

REPUBLIQUE DU BENIN

==*=*=*=*=

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)

==*=*=*=*=

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

==*=*=*=*=

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE
MANAGEMENT (ENEAM)

==*=*=*=*=



Option : GESTION COMMERCIALE

Filière : COMMERCE INTERNATIONAL

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION EN MASTER

THEME :

**EXPORTATION DE NOIX DE CAJOU PAR
SWCM S.A. : CONDITIONS DE MAXIMISATION DE
CHIFFRE D'AFFAIRES**

Réalisé et soutenu par :

Chimène Houévo SAKPE

Sous la direction de :

Directeur de stage

M. Razack G.I. KINNINNON
Président Directeur Général
SWCM SA

Directeur de mémoire

Dr. Bonaventure BOYI
Enseignant à l'Université
d'Abomey-Calavi

Co-Directeur de mémoire

M. Dominique DAGBELOU
Enseignant à l'Université
d'Abomey-Calavi

Année académique: 2010-2011

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT :
.....

VICE-PRESIDENT :
.....

MEMBRE :
.....

DECLARATION D'ENGAGEMENT

*L'École Nationale d'Économie
Appliquée et de Management n'entend
donner aucune approbation ni improbation
aux opinions émises dans le cadre de ce
mémoire. Ces opinions doivent être
considérées comme propres à leur auteur*

DEDICACE

A

- ❖ Ma mère Mélanie DOVONON
- ❖ Mon père Hubert SAKPE
- ❖ Victorin DEGBO
- ❖ Alfred BIAOU

REMERCIEMENTS

La réalisation du présent travail de recherche a été possible grâce à la collaboration de plusieurs personnes et institutions. C'est ici l'occasion de leurs témoigner notre profonde gratitude.

Nos remerciements s'adressent particulièrement :

- ❖ **Monsieur Albert HONLONKOU**, Directeur de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée (ENEAM),
- ❖ **Monsieur Placide Da CRUZ**, Directeur Adjoint de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée (ENEAM),
- ❖ **Au corps professoral de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée (ENEAM)**, pour tous les enseignements reçus tout au long de notre formation ;
- ❖ **Au Docteur Bonaventure BOYI**, pour avoir accepté d'encadrer ce mémoire ;
- ❖ **A Monsieur Dominique DAGBELOU**, pour avoir contribué à l'amélioration de ce travail ;
- ❖ **Au Docteur Sosthène AHOTONDI**, pour avoir contribué à l'amélioration de ce travail ;
- ❖ **A l'administration de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée (ENEAM)**, pour avoir su créer le cadre idéal à notre formation ;
- ❖ **A Monsieur Razack G. I. KINNINNON**, pour ses conseils et le soutien tout au long de notre stage ;
- ❖ **A tout le personnel de la société SWCM SA**, pour avoir su créer une bonne ambiance de travail lors de mon stage ;
- ❖ **Au Docteur Pascal WELE IDRISOU**, pour le soutien que vous m'avez toujours apporté ;
- ❖ **A Mayaa CAPO CHICHI**, pour ton soutien constant.

A tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES

ACA	African Cashew Association
BL	Bill of Lading
CoNEC BENIN	Conseil National des Exportateurs du Cajou du Bénin
CVPA	Comité Villageois des Producteurs de Cajou
FENAPAB	Fédération Nationale des Producteurs d'Anacarde du Bénin
LC	Lettre de Crédit
PCD	Paiement Contre Document
PDG	Président Directeur Général
PIB	Produit Intérieur Brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SA	Société Anonyme
SARL	Société A Responsabilité Limitée
SWCM	Société West Coastal Marchand
UCPA	Union Communale des Producteurs de Cajou
URPA	Union Régionale des Producteurs de Cajou
USD	United States Dollar

LISTE DES TABLEAUX

	<u>Page</u>
<u>Tableau N°01</u> : Chiffres d'affaires à l'exportation de SWCM SA de 2007 à 2011.....	06
<u>Tableau N°02</u> : Taux de réalisation des contrats d'exportation de 2007 à 2011.....	07
<u>Tableau N°03</u> : Répartition du chiffre d'affaires par produit de 2007 à 2011.....	08
<u>Tableau N°04</u> : les moyens de paiement à l'exportation utilisés de 2007 à 2011.....	08
<u>Tableau N° 5</u> : volume des exportations de cajou du Bénin de 2001 à 2011.....	21
<u>Tableau N° 6</u> : manque à gagner en termes de chiffres d'affaires.....	27
<u>Tableau N° 7</u> : Estimation de la population mère.....	46
<u>Tableau N°8</u> : Grille de vérification de l'hypothèse relative à l'adéquation des financements.....	50
<u>Tableau N°9</u> : Grille de vérification de l'hypothèse relative à la stabilité des Relations entre SWCM SA et ses fournisseurs locaux.....	51
<u>Tableau N° 10</u> : Politique de fidélisation des fournisseurs par les exportateurs..	63
<u>Tableau N° 11</u> : Vérification de l'hypothèse liée à l'adéquation des financements Bancaires.....	64
<u>Tableau N° 12</u> : Vérification de l'hypothèse liée à la stabilité des relations avec les fournisseurs locaux	66

LISTE DES FIGURES

	<u>Page</u>
Schéma 01 : Structure verticale des associations de producteurs	16
Schéma 02 : Flux financiers dans la commercialisation classique.....	19
Graphique 01 : Représentation graphique des exportations.....	21
Schéma 03 : Processus de réalisation des commandes.....	22
Schéma 04 : Schématisation de la filière anacarde en Côte d'Ivoire	38
Graphique 02 : expérience des banques dans le financement du cajou.....	56
Graphique 03: ancienneté des financements dont bénéficient les Exportateurs.....	57
Graphique 04: Nombre d'exportateurs financés par banque.....	57
Graphique 05: Disponibilité de financements pour les exportateurs.....	58
Graphique 06: Tenue de séances d'échange avec les acteurs du secteur (point de vue banquiers).....	58
Graphique 07: Tenue de séances d'échange avec les banquiers (point de vue exportateurs).....	59
Graphique 08: participation à la septième conférence annuelle ACA	59
Graphique 09: Taux de renouvellement des fournisseurs.....	60
Graphique 10: Causes des changements de fournisseurs par les exportateurs.....	60
Graphique 11: degré de loyauté des fournisseurs	61
Graphique 12: Raisons de livraison de stock préfinancé par un exportateur à un autre.....	61
Graphique 13: requête de révision des prix par les fournisseurs.....	62
Graphique 14: acceptation de perte exceptionnelle par les exportateurs.....	62

RESUME

Le chiffre d'affaires d'une entreprise est l'un des indicateurs importants de sa performance. Cet indicateur revêt une signification accrue lorsque le chiffre d'affaires réalisé par une entreprise est comparé au potentiel que lui offre son marché. Lorsque cette comparaison dégage des écarts importants dans le temps, il s'avère urgent d'en identifier les causes ainsi que les approches de solution.

Dans cette optique, l'étude que nous avons menée dans la Société West Coastal Marchand S.A. (SWCM SA), s'est déclinée en trois étapes.

D'abord, nous avons présenté les performances en termes de chiffres d'affaires sur les cinq (05) dernières années de SWCM SA ainsi que l'inventaire des problèmes qui nous a conduit à dégager la problématique suivante :

Problème général : Non maximisation du chiffre d'affaires à l'exportation du cajou

Problème spécifique 1 : Inadéquation des financements bancaires dont bénéficient SWCM SA

Problème spécifique 2 : Instabilité des relations entre SWCM SA et ses fournisseurs locaux

Dans le souci de participer à la résolution des problèmes ainsi identifiés, nous avons formulé notre thème de recherche comme suit : « **Exportation de noix de cajou par SWCM SA : conditions de maximisation de chiffre d'affaires** ».

Ensuite, nous nous sommes fixé l'objectif général d'**identifier les conditions de maximisation du chiffre d'affaires à l'exportation du cajou**. Cet objectif général s'est décliné à travers des objectifs spécifiques. A partir de la revue de littérature, nous avons construit les hypothèses ayant conduit nos recherches.

Enfin, les résultats des enquêtes nous ont permis de proposer des solutions dont la mise en œuvre permettrait d'améliorer le chiffre d'affaires de SWCM SA à l'exportation.

SOMMAIRE

Pages

<u>INTRODUCTION</u>	01
<u>CHAPITRE I</u> : Présentation de SWCM S.A. et problématique de recherche	02 à 28
<u>Section I</u> : Présentation de la société « SWCM S.A. » et aperçu du secteur du cajou au Bénin.....	02 à 21
<u>Section II</u> : Observations de stage, état des lieux de base et problématique de recherche.....	22 à 28
<u>CHAPITRE II</u> : Revue de littérature, objectifs, hypothèses et méthodologie de recherche	29 à 51
<u>Section I</u> : Objectifs de recherche et revue de littérature.....	29 à 43
<u>Section II</u> : Hypothèses et méthodologie de recherche.....	44 à 51
<u>CHAPITRE III</u> : Présentation des données, analyse des résultats et suggestions...	52 à 72
<u>Section I</u> : Présentation des résultats et formulation du diagnostic.....	52 à 68
<u>Section II</u> : Approches de solutions et tableau de synthèse de l'étude.....	68 à 72
<u>CONCLUSION</u>	73 à 74



INTRODUCTION

L'agriculture occupe une place très importante dans l'économie du Bénin avec 35% du Produit Intérieur Brut et fait vivre plus de 60% de sa population (Perspectives économiques en Afrique, PNUD, 2012). Cette importance de l'agriculture justifie sa forte influence sur la croissance économique au niveau national.

Parmi les cultures d'exportation génératrices de devises pour le Bénin, figure le cajou dont la noix est la partie qui se prête le mieux à la commercialisation. Cette culture d'exportation ne participerait significativement au développement économique de notre pays que si les différentes entreprises qui s'intéressent à son exportation arrivent à bénéficier de conditions leur permettant de maximiser leur chiffre d'affaires. L'enjeu de maximisation du chiffre d'affaires à l'exportation appelle entre autres facteurs contribuant à sa réalisation d'une part de bonnes conditions d'approvisionnement en noix de cajou et d'autre part le contexte de mobilisation des ressources financières nécessaires à l'approvisionnement et aux frais connexes.

Afin de mieux appréhender ces deux facteurs de développement des exportations du cajou au Bénin, notre stage a porté sur la Société West Coastal Marchand (SWCM) SA dont l'objet principal est l'exportation de produits tropicaux avec une forte dominance de noix de cajou. L'un des objectifs que le Président Directeur Général de cette société s'est fixé dès sa création, est de profiter de tout le potentiel que lui offre le marché de la noix de cajou surtout dans les pays à forte demande comme l'Inde, le Vietnam et la Chine. Mais cet objectif a très tôt été confronté à des défauts de performance en ce qui concerne les contrats qu'elle a pu obtenir, conduisant à des manques à gagner en termes de chiffre d'affaires.

C'est donc dans le but de proposer des solutions pouvant parer à ce manque à gagner que nous avons choisi de porter notre étude sur le thème : « **Exportation de noix de cajou par SWCM SA : conditions de maximisation de chiffre d'affaires** ».

Cette étude comporte trois chapitres. Dans le premier chapitre, nous présentons la société SWCM SA ainsi que la problématique de recherche. Le deuxième chapitre quant à lui porte sur les objectifs, les hypothèses et la méthodologie de recherche adoptée. Enfin le troisième chapitre est consacré à la présentation des résultats des études et aux suggestions.



CHAPITRE I : PRESENTATION DE SWCM S.A.

ET

PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

SECTION I : PRESENTATION DE LA SOCIETE « SWCM S.A. » ET APERCU DU SECTEUR DU CAJOU AU BENIN

PARAGRAPHE I : HISTORIQUE, STRUCTURE ET ACTIVITES

I- Historique et structure organisationnelle

A- Historique

Au capital initial de un million de francs CFA (FCFA 1 000 000), SWCM SARL a été créée le 03 Février 2005 mais elle a effectivement commencé ses activités en février 2006. Elle s'investit dans l'exportation de produits agricoles (noix brutes d'anacarde dans une large proportion) à partir du Bénin et d'autres pays de la sous région (Nigéria, Ghana, Cote d'Ivoire, Burkina Faso, Togo) ainsi que dans l'importation de divers produits (riz, pattes alimentaires, ciment, ...) au Bénin et dans la sous région. Il faut souligner ici que les activités d'exportation demeurent à ce jour la part la plus importante du chiffre d'affaires de la société.

Depuis quelques années, le Ministère de l'Agriculture a identifié SWCM SARL comme l'un des acteurs importants du secteur cajou au Bénin ; ceci justifie toute la place que les pouvoirs publics accordent à la société dans toutes les initiatives touchant au secteur.

En 2010, SWCM SARL a signé des accords de partenariat pour l'exportation de graines de sésame avec d'autres entreprises au Niger, au Mali et au Burkina Faso. Il a également réussi à concrétiser des contrats de fourniture de noix brutes d'anacarde avec les plus grandes unités de transformation au Vietnam (THAIGIASON) et en Chine (WASDONE).

Ces avancées notables ont amené la société, pour être en équilibre avec ses ambitions, à porter son capital social à cinquante millions de francs CFA (Fcfa 50 000 000) avec l'entrée de nouveaux actionnaires et le changement de son régime juridique pour devenir une société anonyme.

En 2011, SWCM SA a exporté au total environ 9 600 tonnes de noix d'anacarde brutes dont 5 000 tonnes à partir de la Côte d'Ivoire de façon très aisée. Cette

aisance à exporter à partir de la Côte d'Ivoire a motivé la société à créer la filiale dudit pays en 2012.

Les ambitions de rayonnement mondial de SWCM SA l'ont conduit à être aujourd'hui un véritable groupe avec les filiales suivantes :

- ✓ **SWCM S.A** au Benin
- ✓ **Agro Trading Sarl** au Benin
- ✓ **SWCM Ltd** au Nigeria
- ✓ **SWCM Inc** aux USA
- ✓ **SWCM Agro Trading Pvt Ltd** en Inde
- ✓ **SWCM Sarl** en Côte d'Ivoire
- ✓ **SWCM Mine Ltd** au Ghana
- ✓ **SWCM Sarl** au Burkina Faso
- ✓ **SWCM Sarl** au Togo

SWCM SA est membre de l'Association Africaine du Cajou, en anglais African Cashew Association (ACA). Elle a reçu le Prix Arche d'Europe en 2012 dans la catégorie Or.

Depuis peu, **SWCM SA** s'est inscrite dans une dynamique de transformation locale des produits qu'elle exporte en commençant par les noix d'anacarde. Ainsi, sous peu, le **Bénin** pourra compter dans son tissu industriel une usine de transformation des noix brutes d'anacarde en divers produits alimentaires afin d'accroître la valeur des exportations et ainsi soutenir l'amélioration de la balance commerciale du Bénin.

L'entreprise a également en projet :

- Le forage de huit (08) puits à grand diamètre au Bénin et en Côte d'Ivoire au profit des populations des campagnes ;
- L'ouverture d'une clinique à caractère social et d'une école d'art
- La mise en place d'une unité de reconditionnement de produits à base d'amande d'anacarde aux Etats Unis.

B - Structure organisationnelle

SWCM SA enregistre à ce jour 150 personnes qui travaillent pour son compte dont 21 employés permanents. Sa structure d'organisation se présente comme à l'annexe 1 du présent travail.

Tous les postes prévus à l'organigramme ne sont pas encore effectivement opérationnels mais il est louable qu'ils aient été prévus et surtout structurés de façon bien adaptée aux activités et aux ambitions de la société.

1- Le Président Directeur Général (PDG)

Il est responsable de la mise en œuvre de la politique générale de la société telle que définie par l'Assemblée Générale des actionnaires à qui il rend compte. Il coordonne les activités des Directeurs Généraux des filiales.

2- Les Directeurs Généraux des filiales

Ils ont à charge la définition des politiques spécifiques à appliquer dans leurs pays respectifs. Ils représentent le groupe dans ces pays et effectuent pour son compte les diverses transactions d'achat, de vente ou d'intermédiation.

3- Les assistants du Président Directeur Général

Ils assistent le PDG en matière de conseil dans leur domaine de compétence. Ainsi, l'Assistant en relations internationales conseille le PDG dans la gestion des relations avec les fournisseurs étrangers, les clients, les institutions internationales, etc.

L'assistant commercial et marketing éclaire ses décisions en matière de politique et de plan d'actions marketing.

L'assistant en relations avec les partenaires financiers coordonne les relations avec les partenaires financiers de SWCM SA à savoir les banques, les institutions de garantie et autres.

4- Le service du Contrôle de Gestion

Il est chargé de vérifier la conformité aux normes de gestion des choix et actions de la société. Ce contrôle qui se fait à ce jour uniquement au plan financier, devrait s'étendre aux autres départements pour mesurer leur efficacité en comparant les réalisations aux prévisions.

5- Le service juridique et de conseil

Il joue beaucoup plus un rôle préventif des difficultés juridiques. Ce service élabore ou amende les contrats avec les tiers et représente l'interface entre les instances judiciaires nationales et internationales d'une part et SWCM SA d'autre part.

6- La Direction Commerciale et Marketing

Elle coordonne les activités d'achat, de vente, de promotion et d'étude. Elle définit la politique et le plan marketing de la société.

7- La Direction Technique

Elle coordonne les activités de l'usine de transformation ainsi que l'entreposage, le transit et la logistique.

8- La Direction Financière

Elle s'occupe des activités comptables (édition, vérification de pièces comptables, enregistrement comptable des opérations). Elle encadre également les menu recettes et dépenses effectuées à la caisse.

9- La Direction Administrative

Elle s'occupe des questions administratives et de la gestion des Ressources Humaines. En tenant compte de ses attributions, nous proposons la dénomination « Direction Administrative et des Ressources Humaines ».

II- LES ACTIVITES DE SWCM SA

La raison d'être de toute entreprise est d'offrir à une cible solvable des biens et ou des services adaptés à ses besoins. SWCM SA s'inscrit dans cette logique en embrassant à la fois des activités d'importation et d'exportation.

Dans le cadre de nos recherches, nous nous sommes intéressée aux activités d'exportation qui feront donc l'objet de développement dans le présent document.

L'exportation

A ce jour, SWCM SA exporte exclusivement des produits agricoles bruts. Ces produits proviennent d'horizons divers. SWCM SA achète aussi bien au Bénin que dans d'autres pays d'Afrique. Au Bénin, les achats se font à travers des intermédiaires commerçants.

Les produits agricoles exportés par la société sont totalement destinés à des industries de transformations situées pour la plupart sur le continent asiatique. Ceci explique l'ampleur des enjeux d'un respect scrupuleux des délais et qualité de livraison afin de ne pas bousculer les processus, rythmes et standards de production des usines clientes.

Le chiffre d'affaires annuel réalisé par la société se présente comme suit :

Tableau N°01: Chiffres d'affaires à l'exportation de SWCM SA de 2007 à 2011

Année	Chiffres d'affaires (Fcfa)	Taux d'accroissement	Volumes exportés (tonnes)	Taux d'accroissement
2007	477 288 298	-	2 121,281	-
2008	735 407 584	54%	2 917,039	37%
2009	1 566 418 154	113%	5 792,203	98%
2010	1 958 022 693	25%	7 042,332	21%
2011	2 147 850 000	9%	9 400,125	33%

Source : Données d'enquête préliminaire, Juillet 2012, Cotonou.

