui fabriquent et commercialisent des produits alimentaires contenant du chocolat, mais qui ne produisent pas de couverture ni d'ingrédients à base de cacao. Ils comprennent des utilisateurs professionnels ou artisanaux (tels que confiseurs, pâtisseries et boulangers), des petites et moyennes entreprises de fabrication de confiseries à base de chocolat et des gros fabricants de produits de biscuiterie et de produits laitiers.

Les seconds sont les acteurs de premier plan dans les segments d'amont (transformation du cacao et fabrication de couverture), qui sont aussi présents – et de plus en plus – dans le segment du chocolat de consommation. Barry Callebaut, par exemple, est désormais bien établi dans ce segment, où il opère sous les marques Sarotti, Alpia, Sprengel, Jacques, Alprose et (récemment encore) Brach. L'acquisition par Barry Callebaut en 2002 de Stollwerck GmbH lui a permis de renforcer sa position en Allemagne, le principal marché en Europe du chocolat de consommation. L'acquisition en 2003 de la branche Confections Holding, Inc. de Brach a consolidé la présence de la société dans le secteur des confiseries de sucre en Amérique du Nord, même si elle s'est désengagée depuis de cette dernière activité. D'autres entreprises essentiellement actives dans la transformation du cacao et la fabrication de chocolat à usage industriel ont elles aussi diversifié leurs sources de revenus en s'intéressant aux produits semi-finis et finis à base de chocolat.

## **ii. Concentration**

La concentration sur les marchés de consommation s'est accompagnée d'une concentration de plus en plus poussée dans les segments de la transformation (cacao) et de la fabrication (couverture) de la filière du cacao et du chocolat.

Dans le passé, les sociétés qui fabriquaient du chocolat étaient plus diverses qu'aujourd'hui et elles commercialisaient essentiellement leurs produits sur leur marché intérieur propre. Le marché est désormais dominé par de grandes multinationales de la confiserie, qui commercialisent leurs marques dans tous les gros pays consommateurs. À l'issue d'une série de fusions et d'acquisitions dans l'industrie du chocolat, cinq entreprises seulement – Nestlé, Ferrero, Mars, Kraft Jacobs Suchard et Cadbury Schweppes – contrôlent désormais plus de la moitié du marché européen du chocolat de consommation. Ce chiffre agrégé masque un degré de concentration encore plus poussé sur certains marchés nationaux et pour certaines catégories de produits. Au milieu des années 90 déjà, Cadbury, Mars et Nestlé représentaient par exemple entre 75 et 80 % du marché des confiseries à base de chocolat au Royaume-Uni<sup>43</sup>. Cette concentration s'est faite principalement par des fusions et par l'acquisition d'entreprises de taille plus modeste avec des marques locales solidement établies sur des marchés nationaux.

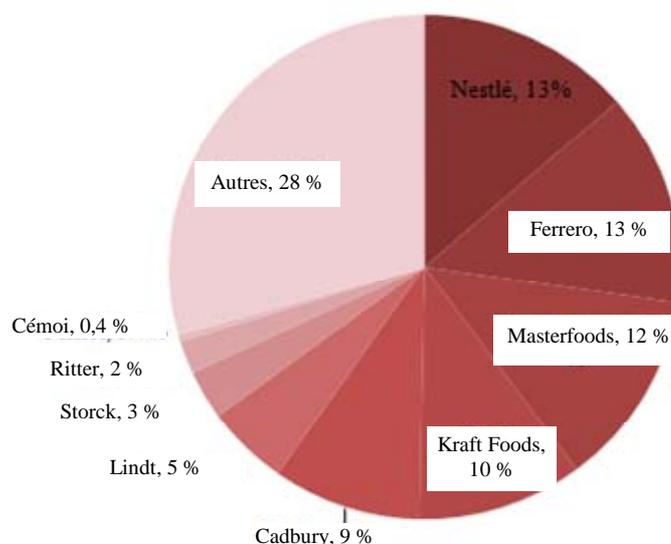
La reconnaissance des marques au niveau mondial et les stratégies de commercialisation sont des facteurs importants à l'origine des mutations structurelles dans le segment de la consommation.

Sur les marchés de consommation, un nom de marque solidement établi contribue à l'emprise sur le marché, en particulier pour les marchés de certains produits spécifiques (par exemple, les produits de grignotage à base de chocolat). Les nouveaux entrants ont donc besoin de campagnes de commercialisation massives pour promouvoir de nouvelles marques, et les budgets de publicité élevés qui sont nécessaires pour promouvoir la reconnaissance de la marque deviennent autant d'obstacles à l'entrée. De gros investissements dans le développement de produits et dans la commercialisation de la marque sont nécessaires eux aussi pour conserver une position solide.

---

<sup>43</sup> UK, Monopolies and Mergers Commission, 1997, voir *supra*, note 42, p. 40.

**Figure 8. Marché européen du chocolat de consommation (2005)**



Source: CNUCED, d'après ACNielsen, Euromonitor.

En revanche, la fabrication du chocolat de consommation n'est pas une activité à intensité de capital particulièrement forte. Les obstacles structurels liés aux économies d'échelle ne jouent pas un rôle décisif, même si ce type de considération peut entrer en jeu pour les activités de recherche-développement en vue du développement de produits et pour la logistique de distribution. Cette dernière peut, dans la pratique, devenir un obstacle important dans la mesure où les grandes chaînes de supermarchés imposent à leurs fournisseurs sélectionnés des conditions rigoureuses en matière logistique. On voit ainsi que devenir fournisseur agréé pour les grandes chaînes de supermarchés (ou les grandes entreprises de gros) est un obstacle en soi.

## 5. Vente au détail

La concentration dans la filière du cacao et du chocolat est le reflet de l'évolution du segment de la commercialisation au détail, où la concentration du marché s'est elle aussi accentuée. La vente au détail comprend la vente de produits et de services directement aux consommateurs pour leur usage personnel et à des fins non commerciales. Ce segment est différencié ici du segment des «services de restauration» qui inclut divers fournisseurs de services, comme les chaînes de restauration rapide franchisées au niveau international, les restaurants traditionnels, les kiosques qui vendent de la nourriture à emporter, etc.

### i. Circuits de distribution

La plupart des grands fabricants de produits alimentaires de marque ont un réseau mondial de centres et d'entrepôts de distribution, souvent pour appuyer leurs systèmes de «livraison directe aux magasins»<sup>44</sup>. Les produits à base de chocolat que chacun connaît transitent généralement par ces installations pour être vendus aux chaînes de supermarchés<sup>45</sup>, aux grossistes, aux magasins de proximité, aux stations d'essence, aux drugstores et autres points de vente au détail de produits alimentaires.

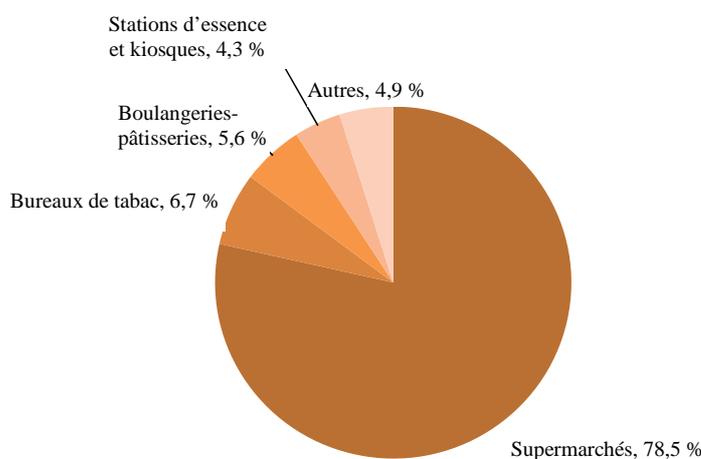
<sup>44</sup> Dans le système de «livraison directe aux magasins», les marchandises sont livrées au magasin de l'acheteur sans passer par un entrepôt ou un centre de distribution.

<sup>45</sup> Nous utilisons le terme «supermarchés» par commodité pour désigner toutes les formes modernes de vente au détail en grande surface, où les clients se servent eux-mêmes (et ne sont pas servis), qui offrent un large éventail de produits alimentaires et autres, qui font des achats en grande quantité et qui ont un système de distribution centralisé. Cette définition recouvre certains types de points de vente bien connus, comme les «supermarchés» (*stricto sensu*) et les «hypermarchés». Les hypermarchés sont de plus grande taille que les supermarchés, leur assortiment comprend en général des meubles, des vêtements, des appareils ménagers, etc., et les produits sont présentés en conditionnements de grande contenance, avec une manutention minimale par les employés du magasin.

La part de la grande distribution dans la vente au détail de produits alimentaires n'a cessé de progresser et représente désormais un important segment des opérations de vente au détail en Amérique du Nord, en Europe occidentale et au Japon. Dans ces régions, la part de la vente au détail de produits alimentaires détenue par la grande distribution se situe, selon les évaluations, entre 75 et 85 %, avec certaines variations selon les pays. La grande distribution se développe rapidement aussi en Amérique latine, en Asie de l'Est, en Europe centrale et orientale et au Moyen-Orient.

Les chaînes de supermarchés accaparent, globalement, la plus grande part de la distribution des produits à base de chocolat. Selon Dorin, il existe cinq grands circuits de distribution pour les produits à base de chocolat en France, l'un des plus gros marchés de consommation pour le chocolat<sup>46</sup>. Leurs parts de marché respectives sont indiquées ci-dessous. Plus des trois quarts des produits en question sont vendus par la grande distribution.

**Figure 9. Circuits de distribution du chocolat en France – Parts de marché**



Source: Dorin (2003), d'après des données pour 2001 du cabinet XERFI (voir la note de bas de page 46).

## ii. Concentration

En général, le secteur de la commercialisation au détail des produits alimentaires se consolide. Dans toutes les régions, on assiste à une consolidation rapide de la grande distribution et à la pénétration de chaînes étrangères («multinationalisation» du secteur). Les grandes chaînes de distribution de produits alimentaires ont, peu à peu, renforcé leur position dominante sur les marchés par un processus de concentration impliquant fusions et rachats, tant au niveau national qu'au niveau international. Selon M+M PlanetRetail (tableau 4), les 30 principaux distributeurs représentaient en 2004 34 % environ des ventes mondiales au détail, contre 29 % seulement en 1999. Ces chiffres prennent en compte les ventes de tous les magasins appartenant à une enseigne de détail (ventes des enseignes de détail). Mais ces données masquent là encore d'importantes disparités selon les pays. Au Royaume-Uni, par exemple, Tesco, Sainsbury, Asda et Safeway étaient les quatre principaux distributeurs dans le secteur alimentaire d'après la part des ventes de produits alimentaires des magasins de référence en 1998-1999. À eux quatre, ces distributeurs représentaient en effet plus de 70 % des ventes des supermarchés<sup>47</sup>.

<sup>46</sup> Dorin, 2003, voir *supra*, note 15, p. 15 et 16.

<sup>47</sup> À la fin des années 90, il a été demandé à la Competition Commission du Royaume-Uni d'enquêter et de faire rapport sur les approvisionnements dans la grande distribution alimentaire. L'enquête a été lancée parce que le consommateur

**Tableau 4. Classement mondial des grands distributeurs du secteur alimentaire  
(d'après le total des ventes au détail), 2004**

N°	Société	Pays d'origine	Ventes totales de l'enseigne de détail (en millions de dollars É.-U.)	Part de marché
1	Wal-Mart	États-Unis	310 576	6,3 %
2	Carrefour	France	112 240	2,3 %
3	Ahold	Pays-Bas	88 179	1,8 %
4	Metro Group	Allemagne	79 874	1,6 %
5	Tesco	Royaume-Uni	68 164	1,4 %
6	Ito-Yokado	Japon	58 757	1,2 %
7	Kroger	États-Unis	58 647	1,2 %
8	Rewe	Allemagne	54 484	1,1 %
9	Target	États-Unis	53 949	1,1 %
10	Costco	États-Unis	51 199	1,0 %
11	AEON	Japon	50 746	1,0 %
12	Auchan	France	50 447	1,0 %
13	Casino	France	50 012	1,0 %
14	Aldi	Allemagne	46 863	0,9 %
15	ITM	France	46 430	0,9 %
16	Groupe Schwarz	Allemagne	46 388	0,9 %
17	Albertsons	États-Unis	41 975	0,8 %
18	Edeka	Allemagne	39 584	0,8%
19	Walgreens	États-Unis	39 485	0,8 %
20	Safeway	États-Unis	39 112	0,8 %
21	Leclerc	France	38 089	0,8 %
22	Tengelmann	Allemagne	33 094	0,7 %
23	CVS	États-Unis	32 564	0,7 %
24	Sainsbury	Royaume-Uni	30 343	0,6 %
25	JCPenney	États-Unis	28 029	0,6 %
26	Morrisons	Royaume-Uni	25 738	0,5 %
27	Coles Myer	Australie	25 480	0,5 %
28	Woolworths	Australie	25 169	0,5 %
29	Groupe Delhaize	Belgique	24 042	0,5 %
30	Loblaw	Canada	22 433	0,5 %
	Total pour les 30		1 672 092	33,8 %
	Autres		3 277 565	66,2 %
	Total général		4 949 657	100,0 %

Source: PlanetRetail, 2005.

Note: Il est fait référence ici au total des ventes des principaux distributeurs du secteur alimentaire, et non à leurs ventes de produits alimentaires spécifiquement.

---

avait l'impression que les prix des produits alimentaires au Royaume-Uni étaient généralement plus élevés que dans d'autres pays comparables, et qu'il y avait une disparité apparente entre les prix payés aux producteurs et les prix de détail. Voir UK Competition Commission, *Supermarkets: A report on the supply of groceries from multiple stores in the United Kingdom* (rapport présenté au Parlement par le Secrétaire d'État au commerce et à l'industrie à la demande de Sa Majesté, octobre 2000).



## IV. CONCENTRATION, CONCURRENCE ET EFFICACITÉ

On a déjà vu que la filière cacao-chocolat était fortement concentrée aux divers stades. Dans beaucoup de régions (éloignées), les producteurs de cacao sont confrontés à des situations d'oligopsonie, voire de monopsonie. Dans les pays consommateurs, la concentration se renforce dans les activités de vente au détail. Et quant aux marchés des produits intermédiaires (produits semi-finis dérivés du cacao et couverture), ils se caractérisent en général par une interaction entre des structures oligopsonnistiques et oligopolistiques.

La présente section reprend des éléments de l'analyse des structures du marché effectuée, qu'elle complète avec des informations sur les tendances des prix dans l'industrie du cacao et du chocolat. Il n'est fait référence qu'aux évolutions des prix et des structures des coûts qui peuvent – au moins en partie – être observées en liaison avec la consolidation et la restructuration des marchés. Mais il n'y avait pas d'informations suffisantes pour une analyse factuelle exhaustive des coûts et des marges dans l'ensemble de la chaîne.

### A. Achats de cacao

On a vu plus haut que la libéralisation avait abouti à une concentration accrue dans le secteur d'exportation, puisque les sociétés étrangères de négoce et de transformation avaient tendance à intégrer leurs activités en amont dans les pays d'origine. On a vu ainsi apparaître des structures oligopsonnistiques pour les achats de cacao, aussi bien au niveau local qu'au niveau international. Nous allons donc examiner si ces schémas de consolidation et de restructuration se sont accompagnés de mouvements significatifs des prix.

L'analyse prend en compte plusieurs éléments:

- La part des prix aux producteurs, convertie en dollars, par rapport aux cours mondiaux;
- Des données complémentaires sur les coûts et taxes de commercialisation;
- D'autres éléments factuels.

L'analyse est centrée sur les tendances des prix depuis la libéralisation.

#### 1. Prix aux producteurs et cours mondiaux

Il est possible de tirer un certain nombre d'observations des mouvements relatifs des prix aux producteurs et des cours mondiaux. Le prix indicatif de l'ICCO fait figure ici de cours mondial, et on considère qu'il représente le prix à l'exportation<sup>48</sup>. L'évolution de la part des producteurs dans les cours mondiaux peut donner certaines indications générales sur une éventuelle emprise sur le marché dans la filière du cacao.