Le chiffre d'affaires à l'exportation a connu une hausse significative en 2008 et en 2009 (54% et 113%) puis une régression en 2010 qui s'est poursuivie en 2011 (25% et 9%).

Les volumes exportés ont suivi les mêmes évolutions que le chiffre d'affaires sauf en 2011 où nous avons observé un taux d'accroissement du chiffre d'affaires de 9% alors que les volumes exportés ont accru de 33%. Cette situation est due à la conjonction de deux raisons : une décote sur le prix des noix de cajou sur le marché

international et les abattements sur les règlements des clients dus aux retards de livraison et autres contre performances.

Les données relatives aux exportations effectuées de 2007 à 2011 sont comme suit :

Tableau N°02: Taux de réalisation des contrats d'exportation de 2007 à 2011

Année	Pays d'exportation	Produit exporté	Montant (dollar USD)	Mode de règlement	Taux de réalisation
2007	Inde	Ferraille	37 000	Espèces	100%
2007	Inde	Cajou	89 225	LC	100%
2007	Inde	Noix de Cajou	270 000	PCD	100%
2007	Inde	Noix de Cajou	195 000	PCD	100%
2007	Inde	Noix de Cajou	66 300	PCD	50%
2007	Inde	Noix de Cajou	90 000	PCD	100%
2008	Chine	Noix de karité	99 750	LC	100%
2008	Chine	Cacao	1 231 000	LC	100%
2009	Chine	Noix de karité	225 000	LC	80%
2009	Divers	Noix de Cajou	3 270 000	PCD	100%
2009	Inde	Noix de Cajou	75 000	LC	40%
2010	Vietnam	Noix de Cajou	382 500	LC et PCD	75%
2010	Chine	Gingembre	170 000	LC	80%
2010	Inde	Noix de Cajou	1 008 000	PCD	100%
2010	Vietnam	Noix de Cajou	75 000	LC	50%
2011	Chine	Noix de Cajou	3 915 000	LC et PCD	85%
2011	Vietnam	Noix de Cajou	190 950	LC	80%
2011	Vietnam	Noix de Cajou	190 000	LC et PCD	70%
2011	Chine	Noix de Cajou	244 800	LC	100%
Total chiffres d'affaires à l'exportation			10 855 812		

Source : Données d'enquête préliminaire, Juillet 2012, Cotonou.

La décomposition du chiffre d'affaires par type de produit donne le tableau suivant :

Tableau N°03 : Répartition du chiffre d'affaires par produit de 2007 à 2011

Produit	Chiffre d'affaires (Dollar USD)	Pourcentage (%)
Noix brutes de cajou	10 061 775	85,09
Cacao	1 231 000	10,41
Noix de karité	324 750	2,74
Gingembre	170 000	1,43
Ferraille	37 000	0,33
TOTAL	11 824 525	100

Source : Données d'enquête préliminaire, Juillet 2012, Cotonou.

Les noix brutes de cajou constituent le principal produit d'exportation de SWCM SA avec plus de 85% des recettes d'exportation. Ensuite vient le cacao pour 10,41% du chiffre d'affaires à l'exportation ; la ferraille, le gingembre et les noix de karité se partagent 4,5%. Le poids imposant du cajou dans le chiffre d'affaires de la société n'est pas l'effet d'une opération exceptionnelle; le nombre de transactions enregistrées sur le cajou, dépasse de loin celui des autres produits.

Nous pouvons conclure que la noix de cajou constitue le premier et le plus important produit d'exportation de SWCM SA et que tout objectif d'amélioration du chiffre d'affaires de la société à l'exportation doit passer par l'amélioration de ses performances dans l'exportation des noix de cajou.

C'est ainsi que nous avons décidé de consacrer le présent travail aux performances de la société dans ce secteur spécifique.

Divers moyens de paiement sont utilisés pour ces opérations à l'export par SWCM SA ainsi qu'il figure dans le tableau ci-après.

Tableau N°04: les moyens de paiement à l'exportation utilisés de 2007 à 2011

MODE DE REGLEMENT	MONTANT TRANSACTIONS (USD)	POURCENTAGE DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES	TAUX MOYEN DE REALISATION
PCD	4 899 300	41,43%	91,66%
ESPECES	37 000	0,31%	100%
LC	2 400 725	20,30%	81,11%
LC+PCD	4 487 500	37,95%	76,66%
TOTAL	11 824 525	100,00%	

Source : Données d'enquête préliminaire, Juillet 2012, Cotonou.

Le paiement contre remise de documents et la lettre de crédit constituent les modes de paiements les plus utilisés par SWCM SA pour ses opérations d'exportation. Ils comptent respectivement pour 41,43% et 20,30% du chiffre d'affaires sur les cinq dernières années.

La société utilise presque autant que le paiement contre remise de documents, une combinaison des deux modes précédemment cités.

L'utilisation simultanée des deux modes de paiement s'est produite souvent dans deux cas :

- La lettre de crédit expire avant que les documents nécessaires à la domiciliation de l'exportation ne soient prêts. Au lieu de faire une domiciliation bancaire de l'opération à travers le circuit de notification de la lettre de crédit, la société envoie directement lesdits documents à la banque du client qui instruit sa banque ensuite pour le paiement. Le client procède ensuite à l'annulation de la LC.
- Pour un contrat qui autorise les expéditions partielles et qui prévoit des lettres de crédit comme moyen de paiement, certaines expéditions sont faites en paiement contre documents pour accroître la performance dans la réalisation dudit contrat.

Les dirigeants de SWCM SA sont très conscients du risque de non recouvrement de créance que comporte le paiement contre remise de documents. C'est à juste titre qu'ils sont très sélectifs en ce qui concerne les pays et les clients avec lesquels ils peuvent utiliser ce procédé.

Il faut également signaler que les difficultés dans ses relations avec certaines banques amènent parfois SWCM SA à privilégier le raccourci du paiement contre remise de document. En effet, le circuit de notification et de paiement des lettres de crédit se trouve être très long parce que la plupart des banques béninoises n'ont pas de relation directe avec les banques asiatiques. Le nombre de banques intermédiaires entre la banque du client et celle de SWCM SA va jusqu'à deux dans certains cas.

PARAGRAPHE II : ENVIRONNEMENT DE « SWCM SA » ET APERCU DU SECTEUR DU CAJOU AU BENIN

L'environnement d'une entreprise est l'ensemble des facteurs extérieurs à cette entreprise mais qui influencent son fonctionnement et ses résultats. Il comporte le micro environnement et le macro environnement. L'étude de l'environnement est d'une importance capitale puisque qu'elle permet de saisir les opportunités et de contrer les menaces.

I- LE MICRO-ENVIRONNEMENT

C'est l'ensemble des facteurs que l'entreprise peut influencer. Le micro environnement correspond en réalité au marché de l'entreprise. Pour SWCM SA, il se compose des éléments suivants :

A- Les fournisseurs

Ils mettent à la disposition de la société les produits qu'elle exporte à l'état brut. Etant donné que la société s'approvisionne aussi bien au Bénin que dans d'autres pays africains, elle dispose de fournisseurs au Bénin, au Nigéria, en Côte d'Ivoire, au Burkina Faso, au Mali et en Guinée Bissau.

Au Bénin, la législation sur les activités commerciales interdit aux exportateurs de noix de cajou d'accéder directement aux producteurs pour s'approvisionner. Cependant, il n'est pas rare dans le secteur de remarquer que cette disposition légale est violée, parfois à visage découvert. SWCM SA est obligée de s'approvisionner auprès des commerçants qui collectent les noix auprès des producteurs. Nous avons noté une grande diversité au niveau des fournisseurs dans chaque pays d'approvisionnement, ce qui protège la société contre le risque fournisseur. Cependant, nous avons remarqué une forte variabilité au niveau des fournisseurs, ce qui n'est pas favorable au développement de partenariat. Cette situation induit des avances fournisseurs non recouvrées, des retards préjudiciables de livraison, des mésententes fréquentes en matière de réajustement des prix pour tenir compte des prix internationaux courants.

B- Les clients

Les clients de SWCM SA sont exclusivement des personnes morales. Ils sont quasiment tous situés sur le continent asiatique où l'amande d'anacarde constitue la base de l'alimentation.

Autrement dit, les produits vendus à l'exportation par la société sont des matières premières pour d'autres industries et ceci justifie l'ampleur des enjeux en termes de respect des délais de livraison et des normes de qualité. A ce titre, des pénalités allant jusqu'à 10% de la valeur des contrats sont prévues pour sanctionner les défauts de performances d'où l'intérêt pour la société de respecter scrupuleusement les termes des contrats surtout en termes de délai et de qualité.

L'ensemble des clients de SWCM SA constitue une demande très solvable puisque la plupart d'eux offre des lettres de crédit en faveur de la société pour soutenir leurs commandes.

C- Les concurrents

Ce sont les entreprises qui s'adressent au même marché que SWCM SA en proposant les mêmes produits ou des substituts.

SWCM SA exporte vers des marchés auxquels s'adressent plusieurs autres sociétés réparties dans plusieurs pays d'Afrique et du monde. Il n'est donc pas évident de pouvoir cerner toutes les sociétés avec lesquelles SWCM SA est en concurrence directe ou large.

Au plan national, l'association des exportateurs de noix brutes ou d'amande de cajou a été créée seulement courant septembre 2012. De plus, certains exportateurs effectuent les embarquements sous l'enseigne de leur transitaire. Ceci fausse les données disponibles auprès de l'administration douanière en ce qui concerne les réels exportateurs.

Depuis que le CoNEC BENIN est légalement constitué, au total cent vingt deux (122) exportateurs se sont enregistrés comme membres.

D- Les banques et établissements financiers

Ils jouent un rôle prépondérant dans les performances de SWCM SA en termes de réalisation de commande et de chiffre d'affaires.

En effet, la société a recours aux banques afin de disposer des ressources financières nécessaires à l'approvisionnement, au conditionnement, au transport, au fret, ... des marchandises à exporter. Le rôle de ses partenaires financiers est très déterminant dans les performances de la société SWCM SA puisqu'elle doit assurer toutes les charges allant de l'approvisionnement à l'embarquement avant de se faire payer bien plus tard. Ceci induit d'importants besoins de financement qui constituent un frein aux performances commerciales de la société en cas d'inadéquation des financements bancaires.

Nous avons relevé que SWCM SA entretient de bonnes relations avec ses banques qu'elle a d'ailleurs savamment diversifiées (trois banques principalement) afin de limiter les risques de défaut de financement.

Cependant, nous avons noté que pour la plupart du temps, les financements ne sont pas mis en place à temps et qu'ils sont également parfois inadaptés aux exportations du cajou.

E- Les structures de certification

Il existe plusieurs catégories de structures de certification. Il y a celles qui certifient la quantité et la qualité comme SGS, BALTIC CONTROL, etc. Nous avons également la Direction du Commerce Extérieur qui délivre le certificat d'origine et le Service de la Protection des Végétaux et du Contrôle Sanitaire qui met à disposition le certificat phytosanitaire et l'attestation de fumigation.

Ces structures de certification jouent un rôle très important dans les performances de SWCM SA à l'exportation puisque le délai qu'elles prennent à délivrer les différents certificats influe largement sur le respect des délais de domiciliation des documents d'exportation.

II - LE MACRO-ENVIRONNEMENT

Il s'agit des facteurs non contrôlables qui influencent toutes les entreprises exportatrices de noix brutes ou d'amandes de cajou et sur lesquels ces entreprises ont une influence très limitée.

A- L'environnement économique

Ici, le pouvoir d'achat des consommateurs finaux et le prix international de la noix de cajou méritent d'être pris en compte.

Les produits alimentaires dérivés de la noix de cajou coûtent relativement chers et ne sont pas accessibles à toutes les bourses. La variation (positive ou négative) du pouvoir d'achat des populations des pays où le cajou domine l'alimentation influence fortement la demande.

Cette variation de la demande influence le prix de la noix à l'exportation avec des répercussions sur les prix offerts aux producteurs.

B- L'environnement naturel

L'anacardier est une espèce végétale pérenne que l'on plante directement par mise sous terre ou en pépinière. Par ses racines pivotantes qui vont chercher les éléments nécessaires à son développement loin sous la terre, elle n'est pas influencée par la pluviométrie. Par contre, son développement et son rendement sont influencés par la richesse ou non du sol et le vent. En effet, lorsqu'au moment de la floraison ou de la fructification de grands vents soufflent, ils détruisent les fleurs et/ou les fruits qui tombent avant maturité.

C- L'environnement institutionnel et légal

Dans cet environnement, nous pouvons évoquer les institutions qui interviennent dans le secteur et l'arsenal juridique et réglementaire en vigueur.

En ce qui concerne les institutions, au plan national, nous avons la chambre d'agriculture du Bénin, le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche ainsi que celui du Commerce et plus spécifiquement leurs services et structures compétents.

Au plan continental, il faut louer les efforts de l'Association Africaine du Cajou, en anglais, African Cashew Association (ACA). Cette institution fonctionne dans tous les pays africains producteurs de cajou avec l'ambition de valoriser toute la chaîne depuis la production, l'approvisionnement, la transformation et l'exportation afin de garantir les meilleurs revenus possibles aux divers acteurs.

D- L'environnement technologique

L'importation, au Bénin ces dernières années, des technologies de transformation de la noix en amande blanche a permis de transformer une petite proportion de la production nationale.

Le développement éventuel de la transformation à grande échelle sur place crée des emplois et de la valeur ajoutée aux produits exportés.

E- L'environnement socio culturel

L'environnement socio culturel est celui des pays asiatiques où le cajou se trouve être la base de l'alimentation. Une évolution quelconque de ce paramètre culturel aura des répercussions certaines sur la demande mondiale et les prix.

F- L'environnement politique

Les décisions politiques des Gouvernements des différents pays producteurs du cajou en matière de promotion agricole influencent fortement les performances du secteur de l'anacarde surtout au niveau de la production. Au Bénin par exemple, l'organisation et l'intervention de l'Etat dans les filières coton et palmier à huile génèrent la réorientation massive d'agriculteurs vers lesdites filières où le Pouvoir Public garantit un revenu minimum stable. Ce qui n'est pas le cas de l'anacarde où les revenus des producteurs sont laissés au bon vouloir des commerçants intermédiaires et exportateurs.

III- Aperçu du secteur des noix de cajou au Bénin

Le secteur du cajou béninois est marqué par la présence des activités de production, de transformation, de commercialisation et d'exportation.

A- La production et la commercialisation

1- La production

Le cajou est cultivé dans huit départements sur les douze que comporte le Bénin. Il contribue pour 8% au revenu d'exportation national et 24,87% à celui d'exportation

agricole. Il représente 7% du PIB agricole et 3% du PIB national (Matthess et al., 2008).

Les noix et amandes du Bénin sont réputées de bonne qualité et occupent la troisième position mondiale après la Guinée-Bissau et la Tanzanie, et bénéficie par conséquent d'une surcote sur les prix offerts par le marché.

Au nombre des maux qui minent le développement de cette activité aujourd'hui, nous pouvons citer :

- La vente en herbe où la quasi-totalité de la production est collectée à des prix très bas par des ambulants munis d'importants moyens matériels et financiers pour l'achat et la collecte ;
- Un émiettement des produits mis sur le marché (quelques bassines ou sacs de noix) ne donnant pas aux producteurs de meilleurs atouts de négociation de prix ;
- Une vente précoce de la production du fait des difficultés financières des producteurs ;
- L'insuffisance d'infrastructures de stockage pour mener des actions collectives de mise en marché des produits ;
- La faible organisation des producteurs ;
- Le déficit de confiance entre les membres des quelques organisations de producteurs existant et leurs dirigeants pour gérer les négociations avec les acheteurs ;
- L'absence d'une plate forme de discussion entre les parties prenantes du secteur.

La production et l'exportation du cajou au Bénin a pris de l'ampleur à partir des années 90 avec des volumes d'exportation passant de 36 487 tonnes en 2001 à plus de 139 000 tonnes en Octobre 2011 (Port Autonome de Cotonou, 2011) pour une production nationale estimée à 111 330 tonnes. La différence entre la production nationale et le volume exporté est constituée par les flux de noix provenant des pays limitrophes comme le Nigéria, le Burkina Faso, etc.

La production des noix de cajou est réalisée, la plupart du temps, sans intrants chimiques sur environ 190 000 hectares par de petits exploitants disposant en moyenne d'un hectare de plantation. On rencontre également des exploitations privées de grandes tailles, au-delà de la centaine d'hectares et des vieilles plantations réalisées par l'Etat au cours des années 60 à 70 sur des terres

domaniales dont les reliques ne dépassent pas 4 000 hectares de nos jours répartis à travers Tchaourou, Toui, Kilibo, Bassila, Kouandé, etc. La majorité des plantations réalisées après les années 80 ont eu pour source d'approvisionnement en semences ces plantations domaniales.

Les rendements restent encore très bas (3kg par arbre soit en moyenne 300 kg à l'hectare) alors que l'Inde, le Vietnam et le Brésil disposent des productivités moyennes de 10 Kg et plus par arbre soit plus de 1 000 kg à l'hectare.

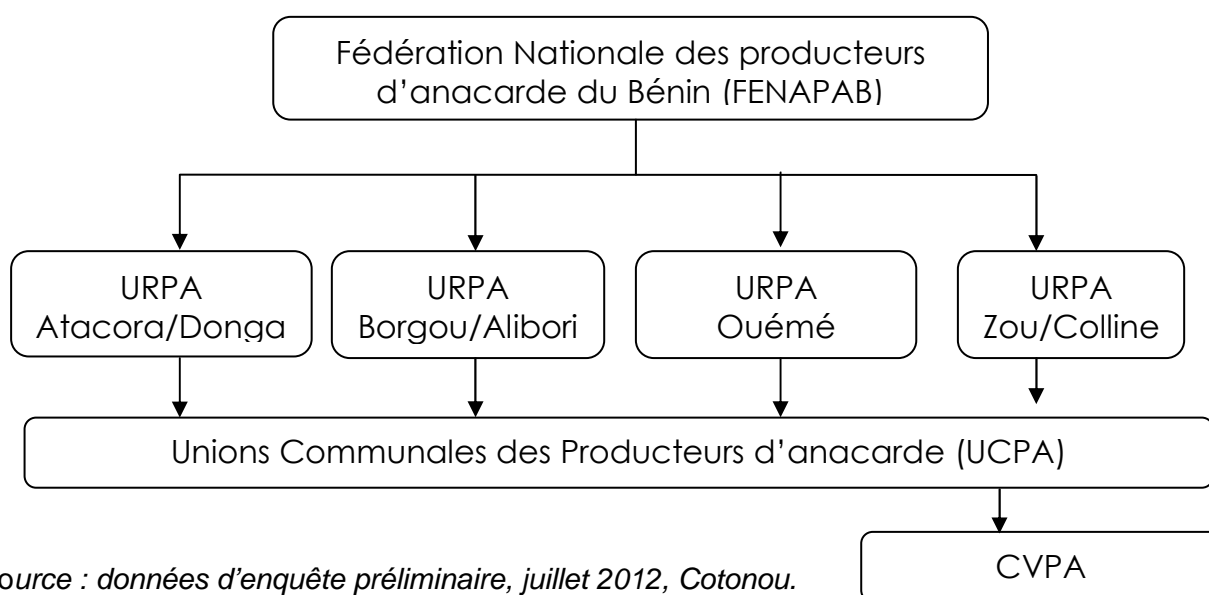
Ces dernières années, diverses initiatives ont montré que les plantations existantes peuvent améliorer leur productivité et faire accroître les revenus des producteurs. En effet, entre 2009 et 2011, les producteurs ayant appliqué les techniques d'aménagement, de récolte et de post récolte ont connu des améliorations de productivité de 78% (African Cashew Initiative, 2011).

La production est caractérisée par les mauvaises pratiques culturales, l'utilisation de matériels peu performants, le difficile accès aux crédits de campagne et l'insuffisance d'encadrement technique des producteurs.

Les organisations de producteurs du cajou

Les producteurs de cajou au Bénin sont organisés actuellement en plusieurs structures graduelles que sont les CVPA, les UCPA, les URPA et la FENAPAB.

Schéma N°01 : Structure verticale des associations de producteurs de cajou au Bénin



Source : données d'enquête préliminaire, juillet 2012, Cotonou.

La Fédération Nationale des Producteurs d'Anacarde du Bénin (FENAPAB)

Elle est créée en 2006 avec l'objectif de promouvoir la filière dans son ensemble, défendre les intérêts des producteurs et de permettre à ces derniers d'améliorer leurs revenus. Elle dispose d'un conseil d'administration dont un responsable à la commercialisation. Depuis sa création, à travers ses élus, elle a été régulièrement consultée sur les questions de politique et stratégie nationale en faveur du cajou au Bénin ; cependant son influence sur l'orientation du secteur demeure faible. En effet, après cinq années d'existence officielle, la Fédération ne dispose à ce jour ni d'un siège, ni d'une administration en charge de la mise en œuvre de la vision des élus avec des ressources humaines et matérielles conséquentes. De même, les réunions statutaires ne se tiennent pas comme prévu faute de ressources et de volonté de certains élus.

Les Unions Régionales des Producteurs d'Anacarde (URPA)

Ce sont des organisations paysannes à statut coopératif de droit privé créées en 2004 au niveau des régions. Elles disposent d'élus dont un responsable à la commercialisation. Elles visent les mêmes objectifs que la FENAPAB mais au niveau régional. Dans l'ensemble, les URPA fonctionnent mieux que la structure faitière du fait des appuis des partenaires Techniques et Financiers qui donnent priorité à leur point d'encrage au niveau des URPA.

Les Unions Communales des Producteurs d'Anacarde (UCPA)

Il s'agit des structures au niveau communal des organisations de producteurs. Elles sont constituées de Comités Villageois des Producteurs d'Anacarde (CVPA). Leur existence n'est visible qu'à travers la présence des élus actifs. Il n'existe aucune administration opérationnelle, ni de siège sauf quelques rares cas dans l'Atacora et la Donga où des techniciens commerciaux sont détachés par l'URPA pour animer ponctuellement la commercialisation en période de pointe.

Les Comités Villageois des Producteurs d'Anacarde (CVPA)

Il s'agit des organisations de producteurs au niveau des villages et constituées de 20 à 70 membres enregistrés et déclarés comme y appartenant. C'est à ce niveau que

se trouvent les noix de cajou objet des regroupements. Elles ne disposent d'aucune administration fonctionnelle. La part de leur contribution en qualité de détentrices des produits dans les prises de décision les concernant reste marginale.

2- La commercialisation

Elle constitue le maillon le plus visible de la chaîne. Elle comprend plusieurs niveaux de collecteurs et de commerçants nationaux et étrangers. La période de commercialisation intensive dure 3 à 4 mois chaque année (généralement de Janvier à Avril).

Les problèmes liés à la commercialisation des noix de cajou concernent l'insuffisance d'organisation des producteurs, la non transparence du jeu commercial, l'émiettement des stocks mis en vente, la non régulation du secteur défavorable aux producteurs et transformateurs.

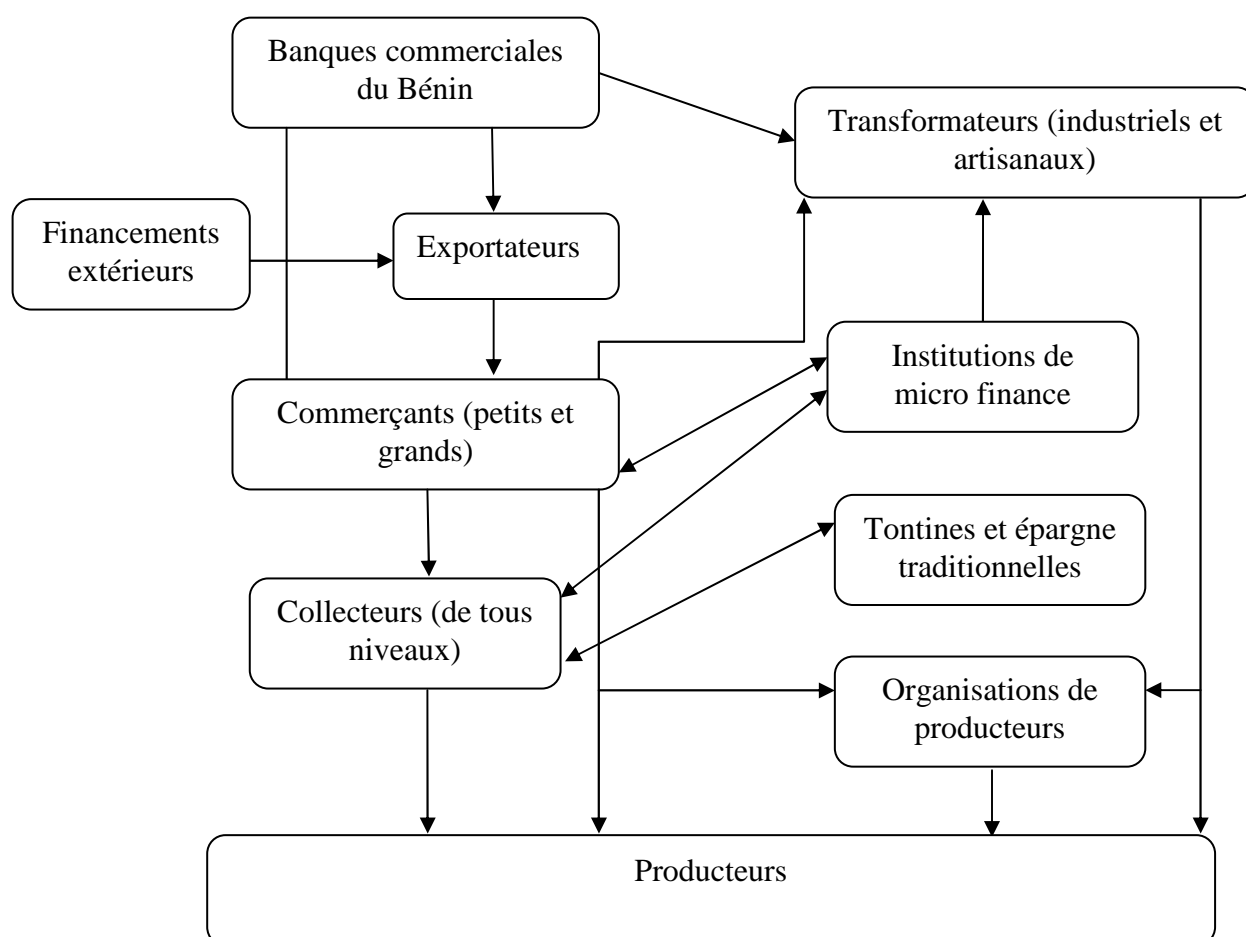
Deux phases importantes caractérisent l'activité de commercialisation. D'une part la phase de pré campagne qui commence entre novembre et décembre lorsque les arbres démarrent leur floraison et d'autre part une phase d'ouverture de campagne qui démarre en mars. La précampagne qui court jusqu'au mois de février permet aux différents acteurs d'affiner leurs stratégies pour, soit vendre au mieux leurs productions, soit acquérir le maximum de produits à des prix très profitables. Du fait de leurs conditions précaires, plusieurs producteurs anticipent la vente de leur production en prenant des avances au niveau des acheteurs pour financer l'entretien des plantations ou pour faire face aux dépenses de ménage. Seuls les producteurs disposant de capacités financières conséquentes attendent l'ouverture officielle de la campagne ou le moment propice des prix avantageux pour eux avant de mettre leurs produits en vente. Du côté des collecteurs, commerçants et autres intermédiaires de la commercialisation, la pré campagne est la période de placement des fonds sur le terrain à travers des réseaux et des canaux établis et consolidés dans le temps, les négociations avec les banques et institutions de micro finance pour accéder aux crédits de campagne, la signature de divers contrats avec les exportateurs, la mise en place du dispositif de collecte. La campagne officielle de commercialisation est marquée par un acte pris en conseil des Ministres fixant les différentes modalités dont principalement le prix bord champ minimum (qui n'est pas souvent respecté), la

période de la campagne (généralement entre mars et octobre). Selon les textes en vigueur, les exportateurs ne sont pas autorisés à accéder directement au producteur pour l'achat des noix mais il n'est pas rare de remarquer que ces textes sont bafoués, parfois à visage découvert, faussant ainsi les règles du marché.

En somme, la commercialisation est caractérisée par un émiettement des produits mis sur le marché par des producteurs individuels. Les volumes mis en vente par ces derniers sont faibles. Cet émiettement entraîne pour l'acheteur des charges importantes de rapprochement afin de constituer un stock de 5 à 10 tonnes nécessaire à la mobilisation d'un camion pour le transport vers les magasins.

Au cours de la campagne, les flux de financement se décrivent comme suit :

Schéma N°02 : Flux financiers dans la commercialisation classique



Source : Données d'enquête préliminaire, Juillet, 2012.

B- La transformation et l'exportation

1- La transformation

La société « Cashew Bénin » de Tchaourou était la seule unité de transformation locale avec une capacité de 1 500 tonnes environ par an. Sur l'initiative de l'Association Africaine du Cajou, quatre autres unités de transformation industrielle de capacité cumulée au départ équivalant à 5 000 tonnes ont commencé à fonctionner en 2011. Il s'agit de SITAB SARL de Savalou, LA LUMIERE de Tchetti, NAD and CO de Tchaourou et TOLARO Global de Tourou. Ces quatre unités portent à 6 500 tonnes la capacité de transformation industrielle locale.

A ces unités s'ajoutent de petites autres installations artisanales de capacité comprise entre 50 et 100 tonnes par unité et par an. Leur production est destinée aux marchés local et sous régional.

2- L'exportation

La noix de cajou entre dans la composition de la plupart des aliments en Inde, au Vietnam et au Brésil. De ce fait, elle bénéficie de prix très attractifs sur ces marchés. Les exportations qui se font à partir du Bénin concernent essentiellement la noix brute et dans une négligeable proportion les amandes blanches.

Depuis le milieu des années 90, les exportations de noix brutes ne cessent de croître avec un volume de plus de 139 163 tonnes enregistré au port de Cotonou de janvier à octobre 2011. Le continent asiatique constitue la plus importante destination avec l'Inde qui compte pour 85%. Cependant, depuis 2 à 3 ans, le Brésil a commencé à s'intéresser aux noix de cajou brutes venant de l'Afrique avec un intérêt particulier pour les noix du Bénin. Cette nouvelle destination constitue ainsi un nouveau marché important pour le secteur béninois du cajou.

Le tableau suivant récapitule les performances d'exportation en volume.

Tableau 5 : volume des exportations de cajou du Bénin de 2001 à 2011

ANNEE	VOLUME EXPORTE	TAUX DE CROISSANCE
2001	36 487	
2002	44 778	22,72%
2003	48 389	8,06%
2004	65 750	35,88%
2005	66 214	0,71%
2006	101 670	53,55%
2007	88 193	-13,26%
2008	116 390	31,97%
2009	130 110	11,79%
2010	103 290	-20,61%
2011	139 163	34,73%
TOTAL	940 434	

Source : Données d'enquête préliminaire, Port Autonome de Cotonou, 2012.

De façon schématique, les volumes de cajou exportés à partir du Port de Cotonou se présentent comme suit de 2001 à 2011 (octobre).

Graphique 1 : Représentation graphique des exportations



Source : Tableau N°9

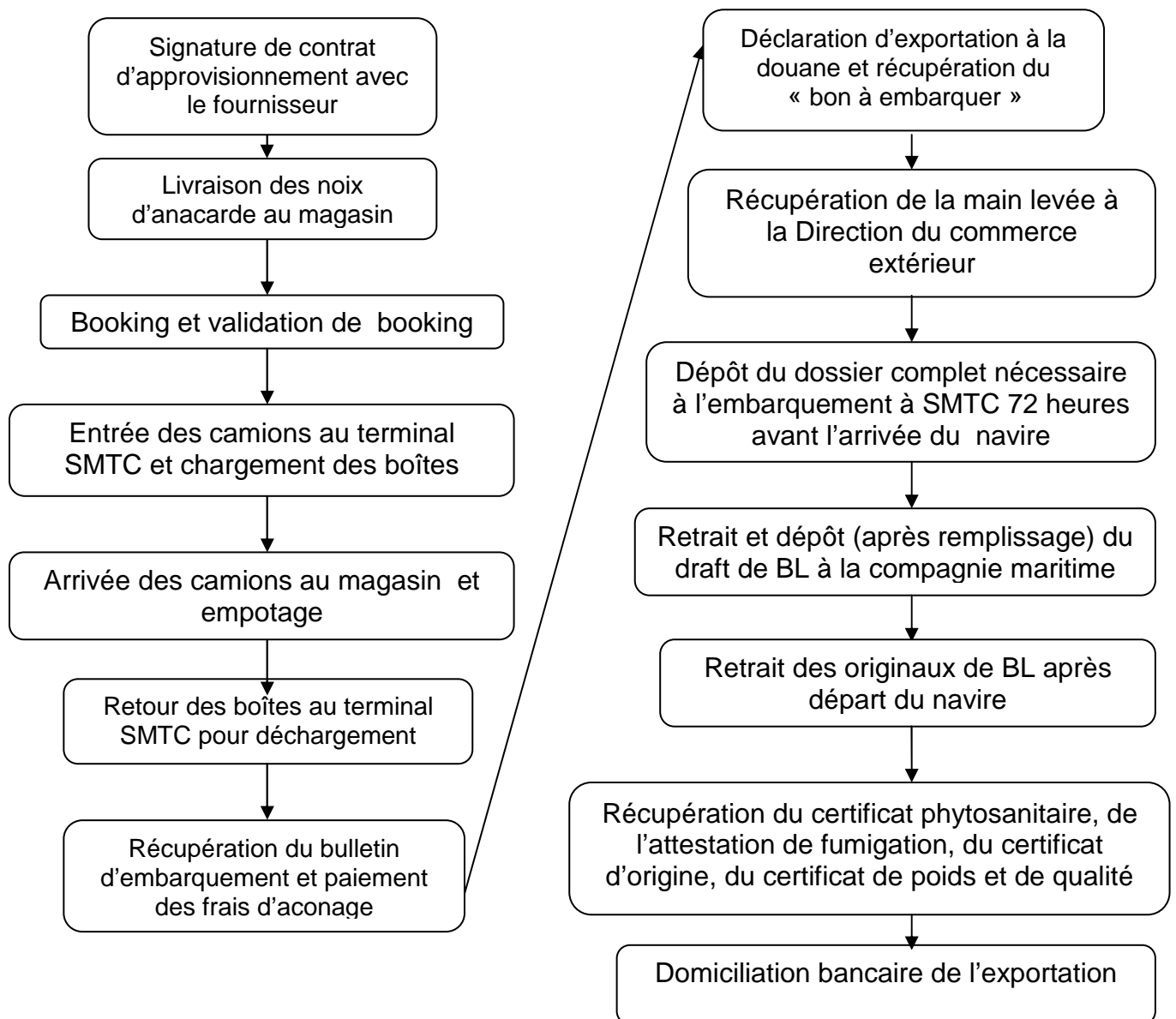
SECTION II : OBSERVATIONS DE STAGE, ETAT DES LIEUX DE BASE ET PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

PARAGRAPHE I : OBSERVATIONS DE STAGE ET ETAT DES LIEUX DE BASE

I- Activités de stage

Tout au long de notre séjour à SWCM SA, nous avons pris part aux différentes activités depuis l'approvisionnement jusqu'à l'embarquement. Ce processus peut être schématisé comme suit :

Schéma n°3 : Processus de réalisation des commandes



Source : Données d'enquête préliminaire, Juillet 2012, Cotonou.

Après la livraison des noix de cajou au magasin, il est procédé au reconditionnement avant l'emportage si les noix ne sont pas livrées en sac de jute.

A la sortie du port, les camions chargés de boîtes doivent passer au pont bascule pour le relèvement du poids à vide. Le même exercice doit être fait à leur entrée au port avec les boîtes emportées. Ce processus permet de déterminer le poids de la marchandise. Au cours de notre stage, le pont bascule du port était en panne. Les camions étaient obligés de faire des détours par les ponts bascules privés dans la zone d'Akpakpa ; ce qui crée un manque à gagner en termes de temps.

Avant l'emportage proprement dit, afin d'éviter le maximum de dommages à la qualité des noix, on prend le soin de mettre dans le conteneur le matériel d'habillage et de conservation (papier kraft et dry bag) et juste avant de plomber le conteneur il est pris le soin de verser le produit de fumigation à son entrée.

L'étape de la déclaration de l'exportation à la douane est très délicate. En effet, les taxes à l'export s'élèvent à 0,85% de la valeur déclarée de la facture export. A ce niveau, le transitaire ayant pris la somme exacte auprès de SWCM SA peut minorer la valeur d'exportation déclarée afin de se faire des économies. Cette pratique de certains transitaires crée des redressements fiscaux aux entreprises par suite des vérifications. Pour se prémunir de cette situation, SWCM SA s'est doté d'une section « transit » pour internaliser les déclarations en douane. Cette section n'est pas encore opérationnelle en matière de déclaration en douane du fait des procédures d'obtention des badges d'entrée au port qui sont toujours encours. Ainsi, cette équipe s'occupe de toutes les tâches liées à la mobilisation des camions, l'emportage, le booking ; elle est obligée de laisser la déclaration de l'exportation proprement dite aux tiers transitaires pour le moment.

Afin de délivrer le certificat d'origine, les agents de la Direction du commerce extérieur prélèvent des échantillons lors de l'emportage pour analyse. Le même exercice est fait par SGS ou BALTIC CONTROL pour délivrer le certificat de qualité. Par contre, le service de la protection des végétaux et du contrôle sanitaire se contente de vendre les produits nécessaires à la fumigation et de délivrer ensuite le certificat phytosanitaire et l'attestation de fumigation sans aucune présence sur le terrain.

En ce qui concerne la domiciliation bancaire de l'exportation, SWCM SA a le choix de la banque s'il s'agit d'une remise de document contre paiement alors que si l'opération est couverte par une lettre de crédit, la société est normalement obligée de domicilier l'exportation dans la banque notificatrice.

II- ETAT DES LIEUX DE BASE

Notre séjour à « SWCM SA » nous a permis de faire le point des forces, faiblesses, opportunités et menaces qui caractérisent ses activités.

A- Inventaire des forces

Au nombre des forces de la société, nous pouvons citer :

- Le dynamisme de l'équipe de transit et logistique ;
- Les efforts pour améliorer les relations entretenues avec les fournisseurs ;
- L'accessibilité des magasins ;
- La maîtrise du secteur du cajou au Bénin, en Afrique et dans les pays d'exportation ;
- L'existence de filiales dans les pays d'exportation qui facilitent les relations avec les clients ;
- Les bonnes relations entretenues avec les partenaires financiers ;
- La diversité des clients et des fournisseurs.