La figure 10 montre les prix aux producteurs au Cameroun et le prix de référence international du cacao (prix indicatif de l'ICCO). Les prix sont exprimés par année cacaoyère (plutôt que par année civile) et en dollars des États-Unis. Deux séries ont été fournies par l'ICCO. La part des prix aux producteurs dans les cours mondiaux est mesurée sur l'axe vertical à droite.

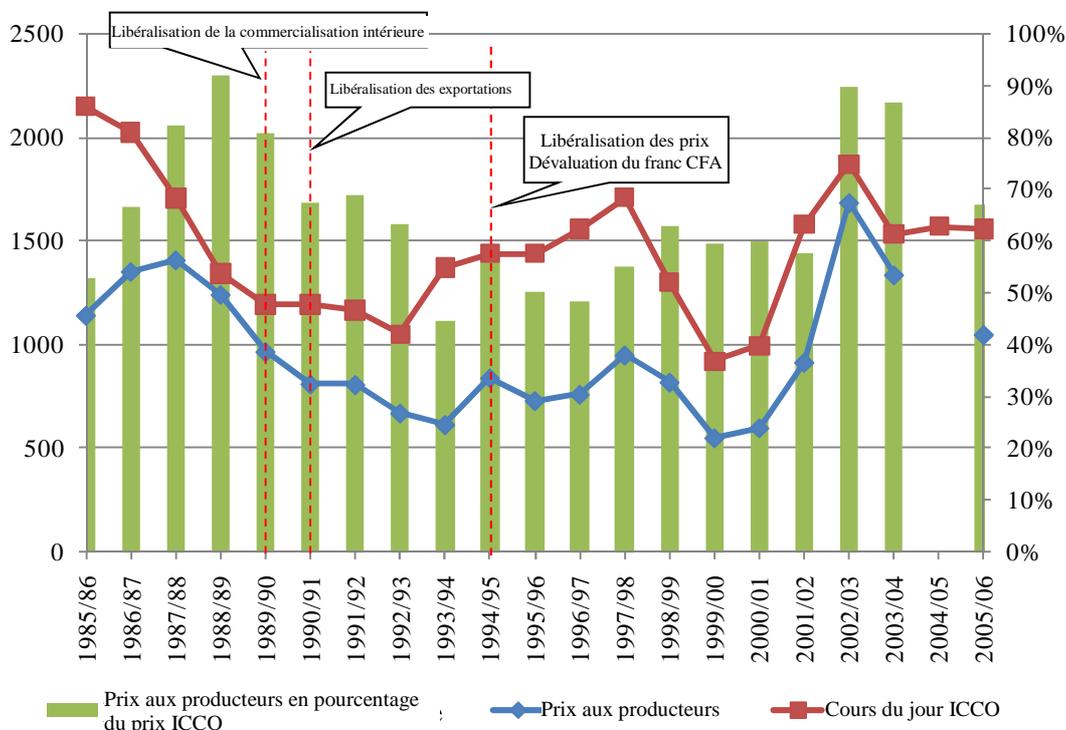
Entre 1987/88 et 1996/97, la part des producteurs a chuté d'environ 47 % en valeur nominale. D'importantes mutations structurelles sont intervenues au cours de cette période de référence, avec la libéralisation des structures de commercialisation intérieure et extérieure (en 1989/90 et en 1990/91) et avec la libéralisation totale des prix (depuis l'année cacaoyère 1994/95). Toutefois, l'établissement de liens entre ces mutations structurelles et l'évolution de la part des

---

<sup>48</sup> Dans le négoce du cacao, les contrats à terme négociés sur le marché des contrats à terme et des instruments financiers de Londres (LIFFE) et sur le Coffee, Sugar and Cocoa Exchange de New York (NYBOT) servent de références pour les cours mondiaux. Au Cameroun, les prix à l'exportation sont corrélés avec les prix des contrats à terme sur le LIFFE.

producteurs n'est que simple spéculation. La part des producteurs s'est légèrement redressée entre 1996/97 et 2001/02 (en hausse de 19 %, en valeur constante). Et elle a fortement augmenté au cours de l'année cacaoyère suivante, avant de chuter à nouveau.

**Figure 10. Cameroun – Prix aux producteurs et cours mondiaux du cacao (en dollars É.-U. par tonne)**

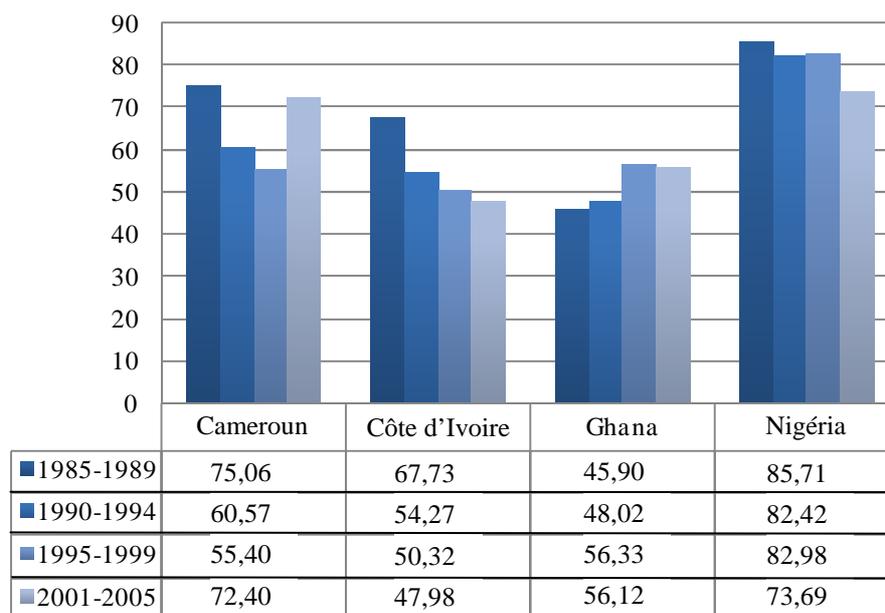


Source: CNUCED, sur la base de données de l'ICCO.

Note: Analyse effectuée en dollars des États-Unis par tonne, valeur courante. Les dates se réfèrent aux années cacaoyères. Le prix indicatif de l'ICCO est la moyenne des cours du jour des trois plus récents mois d'opérations sur le marché des contrats à terme de Londres et sur le Coffee, Sugar and Cocoa Exchange de New York au moment de la clôture à Londres.

Le tableau 5 présente des données sur la part des producteurs dans les cours mondiaux calculée en moyenne sur des segments de cinq ans, couvrant la période 1985-2005. Ce tableau permet une comparaison entre les quatre grands pays producteurs de cacao en Afrique. Les données font apparaître un recul de la part des producteurs dans les cours mondiaux dans trois de ces quatre pays (avec une inversion partielle de la tendance au Cameroun récemment). Même s'il n'est pas possible d'imputer ce recul aux mutations structurelles mises en relief dans la section précédente (la pénétration accrue des capitaux étrangers et le processus de concentration), ces mouvements de prix méritent l'attention même si l'on tient compte de ces mutations structurelles concomitantes. Mais il faudrait une analyse plus rigoureuse de la chronologie du déroulement du processus de concentration, entre autres choses, pour établir des corrélations valables.

**Tableau 5. Prix aux producteurs en part des cours mondiaux**



*Source:* CNUCED, sur la base de données de l'ICCO.

*Note:* Analyse effectuée en dollars des États-Unis, valeur courante. Le prix indicatif de l'ICCO est la moyenne des cours du jour des trois plus récents mois d'opérations sur le marché des contrats à terme de Londres et sur le Coffee, Sugar and Cocoa Exchange de New York au moment de la clôture à Londres. Les dates se réfèrent aux années cacaoyères (de 1985/86 à 2005/06; la période 2001-2005 inclue les années 2000/01 à 2005/06, soit six ans, et non la période moyenne de cinq ans).

On constate notamment une augmentation de la part des producteurs au Ghana, le seul pays où la libéralisation n'est pas encore complète<sup>49</sup>. Cette évolution positive de la part des producteurs est probablement plus une question de qualité que de structures de marché, mais les questions de qualité sont étroitement liées à l'évolution de ces structures. En particulier, la qualité et la régularité qui caractérisent les fèves ghanéennes (teneur en matière grasse élevée et arôme puissant, qui appellent un surprix sur le marché mondial) s'expliquent par certaines caractéristiques du système d'approvisionnement intérieur (fermentation et séchage minutieux et système rigoureux de contrôle de la qualité et de tri tout au long de la chaîne locale), avec les structures correspondantes (notamment, le système de classement par qualité et de certification pour l'exportation). Dans les autres pays, la disparition des systèmes étatiques de contrôle de la qualité et l'introduction de systèmes logistiques pour le transport en vrac sont des facteurs qui ont contribué à l'assouplissement des critères de qualité. Cette évolution est due, en très grande partie, au désengagement de l'État de la filière du cacao et à la pénétration dans le secteur d'exportation d'entreprises transnationales de broyage ayant l'expérience du commerce des produits de base en vrac.

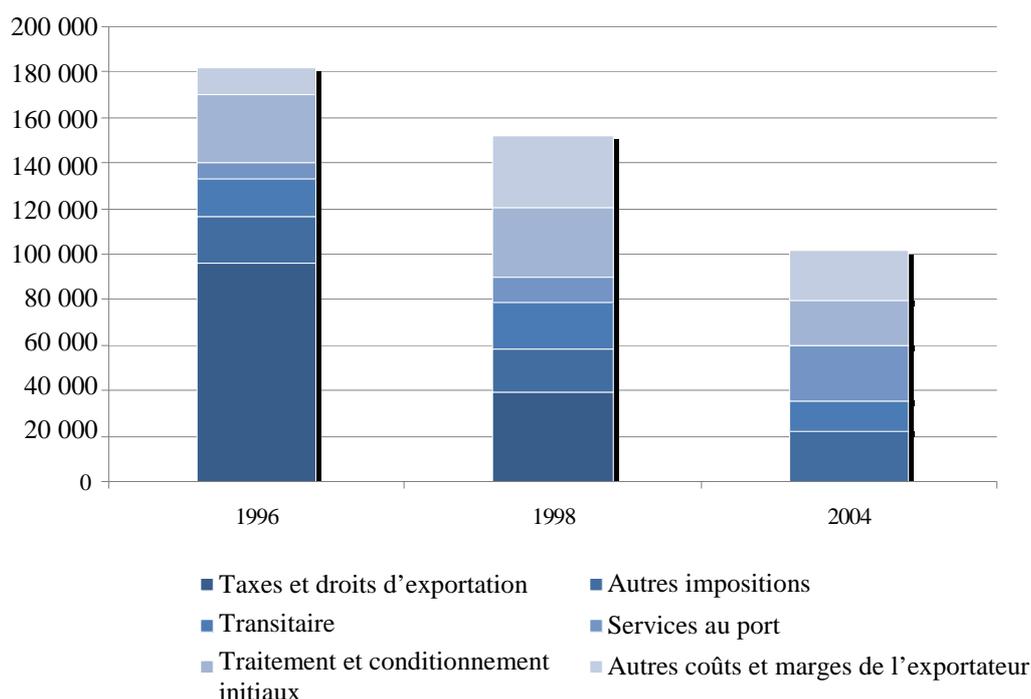
<sup>49</sup> Comme on l'a vu dans le tableau 1, au Ghana la commercialisation pour l'exportation reste, dans une très grande mesure, sous contrôle paraétatique; les prix aux producteurs et les prélèvements et redevances dans la filière du cacao sont encore déterminés conformément à un mécanisme de fixation des prix (Producer Price Review Committee); la Division du Cocobod pour le contrôle de la qualité conserve le monopole du classement par qualité et de la certification du cacao destiné à l'exportation. Ce système d'intervention dans la fixation des prix doit être pris en compte lorsque l'on compare le Ghana avec d'autres pays producteurs de cacao.

## 2. Données complémentaires sur les coûts et taxes de commercialisation intérieure

L'analyse des données complémentaires sur les coûts et taxes de commercialisation est particulièrement éclairante.

La figure 11 présente une ventilation des dépenses dans la filière du cacao au Cameroun, sur la base de ventilations détaillées i) des taxes et autres impositions perçues sur les expéditions de cacao et ii) des coûts supportés au niveau de l'usine et du port d'exportation. Les «Taxes et droits d'exportation» incluent les taxes d'exportation explicites (comme le droit de sortie) frappant les exportations. Les «Autres impositions» comprennent diverses redevances à certains organismes<sup>50</sup>, les redevances pour l'inspection de la qualité<sup>51</sup>, et d'autres frais administratifs. Ces «Taxes et droits d'exportation» et «Autres impositions» constituent, ensemble, la part des prélèvements publics dans la valeur à l'exportation du cacao. La rubrique «Transitaire»<sup>52</sup> couvre les frais généraux et les coûts du transitaire (formalités d'expédition, assurance et documents pour l'exportation du cacao, et organisation de la livraison au port). La rubrique «Services au port» couvre essentiellement les coûts d'inspection de la qualité et de traitement phytosanitaire, d'entreposage et d'assurance au port, les coûts d'allège et autres coûts logistiques (système récent de chargement en conteneur), ainsi que d'autres dépenses (par exemple, nouveau conditionnement). La rubrique «Traitement et conditionnement initiaux» correspond essentiellement aux dépenses (séchage, tri, ensachage, pesée, marquage, entreposage, etc.) au niveau de l'usine (les usines de conditionnement, généralement à proximité du port d'exportation). La rubrique «Autres coûts et marges» inclut les autres coûts supportés par l'exportateur et le coût estimatif de sa marge bénéficiaire.

**Figure 11. Ventilation des coûts et taxes de commercialisation dans la chaîne intérieure**



Source: CNUCED, sur la base de données de l'ONCC.

<sup>50</sup> Redevances versées à l'Office national du cacao et du café (ONCC), au Conseil interprofessionnel du cacao et du café (CICC) et à l'Organisation internationale du cacao (ICCO). Une redevance est aussi perçue pour le compte du Fonds de développement des filières cacao et café.

<sup>51</sup> En août 1997, le Gouvernement a officiellement chargé la Société générale de surveillance (SGS), la société La Cordeler Cameroun, SA, et l'Observatoire camerounais de la qualité (OCQ) de contrôler la qualité du café et du cacao camerounais avant l'exportation.

<sup>52</sup> Le transitaire est une personne ou une entreprise qui organise le transport des marchandises et s'occupe des formalités que cela implique pour le compte d'un expéditeur, ou exportateur. Il prend livraison des marchandises au port ou au point d'expédition.

Cette analyse permet de dégager deux observations importantes.

Premièrement, il y a une réduction notable des impositions. On constate, plus précisément, une forte diminution de l'incidence des taxes d'exportation directes, contrebalancée en partie seulement par l'introduction de nouvelles taxes indirectes (d'où l'augmentation à la rubrique «Autres impositions»). En revanche, les coûts de commercialisation ne semblent pas avoir baissé de manière significative (du moins au niveau de l'usine et du port d'exportation, pris en compte dans notre analyse). Les chiffres font apparaître, au contraire, une nette augmentation de l'incidence du coût des services au port. Il n'a pas été déterminé si ces deux évolutions étaient liées, c'est-à-dire si les prélèvements publics supprimés ont été utilisés pour financer les services portuaires, ce qui expliquerait l'augmentation constatée à la rubrique correspondant à ces services après la réduction des prélèvements en question.

Comme la part des producteurs dans le prix à l'exportation dépend des coûts et taxes de commercialisation, l'augmentation récente de la part des producteurs dans le prix à l'exportation résultait davantage, semble-t-il, de réductions des impositions que d'économies de coûts induites par des services plus efficaces.

Deuxièmement, l'incidence de la «part de l'exportateur» a augmenté au cours de la période considérée, mais les informations étaient insuffisantes pour examiner dans le détail si cette progression était due à des hausses des coûts ou à une augmentation des bénéfices. La «part de l'exportateur» ici englobe uniquement certains frais généraux supportés par l'exportateur et sa marge de bénéfice. Elle ne couvre pas toutes les fonctions pour préparer le cacao pour l'expédition et le charger à bord du navire. Ces fonctions sont prises en compte ici dans divers autres éléments de coûts facturés, dans la pratique, à d'autres parties – le transitaire par exemple.

### **3. Autres éléments factuels**

L'évolution des prix, des coûts et des marges est au cœur de l'analyse de la concurrence. Toutefois, d'autres éléments factuels de nature plus qualitative font apparaître des pratiques dans les pays producteurs qui pourraient tomber sous le coup du droit de la concurrence. Au Cameroun, l'Office national du cacao et du café a effectué un examen des certifications de contrôle de la qualité et des déclarations de vente à l'exportation qui avait mis au jour certains dysfonctionnements pouvant être dus à des pratiques contestables<sup>53</sup>.

Au Cameroun, seules les fèves de cacao de grade I et de grade II peuvent être exportées (le grade I correspondant à la qualité la plus élevée). Des échantillons avant expédition des fèves de cacao destinées à l'exportation sont prélevés pour analyser et trier les fèves afin de déterminer leur qualité et de délivrer le certificat approprié.

Durant la campagne 2006/07, c'est-à-dire d'août 2006 à juillet 2007, plus de 10 796 tonnes de cacao destiné à l'exportation ont été certifiées de grade I par six sociétés agréées. Or tous les contrats de vente passés par les exportateurs (portant sur 154 196 tonnes de cacao pour la même période) indiquaient le grade II. Par conséquent, tout le cacao exporté du Cameroun portait la mention grade II, alors que 10 796 tonnes avaient été certifiées de grade I.

Ce dysfonctionnement montre donc que si du cacao de grade I (GI) a été exporté en tant que cacao de grade II (GII), cela signifie que les exportateurs au Cameroun ont passé avec leurs acheteurs des contrats de vente à l'exportation «dévalués», peut-être à cause des positions de négociation inégales de l'acheteur international et de l'exportateur local, ou bien encore de l'existence d'une collusion en eux. Du point de vue du droit de la concurrence, ce type d'agissement pourrait être considéré comme une pratique abusive. Il est important de souligner que les conditions structurelles sur le marché du cacao (avec un nombre limité d'acheteurs qui se sont intégrés en amont dans les pays producteurs) peuvent favoriser de telles pratiques.

---

<sup>53</sup> Office national du cacao et du café (Cameroun), *Bilan de la campagne cacaoyère 2006/07*, août 2007.

Il ne faut pas écarter non plus que ce dysfonctionnement pourrait être dû à d'autres facteurs, comme le mélange de cacao GI et de cacao HS (hors standard, c'est-à-dire ne convenant pas pour l'exportation) pour répondre à la demande du marché (GI + HS = GII), ou encore la communication d'informations inexactes.

Il s'agit là d'une question délicate, qui pourrait mériter un examen plus poussé.

## B. Stades intermédiaires: Transformation initiale et fabrication de couverture

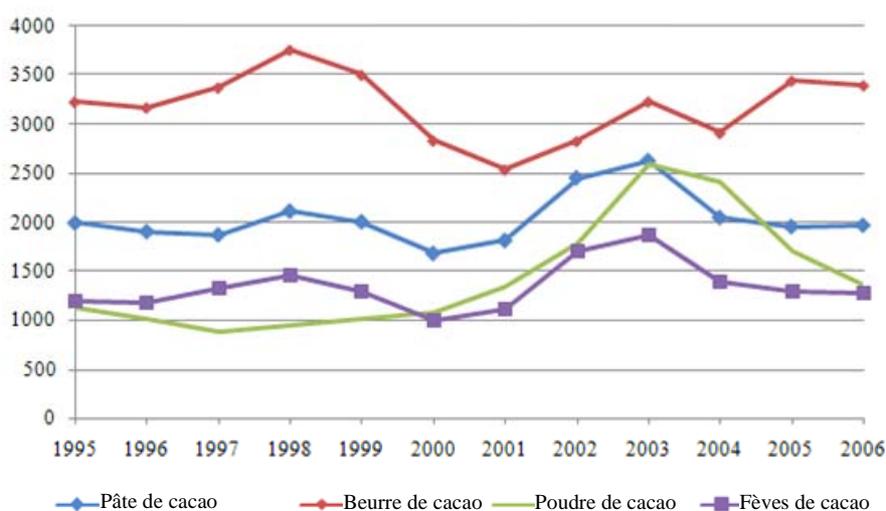
L'analyse ci-après reprend en grande partie les calculs et la méthode de Dorin<sup>54</sup>. Elle repose sur des séries de données d'Eurostat (COMEXT) pour la période 1995-2006 sur les importations de produits semi-finis à base de cacao et de couverture dans les principaux pays de destination (Belgique, Luxembourg, France, Allemagne et – pour la couverture – Pays-Bas) parmi les États membres de l'Union européenne (UE à 25). À partir de ces flux commerciaux intracommunautaires, les données relatives à la valeur unitaire des importations servent d'indicateurs des prix unitaires des produits semi-finis à base de cacao et de la couverture en Europe.

Bien qu'il s'agisse d'une estimation simplifiée à plus d'un titre (en particulier, les données commerciales servent d'approximation pour les prix sortie usine), elle peut fournir certaines indications sur les tendances des prix des ingrédients dérivés du cacao et du chocolat à usage industriel sur le marché européen. Comme nous allons le voir, l'analyse ne conforte guère l'idée que les grands transformateurs de cacao et fabricants de couverture ont profité de leur emprise sur le marché (au niveau de l'offre) en Europe pour augmenter les prix.

### 1. Produits semi-finis à base de cacao

Le prix des produits semi-finis à base de cacao utilisés comme intrants pour la production de couverture (c'est-à-dire la pâte/masse de cacao et le beurre de cacao) a fluctué dans le temps, parfois de manière importante, mais selon une tendance linéaire assez stable. Comme dans d'autres industries qui utilisent des matières premières brutes et des procédés de transformation relativement simples, la détermination des prix des produits semi-finis à base de cacao est relativement transparente (le prix de ces produits est lié au cours du terme des fèves de cacao par le biais des ratios produit/prix).

**Figure 12. Prix unitaire (commerce intra-UE) de la pâte, du beurre et de la poudre de cacao (euros/tonne)**



Source: Secrétariat de la CNUCED, d'après des données d'Eurostat (source consultée le 17 septembre 2007).

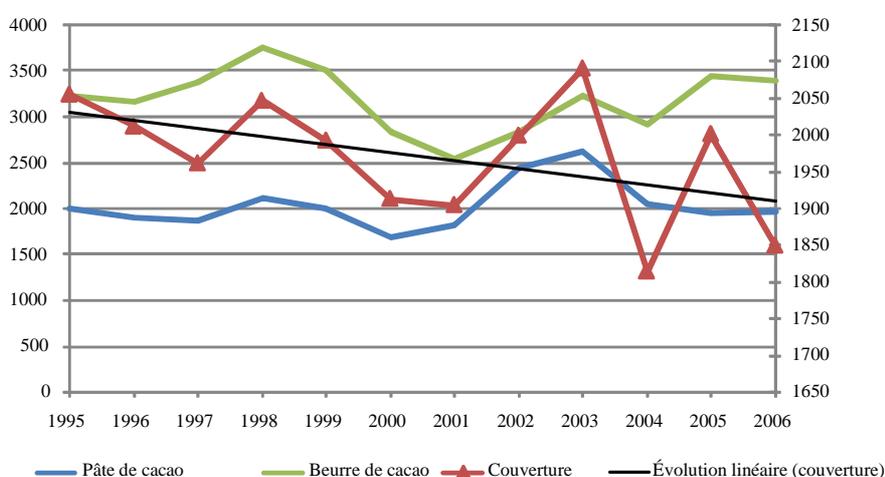
<sup>54</sup> Dorin, 2003, voir *supra*, note 15.

*Note:* Pâte de cacao, non dégraissée (SH96 180310): entrées en Allemagne, en Belgique-Luxembourg et en France, en provenance d'Europe (UE à 25). Beurre de cacao (SH96 180400): entrées en Allemagne, en Belgique-Luxembourg et en France, en provenance d'Europe (UE à 25). Poudre de cacao, sans addition de sucre ou d'autres édulcorants (SH96 180500): entrées en Allemagne, en Belgique-Luxembourg et en France, en provenance d'Europe (UE à 25). Fèves de cacao (SH06 180100): CAF Pays-Bas (origine: Côte d'Ivoire, Ghana, Nigéria et Cameroun). Les chiffres indiquaient les quantités et les valeurs en euros de ces entrées. Le ratio valeur en euros/tonne donnait la valeur unitaire en euros.

## 2. Couverture

Le prix de la couverture a fluctué – mais plus modérément que celui des autres produits dérivés du cacao – avec une tendance à un léger recul. Les variations des prix du produit (prix de la couverture) reflétaient assez étroitement celles des coûts des intrants à base de cacao (qui sont, avec le lait et le sucre, les matières premières utilisées pour fabriquer la couverture).

**Figure 13. Prix unitaire (commerce intra-UE) de la couverture (euros/tonne)**



*Source:* Secrétariat de la CNUCED, sur la base de données d'Eurostat (source consultée le 17 septembre 2007).

*Note:* Les séries de prix pour la couverture sont portées sur l'axe vertical à droite. Produit: SH96 180620 (*Autres préparations présentées soit en blocs ou en barres d'un poids excédant 2 kg, soit à l'état liquide ou pâteux ou en poudres, granulés ou formes similaires, en récipient ou en emballages immédiats, d'un contenu excédant 2 kg*). Pays considérés: Allemagne, Belgique-Luxembourg, France et Pays-Bas. Partenaire: UE à 25 (commerce intra-UE). Évolution linéaire = tendance linéaire, établie par la méthode des moindres carrés.

On peut penser que deux facteurs ont contribué au bon fonctionnement du marché de la couverture, malgré la forte concentration au niveau de l'offre: la transparence des prix et le «pouvoir du client»<sup>55</sup>.

Premièrement, les principales matières premières pour fabriquer la couverture font l'objet d'un commerce actif et leurs prix sont transparents dans l'industrie. Le coût de ces matières premières constituerait, selon les estimations, plus de 80 % du prix de la couverture. La transparence des prix est aussi renforcée par le fait que certains des clients de la couverture sont des fabricants de chocolat qui se tournent vers le marché pour compléter leur propre production de couverture. Ces clients sont généralement bien informés des coûts des matières premières, des frais

<sup>55</sup> Comme argumenté par Barry Callebaut dans l'enquête sur la fusion entre Barry et Callebaut. UK Monopolies and Mergers Commission, 1997, voir *supra*, note 42, p. 59. Le même raisonnement vaut sans doute, *mutatis mutandis*, pour l'offre de produits semi-finis à base de cacao également.

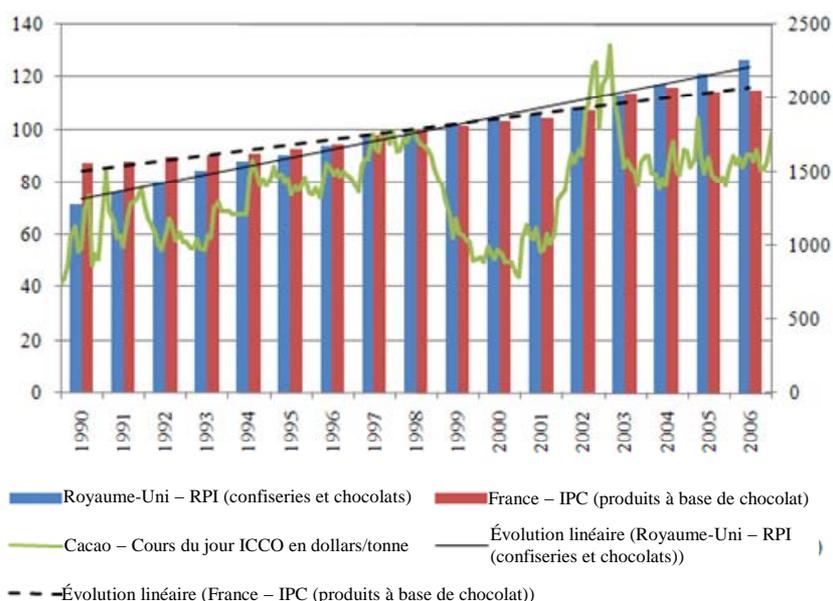
généraux et des coûts additionnels qu'implique la fabrication de couverture. Ils parviennent ainsi à établir (et à vérifier) la marge appliquée par le fournisseur de couverture<sup>56</sup>.

Le second facteur tient au pouvoir et au comportement d'achat des clients. Sur le marché de la couverture, il s'agit notamment de grandes multinationales de l'industrie alimentaire (Nestlé, par exemple) qui ont des départements spécialisés pour les achats. Comme l'a fait valoir un gros industriel, le poids de ces entreprises «dissuade efficacement tout fournisseur qui serait tenté de profiter de manière abusive de sa part de marché»<sup>57</sup>.

### C. Stade final: Commercialisation et distribution

L'analyse confirme certaines des constatations de Dorin (2003) et de Gilbert (2006)<sup>58</sup>. Si les prix du cacao et de la couverture ont évolué au fil des années selon une tendance stable, voire en repli, les prix de détail des produits à base de chocolat ont eu généralement tendance à augmenter. Cette tendance à la hausse est illustrée dans la figure 14 par l'évolution de l'indice des prix de détail des produits à base de chocolat sur deux importants marchés de consommation (le Royaume-Uni et la France). Les deux indices mesurent l'évolution des prix de détail (1998 = 100). Les évolutions linéaires permettent de faire apparaître graphiquement les tendances dans les deux séries de données.

**Figure 14. Indices des prix courants des fèves de cacao et des produits à base de chocolat**



Source: Secrétariat de la CNUCED, d'après des données de l'INSEE, du Royaume-Uni et de la CNUCED (ICCO).

Note: Évolution linéaire = tendance linéaire, établie par la méthode des moindres carrés. L'indice du Royaume-Uni correspond à la composante «confiseries et chocolats» de l'indice des prix de détail (RPI) du Royaume-Uni; l'indice français correspond à la composante «produits à base de chocolat» (tablettes de chocolat et confiseries de chocolat) de l'indice des prix à la consommation (IPC) de l'INSEE. Ils reflètent les variations par rapport aux prix de 1998, où la valeur de l'indice est de 100. Le prix indicatif de l'ICCO est la moyenne des cours du jour des trois plus récents mois d'opérations sur le marché des contrats à terme de Londres et sur le Coffee, Sugar and Cocoa Exchange de New York au moment de la clôture à Londres.

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Dorin, 2003, voir *supra*, note 15; Christopher L. Gilbert, *Value Chain Analysis and Market Power in Commodity Processing with Application to the Cocoa and Coffee Sectors*, document de travail n° 5 (Università degli Studi di Trento, 2006).

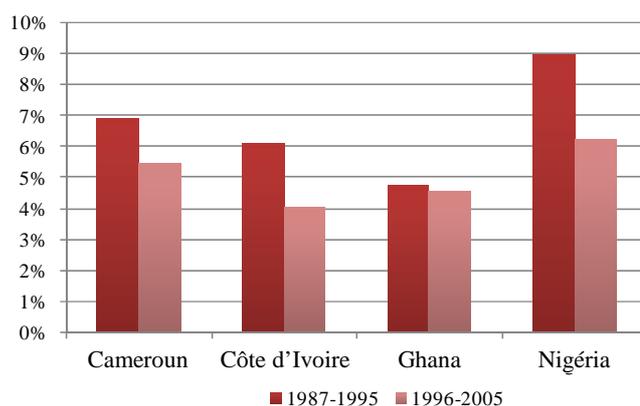
Dans la figure 14, le prix de référence international des fèves de cacao est mesuré sur l'axe vertical à droite. On observe une progression régulière des prix de détail pendant la période 1990-2006, indépendamment bien souvent de l'évolution du coût des fèves de cacao. Il ressort des analyses que cette tendance à la hausse des prix de détail n'est apparemment pas justifiée par des augmentations des prix tendanciels des produits semi-transformés. Nous avons déjà vu que le prix des produits semi-finis à base de cacao a évolué dans le temps selon une tendance assez stable; les variations du prix de la couverture faisaient même apparaître une tendance en léger repli. On peut déduire de ces constatations et de l'analyse effectuée que les baisses des prix de la couverture et des prix tendanciels du cacao et des ingrédients dérivés du cacao (pâte/masse et beurre de cacao) n'étaient pas transmises, ou seulement de façon imparfaite, aux prix intérieurs à la consommation.