B- Inventaire des faiblesses

Au regard des objectifs de SWCM SA et de ses nécessaires relations avec d'autres partenaires, les faiblesses suivantes méritent d'être signifiées :

- Instabilité des relations avec les fournisseurs;
- Retard dans la mise en place des financements;
- Inadéquation des financements mis en place;
- Inefficacité des relations avec les correspondants des banques locales;
- Nécessité de renforcement des compétences au niveau du service de transit logistique interne.

C - Inventaire des opportunités

- Intérêt croissant des pouvoirs publics nationaux et locaux pour le secteur de l'anacarde ;
- Préférence de la noix de cajou du Bénin sur le marché international ;
- Demande en croissance de la noix de cajou au plan international.

D- Inventaire des menaces

- Croissance de la production de noix brutes de cajou en Inde (le plus grand acheteur mondial) ;
- Exportation des noix brutes en provenance des pays limitrophes qui biaise l'appréciation de la qualité des noix produites au Bénin ;
- Manque de projets et programmes gouvernementaux de soutien au secteur de l'anacarde au Bénin;
- Congestion et rareté de plus en plus prononcée des lignes maritimes en partance du Bénin.

PARAGRAPHE II: PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

I- REGROUPEMENT DES PROBLEMES PAR PROBLEMATIQUE

Les différents problèmes précédemment énumérés peuvent être regroupés en trois problématiques comme suit :

A- Problématique liée aux activités de transit et de logistique

Elle porte sur le problème général suivant : **Défaillance dans le système transit-logistique**. Elle regroupe les problèmes spécifiques suivants :

- Nécessité de renforcement des compétences au niveau du service de transit logistique interne;
- Congestion et rareté de plus en plus prononcée des lignes maritimes en partance du Bénin.

B- Problématique liée aux financements bancaires à l'exportation

Elle a trait au problème général ci-après : **inefficacité des financements bancaires à l'exportation**. Elle se manifeste par les problèmes spécifiques ci-après :

- Inadéquation des financements bancaires mis en place;
- Inefficacité des relations avec les correspondants des banques locales.

C- Problématique liée au processus d'approvisionnement

Elle est relative au problème général ci-après : **Inefficacité du processus d'approvisionnement**.

Elle regroupe les problèmes spécifiques suivants :

- Instabilité des relations avec les fournisseurs;
- Insuffisante sécurisation des avances octroyées aux fournisseurs;
- Insuffisance de l'implication des pouvoirs publics pouvant faciliter les approvisionnements en noix de cajou au Bénin.

Aucune des problématiques ci-dessus énumérées n'est négligeable. De ce fait, elles méritent, les unes autant que les autres, d'être résolues avec diligence. Cependant, il serait prétentieux de vouloir se pencher sur toutes ces problématiques dans le cadre de cette seule étude, un choix s'impose donc.

II- CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE ET FORMULATION DU THEME

La croissance régulière des volumes de ventes et du chiffre d'affaires constitue pour toute entreprise un indicateur positif de performances et rassure à première vue sur son avenir. Cependant, lorsque se révèle un manque à gagner en termes de chiffres d'affaires pour diverses raisons, il devient impératif de rechercher des solutions efficaces afin d'optimiser les recettes et ainsi améliorer la position relative de la société sur le marché considéré.

Le chiffre d'affaires et les volumes des ventes à l'exportation de SWCM SA sont croissants d'une année à l'autre de 2007 à 2011. En effet, de 2007 à 2011, le chiffre d'affaires avoisinait respectivement quatre cent soixante dix sept millions (477 000 000), sept cent trente cinq millions (735 000 000), un milliard cinq cent

soixante six millions (1 566 000 000), un milliard neuf cent cinquante huit millions (1 958 000 000) et deux milliards cent quarante sept millions (2 147 000 000). Cependant, on note des annulations, des amendements de validité et des réalisations partielles de contrats qui emportent de lourdes charges en termes de pénalités payées aux clients et de manque à gagner en termes de chiffre d'affaires.

Tableau N° 6 : manque à gagner en termes de chiffres d'affaires

Année	Pays d'exportation	Produit exporté	Montant (dollar USD)	Taux de realization	Manque à gagner(USD)
2007	Inde	Noix de Cajou	66 300	50%	33 150,00
2009	Chine	Noix de karité	225 000,00	80%	45 000,00
2009	Inde	Noix de Cajou	75 000,00	40%	45 000,00
2010	Vietnam	Noix de Cajou	382 500,00	75%	95 625,00
2010	Chine	Gingembre	170 000,00	80%	34 000,00
2010	Vietnam	Noix de Cajou	75 000,00	50%	37 500,00
2011	Chine	Noix de Cajou	3 915 000,00	85%	587 250,00
2011	Vietnam	Noix de Cajou	190 950,00	80%	38 190,00
2011	Vietnam	Noix de Cajou	190 000,00	70%	57 000,00
TOTAL			5 223 450,00		972 715,00

Source : Données d'enquête préliminaire, Juillet 2012, Cotonou.

Du tableau ci-dessus nous remarquons que le manque à gagner en termes de chiffres d'affaires remonte à 972.715,00 USD (soit Fcfa 486.357.500 avec un cours du dollar de 500 Fcfa) soit 18,62% des opportunités de chiffre d'affaires. Cette évaluation ne tient pas compte des pénalités payées pour défaut de performances.

Cette situation met en vue de réelles menaces sur la pérennité des activités d'exportation de SWCM SA. C'est pourquoi, nous avons choisi de porter notre étude sur les conditions de maximisation du chiffre d'affaires à l'exportation.

Toutes les trois problématiques préalablement évoquées ont un impact important sur les performances en termes de chiffres d'affaires. Mais, dans le cadre de la présente étude, nous nous proposons de prendre en compte les problèmes spécifiques les

plus significatifs des problématiques liées aux financements bancaires et au processus d'approvisionnement.

Notre problématique est donc formulée comme suit : « **non maximisation du chiffre d'affaires à l'exportation** » et est axée autour des problèmes spécifiques suivants :

- Inadéquation des financements bancaires mis en place;
- Instabilité des relations avec les fournisseurs de noix de cajou au Bénin.

L'inadéquation des financements bancaires mis en place concerne à la fois la durée de remboursement, les garanties exigées, la structure des facilités, la période de mise en place.

Quant à l'instabilité des relations entre exportateurs et fournisseurs, elle trouve ses manifestations dans l'existence de stocks importants chez les fournisseurs plusieurs mois après le lancement de la campagne et le fait que les exportateurs se retrouvent obligés de s'approvisionner dans les pays environnant pour exporter à partir de Cotonou.

De ces constats, notre thème est libellé comme suit : **Exportation de noix de cajou par la Société West Coastal Marchand (SWCM SA) : conditions de maximisation de chiffre d'affaires.**

La problématique étant définie, la recherche documentaire nous a permis de mieux définir la suite de notre processus de recherche.



**CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, OBJECTIFS,
HYPOTHESES ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

SECTION I : OBJECTIFS DE RECHERCHE ET REVUE DE LITTERATURE

Dans cette partie du document, nous exposons les objectifs et les hypothèses de notre étude ainsi que la méthodologie adoptée.

PARAGRAPHE I : OBJECTIFS DE RECHERCHE

I- Objectif général

Rechercher les conditions de maximisation du chiffre d'affaires à l'exportation du cajou par SWCM SA.

II- Objectifs spécifiques

De cet objectif général se dégagent les objectifs spécifiques suivants :

N°1 : Analyser les mécanismes possibles de financement de l'exportation des noix de cajou

N°2 : Etudier les conditions de stabilisation des relations entre SWCM SA et ses fournisseurs locaux

PARAGRAPHE II: REVUE DE LITTERATURE

La recherche documentaire nous a permis de mieux cerner la problématique de notre étude afin de construire judicieusement nos hypothèses de recherche. Ainsi, la présente revue de littérature fait la synthèse des contributions antérieures liées au problème de l'inadéquation des financements bancaires à l'exportation des noix de cajou d'une part et celles relatives aux difficultés des approvisionnements en produits tropicaux d'autre part. Cette rubrique expose également les approches de solutions que les différents auteurs proposent pour corriger les deux problèmes auxquels la présente étude s'intéresse.

I- CONTRIBUTIONS ANTERIEURES

A- Contributions antérieures relatives au financement de l'exportation des produits agricoles

Depuis plusieurs décennies, les Gouvernements successifs des pays africains ainsi que les Institutions Internationales ont multiplié les initiatives en faveur du développement agricole du continent.

Selon Etienne G. et al. (1993), la vulnérabilité de l'Afrique au plan du commerce extérieur est très frappante. Alors que la plupart des pays d'Asie exportent en grande majorité des produits manufacturés dont la gamme et le volume ne cessent de s'élargir, les pays d'Afrique noire restent très dépendants de leurs matières premières dont la tendance à la baisse des cours se renforce de plus en plus. Ceci justifie l'enjeu que constitue l'exportation des ressources naturelles de l'Afrique. Conscients de cet enjeu, les gouvernements dans la plupart des pays d'Afrique noire ont fait de la distribution d'engrais et le crédit leurs domaines d'action prioritaires; après la recherche.

Guillaumont P. et Guillaumont S. (1993) remarquent que pour accroître leurs exportations de produits agricoles, les pays en développement ont mis en place un mécanisme de motivation des producteurs agricoles. Il s'agit de la stabilisation des prix; les prix payés aux producteurs pour les cultures d'exportation sont administrés. Les efforts des Gouvernements de ces pays dans le sens de la promotion agricole ont été fortement soutenus par les institutions internationales à travers divers financements.

C'est à juste titre que Coffey E. (1998) note que depuis le début des années 1950, des gouvernements et des bailleurs de fonds ont destiné d'importants montants aux programmes de crédit agricole. La Banque Mondiale, à elle seule, a affecté plus de 16 milliards de dollars américains à ces efforts entre le milieu des années 1950 et la fin des années 1980.

Pourtant, l'intérêt que l'on peut noter dans le discours des pouvoirs publics pour le développement agricole peine bien des fois à être traduit en actions. Lukendo B. S. (2008) a remarqué que L'Etat congolais est *convaincu* que l'agriculture peut se développer rapidement et soutenir une croissance rapide à terme, en raison essentiellement des potentialités identifiées et du faible niveau d'utilisation des capacités existantes mais dans les faits, ce secteur ne bénéficie pas d'autant d'attention que manifestée dans les propos. En effet, rien qu'à travers le Programme d'action pour le développement du Congo 2001 – 2010, pour une enveloppe de total de 12.681,4 millions de USD, l'agriculture ne bénéficie que de 925 millions de dollars soit 7,2% du coût total du dit programme.

On remarque aisément que certaines cultures d'exportation, vraisemblablement celles qui sont prioritaires pour les Gouvernements, sont organisées en filière. Dans

ce cadre, l'Etat coordonne les activités de tous les maillons de la chaîne et s'assure que chacun d'eux dispose des moyens nécessaires à l'atteinte des meilleures performances possibles. Ceci est presque uniformément remarquable dans la filière coton à travers l'Afrique.

Dans les autres sous secteurs agricoles qui ne font pas l'objet d'autant d'attention de leur part, les pouvoirs publics assurent généralement un rôle minimum de fixation des prix planchers payables aux agriculteurs. Dans ces cas, aussi bien les producteurs agricoles que les acheteurs et exportateurs sont livrés à eux-mêmes en ce qui concerne la mobilisation des moyens nécessaires à la production et à l'exportation.

Malgré les efforts consentis de part et d'autre, le secteur agricole africain souffre d'une insuffisance de financements qui freine son développement.

Selon Lukendo B. S. (2008), le secteur agricole au Sud Kivu est confronté à un problème grave de sous financement. Beaucoup d'acteurs financiers s'intéressent plus au petit commerce et au commerce classique qui leurs sont plus sécurisant. Il a identifié les contraintes et obstacles suivants comme entravant le financement du secteur agricole dans la région :

- la dispersion de la clientèle rurale ;
- la faible expérience des acteurs financiers dans le domaine du financement du secteur agricole ;
- le caractère saisonnier de l'agriculture. Dans la plupart des cas, les organisations de crédit admettent des modalités de remboursement de crédit qui ne cadrent pas avec les réalités du secteur agricole;
- le risque de type « aléa moral »;
- le risque lié à la gestion provenant de l'analphabétisme des populations concernées
- des pratiques culturelles inappropriées qui influencent la production ;
- la non maîtrise des changements climatiques pouvant perturber la production et par conséquent le remboursement du crédit.

Des raisons exposées ci-dessus, nous retenons que les mécanismes de remboursement proposés par les acteurs financiers au monde agricole ne sont pas adaptés et que cet état des choses a des conséquences qui accroissent la méfiance des banques et autres institutions vis-à-vis du financement du secteur.

Wampfler B. (2008) note que dans le contexte actuel de libéralisation des économies du Sud, le manque d'accès au financement reste une contrainte majeure au développement de l'agriculture.

Aussi, la réduction de l'offre publique de financement au secteur agricole n'est que faiblement compensée par celle des banques qui restent peu présentes en milieu rural et concentrent leur offre sur quelques secteurs sécurisés (cultures d'exportation).

Contrairement à Lukendo B. S. (2008) qui soutient que le secteur bancaire finance le moins le secteur agricole au Sud Kivu, le Comité permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel (CILSS) rapporté par Zonon A. et Kazianga H. (2002) a identifié que le secteur agricole de plusieurs pays du Sahel reste majoritairement financé par les banques commerciales avec 92% de l'offre globale de crédit agricole loin devant les banques de développement (5%) et les systèmes financiers décentralisés (3%). Le comité reconnaît tout de même que l'offre de crédit agricole ne représente que 14% de l'offre de crédits du secteur bancaire, reposant ainsi le problème du manque d'intérêt du système bancaire vis-à-vis du financement agricole.

Dans cette atmosphère de réticence des acteurs financiers vis-à-vis du secteur agricole, il est important d'insister sur le comportement des banques et les raisons qui les justifient.

Selon Fillatre M. H. et al. (1987), plusieurs entreprises africaines estiment que leur principal obstacle à l'exportation est de nature financière. Elles mettent en cause les banques pour plusieurs raisons:

- Le manque d'information sur les procédures d'exportation ;
- le refus de prendre des risques.

Lukendo B. S. (2008) a remarqué qu'au nombre des raisons qui justifient la prudence des banques vis-à-vis du secteur agricole dans le Sud Kivu figure en bonne place l'asymétrie d'information qui caractérisent ledit secteur. Toutefois, l'asymétrie d'information peut être corrigée au fur et à mesure que les banques accumulent de l'expérience dans le secteur.

Selon Chan Y. et *al.* (1986), cités par Guigou J-D et Vilanova L. (1999), les informations recueillies sur un emprunteur lors des opérations de prêt précédentes peuvent être réutilisées par la banque pour évaluer les nouvelles demandes de crédit de ce dernier. Par ailleurs, le fait de traiter avec un grand nombre d'emprunteurs permet à la banque de recouper les informations entre elles et d'en tirer des enseignements pour l'évaluation des nouveaux clients. Ceci signifie que plus une banque finance un secteur, plus elle accumule de l'expérience et des informations lui permettant d'améliorer l'efficacité de ses interventions dans ledit secteur.

Ferrary M. (1999) reconnaît également que cette asymétrie d'information influence fortement la rentabilité des banques. En effet, l'activité bancaire consiste à prêter des ressources financières à des agents économiques ayant des besoins de financement. L'échange entre le banquier et l'emprunteur porte sur une capacité future à honorer ses engagements en termes de remboursement. La nature de cette activité implique donc une prise de risque par les établissements financiers : celui du non remboursement. La rentabilité des banques dépendra donc de la qualité de l'évaluation de ce risque autrement dit l'anticipation de la fiabilité des débiteurs. Il est donc stratégique pour la banque de réduire l'asymétrie d'information qui caractérise souvent ses débuts d'intervention dans un secteur ou ses débuts de relation avec un client afin de mieux anticiper la capacité de paiement future.

Il s'en déduit que la capacité d'une banque à mieux comprendre les mécanismes d'un secteur ne feront qu'accroître l'efficacité des financements qu'elle octroie dans ledit secteur. Cette efficacité des financements va être induite par leur adéquation aux spécificités des activités agricoles par exemple.

Le Comité permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel (CILSS) rapporté par Zonon A. et Kazianga H. (2002) admet l'existence d'une inadéquation des circuits financiers classiques pour le financement de l'agriculture. Cette inadéquation se justifie par le coût élevé des transactions bancaires, l'absence d'un marché de risque et l'asymétrie d'information ainsi que les attitudes des paysans face au crédit (don ou crédit).

Il en ressort que l'asymétrie d'information caractérisant le secteur agricole contribue fortement à la méfiance des banques.

Pour Nerveu A. (2001) les banques commerciales ont été conçues pour répondre prioritairement aux besoins du secteur commercial, puis de l'industrie mais jamais de l'agriculture. Elles ont donc tendance à transplanter les mécanismes de financement du commerce à l'agriculture, ce qui est le plus souvent inadéquat. Cette inadéquation génère des impayés importants et conduit à terme au désintéressement des banques vis-à-vis du financement agricole.

Par ailleurs, Camilleri J-L. (1995) indique que les solutions de financement doivent être adaptées à chaque type d'activité. Autrement dit, l'adaptation des solutions de financement à la nature de l'activité constitue l'un des piliers de bonne performance du financement. C'est pour illustrer ce fait qu'il est opportun ici de mettre en lumière le rôle combien important le système de financement du secteur agricole a joué dans l'essor économique du Mato Grosso. Cette expérience a été un succès parce que le mécanisme de financement est bien adapté aux réalités du monde agricole.

Selon Bertrand J-P. et al. (2005), le Mato Grosso est devenu depuis peu le premier État producteur de soja du Brésil et la croissance des activités liées à cette production est spectaculaire. Parmi les facteurs qui expliquent ce « boom », le financement occupe une place importante et originale. Au début, c'est l'État qui finançait la production du soja par la Banque du Brésil. Mais depuis le milieu des années 1980, le Gouvernement brésilien, ne pouvant plus assurer seul cette fonction a incité à la création de nouveaux mécanismes de financement associant plus étroitement le secteur privé, bancaire, industriel et commercial.

Les nouveaux mécanismes de financement se déclinent en trois volets :

- la bonification des taux agricoles : l'État rend les frais financiers plus légers aux agriculteurs en imposant aux banques et autres établissements financiers de limiter à 8,75% le taux du crédit agricole. L'État paie la différence entre le taux du marché et ce taux souhaité pour l'agriculture;
- l'obligation faite par l'État aux banques privées et publiques d'investir un certain montant dans l'agriculture;
- la mise en place d'un système de troc par les groupes du négoce et de l'agro-industrie : les entreprises fournisseuses d'intrants et/ou acheteuses de soja (les firmes du négoce et/ou de la trituration) qui préfinancent la culture. Ce pré

financement se fait en espèces ou en intrant et est remboursable en espèces ou en soja à la récolte.

Ce nouveau modèle de financement public-privé présente des avantages évidents de rapidité, de flexibilité, et exige peu de garanties.

Afin de répondre à l'inadéquation des financements octroyés par les banques au secteur agricole, certains auteurs proposent des initiatives qui vont plus loin que l'expérience du Mato grosso.