D'une part, cela peut signifier que les marges bénéficiaires en aval de la chaîne, en particulier au niveau de la vente au détail, sont en augmentation, peut-être parce que les grands distributeurs ont une emprise de plus en plus grande sur le marché.

D'autre part, cela peut refléter l'importance et la croissance relatives des coûts de commercialisation et de distribution dans le processus de valeur ajoutée après le stade de la transformation. Ces coûts ajoutés – enregistrés dans les pays consommateurs – correspondent généralement à des frais de publicité et autres formes de communication commerciale, de conditionnement et de distribution.

Ces deux éléments mettraient en relief un autre déplacement de valeur, dans la filière cacao-chocolat, depuis les opérations en amont et intermédiaires (production et transformation) vers des activités «intangibles» en aval (développement de produits, commercialisation de marques et distribution). Ce déplacement semble avoir creusé l'écart entre les prix aux producteurs et les prix de détail. La figure 15 montre les prix payés aux quatre principaux producteurs africains de cacao en pourcentage du prix de détail du chocolat au Royaume-Uni. Elle compare les moyennes de ce ratio sur des segments de neuf ans et de dix ans, couvrant la période 1987-2005. On y voit un net recul de la part des producteurs de cacao dans le prix de détail du chocolat au cours de la décennie 1996-2005, la tendance étant générale pour les quatre pays producteurs. Mais comme indiqué dans la note, cette analyse doit être traitée avec prudence. Il faut dire aussi que ces ratios ne représentent pas la part du prix de détail du chocolat qui va aux producteurs (comme il est dit dans la section II.C, le chocolat n'est pas constitué à 100 % de cacao).

**Figure 15. Prix payés aux producteurs de cacao, en pourcentage du prix de détail du chocolat (Royaume-Uni)**



*Source:* Calculs de la CNUCED, d'après des données de l'ICCO (prix aux producteurs) et d'ACNielsen (prix de détail du chocolat).

*Note:* L'analyse doit être traitée avec prudence: les prix de détail moyens du chocolat ont été reconstitués à partir d'estimations d'ACNielsen pour le prix de détail du chocolat et de la composante «confiseries et chocolats» de l'indice des prix de détail du Royaume-Uni, qui englobe

aussi les confiseries de sucre dans les produits visés; les prix pour les producteurs de cacao devaient être convertis en dollars des États-Unis, puis en livres sterling. L'analyse donne des résultats plus mitigés si l'on fait la moyenne des données relatives à la part des producteurs dans le prix de détail sur des segments de cinq ans (avec une inversion partielle du déclin de la part des producteurs dans les prix de détail au cours de la période 2000-2005).

#### **D. Quelques conclusions sur la problématique de la concentration, de la concurrence et de l'efficacité**

On n'a pas pris en compte dans l'analyse ci-dessus les «marchés» au sens strict de la politique de la concurrence (c'est-à-dire en tenant compte de la substituabilité des produits et de la taille des marchés géographiques). En outre, les informations étaient insuffisantes pour pouvoir examiner l'évolution des marges de bénéfice sur les marchés (par produits et géographiques) pertinents. Les données disponibles permettent néanmoins de présenter un tableau général de la situation et de mettre en relief certains aspects importants.

Premièrement, il y a apparemment un déséquilibre structurel, en amont de la chaîne du cacao, entre les producteurs de cacao (avec une structure de production caractérisée par la prépondérance de petits producteurs) et les acheteurs de cacao (fortement concentrés, avec l'émergence de structures de marché oligopsonistiques, voire – dans les régions éloignées – monopsonistiques). Cette asymétrie peut favoriser l'abus de position d'oligopsonne ou de monopsonne dans les achats de cacao, aussi bien au niveau de la production qu'au niveau international. Les informations disponibles font apparaître un recul, en valeur nominale, de la part des producteurs dans les cours mondiaux du cacao pour trois des quatre principaux pays producteurs d'Afrique. Toutefois, l'établissement de liens de causalité entre cette évolution négative de la part des producteurs et les mutations structurelles qui sont intervenues à l'origine (pénétration des capitaux étrangers et concentration) relève de la pure spéculation. Il faudrait procéder à une analyse plus rigoureuse des mécanismes de transmission pour établir des corrélations fondamentales. D'autres éléments factuels – de nature plus qualitative – peuvent aussi révéler dans les pays producteurs des pratiques qui pourraient tomber sous le coup du droit de la concurrence. Au Cameroun, un examen comparatif des certifications du contrôle de la qualité et des déclarations de vente à l'exportation, par exemple, a révélé certains dysfonctionnements peut-être dus à des pratiques abusives dans le cadre des transactions de vente à l'exportation.

Deuxièmement, aux stades intermédiaires il y a semble-t-il un certain équilibre entre des «oligopoles successifs». En particulier, l'emprise sur le marché – au niveau de l'offre – des grands conglomerats pour le négoce et la transformation du cacao (broyage) semble, dans une certaine mesure, contrebalancée par le «pouvoir du client» des fabricants de chocolat de marque (sociétés de marques) en aval. Ces fabricants incluent de grandes multinationales de l'industrie alimentaire (Nestlé, par exemple) avec des départements spécialisés pour les achats. Le poids de ces sociétés dissuade efficacement tout fournisseur qui serait tenté de profiter de manière abusive de sa part de marché. En outre, ces clients sont généralement bien informés des coûts des matières premières, des frais généraux et des coûts additionnels qu'implique la fabrication de produits semi-finis à base de cacao et de couverture. Ils arrivent ainsi à vérifier la marge appliquée par le fournisseur de couverture, ce qui renforce la responsabilisation du fournisseur et l'efficacité du marché. Il y a donc un certain équilibre entre les industriels du broyage et les grands fabricants de produits de marque dans la filière cacao-chocolat. Fold (2002) qualifie cette structure de gouvernance de «bipolaire», c'est-à-dire une chaîne dominée par deux catégories d'entreprises multinationales<sup>59</sup>.

Troisièmement, ce schéma structurel – une chaîne d'acheteurs «bipolaire» – est compliqué par les relations commerciales complexes entre les sociétés qui fabriquent des produits de marque et les grands distributeurs mondiaux en aval. À cet égard, certaines informations laissent penser que, si les prix du cacao et de la couverture ont évolué dans le temps selon une tendance assez stable, voire en repli, les prix de détail des produits à base de chocolat ont eu tendance à augmenter en général. La

---

<sup>59</sup> Fold, 2002, voir *supra*, note 33.

baisse des prix de la couverture et des prix tendanciels du cacao et des ingrédients dérivés du cacao (pâte/masse et beurre) n'était pas transmise, ou seulement de manière imparfaite, aux prix intérieurs à la consommation. Dans la mesure où cette situation reflète l'emprise sur le marché croissante des grandes chaînes de distribution, elle pourrait soulever des problèmes de droit de la concurrence dans les pays consommateurs. Une autre question importante consiste à savoir si les grands distributeurs font pression sur les marges des grands fabricants de chocolat de marque, elles-mêmes répercutées sur les marges des industriels du broyage (pour ceux qui ne sont pas intégrés verticalement). Il faut aussi se demander dans quelle mesure ces pressions – à supposer qu'elles soient exercées effectivement – sont répercutées dans toute la chaîne d'approvisionnement, en remontant pour finir jusqu'au producteur (selon certaines informations, l'écart entre les prix aux producteurs et les prix de détail se creuserait). Il faudrait des informations plus précises sur les coûts et les marges de commercialisation pour pouvoir approfondir la question.

À tous les stades (production, négoce et transformation du cacao et fabrication et vente de chocolat de consommation), la relation entre concentration, concurrence et efficacité est complexe. En particulier, s'il y a peu d'obstacles à l'entrée, la concurrence est un processus qui ne dépend pas exclusivement du nombre de concurrents, et la concentration du marché ne doit pas être automatiquement assimilée à une véritable «emprise sur le marché». En outre, si la concentration du marché restreint la concurrence, elle induit néanmoins une plus grande efficacité en permettant, dans la production, l'organisation ou autres activités, des économies d'échelle dont les retombées bénéfiques peuvent être transmises aux consommateurs. Tous ces facteurs doivent être pris en compte, par exemple, lorsqu'on analyse les conséquences de la fusion Barry Callebaut sur le marché du chocolat à usage industriel au Royaume-Uni (encadré 6). Il importe de noter que dans cette analyse de la concurrence, il n'a été tenu compte que des conséquences de la fusion dans le pays consommateur, mais pas des effets préjudiciables éventuels dans les pays producteurs de cacao.

#### **Encadré 6. La fusion Barry Callebaut**

L'enquête sur la fusion Barry Callebaut au Royaume-Uni montre l'interaction complexe entre concentration, concurrence et efficacité dans l'analyse de la concurrence. Elle montre également qu'il est difficile d'évaluer les effets préjudiciables des pratiques d'oligopsonie en dehors de la juridiction concernée (c'est-à-dire où l'affaire est examinée).

En 1997, la Monopolies and Mergers Commission du Royaume-Uni a examiné la fusion entre Callebaut AG (Callebaut), société enregistrée en Suisse, et Barry SA (Barry), groupe ayant son siège en France. Callebaut était un important fournisseur de couverture (chocolat à usage industriel) au Royaume-Uni et aussi au niveau européen. Barry avait d'importants intérêts internationaux dans la transformation des fèves de cacao et la fourniture de couverture. Callebaut et Barry avaient chacun une filiale opérationnelle au Royaume-Uni. Les questions au centre de l'enquête consistaient à savoir si le groupe issu de la fusion (Barry Callebaut) serait en position dominante sur le marché après la fusion et, dans l'affirmative, s'il exploiterait cette position en augmentant les prix ou en agissant de toute autre manière. Le marché pertinent pour évaluer les conséquences de la fusion a été défini comme le marché du chocolat à usage industriel au Royaume-Uni.

Avant la fusion, Callebaut était de loin le plus gros fournisseur de couverture sur le marché du Royaume-Uni, avec près de 50 % du marché total en 1995, Barry étant le deuxième fournisseur avec une part d'environ 25 %. La fusion créait donc un groupe de taille plus importante avec une part initiale représentant environ les trois quarts du marché. Callebaut et Barry se faisaient activement concurrence, chacun étant pour l'autre son principal concurrent. Comme la fusion éliminerait cette concurrence et réunirait les deux principaux fournisseurs, il était clair qu'elle réduirait temporairement le degré effectif de concurrence sur le marché.

Toutefois, la Commission a considéré que la fusion n'allait pas à l'encontre de l'intérêt général. Pour arriver à cette décision, la Commission n'a pas considéré que la «concentration de vendeurs» signifiait une emprise sur le marché. Elle a préféré examiner si les structures du marché seraient modifiées en termes de concurrence entre les entreprises et quels seraient les effets d'une

entrée potentielle sur le marché, ainsi que les gains d'efficacité obtenus grâce à la concentration. Plusieurs facteurs ont été déterminants dans sa décision:

1. Concurrence potentielle induite par l'expansion des fournisseurs existants et par les nouveaux entrants

La Commission a noté qu'il y avait une concurrence potentielle des fournisseurs existants, à côté du groupe issu de la fusion, qui avaient ou qui installaient une capacité additionnelle substantielle. La question des obstacles à l'entrée (frais d'investissement, économies d'échelle, matières premières et équipements disponibles, savoir-faire et réputation, et loyauté des consommateurs) était importante elle aussi pour déterminer si le groupe issu de la fusion pourrait maintenir et éventuellement exploiter sa position. La Commission est arrivée à la conclusion que ces obstacles pouvaient être surmontés.

2. Pouvoir de négociation des clients

Certains des gros clients du groupe issu de la fusion étaient d'importantes multinationales qui auraient, selon toute probabilité, un pouvoir de négociation important dans leurs relations avec Barry Callebaut. Il a été considéré que cela dissuaderait effectivement le groupe issu de la fusion d'exploiter son emprise sur le marché.

3. Gains d'efficacité

Barry Callebaut avait fait valoir que la fusion permettrait des réductions de coûts dans divers domaines, y compris pour les achats de cacao; l'élimination de doublons dans les activités; une rationalisation de la production; et le report d'investissements. La Commission a largement retenu cette argumentation. Elle a aussi estimé que les consommateurs bénéficieraient en partie des économies de coûts réalisées.

*Source: United Kingdom Monopolies and Mergers Commission, Klaus J. Jacobs Holding AG and Société Centrale d'Investissements et Associés. A report on the merger situation (rapport présenté au Parlement en juin 1997).*

## V. POSSIBILITÉS D'ACTION

Nous avons vu que la filière cacao-chocolat était caractérisée par un important degré d'intégration verticale et par une forte concentration aux divers stades de la chaîne d'approvisionnement. Cette configuration structurelle semble avoir créé certains déséquilibres, en termes de pouvoir de négociation, entre les acteurs aux divers stades de la chaîne.

Nous examinerons dans la présente section les possibilités d'action qui s'offrent aux pays producteurs pour remédier aux déséquilibres, en termes de position de force, entre les acteurs de la filière et pour améliorer la participation des producteurs à la partie à haute valeur ajoutée de la chaîne.

### A. Droit et politique de la concurrence dans les pays producteurs de cacao

L'étude montre que les problèmes de concurrence fondamentaux dans le secteur du cacao ne sont pas très différents de ceux qui se posent dans d'autres secteurs d'activité économique. Comme dans bon nombre de ces secteurs, le marché du cacao en Afrique se caractérise par une concentration importante, des situations d'oligopole et des fusions.

La structure actuelle du marché du cacao en Afrique, avec sa concentration et son intégration verticale importantes, a des conséquences pour la mise en œuvre du droit et de la politique de la concurrence dans les pays producteurs de cacao. En adoptant et en appliquant une législation en matière de concurrence adaptée à leurs besoins et à la structure de leur marché, ces pays pourraient lutter déjà contre les pratiques anticoncurrentielles éventuelles. On peut aussi penser que la législation en question pourrait dissuader en elle-même, dans l'avenir, les pratiques anticoncurrentielles. Mais une certaine expérience est nécessaire avant que le droit et la politique de la concurrence puissent servir ces objectifs. Deux domaines d'intervention méritent une attention particulière: les pratiques anticoncurrentielles et l'abus de position dominante; et les opérations d'acquisition des multinationales dans ce secteur.

#### a) Pratiques anticoncurrentielles et abus de position dominante

Les réformes du marché au Cameroun, comme dans beaucoup d'autres pays producteurs de cacao, ont permis aux négociants agréés de s'approvisionner librement et comme ils le souhaitent, à un prix négocié librement. Les producteurs peuvent, de leur côté, vendre leur cacao directement à tout négociant de leur choix. Dans l'idéal, cette situation devrait fournir aux producteurs locaux la possibilité de choisir les négociants auxquels ils souhaitent vendre leurs produits. Toutefois, l'existence entre les négociants d'accords tacites de répartition des zones de production du cacao restreint parfois, en réalité, les possibilités de concurrence. La structure oligopolistique du marché du cacao (au Cameroun) facilite les ententes collusoires entre grandes sociétés. Cette structure du marché est en elle-même problématique. Selon Wish<sup>60</sup>, «les conditions structurelles du marché sur lequel les oligopoles opèrent sont telles qu'ils ne se feront pas de concurrence par les prix et qu'ils seront peu incités à se faire concurrence par d'autres moyens; en outre, ils pourront se procurer des bénéfices supraconcurrentiels sans passer par une entente collusoire ou par une action concertée généralement prohibée par le droit de la concurrence». Face à ce type de comportement, il est difficile pour les autorités de la concurrence d'établir l'existence de pratiques anticoncurrentielles. Chaque entreprise connaît, et reconnaît, la «sphère d'influence» de l'autre et accepte de ne pas faire concurrence à l'autre là où celle-ci est en position de force.

Toutefois, les accords tacites soulèvent le problème de la preuve, puisqu'il faut établir l'existence d'une certaine forme de collusion entre les entreprises, entraînant de leur part une action concertée ou un comportement parallèle. Dans la pratique, «pour établir si un comportement parallèle est l'aboutissement de décisions commerciales indépendantes ou d'un accord tacite, il faudrait probablement faire des recherches sur la structure du marché, les écarts entre les prix par

---

<sup>60</sup> Richard Wish, *Competition Law*, fifth ed. (Oxford University Press, 2005), p. 507.

rapport au coût de la production, la chronologie des décisions et d'autres indices d'une uniformité de comportement des entreprises sur le marché d'un produit donné»<sup>61</sup>.

Il peut aussi y avoir abus de position dominante en amont, vis-à-vis des producteurs. Les producteurs locaux n'ont guère de pouvoir de négociation face à un «oligopsonne» de négociants en cacao qui, en tant qu'acheteurs, sont en position de force pour fixer les prix à un niveau inférieur à celui qui prévaudrait dans des conditions de marché concurrentielles. L'analyse économique a montré que le comportement abusif des entreprises qui ont un pouvoir d'acheteur excessif tend à pénaliser les vendeurs, et que le surplus de bénéfices réalisé en recourant à ces pratiques n'est pas transmis en aval aux consommateurs sur le marché où ces entreprises opèrent, indépendamment du degré de concurrence sur ce marché<sup>62</sup>. Ainsi, pour les producteurs de cacao, le problème serait plutôt de savoir comment négocier face à la position de force dont jouissent les négociants et les transformateurs de cacao en tant qu'acheteurs.

Il peut être prévu dans la législation sur la concurrence des dispositions contre l'abus de position dominante qui couvrent l'abus de pouvoir de l'acheteur. Dans les pays développés, la législation sur la concurrence recense les comportements abusifs, comme l'imposition de prix de vente ou d'achat injustes, ou les conditions commerciales abusives. En termes économiques, les bénéfices de monopole obtenus aux dépens des consommateurs sont réputés abusifs. La situation dans le secteur du cacao pourrait exiger une régulation directe des pratiques d'achat des grandes entreprises. Mais les autorités de la concurrence ne peuvent ni contrôler ni réglementer les prix d'achat ou de vente sur les marchés. En outre, l'argument relatif au pouvoir de l'acheteur prête à controverse, et il n'y a guère de juridiction dans ce domaine. Certains pays, comme l'Allemagne et la France, ont dans leur législation sur la concurrence des dispositions pour prévenir l'abus de pouvoir de l'acheteur qui reposent sur la notion de dépendance économique<sup>63</sup>. Au Portugal, la législation sur la concurrence comporte des dispositions opposables interdisant les «pratiques de négociation abusives», qui sont applicables sans que le dépôt d'une plainte soit nécessaire<sup>64</sup>. En Australie, la loi de 1974 sur les pratiques commerciales<sup>65</sup> (la loi) prévoit des clauses de sauvegarde qui ont été insérées conformément à un amendement apporté en 1998. La loi prohibe les «clauses léonines» dans les transactions portant sur des biens ou des services d'un montant inférieur à un million de dollars australiens<sup>66</sup>. Bien que la loi ne donne pas de définition des clauses léonines, elle énumère plusieurs facteurs qui doivent être pris en considération par la Cour fédérale australienne, comme les positions de négociation relatives de l'acheteur et du fournisseur (petit entrepreneur); le recours indu à toute influence, pression ou tactique abusive à l'encontre du petit entrepreneur; les explications données au petit entrepreneur sur tous les documents requis pour l'acquisition de biens ou de services; la communication par l'acheteur de toutes les conditions susceptibles d'affecter la viabilité commerciale du petit entrepreneur; et sa volonté de négocier. Lorsque l'organisme chargé de la protection du consommateur et le bureau de la concurrence sont deux entités distinctes, le premier est sans doute mieux placé pour s'occuper des problèmes de clauses léonines<sup>67</sup>. Dans le secteur de l'agriculture, il n'a jamais été invoqué cet article de la loi dans le cadre d'un différend. Toutefois, les pays producteurs de produits de base pourraient s'inspirer des législations précitées pour concevoir une législation sur la concurrence et pour élaborer des règles contre les pratiques de négociation abusives non seulement dans le secteur du cacao, mais aussi dans d'autres secteurs de produits de base agricoles ou autres.

---

<sup>61</sup> Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, *Loi type sur la concurrence* (New York et Genève: Nations Unies, 2007), p. 27.

<sup>62</sup> Peter C. Carstensen, *Competition, Concentration and Agriculture*, déclaration sur la concentration et la concurrence dans l'agriculture faite devant le Senate Committee on Agriculture, Nutrition, and Forestry le 27 avril 2000.

<sup>63</sup> Samuel G. Asfaha, *Remunerating Commodity Producers in Developing Countries: Regulating Concentration in Commodity Markets* (Centre Sud, novembre 2005).

<sup>64</sup> Dobson Consulting, *Buyer Power and its Impact on Competition in the Food Retail Distribution Sector of the European Union* (Bruxelles: Direction générale de la concurrence des CE, mai 1999).

<sup>65</sup> Loi de 1974 sur les pratiques commerciales, art. 51AC, sur les clauses léonines dans les transactions commerciales. Australian Competition and Consumer Commission ([http://www.austlii.edu.au/au/legis/cth/consol\\_act/tpa1974149/s51ac.html](http://www.austlii.edu.au/au/legis/cth/consol_act/tpa1974149/s51ac.html)).

<sup>66</sup> CNUCED, *Manuel sur la formulation et la mise en application des règles de la concurrence* (Genève: CNUCED, 2004).

<sup>67</sup> Ibid.

## b) Opérations d'acquisition au niveau multinational

On peut penser que la vitalité du marché pâtit des fusions d'entreprises au niveau multinational, qui ont un effet direct sur les marchés des pays en développement. L'étude met en relief la forte concentration sur le marché du cacao induite par les fusions et acquisitions. Il est évident qu'en laissant ce processus de consolidation se poursuivre, on encourt le risque de voir se réduire de manière notable le nombre de concurrents réels pour les achats de cacao. En outre, il a été dit plus haut que les sociétés étrangères de négoce et de transformation avaient tendance à s'intégrer en amont dans les pays d'origine. Cette internationalisation des activités dans différents segments de la chaîne de valeur du cacao sous l'égide de sociétés multinationales rend a priori possibles les ententes collusoires tacites ou formelles<sup>68</sup>. Carstensen met en garde les pays en développement contre cette forme de domination du secteur, ainsi que sur les liens intersectoriels entre marché d'approvisionnement et marché de transformation<sup>69</sup>. Premièrement, cette structure de marché donne aux entreprises la possibilité de recourir à des pratiques anticoncurrentielles lorsqu'elles traitent avec leurs clients, ce qui restreint la concurrence, fausse le marché et sert les intérêts économiques d'un petit nombre d'entreprises. Deuxièmement, et comme on l'a vu plus haut, la structure de marché oligopolistique du secteur du cacao peut faciliter une collusion tacite entre grandes entreprises, où chaque entreprise connaît, et reconnaît, la «sphère d'influence» de l'autre et accepte de ne pas faire concurrence à l'autre là où celle-ci est en position de force. Troisièmement, la position de force d'un petit nombre d'entreprises sur le marché peut indirectement «fermer» le marché aux concurrents potentiels du fait de l'existence d'importants obstacles à l'entrée sur le marché, par exemple en termes d'accès au crédit et de possibilités d'économies d'échelle.

Un mécanisme de contrôle des fusions, à condition d'être appliqué de manière stricte, peut aider à éviter les fusions ou acquisitions qui renforcent la concentration du marché, réduisent la concurrence potentielle ou aboutissent à une concentration verticale excessive<sup>70</sup>. Le gros problème pour mettre en œuvre une telle politique tient au fait que les marchés du cacao sont caractérisés par la présence de très grosses sociétés internationales qui, même si elles ont leur siège hors du territoire des pays producteurs, ont néanmoins des effets préjudiciables sur ces pays. Cette extraterritorialité devient à ce stade une préoccupation majeure, du fait que ces grandes multinationales ne relèvent pas de la juridiction des pays producteurs de cacao. Une solution à ce problème passerait par une action au niveau régional face aux pratiques anticoncurrentielles potentielles ou aux fusions des grandes multinationales sur le marché du cacao. Une législation et une autorité régionales de la concurrence présenteraient en effet certains avantages pour les pays producteurs de cacao, d'abord pour coordonner leurs actions et pour mettre en commun les informations nécessaires ainsi que leur savoir-faire et leur expérience au niveau régional. En outre, l'application au niveau régional d'une législation sur la concurrence pourrait donner plus de poids aux pays producteurs de cacao dans leurs relations avec les autorités de la concurrence des pays d'origine de ces grands négociants et industriels internationaux de la filière. Certains spécialistes ont même été jusqu'à suggérer de créer une autorité internationale chargée de la concurrence dans l'optique du développement, pour contrôler les agissements anticoncurrentiels des grandes multinationales et leur croissance par le biais des fusions<sup>71</sup>. Cette idée n'a pas été retenue par certains pays en développement lors des discussions dans le cadre de l'OMC sur les questions de Singapour. Il peut effectivement paraître difficile de formuler une stratégie globale au niveau international. Comme on l'a vu, des gains d'efficacité importants peuvent être obtenus, par exemple, par une intégration entre activités de négoce et activités de transformation du cacao. Une partie des bénéfices induits par les économies de coûts réalisées pourrait être transmise aux consommateurs dans les pays consommateurs.

---

<sup>68</sup> Kaplinsky, voir *supra*, note 25.

<sup>69</sup> Carstensen, voir *supra*, note 62.

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Ajit Singh, *Competition and Competition Policy in Emerging Markets: International and Developmental Dimensions*, Documents de travail – Série G-24, n° 18 (Genève: CNUCED, 2002).

La politique de la concurrence ne peut pas, à elle seule, régler tous les problèmes du secteur du cacao examinés dans la présente étude, et elle doit être complétée par d'autres politiques économiques ayant pour objectif d'améliorer la situation des producteurs et des entrepreneurs locaux.

## **B. Autres possibilités d'action**

Au-delà du droit et de la politique de la concurrence, d'autres actions possibles peuvent avoir un impact important sur certains des problèmes identifiés plus haut. Dans la suite de la présente section, nous avons retenu deux éléments de l'analyse effectuée (l'importance croissante des attributs de qualité immatériels et les implications structurelles des besoins de financement et d'information), et nous considérerons brièvement deux catégories d'actions pertinentes.

### **1. Stratégies fondées sur la propriété intellectuelle et commerce équitable**

Comme nous l'avons vu plus haut dans la section IV.C, la valeur ajoutée dans la filière cacao-chocolat est générée essentiellement dans les pays consommateurs. En outre, certains éléments indiquent que cet apport de valeur ajoutée concerne de plus en plus des attributs de qualité intangibles, et pas seulement tangibles.

Alors que les attributs de qualité tangibles impliquent des paramètres physiques spécifiques et l'existence de systèmes de mesure, les attributs de qualité intangibles recouvrent des facteurs plus subjectifs et extrinsèques. Se référant à la filière du café, Daviron et Ponte qualifient ces attributs intangibles liés à la valeur et à l'emprise sur le marché d'attributs «symboliques» et mettant en jeu des «services interpersonnels»<sup>72</sup>. Les attributs de qualité «symboliques» sont fondés sur la réputation et souvent incorporés dans les droits de propriété intellectuelle (marques de fabrique ou de commerce et indications géographiques) et dans les labels de production durable<sup>73</sup>. On entend par «services interpersonnels» la composante interpersonnelle qui intervient au moment de la vente (au détail) des produits au client (relations interpersonnelles entre le client et la personne qui vend les produits, mais aussi entre les consommateurs – dans les bars, les restaurants, les magasins spécialisés, etc.).

Si les producteurs dans les pays en développement n'ont aucun contrôle sur la valeur intangible attribuée aux «services interpersonnels», dans certaines circonstances ils peuvent revendiquer une partie au moins du surplus de valeur associé aux attributs de qualité «symboliques», par exemple en appliquant une stratégie reposant sur la protection d'indications géographiques ou même de marques de fabrique ou de commerce, dans le cadre d'alliances stratégiques entre associations de producteurs (formées autour de domaines d'appellation) et grands industriels/fabricants internationaux.

Les fèves de cacao ont une origine géographique spécifique et possèdent des qualités ou une réputation qui tiennent à ce lieu d'origine. Les indications géographiques (noms de lieu, ou appellations associées à un lieu) servent à identifier l'origine et la qualité, la réputation ou d'autres attributs symboliques du cacao. Dans la mesure où la reconnaissance de l'indication géographique attire un surprix et que le bénéfice de celui-ci remonte aux producteurs, l'indication géographique peut aider à capturer un surplus de valeur dans les pays d'origine. Dans la pratique, l'efficacité de cette stratégie dépend de trois éléments: i) perception des consommateurs, ii) protection juridique et iii) transmission des prix.

Premièrement, les indications géographiques sont essentiellement des outils de commercialisation (elles ne donnent pas automatiquement lieu au versement de redevances, à la différence des marques de fabrique ou de commerce, par exemple). Elles fonctionnent si les

---

<sup>72</sup> Benoit Daviron et Stefano Ponte, *The Coffee Paradox: Global Markets, Commodity Trade and the Elusive Promise of Development* (Londres et New York: Zed Books, 2005).

<sup>73</sup> Ibid., p. 37: «Les marques de fabrique ou de commerce permettent la “consommation de l'image d'une entreprise”. Les indications géographiques facilitent la “consommation d'un lieu d'origine”. Et les labels de production durable rendent possible la “consommation éthique”».

consommateurs pensent qu'elles dénotent l'origine et la qualité des produits, et dans la mesure où leur prestige attire un surprix. Mais concrètement, comme il est extrêmement difficile et coûteux de sensibiliser les consommateurs au niveau mondial, une stratégie reposant sur des indications géographiques aura du mal à fonctionner s'il n'y a pas une alliance stratégique entre les associations de producteurs (formées autour de domaines d'appellation) et les grands industriels du chocolat établis dans les pays consommateurs. On peut, au demeurant, s'interroger sur l'intérêt commercial que peut présenter, pour ces industriels, une stratégie de commercialisation d'aussi vaste portée. Dans l'esprit des consommateurs, la qualité du chocolat semble davantage associée, actuellement, au pays de fabrication qu'au pays producteur.

Deuxièmement, les indications géographiques doivent être protégées juridiquement pour éviter les abus (utilisation abusive d'indications géographiques par des parties non autorisées)<sup>74</sup>. Compte tenu de la nature «territoriale» de la protection de la propriété intellectuelle, le pays d'origine et le pays de protection (c'est-à-dire tout pays tiers où la reconnaissance d'une indication géographique est cherchée) sont l'un et l'autre concernés par la détermination des indications géographiques à des fins de protection. Comme la question peut se révéler conflictuelle au niveau international<sup>75</sup>, on voit l'intérêt d'harmoniser les législations nationales et aussi d'établir des systèmes d'enregistrement au niveau international. Au niveau (administratif) de l'application dans les pays d'origine, un système obligatoire de certification de l'origine du cacao exporté devrait être mis en place pour assurer un approvisionnement en cacao d'origine authentique protégé par une indication géographique, et sans mélange autorisé. Cela impliquerait la participation des autorités sectorielles compétentes, telles que l'Office national du cacao et du café au Cameroun, à qui il appartiendrait aussi de former recours quand des cas d'utilisation sans autorisation de l'appellation protégée sont portés à leur attention.