Ainsi, Nerveu A. (2001) propose séparément ou cumulativement les initiatives suivantes:

- diverses mesures d'incitation des banques à financer l'agriculture ;
- la bonification des taux d'intérêt des prêts agricoles ;
- la création de banques agricoles ;
- la mise en place de fonds de garantie agricole.

Quant à Lukendo B. S. (2008), il propose l'agriculture contractuelle comme solution aux difficultés d'accès des acteurs agricoles au financement.

Prowse M. (2007) définit l'agriculture contractuelle comme étant « un système dans lequel une entreprise du secteur privé fournit aux agriculteurs des intrants, engrais et semences, etc., en échange de droits d'achat exclusifs sur les produits agricoles récoltés ».

Cette approche, notent Eaton C. et Andrew W. (2002), présente des avantages certains aussi bien pour l'acheteur que pour l'agriculteur.

Avantages pour les agriculteurs

- le promoteur fournit fréquemment les intrants et les services de production ;
- cette fourniture se fait en général à crédit par le biais d'avances du promoteur ;
- l'agriculture contractuelle introduit souvent une nouvelle technologie et permet aussi aux agriculteurs d'apprendre de nouvelles méthodes ;
- les agriculteurs courent souvent moins de risques relatifs aux prix, beaucoup de contrats étant établis d'avance.

Avantages pour les promoteurs

- travailler avec de petits agriculteurs permet de surmonter les difficultés liées à la propriété foncière;
- la production est plus fiable que des achats effectués sur le marché libre et la société prend moins de risques en n'étant pas responsable de la production;
- on peut obtenir une qualité plus suivie que si l'on achetait sur le marché libre.

Contrairement à l'agriculture contractuelle plus destinée aux producteurs agricoles, les mécanismes de financement de Lebailly P. et al. (2012) sont plus adaptées à l'ensemble des acteurs (producteurs, intermédiaires, exportateurs). Ils proposent:

- La mise en place d'un système de tierce détention ;
- Des lignes de refinancement pour les crédits destinées au secteur anacarde en partenariat avec un pool de banques commerciales de la zone UEMOA ;
- des lignes de financement direct pour les investissements à long terme dans l'usinage et la transformation de l'anacarde, en partenariat avec l'ACA (l'Alliance Africaine pour le Cajou) ;
- Des instruments de garantie (par exemple de la Société Financière internationale) en faveur des banques commerciales émettant des financements de court terme de type crédit de campagne ou fond de roulement en faveur des transformateurs/usiniers de la filière anacarde ;
- La mise en place d'un fond de type capital-risque dédié au financement du secteur de l'anacarde en Afrique.

Au terme de cette revue de littérature sur le financement de l'exportation des produits agricoles, nous remarquons que la plupart des auteurs dont notamment Fillatre M. H. et al. (1987), Lukendo B. S. (2008), Zonon A. et Kazianga H. (2002) ainsi que Nerveu A. (2001) reconnaissent que les financements bancaires octroyés pour des activités agricoles sont inadéquats et que cette situation provient, pour la plupart des auteurs, du peu de connaissance que les banquiers ont du secteur agricole. Cette faible connaissance est elle-même enracinée dans le peu d'intérêt que les banques manifestent vis-à-vis du secteur en raison des risques inhérents qu'ils ne voudraient pas prendre.

B- Contributions antérieures liées à la stabilisation des relations avec les fournisseurs

Pour une entreprise qui vend des biens qu'elle ne produit pas elle-même, la qualité de ses relations avec ses fournisseurs est déterminante pour son succès commercial. Cette importance de la relation avec les fournisseurs justifie l'importance de la présente revue de littérature.

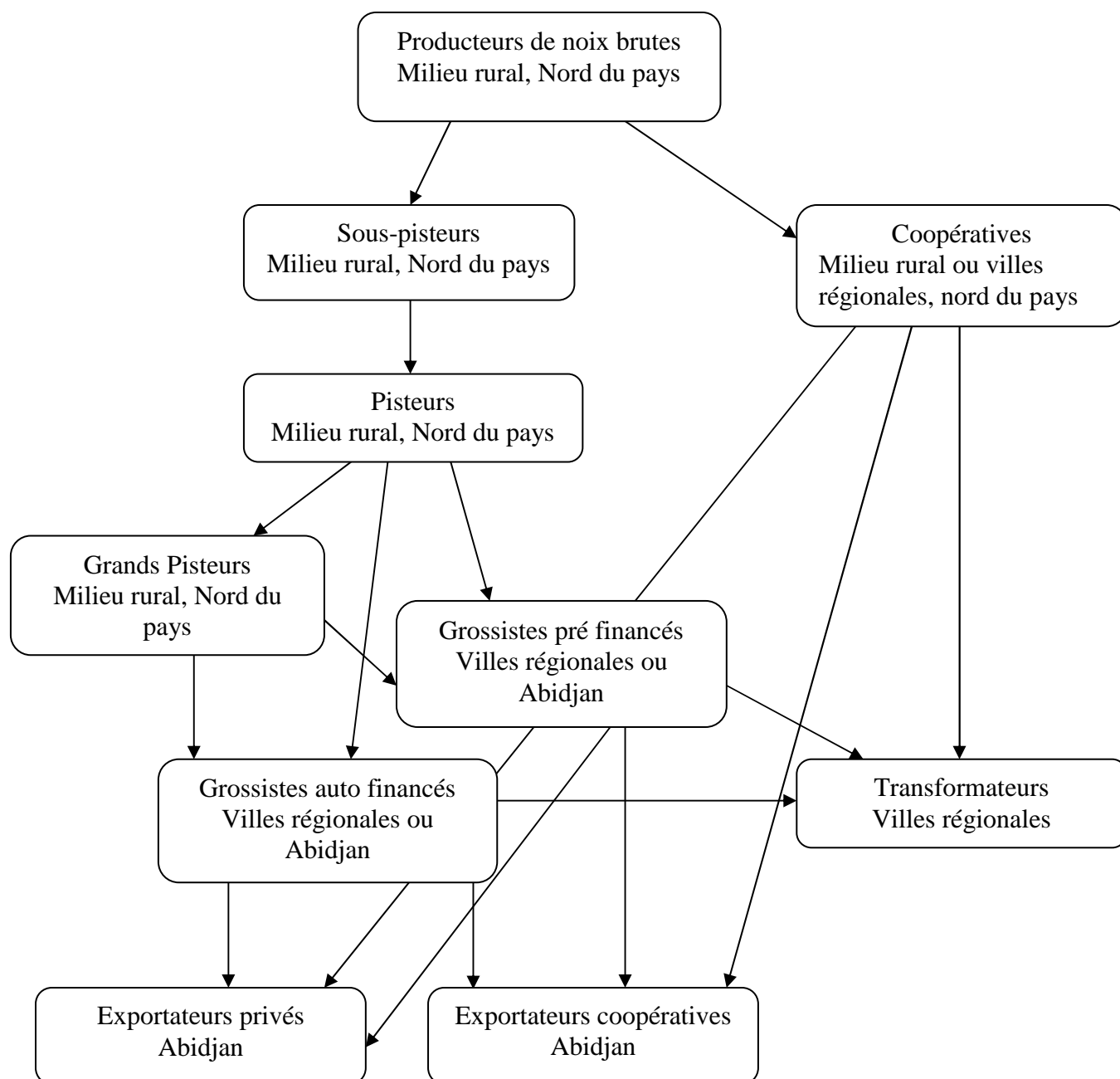
Selon Azam J-P. et Bonjean C. (1991), le rôle des intermédiaires est très important dans tous les systèmes de commercialisation de produits agricoles où l'Etat ne dispose pas d'un pouvoir absolu de monopole. Dans ces cas, l'Etat laisse au secteur privé une grande marge de manœuvre pour la collecte et le transport des produits, et intervient principalement pour déterminer le prix auquel le produit sera payé aux producteurs et/ou aux commerçants et même dans ces cas, il existe divers moyens de contourner cette contrainte.

L'organisation et le fonctionnement actuels de la filière favorisent des relations très instables entre acteurs ainsi qu'un allongement des délais de mobilisation de stocks.

Lebailly P. et al. (2012) soulignent que la filière anacarde en Côte d'Ivoire peut être qualifiée de désorganisée et qu'elle fait intervenir une multitude d'acteurs qui interviennent dans des schémas de commercialisation multiples et déséquilibrés.

Le schéma ci-après que ces auteurs ont repris du rapport de l'Agence Française de Développement (AFD 2012) présente le circuit de commercialisation des noix de cajou brute pour la Côte d'Ivoire. Le circuit « producteur-pisteur villageois-grossiste-exportateur » est de loin le plus pratiqué.

Schéma 4 : Schématisation de la filière anacarde en Côte d'Ivoire



Source : adapté de « Coopératives », iCA, RONGEAD/INADES, AFD, 2012.

Selon le schéma d'organisation de la filière ci-dessus, il peut y avoir jusqu'à quatre intermédiaires entre le producteur de noix brutes de cajou et l'exportateur. Cette situation crée trois formes de difficultés dans l'approvisionnement. D'abord, le délai de mobilisation des noix s'en trouve très long ; ensuite le risque d'impayés d'avance octroyés par les exportateurs est plus grand ; enfin, l'instabilité des relations

commerciales est plus grande puisque producteurs et intermédiaires ne vendent leurs stocks qu'au plus offrant en termes de prix, parfois malgré les avances éventuelles reçues.

Selon Brunel O. (1998), la fonction achats est la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise. Cette mission doit en général s'exécuter dans le respect des points suivants : niveau de qualité exigé, livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus, dans les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement.

Selon le même auteur, un acheteur peut obtenir des prix plus justes sur un marché transparent où les fournisseurs sont nombreux. Mais si le marché est monopolistique ou oligopolistique, il peut y avoir des ententes sur les prix de marché (prix parapluie), ces ententes pouvant se transformer en véritables contraintes pour les acheteurs. Les difficultés d'entente sur le prix entre offreurs et demandeurs sur le marché d'un produit donné peut être un véritable élément déstabilisateur des relations commerciales existantes.

C'est bien cette réalité que la plupart des exportateurs vivent avec les fournisseurs de noix de cajou au Bénin. En effet, le système réglementaire en place dans la commercialisation du cajou ne permet pas aux exportateurs d'accéder directement aux producteurs pour s'approvisionner. Ces exportateurs sont obligés de s'adresser à des intermédiaires dont les plus importants ne sont pas très nombreux. Ces intermédiaires, bien souvent en déphasage avec l'évolution du prix international de la noix de cajou, montent les enchères, ce qui finit par obliger les exportateurs à s'approvisionner dans les pays voisins dégradant ainsi la qualité des produits exportés.

Pour arriver à stabiliser les relations entre exportateurs et fournisseurs, les solutions proposées par les auteurs tournent autour du concept de partenariat.

Pour Brunel O. (1998), le partenariat peut être une solution à la recherche conjointe de compétitivité dans un contexte économique changeant.

Le partenariat est une approche qui inverse la démarche traditionnelle d'approche des fournisseurs de la façon suivante :

- Le prix n'est plus le critère décisif mais plutôt le coût total d'acquisition incluant l'ensemble des coûts induits par l'approvisionnement et les dysfonctionnements,
- La compétence technique est souvent partagée aux différents stades d'une filière ;
- Vis-à-vis du client final, la maîtrise de la qualité et des services associés implique l'ensemble des partenaires de la filière et non plus seulement le fournisseur le plus en aval.

Le partenariat est une coopération durable entre client et fournisseur pour maximiser en équité le profit et la compétitivité vis-à-vis du client final. Les bases de cette relation sont la confiance, la vérité, la synergie et les relations de long terme.

Le partenariat se matérialise par plusieurs éléments dont :

- Un cadre contractuel qui peut être un contrat écrit ou tout simplement moral ;
- La maîtrise et l'assurance conjointe de la qualité ;
- La co-traitance technique : le fournisseur se focalise sur son métier de base et confie à ses fournisseurs la conception et la réalisation complète des autres fonctions du produit ;
- La transparence des informations dans les deux sens : le fournisseur doit accepter de faire connaître ses coûts dans le but de rechercher des améliorations tout au long de la chaîne de valeur ajoutée. La contrepartie dans un vrai partenariat, est que l'acheteur peut alors accepter des prix plus élevés que ce qu'il obtiendrait ailleurs dans une perspective de court terme dans le but par exemple de participer aux financements d'investissements spécifiques. Mais à terme, l'objectif de départ (amélioration de la compétitivité) est atteint et il y a souvent partage du gain de marge de la filière. Les informations en direction du fournisseur peuvent concerner les données marketing et exigences qualité émises par le client final.

De façon traditionnelle, un bon fournisseur doit proposer le produit demandé, dans la quantité spécifiée et les délais impartis. Il a des prix acceptables et réagit de façon souple et diligente à toute modification souhaitée. Mieux, il fait siens tous les problèmes de l'entreprise cliente. Selon Dickson G.W. (1966), les huit critères les plus importants d'évaluation d'un fournisseur sont :

- Le délai de livraison,
- Les performances antérieures
- Les garanties offertes
- La capacité de production
- Le prix
- La compétence technique
- La position financière.
- Le modèle partenarial diffère notablement du modèle de sous-traitance.

Les critères d'approvisionnements se sont ainsi complexifiés:

- au critère du prix minimum sont désormais rattachées des considérations relatives à la confiance, c'est-à-dire à la solidité financière du fournisseur et à sa stabilité managériale: le prix doit lui assurer des profits "raisonnables" et une existence à long terme;
- au critère de la quantité est intimement associé celui de la qualité totale et, donc, de la maîtrise technologique du produit et de son cycle de renouvellement: c'est le critère de l'excellence;
- quant au critère du délai, il est désormais devenu tout aussi déterminant que la qualité: on raisonne en juste-à-temps (voire en livraisons synchrones) et sans stocks et en rapprochement géographique ce qui implique une capacité à la mobilité (y compris à l'internationalisation): c'est le critère de l'implication.

Confiance, excellence et implication sont désormais les maîtres-mots de la relation partenariale d'approvisionnement. Il ne s'agit plus de simples relations marchandes mais de relations de coopération, d'association fonctionnelle de la conception et de la production et d'une division du travail fondée sur les métiers.

Chanaron J-J. (2005) soutient le point de vue de Brunel O. (1998). Chanaron J-J. (2005) soutient que le développement de relations partenariales constructeur-fournisseur implique de nombreuses évolutions tant dans les pratiques que dans les comportements.

Pour lui, le partenariat signifie tout d'abord partage.

- partage des responsabilités techniques, industrielles et commerciales: le fournisseur est associé dès l'origine au processus de conception des nouveaux modèles et dispose d'une véritable capacité de proposition d'innovations. Il ne

livre plus un composant mais une fonction dont il a l'entière responsabilité, y compris celle de ses propres approvisionnements ;

- partage des gains de productivité et des profits: client et fournisseur doivent pouvoir bénéficier des gains de productivité et non plus seulement le client. Au lieu d'être en permanence sollicité pour réviser ses prix à la baisse, le fournisseur bénéficie alors des moyens financiers de sa survie et de son développement ;
- partage des informations tant techniques qu'économiques grâce à un flux d'informations qui n'est plus unilatéral et "descendant" mais bien bilatéral, voire multilatéral.

Le partenariat signifie ensuite durée.

Il introduit, en effet, la durée dans les relations d'approvisionnement.

La durée vise à pérenniser les flux d'approvisionnements et à "planifier" les "dérives" de prix. Les fournisseurs "qualifiés" ou "privilégiés" bénéficient ainsi d'un horizon économique à long terme, condition nécessaire à l'élaboration de véritables stratégies de développement.

Le partenariat signifie également confiance.

Corollaire du partage et de la durée, la confiance est une exigence absolue. Associé très tôt au processus de conception de nouveaux modèles, le fournisseur se doit de respecter une totale confidentialité dès lors qu'il approvisionne plusieurs constructeurs.

Le partenariat signifie donc sélection et hiérarchisation.

Parmi les fournisseurs, seuls peuvent être qualifiés ceux capables de satisfaire aux critères d'éligibilité - excellence-confiance-implication. Les autres sont soit éliminés purement et simplement soit transformés en fournisseurs de second rang. La mise en place du partenariat se traduit donc directement par une diminution nette du nombre de fournisseurs et la construction d'un réseau hiérarchisé, à l'image du modèle pyramidal à la japonaise.

Nous remarquons que Chanaron J-J. s'est intéressé au secteur de la construction automobile pour exposer le contenu du partenariat mais cette notion peut aisément être étendue à tout secteur d'activité.

II- Approches théorique retenues

A- Approche théorique retenue par rapport à l'inadéquation des financements octroyés par les banques au secteur agricole

Afin de construire judicieusement l'hypothèse liée à ce problème spécifique, nous retenons l'approche théorique de Lukendo B. S. (2008) qui est la plus partagée par une large majorité des auteurs évoqués dans la revue de littérature. De son point de vue, l'inadéquation des financements octroyés par les banques au secteur agricole provient de la méconnaissance dudit secteur par les banques, cette méconnaissance étant enracinée dans le peu d'expérience des acteurs financiers dans le financement du secteur agricole.

B- Approche théorique retenue par rapport à l'instabilité des relations avec les fournisseurs locaux

Pour la construction de l'hypothèse relative aux difficultés des approvisionnements en noix de cajou au Bénin, nous retenons l'approche de Brunel O. (1998) qui suppose que sur certains marchés, les difficultés d'entente sur les prix entre vendeurs et acheteurs peuvent déstabiliser les relations commerciales.

SECTION II- HYPOTHESES ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La construction de nos hypothèses se base sur les approches théoriques retenues suite à la revue de littérature.

PARAGRAPHE I : HYPOTHESES DE RECHERCHE

I- Hypothèse spécifique N°1

Pour disposer des ressources financières très importantes dont les entreprises ont généralement besoin pour leurs opérations d'exportation, elles ont recours au système bancaire. Or, pour être efficace, le financement bancaire doit répondre aux besoins spécifiques de l'activité pour laquelle il est accordé. L'adéquation entre les caractéristiques (type de facilité, montant, délai de mise en place, délai de paiement,...) du concours bancaire et les besoins réels de l'activité n'est possible que si le banquier a une très bonne connaissance de l'activité de son client et du fonctionnement du secteur dans lequel il évolue. Il apparait donc évident que l'efficacité du financement bancaire dépend fortement de la connaissance par la banque du secteur d'activité qu'elle finance.

Ainsi, nous pouvons formuler notre hypothèse comme suit :

Hypothèse N°1

La méconnaissance du secteur du cajou par les banques explique l'inadéquation des financements octroyés à SWCM SA.

II- Hypothèse spécifique N°2

Pour vendre, toute entreprise a besoin d'acheter préalablement les produits qu'elle propose à la vente lorsqu'elle ne les fabrique pas elle-même. Il en ressort que la qualité des relations avec les fournisseurs influence largement les performances à l'achat et par ricochet à la vente.

L'hypothèse de travail à ce niveau peut donc se formuler de la façon suivante :

Hypothèse N°2 :

Les difficultés d'entente sur les prix justifient l'instabilité des relations entre SWCM SA et ses fournisseurs locaux.

III- Tableau de bord

Au regard de ce qui précède, nous proposons un tableau de bord qui récapitule le problème général, les problèmes spécifiques, les différents objectifs à atteindre, les causes supposées être à la base de chaque problème et les hypothèses formulées à l'annexe N° 2 du présent travail.

PARAGRAPHE II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie que nous avons adoptée comporte trois (03) étapes. Nous avons procédé d'abord à une recherche documentaire, ensuite à une enquête qualitative et enfin à des enquêtes quantitatives.

I°) La recherche documentaire

Cette recherche nous a permis de réaliser la revue de littérature exposée plus haut. Son intérêt réside dans le fait qu'elle nous a permis de mieux comprendre les problèmes que nous avons identifiés, de mieux formuler nos hypothèses en tenant compte des travaux et expériences antérieures de divers auteurs.

II°) L'enquête qualitative

L'enquête qualitative a été réalisée à partir du guide d'entretien figurant à l'annexe 3 administré au Président Directeur Général de SWCM S.A. Les résultats de cet entretien nous ont permis de mieux connaître le fonctionnement du secteur des noix d'anacarde au Bénin et de mieux entrevoir la nature des informations à recueillir pour tester nos hypothèses.

III°) Les enquêtes quantitatives

Les enquêtes quantitatives réalisées à partir des questionnaires figurant en annexes 4, 5 et 6 nous ont permis de collecter les données nécessaires au test de validité de nos hypothèses.

A°) IDENTIFICATION DE LA POPULATION MERE, NATURE DES ENQUETES ET ECHANTILLONNAGE

1- Identification de la population mère

Pour mener à bien notre étude, notre population mère est composée comme décrit dans le tableau ci-après :

Tableau N° 7 : Estimation de la population mère

Catégories d'acteurs	Tailles	Observations
Les gestionnaires des comptes bancaires de SWCM SA	3	Il s'agit des trois (03) banques avec lesquelles SWCM SA est en relation durant notre étude
Les fournisseurs de SWCM SA en noix de cajou au Bénin	10	Il s'agit des fournisseurs avec lesquels SWCM SA est en relation au moment de notre étude
Les fournisseurs locaux d'autres exportateurs	100	Il s'agit de ceux que nous avons pu identifier
Le Président Directeur Général de SWCM SA	01	
Les autres exportateurs de noix de cajou opérant au Bénin	122	Il s'agit de ceux qui ont été enregistrés comme membres du CoNEC Bénin au moment de notre enquête

Source : Données d'enquête préliminaire, Juillet 2012, Cotonou.

Plusieurs raisons justifient l'approche de la population mère comme ci-dessus décrite. D'abord, la compréhension et la résolution des problèmes liés au financement bancaire appellent nécessairement l'évaluation de la connaissance des mécanismes du secteur cajou au niveau des banquiers de l'entreprise. Il est également important de recueillir l'avis des autres exportateurs sur le financement du secteur. Ensuite pour améliorer les relations avec les fournisseurs, il est important de recueillir l'avis de ces derniers sur leurs relations avec les exportateurs et vis versa. Enfin, les deux problèmes auxquels la présente étude est consacrée peuvent également avoir des causes dans la façon dont SWCM SA gère ses relations avec ses banquiers et ses fournisseurs, d'où l'intérêt du guide d'entretien administré au Président Directeur Général de SWCM SA qui gère la majeure partie des relations avec ces deux catégories de partenaires.

Il est important de souligner ici que nos enquêtes ont été réalisées à Cotonou, Savalou et Bantè pour les raisons suivantes:

- Les gestionnaires des comptes bancaires de SWCM SA ainsi que son Président Directeur Général ont leurs bureaux à Cotonou, nous y avons rencontré certains fournisseurs;
- Bantè et Savalou sont deux grandes contrées où le cajou est une culture phare; nous y avons rencontré d'autres fournisseurs;
- Nous avons rencontré tous les autres exportateurs interrogés à Cotonou;
- Nos moyens et le temps consacré à cette étude étant limités nous ne pouvons pas étendre notre étude à d'autres villages ou communes qui sont significatifs pour la commercialisation du cajou.

2- Nature de l'enquête

Nous avons choisi pour conduire notre étude de faire recours aux méthodes de collecte d'informations suivantes :

- Une enquête exhaustive réalisée auprès de tous les fournisseurs locaux de SWCM SA à partir d'un questionnaire à eux adressé ;
- Une enquête par convenance réalisée auprès des fournisseurs d'autres exportateurs à partir du même questionnaire ci-dessus cité ;
- Une enquête par convenance réalisée auprès d'autres exportateurs à partir d'un questionnaire à eux adressé ;
- Une enquête réalisée auprès de tous les gestionnaires de comptes bancaires de la société à l'aide d'un questionnaire ;
- un entretien réalisé avec le Président Directeur Général grâce à un guide d'entretien.

3- Echantillonnage

Initialement, nous avons prévu un échantillonnage raisonné en ce qui concerne les autres exportateurs et les fournisseurs locaux. Ces échantillons devaient comporter les quarante meilleurs exportateurs en termes de volumes exportés d'une part et les quarante meilleurs fournisseurs locaux en termes de volumes livrés aux exportateurs d'autre part. Cependant, les difficultés rencontrées nous ont contraints à un échantillonnage par convenance. Lesdites difficultés sont de trois ordres:

- le manque de fiabilité des volumes de transactions y compris à l'exportation pour cause de fraude en matière de déclaration en douane;
- l'inexistence d'une base de données permettant d'estimer le nombre exact des fournisseurs locaux et des exportateurs;
- L'indisponibilité de certains acteurs à nous recevoir.

Notre échantillon par convenance est constitué de quarante (40) exportateurs hormis SWCM SA et quarante (40) fournisseurs locaux y compris ceux de SWCM SA.

B- ENQUETES ET CADRE OPERATOIRE

Dans cette section, nous présentons les outils de collecte et de traitement des données, le déroulement des enquêtes ainsi que le cadre opératoire de vérification des hypothèses.

1- Déroulement des enquêtes et outils de collecte et d'analyse des données

a- Déroulement des enquêtes, difficultés rencontrées et limites des données

Les enquêtes se sont déroulées à Cotonou, Savalou et Bantè du 10 Novembre au 09 décembre 2012.

Nous avons dû laisser les questionnaires aux fins de remplissage aux autres exportateurs et à leurs fournisseurs du fait de leur indisponibilité. Les questionnaires adressés aux fournisseurs et aux banquiers de SWCM SA ont été administrés par nous même, en tête à tête. Quant au guide d'entretien, il a été administré à travers un entretien individuel directif réalisé avec le Président Directeur Général de SWCM SA.

Les difficultés auxquelles nous avons été confrontés lors de nos enquêtes sont multiples :

- Difficulté d'accès aux chiffres d'affaires des entreprises qui exportent la noix de cajou à partir du Bénin en vue de situer les positions concurrentielles de façon objective ;
- Manque de bonne volonté de la plupart des autres exportateurs et leurs fournisseurs qui nous ont retourné les questionnaires tardivement.

- L'indisponibilité d'une base de données de tous les fournisseurs locaux de noix de cajou ne nous a pas permis de déterminer avec exactitude leur nombre effectif;
- Le temps et les moyens consentis à l'étude ne nous ont pas permis d'étendre notre enquête aux acteurs de la filière cajou d'autres pays de la sous région ouest africaine.

b- Outils de collecte et d'analyse des données

Pour la mise en forme des questionnaires et du guide d'entretien, nous avons d'abord déterminé les informations nécessaires à recueillir. L'élaboration des questionnaires et guide d'entretien se sont ensuite faites en deux étapes :

- La formulation des questions précises, concises et claires de manière à faciliter la compréhension de l'enquêté, à lui éviter des pertes de temps et des réponses biaisées ;
- Le regroupement des questions traitant d'un même thème pour constituer des blocs logiques de questions.

Après l'élaboration des questionnaires, nous les avons testés auprès de deux (02) fournisseurs, deux (02) exportateurs et d'un gestionnaire de compte. L'intérêt de ce test réside dans notre souci de nous assurer que les questions posées ne comportent aucune ambiguïté et que les réponses qu'elles suscitent permettent une interprétation facile des résultats. Enfin, nous avons tenu compte des résultats de ces tests pour produire les questionnaires définitifs.

Les résultats de l'entretien avec le PDG de SWCM SA ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Quant aux données collectées grâce aux questionnaires, elles ont fait l'objet de traitement avec le logiciel Excel 2007 qui nous a permis de procéder aux tris à plat que nous avons utilisés dans nos analyses.

2- Cadre opératoire

a- Reformulation des hypothèses

Afin de rendre aisé l'exercice de vérification de nos hypothèses, nous avons choisi de les formuler de façon à pouvoir définir efficacement les seuils de décision.

Ainsi les hypothèses qui conduiront la suite de notre étude se formulent comme suit :

Hypothèse alternative N°1

La connaissance du secteur cajou par les banquiers explique l'adéquation des financements octroyés.

Hypothèse alternative N°2

Les ententes aisées entre SWCM SA et ses fournisseurs locaux à propos des prix expliquent la stabilité de leurs relations.

b- Grille de vérification des hypothèses

Dans cette rubrique, nous définissons les conditions dans lesquelles nous pouvons infirmer ou confirmer nos hypothèses.

Ainsi, l'hypothèse relative à l'adéquation des financements bancaires est vérifiée dans les conditions définies dans le tableau suivant :

Tableau N°8 : Grille de vérification de l'hypothèse relative à l'adéquation des financements bancaires

Critère	Question concernée	Condition de validation de l'hypothèse
Expérience dans le financement du secteur	Question N°1 adressée aux gestionnaires de compte	75% au moins des banques financent l'exportation des noix de cajou depuis plus de cinq ans
	Question N°8 adressée aux exportateurs	
Nombre d'exportateurs financé par banque	Question N°2 adressée aux gestionnaires de compte	Chaque banque finance au moins dix exportateurs de noix brutes
	Question N°6 adressée aux exportateurs	
Participation à des séances d'échange avec les acteurs du secteur et aux forums sur le cajou au plan national et africain	Question N°3 adressée aux gestionnaires de compte	Au moins 75% des banques participent au minimum une fois l'an à des séances d'échange avec les acteurs du secteur et aux forums sur le cajou au plan national et africain
	Question N°13 adressée aux exportateurs	
	Question N°4 adressée aux gestionnaires de compte	

Source : Données d'enquêtes, Novembre 2012.

Quant à l'hypothèse liée à la stabilité des relations entre SWCM SA et ses fournisseurs locaux, elle est vérifiée dans les conditions définies dans le tableau ci-après :

Tableau N°9 : Grille de vérification de l'hypothèse relative à la stabilité des relations entre SWCM SA et ses fournisseurs locaux

Critères	Questions concernées	Conditions de validation de l'hypothèse reformulée
Changement de fournisseurs	Question N°1 adressée aux exportateurs	Au plus 25% des changements de fournisseurs sont dus aux difficultés d'entente sur les prix
Stabilité des prix de cession retenus en pré-campagne	Question N°1 adressée aux fournisseurs locaux de noix de cajou	75% au moins des fournisseurs locaux n'ont jamais sollicité de révision de prix
Loyauté dans la livraison des stocks par rapport aux avances	Question N°3 adressée aux fournisseurs	Au plus 25% des cas de livraison à un exportateur de stock préfinancé par un autre sont dus à une opportunité de meilleur prix
Acceptation de perte exceptionnelle par les exportateurs	Question N°4 adressée aux exportateurs	75% au moins des exportateurs acceptent de subir une perte exceptionnelle en achetant trop cher chez des fournisseurs habituels

Source : Données d'enquêtes, Novembre 2012.



CHAPITRE III : PRESENTATION DES DONNEES,

ANALYSE DES RESULTATS ET SUGGESTIONS

SECTION I : PRESENTATION DES RESULTATS ET FORMULATION DU DIAGNOSTIC

Dans cette section, nous présentons les données issues de nos enquêtes, nous procédons à leur interprétation afin de formuler le diagnostic.

PARAGRAPHE I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

I- Résultats de l'enquête qualitative

Les résultats présentés ci-dessous sont issus de l'entretien avec le Président Directeur Général de SWCM SA.

A- Financement des exportations de noix de cajou

1- Les structures qui financent les activités d'exportation de noix de cajou au Bénin

Au Bénin, ce sont les banques commerciales qui financent l'exportation des noix de cajou brutes. La micro finance pourrait être envisagée comme alternative mais les contrats d'exportation appellent de gros financements qui dépassent les limites d'interventions de ce sous secteur financier. L'intéressement des banques à cette activité est très récent (maximum 5 ans). De la douzaine de banques qui existent au Bénin, le PDG de SWCM SA nous a confié n'en connaître que 5 qui ont une fois financé l'exportation des noix de cajou.

2- Les financements octroyés (adéquation des types de facilités et montants, délai de remboursement)

Les banques sont jusque là très réticentes à financer le secteur. La preuve, avant que SWCM SA ne puisse obtenir des lignes de financement bancaire, le PDG a dû démontrer qu'il maîtrise assez ses sources d'approvisionnement ainsi que ses débouchés. Les banques ici sont très frileuses en ce qui concerne le financement de l'agriculture y compris l'exportation. Elles ont peut être raison, il faut garantir à tous prix le remboursement des financements octroyés. A ce niveau, la responsabilité incombe aux exportateurs de mieux communiquer sur la maîtrise qu'ils ont de leurs

activités afin de rassurer les banques et les amener à se rendre compte des potentialités du secteur.

Les types de facilités octroyés ne sont pas adaptés la plupart du temps aux mécanismes du secteur. Par exemple, la plupart des banques ne veulent pas donner des crédits à court terme sur la base des contrats. Elles veulent toutes escompter des lettres de crédit confirmées. Or, plus le délai de validité est éloigné, plus les lettres de crédit coutent cher aux clients. Donc il faut attendre les lettres de crédit vers Février/Mars alors que depuis décembre, les exportateurs doivent donner des avances aux fournisseurs pour négocier des prix avantageux. Il est clair qu'attendre la lettre de crédit pour escompter rassure la banque en ce qui concerne le paiement mais crée un manque à gagner à l'exportateur au niveau du prix d'achat. Encore qu'il n'est pas prudent de conclure les contrats trop tôt car le prix au lancement de la campagne peut être plus avantageux. Ce qui serait souhaitable, c'est que la ligne de crédits à court terme ne soit adossée ni à des contrats ni à des lettres de crédit.

Tout le monde sait au Bénin que le premier élément qui détermine le montant du crédit que la banque accorde c'est la valeur de la garantie. Même si un importateur a des contrats de un milliard à réaliser et qui nécessitent 700 millions de stock, si c'est 100 millions que l'hypothèque qu'il propose permet à la banque de donner, c'est ce qu'elle va octroyer pour que l'exportateur octroie des avances. Si cet exportateur a ensuite la chance d'avoir des lettres de crédit pour couvrir ses contrats, elles acceptent de donner des garanties aux fournisseurs mais jamais elles n'escomptent les lettres de crédit en cash si la valeur des hypothèques ne le permet pas.

Du fait de la longue période (minimum 5 mois) qui sépare les premières avances sur commandes aux fournisseurs des premiers paiements des exportations, il serait bien que les banques accordent des délais de remboursement de 6 mois au lieu de 3 mois qu'elles accordent généralement.

3- Les garanties exigées

Selon le PDG de SWCM SA, les garanties exigées par les banques paraissent bien des fois excessives. Par exemple, certaines banques exigent que la valeur vénale des immeubles en hypothèque couvre la ligne de crédits à court terme au moins à hauteur de 150%. Et au même moment elles tiennent à une déclaration de biens

personnels du gérant de la société au moins à hauteur de l'ensemble des financements accordés ; ces biens doivent être autres que ceux en hypothèque. Il a le sentiment que c'est vraiment compliqué. Enfin, l'exigence de la confirmation des lettres de crédit est inopportune surtout dans les cas où les lettres de crédit sont émises par des banques de premier rang.

4- Propositions pour l'amélioration du système de financement de l'exportation des noix de cajou au Bénin

Avec la création du Conseil National des Exportateurs de Cajou du BENIN (CoNEC BENIN) en 2012, les banques vont prendre les exportateurs de cajou plus au sérieux et leurs faire plus confiance. Cette confiance ne suffira pas puisqu'il y a des risques liés à leurs activités mais qui ne dépendent pas des exportateurs. Il a surtout parlé des défauts de remboursement d'avance par les fournisseurs. Pour amoindrir ce risque en vue de mieux conforter les banques, le CoNEC BENIN envisage d'obliger les fournisseurs locaux de noix à s'organiser en association comme les exportateurs. A partir de ce moment, les exportateurs ne s'approvisionneront que chez les fournisseurs membres de l'association. Ceci va les rendre plus responsables.

Mais la solution qui va anéantir totalement le risque de non remboursement d'avance donnée aux fournisseurs, c'est une refonte de la réglementation du commerce local de noix de cajou. Cette refonte doit permettre aux exportateurs d'acheter directement auprès des agriculteurs.

B- Connaissance des mécanismes du secteur cajou par les banques

1- Ancienneté du financement de vos activités par les banques au Bénin

Les banques béninoises financent l'exportation des noix de cajou depuis pas longtemps (maximum 5 ans). Elles ont commencé à s'intéresser à nos activités lorsqu'elle a pris de l'essor et surtout lorsque les paiements qu'elles reçoivent pour le compte des exportateurs deviennent très consistants. Le PDG de SWCM SA pense que la jeunesse de l'expérience des banques dans le financement du secteur explique l'inefficacité des financements qu'elles accordent à ce jour à l'exportation des noix de cajou.

2- Formation des agents de banques à la connaissance des mécanismes de l'activité

Le PDG de SWCM SA reconnaît que prendre l'initiative d'organiser des séances d'échange avec les banquiers pour mieux leur faire connaître les mécanismes du secteur est une réelle nécessité aujourd'hui. Il n'y en a jamais eu et au niveau du CoNEC BENIN, les initiatives actuelles vont dans ce sens. De pareilles séances permettraient de dissiper certaines inquiétudes mal fondées des banquiers, de leur fournir des informations qui permettent de prendre des mesures justes des risques et ensemble, réfléchir aux mécanismes de financement mutuellement avantageux et adéquats pour les acteurs financiers et les exportateurs.

C- Approvisionnements en noix de cajou au Bénin

1- Accessibilité des noix de cajou au Bénin et prix

La noix de cajou du Bénin est l'une des plus recherchée au monde. Ceci est dû à sa qualité exceptionnelle. Conscients de cette réalité, les fournisseurs font de la surenchère. Les prix exagérés auxquels ils tiennent souvent à vendre leurs produits obligent les exportateurs à se retourner vers les pays voisins producteurs pour s'approvisionner. Lorsqu'ils se rendent compte que tous les exportateurs se détournent d'eux et que des mois après l'ouverture de la campagne ils ont un stock énorme sous le bras, ils finissent par baisser les prix. Malheureusement la plupart du temps, la campagne a déjà commencé dans un autre pays et la plupart des acheteurs ne sont plus sur place.

2- Règlementation et mécanisme d'approvisionnement

Selon le PDG de SWCM SA, c'est surtout au niveau des approvisionnements que la réglementation crée des problèmes aux exportateurs. En effet, c'est cette réglementation qui les oblige à ne pas travailler directement avec les agriculteurs. Or, les intermédiaires que sont les fournisseurs créent beaucoup de problèmes aux exportateurs en disparaissant avec les avances, en vendant les stocks que les uns préfinancent à d'autres ou en livrant une qualité qui n'est pas prévue.