Troisièmement, les producteurs doivent contrôler le surplus de valeur induit par la reconnaissance de l'indication géographique. Compte tenu du clivage entre la production du cacao et sa commercialisation, cette valeur risque en effet d'être accaparée par les acteurs intervenant en aval – intermédiaires, exportateurs et négociants internationaux – sans réelle remontée aux producteurs. Pour faciliter la remontée de ce surplus de valeur, il faut que la reconnaissance de l'indication géographique soit conçue comme l'élément central d'un partenariat stratégique entre les organisations de producteurs et les acteurs internationaux (négociants et transformateurs de cacao, ou fabricants de chocolat).

L'implication de ces acteurs extérieurs est particulièrement évidente dès lors que l'on cherche à protéger une marque de fabrique ou de commerce – plutôt qu'à faire reconnaître une indication géographique. Les indications géographiques et les marques de fabrique ou de commerce sont en effet différentes par nature. Si les premières peuvent être utilisées par tous les producteurs qui produisent dans le lieu désigné par une indication géographique et dont les produits partagent les mêmes qualités caractéristiques, une marque de fabrique ou de commerce confère à celui qui la détient le droit d'empêcher autrui de l'utiliser et d'assujettir son utilisation au versement de redevances. La protection des marques de fabrique ou de commerce est complexe et coûteuse, puisqu'il faut déposer une demande d'enregistrement séparée auprès des autorités de

---

<sup>74</sup> Les indications géographiques sont protégées par la législation des pays, au nom de principes divers (lois contre la concurrence déloyale, lois pour la protection des consommateurs, lois pour la protection des marques de certification, ou lois spéciales pour la protection des indications géographiques ou des appellations d'origine). Au niveau international, les indications géographiques sont protégées par les articles 22 à 24 de l'Accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce (ADPIC) et par plusieurs traités administrés par l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) (Convention de Paris pour la protection de la propriété industrielle de 1883 et Arrangement de Lisbonne concernant la protection des appellations d'origine et leur enregistrement international).

<sup>75</sup> Ce principe territorial peut être à l'origine de différends au niveau international. Par exemple, une indication géographique dans un pays peut être considérée dans un pays tiers comme une appellation générique du produit (dans certaines juridictions, par exemple, *Champagne* et *Dijon* sont considérés comme des termes génériques pour le vin mousseux et la moutarde, respectivement), ou bien elle peut être protégée au titre de la propriété intellectuelle dans le cadre de la législation du pays sur les marques de fabrique ou de commerce (par exemple, les appellations *Budweiser* et *Bud*, revendiquées comme des indications géographiques pour la bière en provenance de République tchèque, sont aussi des noms de marque déposés qui servent à identifier une marque commerciale spécifique de bière).

chaque pays ou de chaque région où la protection est cherchée<sup>76</sup>. En outre, c'est selon la perception qu'en ont les consommateurs qu'un signe fonctionnera comme une marque de fabrique ou de commerce, et d'importants budgets de publicité sont nécessaires pour promouvoir la reconnaissance de la marque. Les industriels et les fabricants de produits alimentaires de marque établis dans les pays consommateurs sont mieux placés que d'autres acteurs de la chaîne pour appliquer avec efficacité une stratégie fondée sur la marque. Pour le cacao, comme pour le café, certaines marques déposées comportent des noms, des éléments figuratifs, des couleurs et une combinaison de signes qui associent les attributs caractéristiques du produit avec l'artisanat, la musique ou d'autres expressions du folklore du pays d'origine. L'idée est d'appliquer des stratégies de protection de la propriété intellectuelle en vue de faire bénéficier aussi les communautés locales des avantages que l'utilisation commerciale de ce patrimoine culturel intangible procure actuellement aux entreprises multinationales.

En résumé, les stratégies reposant sur les indications géographiques ou les marques de fabrique ou de commerce sont complexes et comportent les risques qui ont été évoqués ci-dessus, et d'autres encore. En outre, ces stratégies soulèvent une question délicate: leur interférence avec les marques dites de «commerce équitable». En effet, les initiatives en relation avec la propriété intellectuelle décrites plus haut passent par l'enregistrement d'indications géographiques ou de marques, et par une certaine forme de reconnaissance de la marque. Comme elles ont pour objectif de renforcer le poids des producteurs locaux, le grand public peut les confondre avec les marques de commerce équitable. Le problème tient au fait que les stratégies reposant sur la propriété intellectuelle n'impliquent pas nécessairement le respect des normes rigoureuses qu'implique la certification «commerce équitable», et qu'elles sont moins coûteuses<sup>77</sup>. Les stratégies pour un commerce équitable se présentent comme des stratégies de substitution ou de complément, de même que les stratégies pour l'agriculture biologique. À l'heure actuelle, le cacao vendu avec le label «commerce équitable» ne représente encore qu'une fraction du marché du cacao (0,1 %, selon l'ICCO). Le marché du cacao issu de l'agriculture biologique représente, lui aussi, une modeste part du marché total du cacao, chiffrée selon les estimations de l'ICCO à moins de 0,5 % de la production totale. Développer ces types de productions, sans remettre en cause les principes sur lesquels elles reposent, reste un défi majeur.

## **2. Éléments de la chaîne d'approvisionnement permettant de remédier aux dysfonctionnements du marché**

On a vu que l'accès au financement, la connaissance du marché et sa transparence avaient d'importantes incidences structurelles dans la filière du cacao. L'absence d'accès réel au financement a été identifiée comme l'un des facteurs à l'origine du processus de concentration, au niveau de l'exportation, dans les pays d'origine (voir plus haut, sect. III.A.2). Il a été dit que la transparence des prix était l'un des facteurs contribuant au fonctionnement efficace du marché de la couverture (voir plus haut, sect. IV.B.2). En outre, dans des conditions de négociation caractérisées par l'imperfection et l'asymétrie de l'information, la connaissance du marché confère souvent de la puissance commerciale, et l'asymétrie dans l'accès à l'information commerciale devient un facteur clef de la répartition inéquitable des revenus.

---

<sup>76</sup> Sauf si le demandeur a un lien (par nationalité, domicile ou établissement) avec un pays partie à l'Union de Madrid (Arrangement de Madrid concernant l'enregistrement international des marques et Protocole de Madrid). Dans ce cas, le demandeur peut, par enregistrement ou par demande auprès du bureau des marques de fabrique ou de commerce de ce pays, obtenir un enregistrement international qui s'appliquera dans l'ensemble, ou dans une partie, des autres pays de l'Union de Madrid.

<sup>77</sup> Même si la caractéristique essentielle du commerce équitable est que les organisations de producteurs reçoivent un meilleur prix pour leurs fèves de cacao, le «commerce équitable» ne se limite pas à des revenus supérieurs pour les producteurs. Dans la plupart des systèmes de commerce équitable, les organisations de producteurs agréées doivent respecter certaines règles sur le plan social et environnemental, et une partie du surprix obtenu pour les produits issus du commerce équitable doit couvrir les coûts additionnels correspondants. En outre, le prix des produits issus du commerce équitable représente souvent le prix reçu par les coopératives, et une partie du surprix va parfois à un fonds social destiné à la communauté et n'est pas reversée directement aux producteurs. Ces aspects ne sont pas pris en compte dans les stratégies décrites plus haut.

Des mesures visant à remédier à l'asymétrie de l'information, complétées par des outils de financement structurés, offrent des moyens concrets de renforcer la position des producteurs en remédiant aux imperfections et aux dysfonctionnements du marché. En outre, disposer de structures bien organisées était essentiel pour que les producteurs puissent renforcer leur position sur le marché, et les coopératives avaient un rôle majeur à jouer à cet égard. Le défi ici est de créer un cercle vertueux, dans lequel les interventions visant à améliorer l'information, à promouvoir les structures de commercialisation collectives et à améliorer l'accès au financement pour les produits de base se renforcent mutuellement. Plus ambitieusement, dans les nouveaux modèles de chaînes d'approvisionnement organisées il faudrait prendre en compte – et essayer de surmonter – de manière globale les principales difficultés qui empêchent l'intégration véritable et de manière durable des petits producteurs dans les chaînes de produits de base.

Dans le cadre de précédents travaux de la CNUCED, on a établi les quatre principaux éléments d'une chaîne d'approvisionnement intégrée, à savoir l'information, la logistique, le financement et les normes. Le manque d'information sur le marché et de transparence a eu un effet très préjudiciable sur la capacité des petits producteurs d'accéder aux marchés mondiaux. Les problèmes d'infrastructures logistiques, y compris pour la traçabilité, restreignent également la capacité des producteurs de tirer profit du commerce international. L'accès au crédit est l'un des principaux freins à l'agriculture, surtout dans les pays en développement, où les instruments traditionnels de crédit sont pour ainsi dire inexistantes. Et le non-respect des normes privées, pourtant volontaires, exclut souvent aussi les producteurs des marchés d'exportation. Au fur et à mesure que les pouvoirs publics se sont retirés du secteur, l'attention s'est tournée vers de nouveaux modèles fondés sur le marché qui pouvaient aider à surmonter ces difficultés fondamentales pour les petits producteurs et à promouvoir l'intégration des producteurs dans les chaînes d'approvisionnement d'une manière durable. Divers modèles (production dans le cadre de contrats, chaînes d'approvisionnement dominées par de grands distributeurs, chaînes d'approvisionnement soutenues par des institutions financières pour le commerce et le développement et systèmes de facilitation soutenus par des organisations à but non lucratif) ont, dans certaines circonstances précises, relativement bien réussi à intégrer de petits producteurs dans de nouvelles chaînes d'approvisionnement<sup>78</sup>. Il reste, cependant, des défis et des difficultés à surmonter, par exemple pour intensifier les initiatives – un domaine où les pouvoirs publics pourraient avoir leur rôle à jouer.

---

<sup>78</sup> Voir le document TD/B/COM.1/EM.32/2 du 1<sup>er</sup> novembre 2006 (*Moyens d'aider les petits producteurs et transformateurs de produits de base dans les pays en développement à accéder aux marchés mondiaux*, note du secrétariat de la CNUCED), accessible à l'adresse [http://www.unctad.org/fr/docs/c1em32d1\\_fr.pdf](http://www.unctad.org/fr/docs/c1em32d1_fr.pdf) – source consultée le 8 novembre 2007. Voir aussi le rapport de la Réunion (document TD/B/COM.1/EM.32/3 du 19 janvier 2007, [http://www.unctad.org/fr/docs/c1em32d3\\_fr.pdf](http://www.unctad.org/fr/docs/c1em32d3_fr.pdf) – source consultée le 8 novembre 2007).

## Références bibliographiques

- Asfaha, Samuel G., «Remunerating Commodity Producers in Developing Countries: Regulating Concentration in Commodity Markets». Dans *Research Papers*: Centre Sud, novembre 2005.
- Carstensen, Peter C., «Competition, Concentration and Agriculture». Déclaration sur la concentration et la concurrence dans l'agriculture faite devant le Senate Committee on Agriculture, Nutrition, and Forestry le 27 avril 2000.
- Centre du commerce international CNUCED/OMC, *Cocoa: A Guide to Trade Practices*, Genève: CCI, 2001.
- Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, *Manuel sur la formulation et la mise en application des règles de la concurrence*. Genève: CNUCED, 2004.
- , «Incidences de l'évolution des structures des marchés de l'offre et de la demande sur les prix des produits de base et les exportations présentant un grand intérêt pour les pays en développement». Document TD/B/COM.1/EM.10/2. CNUCED, 14 mai 1999.
- , «L'économie mondiale des produits de base: évolution récente, crises financières et transformation des structures de marché». Document TD/B/COM.1/27. CNUCED, 16 juillet 1999.
- Dobson Consulting, «Buyer Power and Its Impact on Competition in the Food Retail Distribution Sector of the European Union». Bruxelles: Direction générale de la concurrence des CE, mai 1999.
- Daviron, Benoit, et Ponte, Stefano, *The Coffee Paradox: Global Markets, Commodity Trade and the Elusive Promise of Development*. Londres et New York: Zed Books, 2005.
- Dorin, Bruno, «De la fève ivoirienne de cacao à la plaquette française de chocolat noir. Transmission des prix, partage de la valeur et politique de concurrence nord/sud». Montpellier: Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement, 2003.
- Fold, Niels, «Lead Firms and Competition in “Bi-Polar” Commodity Chains: Grinders and Branders in the Global Cocoa–Chocolate Industry». *Journal of Agrarian Change* 2, n° 2 (2002): 228–47.
- , «Restructuring of the European Chocolate Industry and Its Impact on Cocoa Production in West Africa». *Journal of Economic Geography* 1, n° 3 (2001): 405–20.
- Fonds commun pour les produits de base, «Possibilities for Price Risk Management by Cocoa Farmers in Cameroon, Côte d'Ivoire and Nigeria». Document présenté à la réunion annuelle de l'ITFC, Abidjan, Côte d'Ivoire, 26-28 juin 2002.
- Gilbert, Christopher L., «Value Chain Analysis and Market Power in Commodity Processing with Application to the Cocoa and Coffee Sectors». Dans *Discussion Papers*: Università degli Studi di Trento, 2006.
- Gilbert, Christopher L., et Tollens, Eric, «Does Market Liberalization Jeopardize Export Quality? Cameroonian Cocoa, 1995-2000». Dans *CEPR Discussion Papers*: Centre for Economic Policy Research, 2002.

- Gilbert, Christopher L., et Varengis, Panos, «Globalization and International Commodity Trade with Specific Reference to the West African Cocoa Producers». Dans *NBER Working Papers*: National Bureau of Economic Research, 2003.
- Kaplinsky, Raphael, «Competition Policy and the Global Coffee and Cocoa Value Chains»: Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, 2004.
- Organisation internationale du cacao, «Recent Evolution of the Share of the Cocoa Cost Component in the Retail Price of Chocolate in the United Kingdom». Document présenté à la septième réunion du Groupe consultatif sur l'économie mondiale du cacao, Accra, Ghana, 18-22 juin 1990.
- , ICCO Global Estimates, 1999. <http://www.icco.org/faq3.aspx?id=dlf1467> (source consultée le 7 novembre, 2007).
- , *Rapport annuel 2005/2006*. Londres: ICCO, 2007.
- Singh, Ajit, «Competition and Competition Policy in Emerging Markets: International and Developmental Dimensions». Dans *Documents de travail – Série G-24*: Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, 2002.
- Shepherd, Andrew, et Farolfi, Stefano, *Libéralisation du secteur des cultures d'exportation en Afrique*. Rome: FAO, 1999.
- UK Competition Commission, «Supermarkets: A Report on the Supply of Groceries from Multiple Stores in the United Kingdom», 2000.
- UK Monopolies and Mergers Commission, «Klaus J. Jacobs Holding AG and Société Centrale d'Investissements et Associés. A Report on the Merger Situation», 1997.
- ul Haque, Irfan, «Commodities under Neoliberalism: The Case of Cocoa». Dans *Documents de travail – Série G-24*: Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, 2004.
- Whish, Richard, *Competition Law* (Fifth Edition). Oxford University Press, 2005.

## **Appendice 1. Cargill Inc.**

### **Présentation générale**

Cargill est une entreprise privée dont le siège est à Minneapolis, aux États-Unis. Elle reste une entreprise familiale, qui n'est cotée sur aucun des marchés des titres mondiaux.

Fondée en 1865 pour l'entreposage et la commercialisation des céréales, la société Cargill est devenue un conglomérat diversifié. Elle est active dans l'achat et la transformation des céréales, des graines oléagineuses et d'autres produits agricoles; la fourniture aux industriels de l'alimentaire de produits et de services à valeur ajoutée; le commerce du pétrole; les services agricoles (y compris alimentation animale et production d'engrais); la gestion des risques et les produits et services financiers.

### **Exemples d'opérations effectuées**

Cargill est entrée initialement dans le secteur du cacao en 1980, avec l'inauguration d'une nouvelle usine de pâte de cacao (Cargill Cacao Ltda) à Ilheus, au Brésil. Depuis, la société est parvenue à un degré élevé d'intégration verticale sur le marché, avec des intérêts qui vont du négoce des fèves de cacao dans les pays producteurs et de la production et du commerce de produits semi-finis à base de cacao (dans les pays producteurs et dans les pays consommateurs) jusqu'à la fabrication et la fourniture de chocolat à usage industriel (dans les pays consommateurs).

Dans les pays producteurs (Afrique de l'Ouest et Afrique centrale), Cargill opère dans deux secteurs de la filière du cacao: négoce du cacao (achats au niveau local et commerce d'exportation) et transformation primaire du cacao. En Côte d'Ivoire, Cargill avait en mars 2007 2 centres d'achat de fèves de cacao à Daloa et à Gagnoa, 2 usines de conditionnement à San Pedro et à Abidjan, et 1 usine de transformation du cacao (Micao SA, inaugurée en 2000), à Abidjan. Cargill West Africa est présente sur le marché de l'exportation depuis la libéralisation et elle est un gros acheteur de cacao dans le pays. En juin 2006, un accord d'approvisionnement sur le long terme a été signé entre Cargill et le Ghana Cocoa Board; il prévoyait la construction d'une usine ultramoderne pour la transformation du cacao (production de pâte, beurre et poudre de cacao) dans le port de Tema, près de la capitale, Accra. Au Cameroun et au Nigéria, la société exploite des installations d'achat et de manutention (achats au niveau local et commerce d'exportation). En Amérique latine, Cargill a progressé dans la chaîne d'approvisionnement et a commencé à produire du chocolat à usage industriel pour l'industrie alimentaire. L'usine de fabrication de produits dérivés du cacao et de chocolat de Porto Ferreira – un emplacement stratégique à proximité des gros clients et dans une région de production de sucre – a démarré sa production en novembre 2007 pour approvisionner le marché intérieur.

Dans les pays consommateurs, Cargill a fortement développé ses activités de transformation du cacao depuis 1987. Avec l'acquisition cette année-là de General Cocoa (aux Pays-Bas) et des entreprises que cette société contrôlait, y compris Gerkens Cacao Industrie B. V. (beurre, poudre et pâte de cacao) et Fennema B. V. (couverture), la société Cargill est devenue l'un des principaux transformateurs et fournisseurs de cacao pour le marché européen. L'acquisition en 2004 des installations de transformation de cacao de Nestlé à York (Royaume-Uni) et à Hambourg (Allemagne) a renforcé cette position. Pour Nestlé, ce désengagement de la transformation du cacao s'inscrivait dans une stratégie de l'entreprise consistant à ne plus transformer elle-même les matières premières et à s'en remettre à des fournisseurs extérieurs pour ses approvisionnements. Cargill est aussi parvenue à une importante pénétration du marché du chocolat à usage industriel ces dernières années. L'acquisition d'OCG Cacao SA en 2003 a été le premier gros investissement de Cargill dans la fabrication de chocolat en Europe (où elle était déjà un important transformateur de cacao). En 2005, la société a renforcé sa position sur le marché européen du chocolat en achetant Schierstedter Schokoladefabrik GmbH & Co (une usine de fabrication de chocolat à Klein Schierstedt, en Allemagne). Bien qu'elle soit un nouveau venu relatif sur le marché européen du

chocolat, Cargill produit déjà du chocolat à usage industriel et du chocolat «gourmet» depuis plusieurs années aux États-Unis et au Canada, sous sa marque Wilbur (depuis l'acquisition de Wilbur Chocolate Co. en 1992) et, plus récemment, sous la marque Peter (depuis l'acquisition de Peter's Chocolate en 2002).

## **Appendice 2. Archer Daniels Midland Company**

### **Présentation générale**

La société Archer Daniels Midland Company (ADM) a été fondée au Delaware , aux États-Unis, en 1923 en tant que successeur de la société Daniels Linseed Co., fondée en 1902. Les actions de la société sont cotées et négociées sur le New York Stock Exchange (NYSE: ADM), le Chicago Stock Exchange, la Bourse des valeurs de Francfort et la Bourse des valeurs suisse.

ADM s'occupe essentiellement de l'achat, du transport, de l'entreposage, de la transformation et de la commercialisation de produits de base agricoles et autres produits. Les activités de la compagnie se répartissent en trois grandes catégories: transformation de graines oléagineuses (en huiles végétales et en tourteaux, principalement pour l'industrie agroalimentaire), transformation du maïs (production d'édulcorants, d'amidon, de dextrose et de sirops pour l'industrie agroalimentaire), et les services agricoles (réseaux de silos élévateurs et de transport pour les céréales). Les autres activités (y compris celles liées à la production de produits dérivés du cacao et de chocolat) sont regroupées et classées à la rubrique «Autres».

### **Exemples d'opérations effectuées**

ADM est entrée initialement dans la filière cacao-chocolat en 1997 (rachat de l'entreprise W. R. Grace & Company). Depuis, la société a développé ses opérations, qui s'étendent du négoce des fèves de cacao dans les pays producteurs et de la fabrication et du commerce de produits semi-finis à base de cacao (dans les pays producteurs et dans les pays consommateurs) jusqu'à la fabrication et la fourniture de chocolat à usage industriel (dans les pays consommateurs), soit un degré poussé d'intégration verticale sur le marché.

### **Pays consommateurs**

En 1997, ADM a procédé à l'acquisition de Grace Cocoa (l'activité cacao de W. R. Grace & Company), un important transformateur de fèves de cacao et fournisseur pour les marques Ambrosia, De Zaan et Merckens. Cette acquisition a doté ADM d'une gamme de productions plus large et lui a permis de se diversifier au-delà du maïs, du blé et du soja. Le 30 septembre 1998, la société a définitivement acquis les installations de transformation de cacao de la société ED&F Man Group plc, celle-ci recentrant désormais ses activités sur la commercialisation.

Avec le rachat en 2006 à Edward Billington and Son Ltd de la société Classic Couverture Ltd, un fabricant de chocolat à usage industriel au Royaume-Uni, ADM a étendu son activité à la fabrication de chocolat à usage industriel en Europe. En outre, la société a annoncé qu'elle construirait une nouvelle usine de transformation de cacao (qui serait opérationnelle à la mi-2007) dans les États du centre du littoral atlantique des États-Unis pour faire face à la demande croissante d'ingrédients à base de cacao haut de gamme.

### **Pays d'origine**

En 2001, ADM Cocoa a racheté une partie des actifs du groupe SIFCA, un acteur économique majeur en Côte d'Ivoire, contrôlé par des intérêts locaux. Une nouvelle société, ADM Cocoa SIFCA, détenue à 80 % par ADM et à 20 % par SIFCA, a repris la plupart des actifs de SIFCA pour l'achat et le conditionnement du cacao. L'opération portait sur trois installations de conditionnement et d'entreposage (y compris d'importantes installations de conditionnement et d'entreposage des fèves de cacao avant l'exportation à Anyma, près d'Abidjan), ainsi que sur l'usine de transformation de cacao Unicao à San Pedro.

En février 2005, ADM a annoncé qu'elle allait étendre ses activités cacaoyères au Brésil compte tenu de l'expansion de ses gammes de produits actuelles. Les installations de transformation de cacao d'Ilheus (Bahia) seraient modernisées pour profiter de «nouvelles opportunités». Cette installation produisait de la pâte, du beurre et du tourteau de cacao pour le marché brésilien et pour les marchés internationaux. En octobre 2006, ADM et la société Olam International Ltd, un fournisseur de fèves de cacao installé à Singapour, ont conclu un accord pour l'acquisition en commun – 50 % chacune – de l'entreprise Usicam (détenue auparavant par une société du groupe Bolloré, SAGA SA) au Cameroun. Usicam est l'une des plus grosses entreprises pour le séchage, le nettoyage, l'entreposage et autres opérations concernant le cacao au Cameroun. Usicam a elle-même repris les installations de transformation de cacao de la société SDV.

En juin 2007, ADM a annoncé qu'elle allait construire une usine ultramoderne de transformation de cacao à Kumasi, au Ghana.

## **Appendice 3. Barry Callebaut AG**

### **Présentation générale**

Le groupe Barry Callebaut est né de la fusion en 1996 de Callebaut, un important industriel du secteur de la chocolaterie, et de Barry, qui avait des activités complémentaires d'approvisionnement et de transformation du cacao. Barry Callebaut AG, la holding du groupe, a été constituée en société de droit suisse, avec sa direction à Zurich. Son action est cotée sur le marché des titres suisse SWX (BARN, ISIN Number: CH0009002962) depuis 1998.

Barry Callebaut AG est contrôlée (à 50,5 % au 30 septembre 2006) par Jacobs Holding AG, une holding domiciliée à Zurich avec des intérêts dans la banque et la finance (Grupo Financiero Continental SA), les services de ressources humaines et de personnel (Adecco SA), les articles de sport (Infront Sports & Media AG), le chocolat (Barry Callebaut AG) et l'agroalimentaire. L'un de ses principes déclarés consiste à ne pas investir dans des sociétés qui se spécialisent dans des activités impliquant l'alcool, les drogues ou les armes.

Depuis la fusion, Barry Callebaut AG a appliqué une stratégie d'expansion dans le segment des produits à plus grande valeur ajoutée. Ce processus a commencé avec la création d'une importante division de produits «gourmet» (acquisition en 1999 de Carma-Pfister AG; en 2003 de Luijckx Beheer BV; et en 2004 d'AM Foods). Son entrée sur le marché des produits de consommation a été essentiellement marquée par le rachat, en 2002, par Barry Callebaut AG de Stollwerck AG, puis en 2003 de Brach's Confections (dont elle s'est séparée par la suite). La décision des fabricants de produits de marque de délocaliser leurs sources d'approvisionnement a offert à Barry Callebaut de nouvelles opportunités de se développer vers l'aval.

Le groupe Barry Callebaut est pleinement intégré verticalement tout au long de la chaîne de valeur, et englobe tous les segments de la filière cacao-chocolat, depuis l'achat des fèves de cacao jusqu'à la transformation du cacao et à la fabrication du chocolat.

Les activités du groupe se répartissent en deux segments: activités industrielles et services destinés aux professionnels/activités de détail. Les activités industrielles relèvent de deux départements: Approvisionnements et cacao (achats de matières premières et transformation de cacao, essentiellement pour le propre usage de l'entreprise); et Fabrication de produits (fourniture de produits à base de chocolat, de fourrages prêts à l'utilisation et de couverture, et services sur mesure pour l'industrie alimentaire). Les activités de services destinés aux professionnels et de détail comprennent les unités Produits «gourmet» et spécialités et Produits de consommation. L'unité Produits «gourmet» et spécialités (fourniture de produits à base de chocolat haut de gamme et de produits pratiques prêts à l'utilisation et prêts à la vente) s'adresse aux utilisateurs professionnels tels que chocolatiers, pâtisseries, boulangers, hôtels et services de restauration, et comprend la fourniture de mélanges pour automates de vente de boissons. L'unité Produits de consommation comprend les produits vendus sous le label de la société (marques de vente au détail Sarotti en Allemagne, Jacques en Belgique et Alprose en Suisse) et ses activités de cofabrication avec des sociétés de produit de marque (voir l'encadré ci-après).

Les principales marques sous lesquelles opère la société sont Barry Callebaut, Callebaut, Cacao Barry, Van Leer, Carma et Van Houten pour les produits à base de chocolat; Barry Callebaut, Bensdorp, Van Houten et Chadler pour la poudre de cacao; Bensdorp, Van Houten, Caprimo et Ögonblinck pour les mélanges pour automates de vente de boissons; et Sarotti, Alpia, Sprengel, Jacques, Callebaut et Alprose pour les produits vendus aux consommateurs.

## Exemples d'opérations effectuées

### a) *Callebaut*

La société Callebaut a été fondée en Belgique au XIX<sup>e</sup> siècle. C'était autrefois le seul grand fabricant de couverture qui n'était pas engagé dans le négoce des fèves de cacao et qui n'était impliqué que modestement dans la production de beurre et de poudre de cacao.

En 1981, Callebaut a été rachetée par la société suisse Interfood, la holding du groupe Tobler-Suchard.

En 1982, Interfood a fusionné avec Jacobs Kaffee pour former le groupe Jacobs Suchard. Ce nouveau groupe a racheté d'autres fabricants de chocolat (C. J. Van Houten & Zoon Holding AG (H&Z), qui fabriquaient les produits de confiserie de marque Van Houten, en 1986; Côte d'Or, le fabricant de la marque Côte d'Or, en 1987; et en 1990, la société britannique S & A Lesme, qui avait absorbé les sociétés Lesme Limited, Petpro Limited, Caxton Chocolate Company et Stewart & Arnold Limited).

En 1990, la société Philip Morris Company Inc. (Philip Morris) basée aux États-Unis a racheté Jacobs Suchard AG, la société mère du groupe Jacobs Suchard, mais pour revendre immédiatement les activités concernant le chocolat à usage industriel, y compris Callebaut, à M. Klaus Jacobs. Callebaut a été alors transférée à KJJH, une nouvelle société de holding détenue à part entière par M. Jacobs. KJJH s'est restructurée autour de deux filiales de holding à 100 % : Van Houten (fabrication de chocolat de consommation et de confiseries à base de chocolat de l'ancienne société H&Z); et Callebaut AG (fabrication de chocolat à usage industriel).

### b) *Barry*

Barry a été fondée en France en 1842. Elle fabriquait et commercialisait des produits intermédiaires dérivés du cacao (pâte, beurre et poudre de cacao), de la couverture et des produits de confiserie. C'était une société à forte intégration verticale, avec des installations d'achat dans les pays producteurs.

Barry a ouvert ses premières usines de transformation au Cameroun et en Côte d'Ivoire en 1952 et en 1961, respectivement. En 1972, elle a ouvert un deuxième site français à Louviers pour la pâte, le beurre et la poudre de cacao. Entre 1974 et 1977, elle a repris de petites usines en Italie (Sicao SpA), en Belgique (Cacao Goemaere NV) et aux États-Unis.

En novembre 1986, Barry a racheté à Unilever la société Bendsorp BV, un fabricant de beurre et de poudre de cacao aux Pays-Bas.

Entre 1992 et 1995, le groupe Barry a notablement développé sa capacité de broyage en Afrique et sur le continent européen. Dans le même temps, elle a développé sa production de couverture (création de l'usine de couverture de Barry Royaume-Uni à Chester en 1992; augmentation des capacités de production de couverture aux États-Unis; investissements dans l'usine belge de production de couverture de Goemaere; et construction d'une usine de production de couverture à Lodz, en Pologne, en 1995).

En novembre 1994, Barry a pris une participation de 33,3 % dans l'entreprise espagnole de transformation de cacao Natra Cacao SL.