Avant l'ouverture de la campagne chaque année, les exportateurs arrivent à négocier des prix d'achat relativement bas avec les fournisseurs. Déjà en décembre/janvier, ils

donnent des avances aux fournisseurs. Dès l'ouverture de la campagne de commercialisation, les fournisseurs commencent les livraisons. Si besoin est, les exportateurs passent de nouvelles commandes tout au long de l'année selon les opportunités d'exportation. Mais une fois que la campagne est lancée, les prix montent progressivement.

3- Les relations avec les fournisseurs locaux

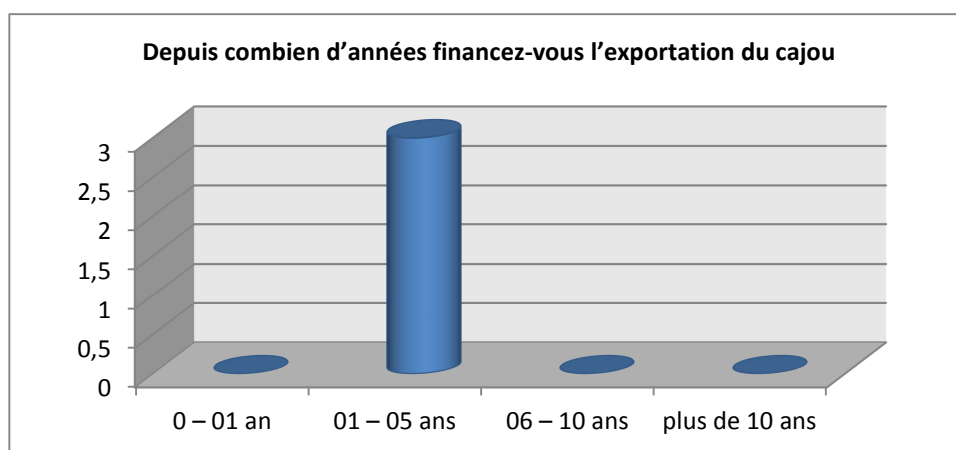
Pour les exportateurs, il est plus difficile au Bénin que partout ailleurs de maintenir nos relations stables avec les fournisseurs. Les raisons de cette situation trouvent leurs principales sources dans les spéculations autour du prix, la mauvaise qualité et les non remboursements d'avance sur commande.

II- Résultats des enquêtes quantitatives

A- Résultats des enquêtes liées à l'adéquation des financements bancaires octroyés à l'exportation des noix de cajou

Les résultats sont issus des enquêtes menées auprès des exportateurs et des gestionnaires de compte de SWCM SA. Ces enquêtes ont été réalisées à partir de questionnaires présentés respectivement en annexes N°6 et N°4.

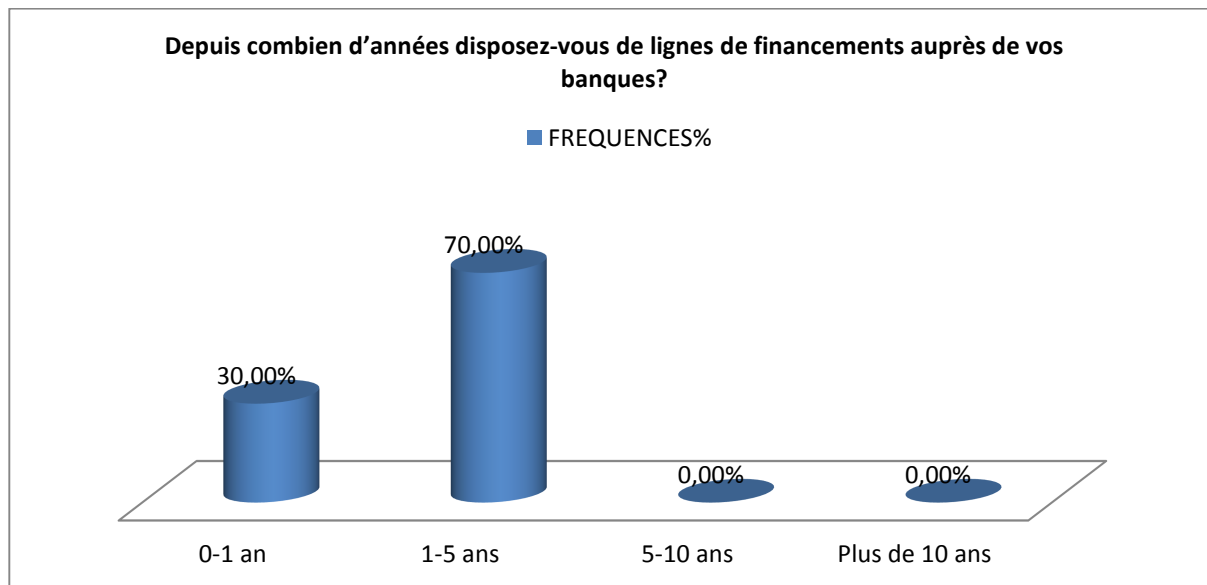
Graphique N° 2 : expérience des banques dans le financement de l'exportation du cajou



Source : Données d'enquêtes, Novembre 2012.

Ce tableau nous révèle que tous les banquiers interrogés financent le secteur cajou depuis au plus cinq (05) ans.

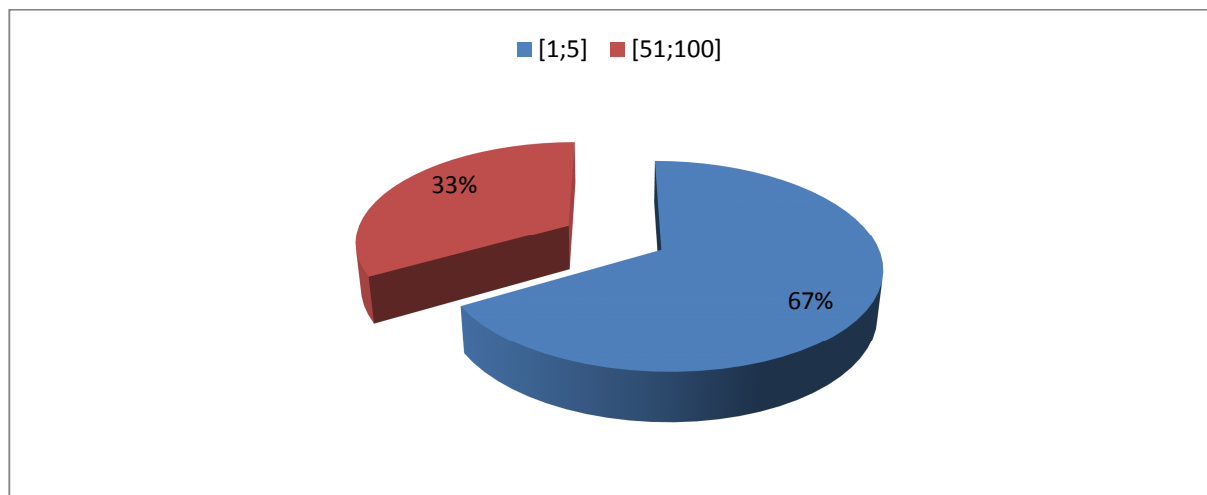
Graphique N° 3: ancienneté des financements bancaires dont bénéficient les exportateurs de cajou



Source : Données d'enquêtes, Novembre 2012.

Ce tableau nous renseigne que tous les exportateurs disposant de financements auprès des banques en bénéficient depuis au plus 5 ans.

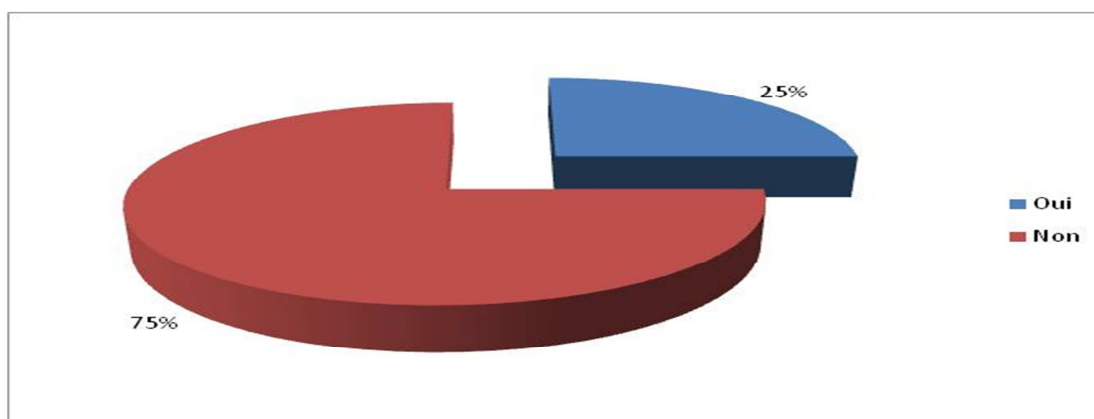
Graphique N° 4: Nombre d'exportateurs financés par banque



Source : Données d'enquêtes, Novembre 2012.

De ce qui précède nous retenons que 67% des banques financent au plus cinq (05) exportateurs et 33% accompagnent entre six (06) et dix (10) exportateurs. Au total, aucune banque ne finance plus de dix (10) exportateurs.

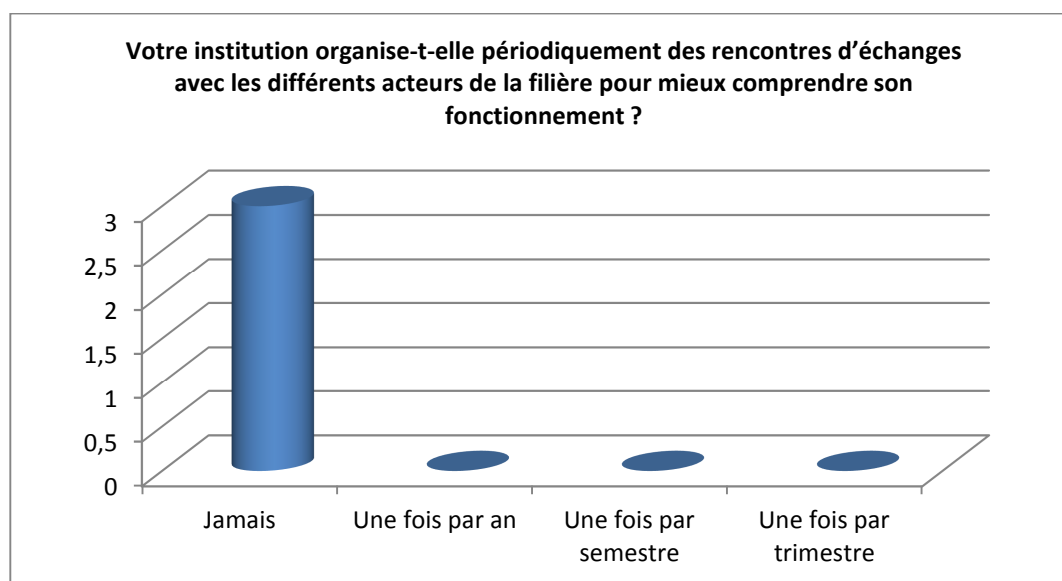
Graphique N° 5: Disponibilité de financements bancaires pour les exportateurs



Source : Données d'enquêtes, Novembre 2012.

Des données ci-dessus nous retenons que seulement 25% des exportateurs disposent de financements auprès des banques.

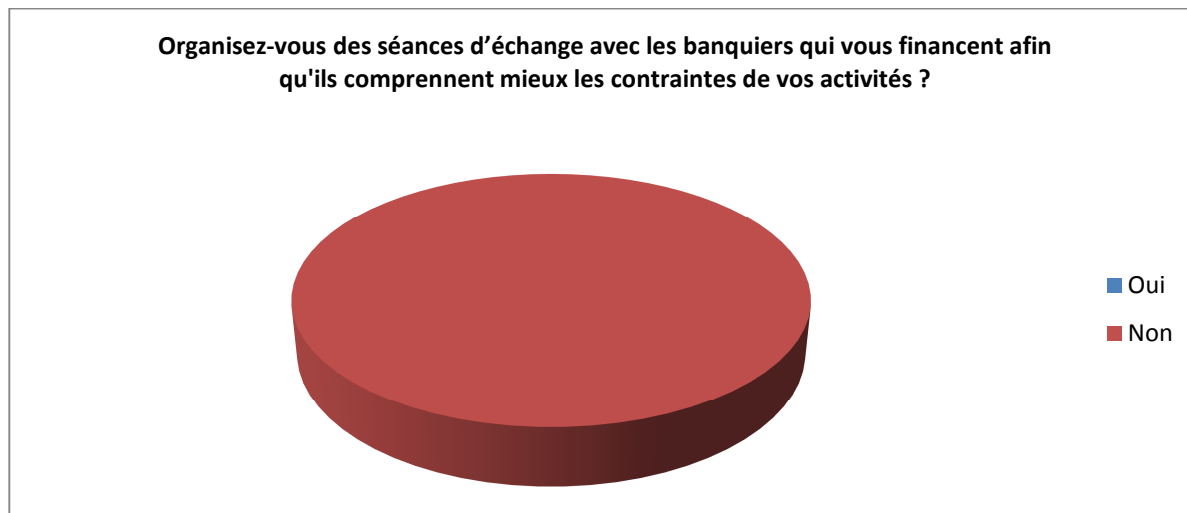
Graphique N° 6: Participation à des séances d'échange avec les exportateurs pour mieux appréhender le secteur (point de vue banquiers)



Source : Données d'enquêtes, Novembre 2012, Cotonou.

Ce tableau nous renseigne qu'il n'y a jamais eu de rencontre d'échange entre les acteurs du secteur cajou et les banquiers aux fins de discuter des réalités du secteur. Cette réalité est confirmée par les résultats d'enquête auprès des exportateurs.

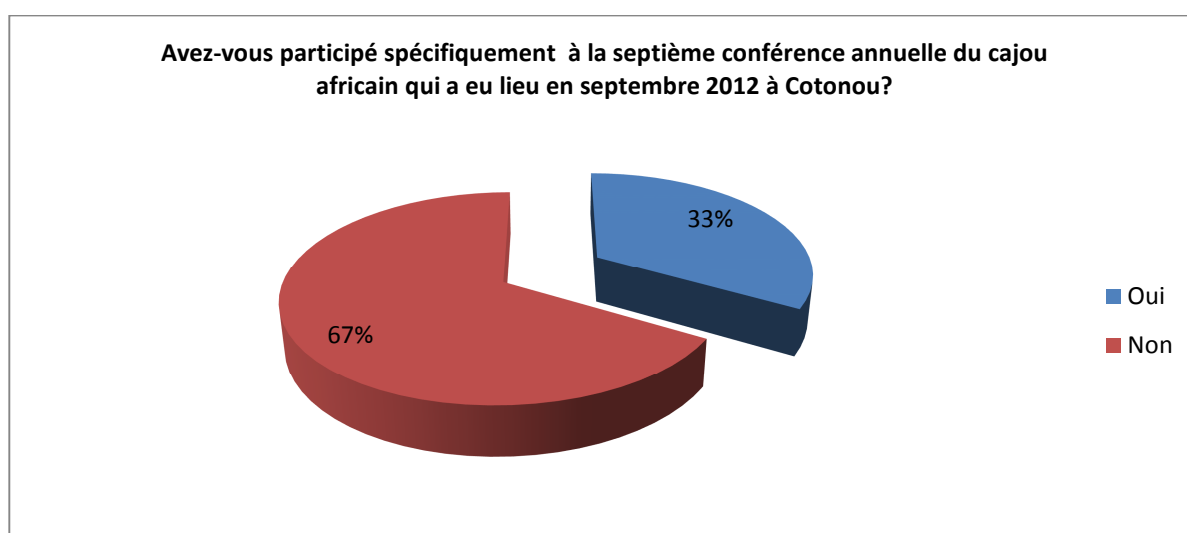
Graphique N° 7 : Tenue de séances d'échange avec les acteurs financiers pour mieux leur faire connaître le secteur (point de vue exportateurs)



Source : Données d'enquêtes, Novembre 2012, Cotonou.

Aucun des exportateurs rencontrés n'a jamais initié de séance d'échange avec ses banquiers afin de discuter des mécanismes du secteur pour une meilleure adéquation des financements bancaires.

Graphique N° 8 : participation des banquiers à la septième conférence annuelle du cajou africain



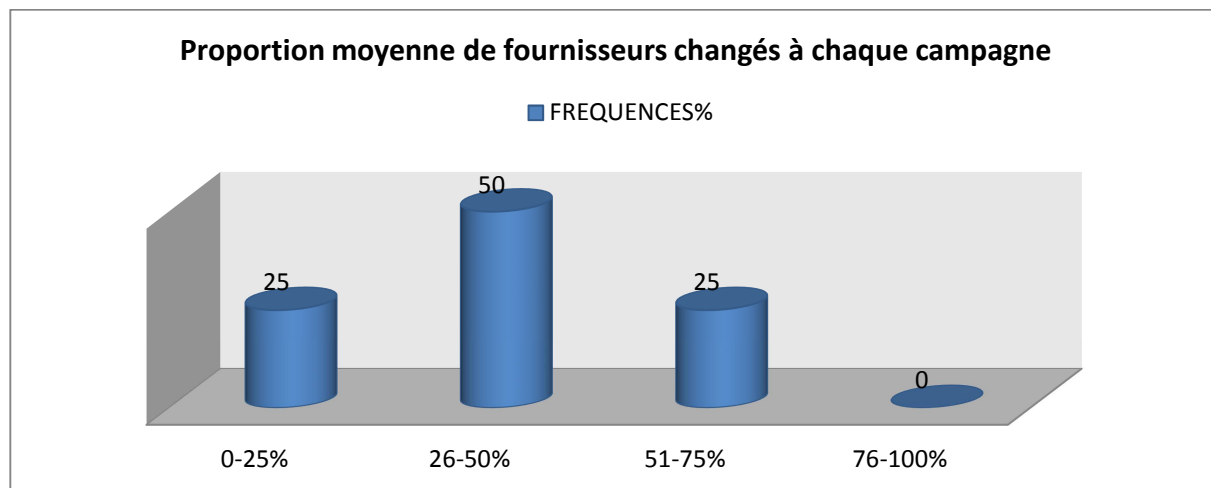
Source : Données d'enquêtes, Novembre 2012, Cotonou.

Seulement 33% des banquiers rencontrés ont participé à la septième conférence annuelle du cajou africain.

B- Résultats des enquêtes liées à la stabilité des relations avec les fournisseurs au Bénin

Les résultats sont issus des enquêtes menées auprès des exportateurs et des fournisseurs. Ces enquêtes ont été réalisées à partir de questionnaires présentés respectivement en annexes N°6 et N°5.