En décembre 1995, Barry a pris le contrôle total de ses principales filiales en Côte d'Ivoire (Saco et Chocodi) en rachetant les intérêts minoritaires détenus par l'État. En juillet 1996, Saco et Chocodi ont été fusionnées sous l'appellation Saco.

c) *Barry Callebaut*

Note	Annonce	Prise d'effet	Type d'opération	Objectif	Secteur
1	Juill. 1998	Juill. 1998	F&A	Van Leer Chocolate Corp	CI
2	Janv. 1999	Janv. 1999	F&A	Carma-Pfister AG	GS
3	Févr. 1999	Juill. 1999	F&A	Chadler Industrial da Bahia SA	TC
4	Oct. 1999	Mars 1999	F&A	Aztec S.r.l. (Nestlé)	CI
5		Janv. 2000	F&A	Saco SA (51 % restants)	TC
6		Déc. 2001	F&A	Van Houten Africa Holding SA	
7		Janv. 2000	F&A	Omnigest	
8	Avril 2002	Août 2002	F&A	Stollwerck AG	CC
9	Févr. 2003		F&A	Luijckx Beheer B. V. (Graverboom B. V.)	GS
10	Sept. 2003	Sept. 2003	F&A	Brach's Confections Holding, Inc. (KJ Jacobs AG)	CC
11		Juill. 2004	F&A	AM Foods K/S (Arla Foods)	GS
12	Févr. 2007	Févr. 2007	F&A; C	Nestlé (actifs et approvisionnements à long terme)	CI
13	Avril 2007		F&A; C	The Hershey Company	CI
14	Juin 2007		C	Cadbury Schweppes plc	CI
15	Sept. 2007		F&A; C	Morinaga & Co, Ltd	CI
16	Oct. 2007	Oct. 2007	F&A; C	Food Processing International Inc.	TC

1. En juillet 1998, Barry Callebaut a annoncé qu'elle reprenait les actifs de la société Van Leer Chocolate Corporation basée aux États-Unis (production de chocolat haut de gamme, de couverture de chocolat, de poudre de cacao, de produits enrobés et de produits pour l'industrie laitière).
2. En janvier 1999, Barry Callebaut a acquis Carma-Pfister AG, un leader suisse du chocolat à usage spécialisé (GS).
3. En 1999, Barry Callebaut AG a acquis Chadler Industrial da Bahia SA, le troisième transformateur de cacao au Brésil, avec sa filiale américaine à 100 % Chadler (USA) Inc. Cette acquisition renforçait la position de Barry Callebaut pour ses approvisionnements en Côte d'Ivoire et au Cameroun.
4. En 1999, Barry Callebaut a repris en totalité la société de fabrication de chocolat Aztec S.r.l. qui appartenait à Nestlé Italiana Spa, renforçant ainsi sa position dans le secteur du chocolat à usage industriel et spécialisé en Italie.
5. En janvier 2000, Barry Callebaut a racheté à Jacobs AG les 51 % restants de la Société africaine de cacao, Saco SA.
6. En mars 2000, Barry Callebaut a racheté à 100 % à Jacobs AG la totalité des entreprises Van Houten opérant en Afrique, en Asie et en Europe.
7. En février 2000, et avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2000, Barry Callebaut a repris à Jacobs AG les 100 % de la société Omnigest.

8. Avec prise d'effet au 5 août 2002, Barry Callebaut a racheté à Imhoff Industrie Holding GmbH et à la fondation charitable Imhoff 96,1 % des parts de Stollwerck AG. Cette entreprise était le principal fabricant de chocolat de consommation en Allemagne – l'un des plus gros marchés de consommation – avec un portefeuille de marques réputées (Alpia, Alprose, Sarotti et Gubor).
9. En février 2003, Barry Callebaut a annoncé la signature d'un accord avec Graverboom BV pour l'acquisition de l'entreprise de chocolaterie belgo-néerlandaise Luijckx Beheer BV (produits à base de chocolat de haute qualité et articles de décoration en chocolat). Le 3 mars 2003, le groupe a repris tout le capital-actions émis de Graverboom, un gros fabricant néerlandais de chocolat à usage spécialisé. À travers cette acquisition, le groupe a étendu ses activités dans les opérations concernant le chocolat «gourmet» et le chocolat à usage spécialisé essentiellement en Europe occidentale, y compris Pays-Bas, France et Belgique.
10. Le 17 septembre 2003, le groupe a racheté la société Brach's Confections Holding, Inc., ayant son siège aux États-Unis. L'acquisition de Brach's assurait à Barry Callebaut une présence importante sur le plus gros marché mondial de la confiserie, les États-Unis, et lui ouvrait l'accès aux grands détaillants, chaînes de supermarchés et autres circuits de distribution mondiaux. L'activité a été abandonnée en 2007.
11. Le 2 septembre 2004, le groupe a racheté à la société danoise Arla Foods amba l'activité de fabrication de mélanges pour automates de vente de boissons de la filiale d'Arla, AM Foods K/S, Danemark. AM Foods produit et vend des mélanges pour chocolat et cappuccino pour les automates de vente de boissons, essentiellement dans le secteur de la restauration sur des marchés européens clefs ainsi qu'en Scandinavie et en Europe orientale. L'activité a été incorporée dans l'unité Produits «gourmet» et spécialités du groupe.
12. Le 15 février 2007, Barry Callebaut a annoncé son intention de racheter à Nestlé les installations de production de pâte de cacao et de chocolat liquide de l'usine de San Sisto, en Italie, ainsi qu'une usine à Dijon, en France (soit au total une capacité de production d'environ 100 000 tonnes). En même temps, Nestlé passerait avec Barry Callebaut un accord de longue durée pour la fourniture de 43 000 tonnes par an de chocolat liquide et pour la fabrication de certains produits Nestlé vendus aux consommateurs. Le projet comprend encore un engagement portant sur l'approvisionnement en chocolat liquide de Nestlé en Russie. Barry Callebaut pourrait utiliser la capacité existante dans les sites repris, et le groupe a l'intention d'installer une capacité additionnelle de 25 000 tonnes.
13. Le 26 avril 2007, Barry Callebaut et The Hershey Company ont annoncé un accord stratégique pour les approvisionnements et l'innovation (Barry Callebaut fournira 80 000 tonnes par an au minimum de chocolat et de produits finis à Hershey dans le cadre d'un accord global de longue durée. Barry Callebaut construira et exploitera une installation de production de chocolat pour la nouvelle usine d'Hershey à Monterrey, au Mexique. Barry Callebaut louera par ailleurs une partie des installations d'Hershey à Robinson, dans l'Illinois, pour y fabriquer du chocolat.).
14. En juin 2007, Barry Callebaut a annoncé la signature d'un accord avec Cadbury Schweppes plc pour doubler ses approvisionnements en pâte de cacao et en chocolat liquide en les portant à 30 000 tonnes par an. Barry Callebaut fournirait 14 000 tonnes additionnelles par an de chocolat liquide et de pâte de cacao aux installations de production de Cadbury Schweppes en Pologne.
15. Le 26 septembre 2007, Barry Callebaut et Morinaga, l'une des plus grosses sociétés du secteur alimentaire au Japon, avec de nombreuses marques bien établies, ont annoncé leur intention de conclure une alliance stratégique (vente par Morinaga à Barry Callebaut d'installations de production de cacao et de chocolat; accord pour la fourniture de 9 000 tonnes par an pendant dix ans – soit un doublement du volume des ventes de Barry Callebaut au Japon).

16. En octobre 2007, Barry Callebaut a repris les 100 % de Food Processing International, Inc. (FPI), une entreprise de transformation de cacao basée aux États-Unis. FPI possède une usine avec une capacité de production de pâte de cacao de 25 000 tonnes par an.

Au 31 août 2005, Barry Callebaut détenait les principales filiales suivantes en Afrique:

Pays	Filiale	Participation (%)	Monnaie	Capital
Cameroun	Société industrielle camerounaise des caeos SA	99,95	Franc CFA	5 010 000 000
	Chocolaterie confiserie camerounaise/Chococam SA	74,39	Franc CFA	4 000 000 000
	SEC Cacao SA	100	Franc CFA	10 000 000
Ghana *	Barry Callebaut Ghana Ltd	100	Dollar É.-U.	9 204 219
Côte d'Ivoire **	Société africaine de cacao SACO SA	100	Franc CFA	4 007 500 000
	Barry Callebaut Négoce SA	100	Franc CFA	3 700 000 000
	SN Chocodi SA	100	Franc CFA	500 000 000
	Alliance Cacao SA	51,50	Franc CFA	340 000 000
Nigéria	Barry Callebaut Nigeria Ltd	100	Naira nigérian	10 000 000

\* En 2001, Barry Callebaut a ouvert une usine de transformation dans la zone franche de Tema, près d'Accra, au Ghana, pour y transformer les fèves de cacao achetées dans le pays en cacao en grains et en pâte de cacao; en février 2007, une seconde installation de transformation a été inaugurée dans l'usine de Tema, doublant ainsi la capacité annuelle de transformation des fèves, qui est passée de 30 000 tonnes à 60 000 tonnes.

\*\* En Côte d'Ivoire, Barry Callebaut possède quatre usines à Abidjan et à San Pedro. En juillet 2007, le groupe a annoncé qu'il entendait développer ses opérations de transformation du cacao en Côte d'Ivoire de plus de 50 % au cours des deux années suivantes.

## **Appendice 4. «Broyage à l'origine» (Barry Callebaut, Cargill et ADM)**

### **Ghana**

En juin 2007, la société ADM a annoncé qu'elle allait construire une usine ultramoderne pour la transformation du cacao à Kumasi, au Ghana.

Cargill a elle aussi annoncé, en juin 2006, qu'elle allait s'engager dans la transformation sur place au Ghana dans une usine qui serait construite au port de Tema, près de la capitale, Accra. L'usine – opérationnelle en principe à partir de l'été 2008 – traiterait initialement 65 000 tonnes de cacao, avec un potentiel de production de 120 000 tonnes.

Trois autres sociétés transforment déjà le cacao au Ghana:

1. En 2001, Barry Callebaut a ouvert une usine de transformation dans la zone franche de Tema, près d'Accra, pour y transformer les fèves de cacao achetées dans le pays en cacao en grains et en pâte de cacao. En février 2007, une seconde installation pour la transformation du cacao a été inaugurée dans l'usine de Tema, doublant ainsi la capacité annuelle de transformation, qui est passée de 30 000 tonnes à 60 000 tonnes.
2. La société West African Mills Company Ltd, une coentreprise associant la société allemande Hamester (à hauteur de 60 %) et le régulateur de la filière cacaoyère, Cocobod, a une usine dans le sud-ouest du pays, au port de Takoradi, avec une capacité de transformation de 75 000 tonnes.
3. La société publique Cocoa Processing Company (CPC) Ltd contrôle une capacité installée additionnelle de 65 000 tonnes pour la transformation.

### **Côte d'Ivoire**

En 2000 (avec prise d'effet en 2001), ADM Cocoa SIFCA, une nouvelle société détenue à 80 % par ADM et à 20 % par SIFCA, a repris la plupart des actifs de SIFCA pour l'achat et le conditionnement du cacao. L'acquisition portait sur trois installations pour le conditionnement et l'entreposage du cacao (y compris de grandes installations de conditionnement et d'entreposage des fèves de cacao avant l'exportation à Anyma, près d'Abidjan), et sur les installations de transformation d'Unicao à San Pedro.

Cargill a commencé à opérer en Côte d'Ivoire en 1997. La société exploite actuellement une usine de transformation de cacao à Abidjan (en plus de ses deux centres d'achat de fèves de cacao à Daloa et à Gagnoa et de ses deux usines de conditionnement à San Pedro et à Abidjan).

D'autres sociétés étrangères ont des activités de transformation dans le pays. Barry Callebaut a quatre usines à Abidjan et à San Pedro. En juillet 1997, la société a annoncé qu'elle entendait développer dans une proportion de plus de 50 %, au cours des deux années suivantes, ses opérations de transformation du cacao en Côte d'Ivoire.

### **Cameroun**

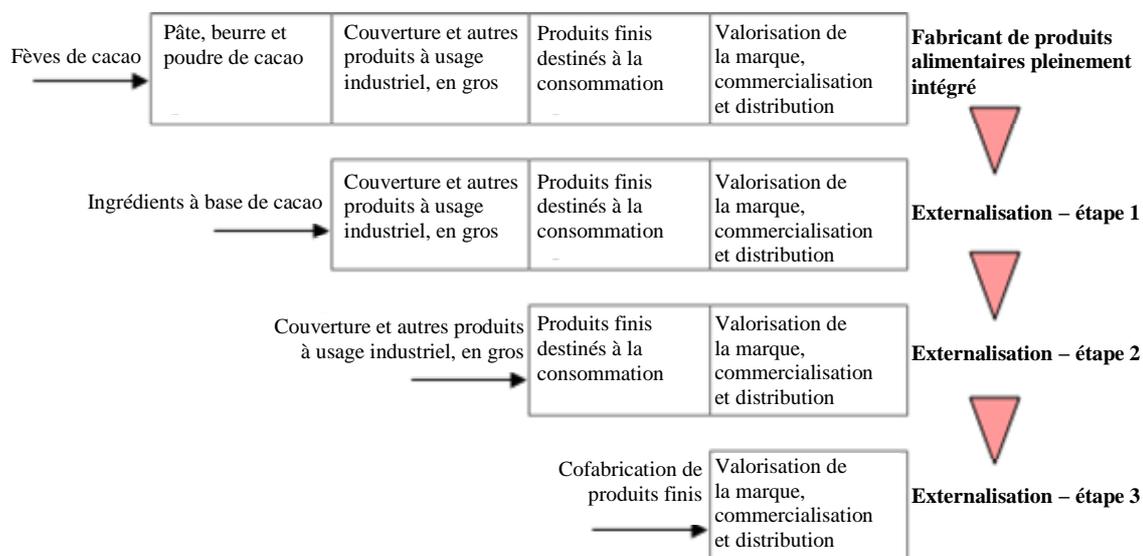
L'entreprise nationale de transformation, SIC Cacaos (Société industrielle camerounaise des cacaos SA) appartient à Barry Callebaut (à 99,95 % au 31 août 2006).

En octobre 2006, les sociétés ADM et Olam International Ltd (un fournisseur de fèves de cacao basé à Singapour) ont acheté ensemble – 50 % chacune – Usicam, l'une des principales entreprises pour le séchage, le nettoyage, l'entreposage et autres opérations concernant le cacao au Cameroun, détenue auparavant par SAGA SA, une société du groupe Bolloré. De son côté, Usicam a racheté les actifs de la société SDV au Cameroun pour la transformation du cacao.

## Appendice 5. Externalisation des approvisionnements dans l'industrie du chocolat

La tendance des grands fabricants de chocolat de marque à externaliser leurs approvisionnements en ingrédients à base de chocolat confirme une évolution déjà observée depuis un certain temps dans les activités de transformation dans l'industrie du chocolat. Cette évolution est présentée sous forme de diagramme dans la figure ci-après. Comme expliqué dans l'étude, les grands fabricants de chocolat de consommation (les sociétés de marques) étaient traditionnellement intégrés verticalement. Leur participation à la filière débutait dès le stade de la transformation des fèves. Certains étaient actifs aussi dans le négoce des fèves de cacao. Mais au milieu des années 90, beaucoup avaient décidé de se désengager des activités moins rentables de transformation du cacao en produits intermédiaires (pâte, beurre et poudre de cacao) pour se concentrer sur leurs activités essentielles (externalisation – étape 1). Plus récemment (milieu des années 2000), on a constaté que ces fabricants de produits de marque externalisaient même leurs approvisionnements en couverture pour les confier à des partenaires spécialisés (externalisation – étape 2). Il apparaît pour finir que cette tendance à l'externalisation n'est plus limitée au chocolat à usage industriel et qu'elle s'étend aux produits vendus aux consommateurs finals, au fur et à mesure que les fabricants de ces produits se recentrent davantage sur la commercialisation et s'en remettent à des tiers pour l'ensemble de leurs approvisionnements (externalisation – étape 3). Ce processus de «désagrégation» verticale ou «dé-intégration» concerne uniquement les fabricants de chocolat de consommation. C'est en particulier la stratégie suivie par les grands fabricants de produits alimentaires de marque qui ont une large gamme d'activités (comme Nestlé et Hershey, par exemple). Les fabricants de chocolat vendu aux consommateurs dont le cœur d'activité est le chocolat proprement dit (par exemple, Ferrero et Lindt & Sprüngli) ont continué à investir dans les opérations de broyage.

### Processus de «dé-intégration» dans l'industrie du chocolat



*Source:* D'après une présentation faite à la conférence Helvea de Bad Ragaz (Barry Callebaut AG), 12 janvier 2007.

*Note:* Les activités essentielles conservées par les fabricants de chocolat de consommation apparaissent dans les rectangles; les activités de transformation sous-traitées à des fournisseurs extérieurs sont indiquées par les flèches.