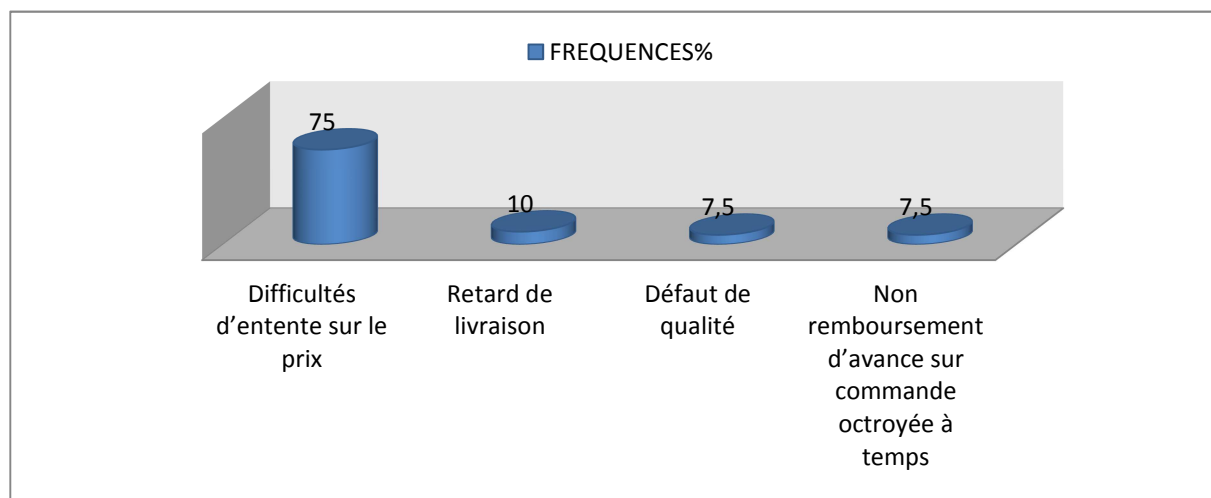
Graphique N° 9: Taux de renouvellement des fournisseurs



Source : Données d'enquêtes, Novembre 2012, Cotonou.

Le tableau indique que 30 sur les 40 exportateurs interrogés (soit 75% des exportateurs) changent leurs fournisseurs dans une proportion minimale de 26% à chaque campagne de commercialisation.

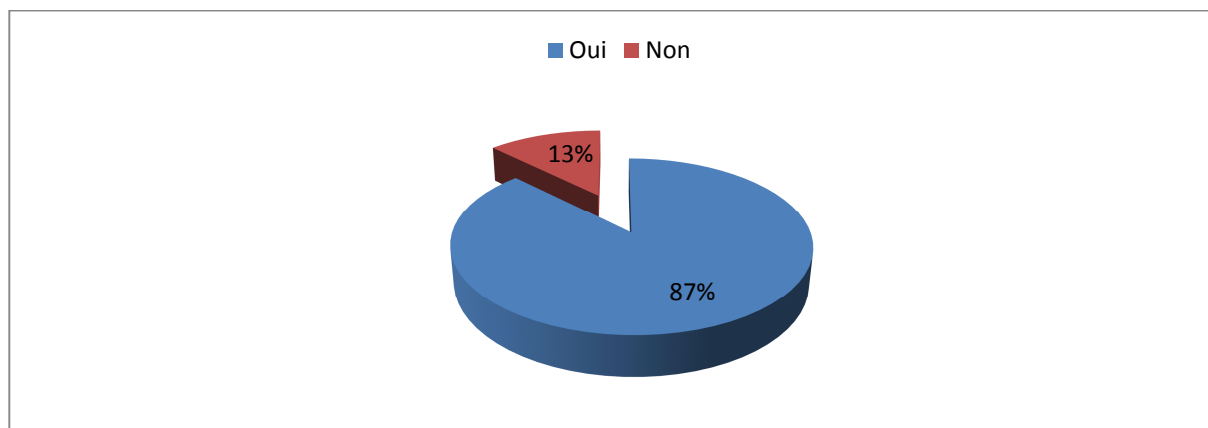
Graphique N° 10 : Causes des changements de fournisseurs



Source : Données d'enquêtes, Novembre 2012, Cotonou.

Ce tableau nous renseigne que les changements de fournisseurs par les exportateurs sont dus, dans 75% des cas, aux difficultés d'entente sur le prix de cession des noix de cajou.

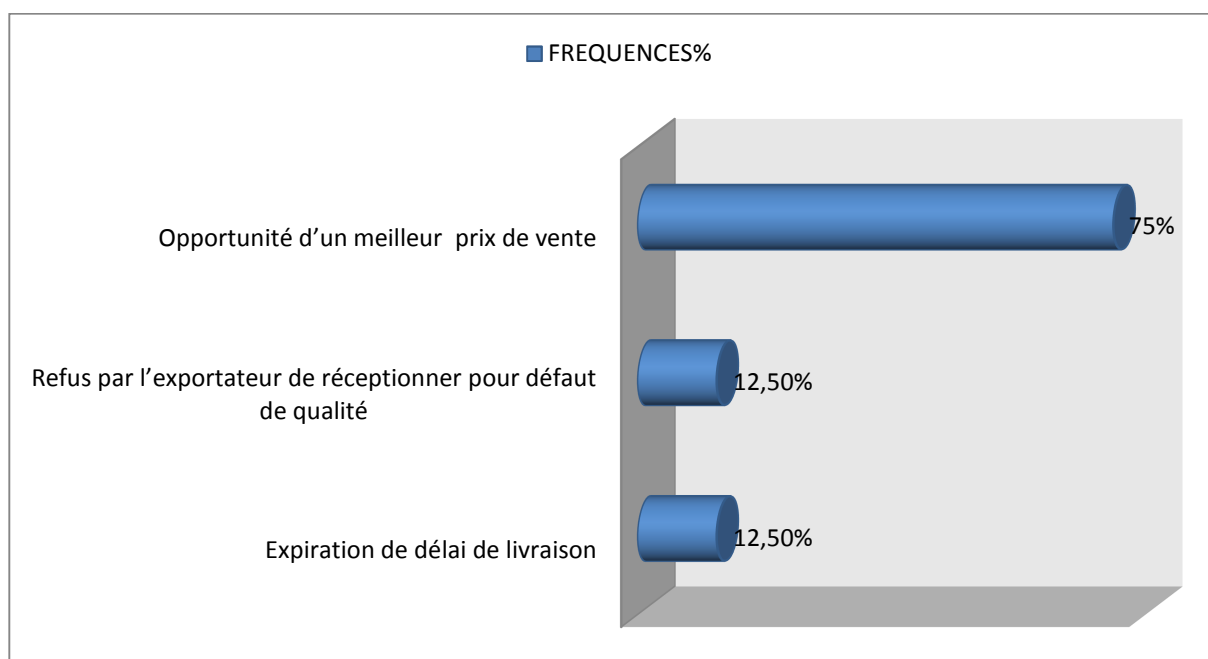
Graphique N° 11: degré de loyauté des fournisseurs quant aux avances reçues



Source : Données d'enquêtes, Novembre 2012, Cotonou.

87% des fournisseurs ont une fois au moins vendu leurs produits à des exportateurs malgré les avances reçues d'autres.

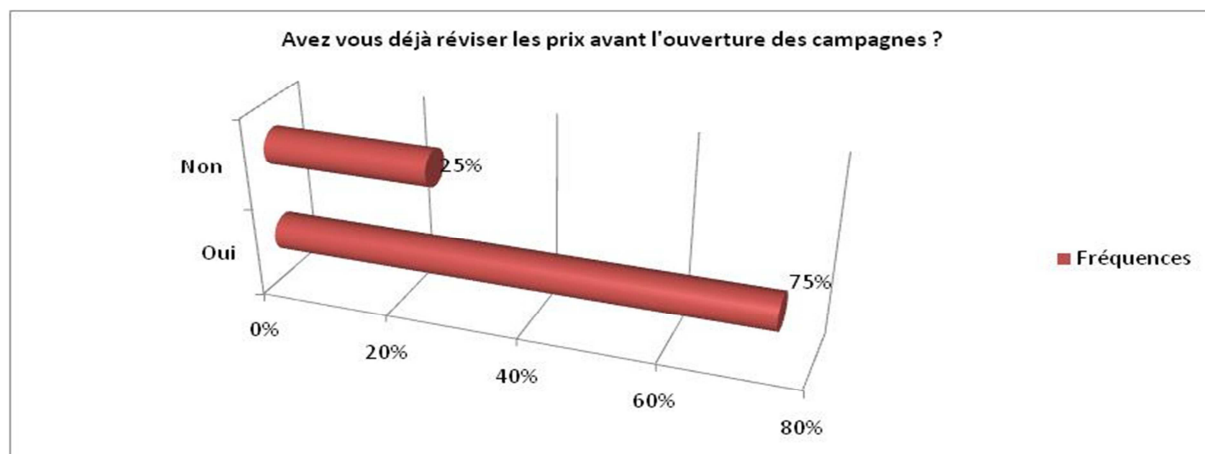
Graphique N°12 : Raisons de livraison de stock préfinancé par un exportateur à un autre



Source : Données d'enquêtes, Novembre 2012, Cotonou.

La raison principale qui amène les fournisseurs à livrer des stocks préfinancés par certains exportateurs à d'autres se trouve être l'opportunité d'un meilleur prix proposé par le nouvel acheteur.

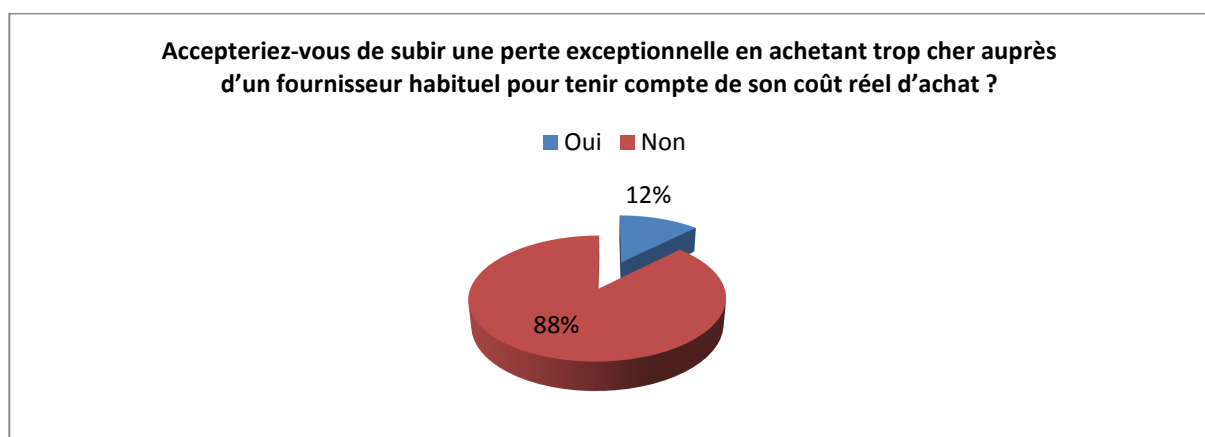
Graphique N° 13: requête de révision des prix par les fournisseurs



Source : Données d'enquêtes, Novembre 2012, Cotonou.

Sur les 40 fournisseurs interrogés dans le cadre de notre étude, il ressort que 75% ont déjà suggéré une révision des prix conclus avec l'exportateur après l'ouverture de la campagne.

Graphique N° 14: acceptation de perte exceptionnelle par les exportateurs



Source : Données d'enquêtes, Novembre 2012, Cotonou.

Nous remarquons que seulement 12% des exportateurs sont disposés à accepter une perte exceptionnelle en achetant trop cher auprès d'un fournisseur habituel pour tenir compte de son coût réel d'achat.

Tableau N° 10: Politique de fidélisation des fournisseurs par les exportateurs

MODALITE	EFFECTIFS	FREQUENCES%
Octroi fréquent d'avance sur commande	40	100%
Construction gratuite ou avec paiements échelonnés de magasins	0	0%
Formation des fournisseurs	0	0%
Total	40	100%

Source : Données d'enquêtes, Novembre 2012, Cotonou.

Tous les exportateurs interrogés fidélisent leurs fournisseurs par l'octroi fréquent d'avance sur les commandes.

PARAGRAPHE II : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET FORMULATION DU DIAGNOSTIC

I°) Vérification des hypothèses

A) Vérification de l'hypothèse liée à l'adéquation des financements bancaires

Tableau N° 11 : Vérification de l'hypothèse liée à l'adéquation des financements bancaires

Critères D'analyse	Conditions de validation de l'hypothèse	Résultats d'enquêtes
Expérience dans le financement du secteur	75% au moins des banques financent l'exportation des noix de cajou depuis plus de cinq ans	Tous les banquiers rencontrés financent le secteur depuis au plus cinq (05) ans
		Tous les exportateurs disposant de financement en bénéficiant depuis au plus cinq (05) ans
Nombre d'exportateurs financé par banque	Chaque banque finance au moins dix exportateurs de noix brutes	Aucune banque ne finance à elle seule dix (10) exportateurs
		Seulement 25% des exportateurs disposent de financements bancaires
Participation à des séances d'échange avec les acteurs du secteur et aux forums sur le cajou au plan national et africain	Au moins 75% des banques participent au minimum une fois l'an à des séances d'échange avec les acteurs du secteur et aux forums sur le cajou au plan national et africain	Aucun des banquiers rencontrés n'a jamais organisé ni assisté à des séances d'échange avec les acteurs du secteur
		Aucun des exportateurs rencontrés n'a jamais initié de rencontre avec ses banquiers en vue de mieux faire appréhender les réalités du secteur
		Seulement 33% des banquiers ont assisté à la septième conférence de l'ACA

Nous rappelons que notre hypothèse alternative était reformulée comme suit : « La connaissance du secteur cajou par les banquiers explique l'adéquation des financements octroyés ».

Cette hypothèse est vérifiée dans les conditions suivantes :

- 75% au moins des banques financent l'exportation des noix de cajou depuis plus de cinq ans
- Chaque banque finance au moins dix exportateurs de noix brutes
- Au moins 75% des banques participent au minimum une fois l'an à des séances d'échange avec les acteurs du secteur et aux forums sur le cajou au plan national et africain.

Les divers auteurs évoqués lors de notre revue de littérature s'accordent sur le fait que l'adéquation des financements octroyés par les banques est fortement tributaire de la connaissance qu'elles ont des mécanismes du secteur qu'elles financent. Or, cette connaissance du secteur s'acquiert avec le temps et la multiplication des expériences de financements.

De l'analyse de ces résultats, nous remarquons que toutes les banques ont au plus cinq (05) années d'expérience dans le financement de l'exportation des noix de cajou. Cette remarque provient à la fois des banquiers qui financent le secteur ainsi que des exportateurs. Par ailleurs, chaque banque finance au plus dix exportateurs et cette remarque a été renforcée par les exportateurs puisque seulement 10 sur les 40 interrogés bénéficient de financements bancaires. Pour finir, aucun banquier rencontré n'a jamais initié ni assisté à des séances d'échanges sur le secteur en vue de mieux en connaître le fonctionnement. Aussi, seulement 33% des banquiers ont assisté à la septième Conférence Africaine du Cajou, qui a, soulignons-le, rassemblé au Bénin, plus de 500 acteurs du secteur venant de plus de 34 pays du monde entier. Les exportateurs reconnaissent également que du point de vue local, aucun d'eux n'a jamais pris l'initiative de rassembler ses banquiers pour des exposés sur le fonctionnement, les contraintes et les opportunités du secteur.

De ce qui précède, nous infirmons l'hypothèse alternative N°1.

**Ainsi, l'hypothèse spécifique N°1 de notre étude est confirmée, c'est-à-dire :
« la méconnaissance du secteur cajou par les banques explique l'inadéquation des financements accordés à SWCM SA ».**

B- Vérification de l'hypothèse liée à la stabilité des relations avec les fournisseurs locaux

Tableau N° 12 : Vérification de l'hypothèse liée à la stabilité des relations avec les fournisseurs locaux

Critères D'analyse	Conditions de validation de l'hypothèse	Résultats d'enquêtes
Changement de fournisseurs	Au plus 25% des changements de fournisseurs sont dus aux difficultés d'entente sur les prix	75% des changements de fournisseurs par les exportateurs sont dus à des difficultés d'entente sur le prix
Stabilité des prix de cession retenus en précampagne	75% au moins des fournisseurs locaux n'ont jamais sollicité de révision de prix	75% des fournisseurs interrogés ont déjà suggérer une révision des prix conclus avec l'exportateur après l'ouverture des campagnes.
Loyauté dans la livraison des stocks par rapport aux avances	Au plus 25% des cas de livraison à un exportateur de stock préfinancé par un autre sont dus à une opportunité de meilleur prix	75% des cas où les fournisseurs ont livré des stocks préfinancés par un exportateur à un autre s'expliquent par une opportunité de meilleur prix de vente
Acceptation de perte exceptionnelle par les exportateurs	75% au moins des exportateurs acceptent de subir une perte exceptionnelle en achetant trop cher chez des fournisseurs habituels	12% des exportateurs acceptent de subir une perte exceptionnelle en achetant trop cher chez des fournisseurs habituels

Nous rappelons que notre hypothèse alternative N°2 comme suit : « Les ententes aisées entre SWCM SA et ses fournisseurs locaux à propos des prix expliquent la stabilité de leurs relations».

Cette hypothèse est vérifiée dans les conditions suivantes :

- Au plus 25% des changements de fournisseurs sont dus aux difficultés d'entente sur les prix ;
- 75% au moins des fournisseurs locaux n'ont jamais sollicité de révision de prix ;
- Au plus 25% des cas de livraison à un exportateur de stock préfinancé par un autre sont dus à une opportunité de meilleur prix ;
- 75% au moins des exportateurs acceptent de subir une perte exceptionnelle en achetant trop cher chez des fournisseurs habituels.

A l'analyse des résultats de nos enquêtes, il ressort que 75% des changements de fournisseurs opérés par les exportateurs sont dus à des difficultés d'entente sur les prix de cession des noix de cajou. Les fournisseurs reconnaissent que 75% des cas où ils ont livré à un exportateur des stocks préfinancés par un autre se justifient par une opportunité de meilleur prix de vente. Les fournisseurs reconnaissent également à 75% avoir au moins une fois sollicité une révision à la hausse du prix retenu en pré-campagne avec les exportateurs. Or, parmi ces derniers, seulement 12% d'acteurs sont disposés à accepter une perte exceptionnelle en achetant trop cher auprès d'un fournisseur habituel.

Par ailleurs, tous les exportateurs avouent n'avoir pour seule politique de fidélisation de leurs fournisseurs que l'octroi d'avance sur commande alors que 87% des fournisseurs sont capables de vendre à des exportateurs des stocks préfinancés par d'autres malgré le bénéfice d'avance.

Des données ci-dessus exposées, il ressort que les relations entre exportateurs et fournisseurs ne sont pas stables et que les mésententes autour du prix constituent la cause principale de cette instabilité. Nous avons remarqué aussi que l'octroi d'avance sur commande n'est pas un moyen efficace de stabilisation des relations entre ces acteurs.

De ce qui précède, nous infirmons l'hypothèse alternative N°2.

Ainsi, l'hypothèse spécifique N°2 de notre étude est confirmée, c'est-à-dire : «les difficultés d'entente sur le prix justifient l'instabilité des relations entre SWCM SA et ses fournisseurs locaux».

II - FORMULATION DU DIAGNOSTIC

Le test des hypothèses précédemment réalisé a permis de formuler les éléments de diagnostic suivants.

A. ELEMENT DE DIAGNOSTIC DU PROBLEME SPECIFIQUE N° 1

La méconnaissance du secteur du cajou par les banques explique l'inadéquation des financements octroyés à SWCM SA.

B. ELEMENT DE DIAGNOSTIC DU PROBLEME SPECIFIQUE N° 2

Les difficultés d'entente sur les prix justifient principalement l'instabilité des relations entre SWCM SA et ses fournisseurs locaux. Les autres raisons qui amènent SWCM SA à changer de fournisseurs sont le non remboursement d'avance octroyée, les retards de livraison et le non respect de la qualité prévue au contrat.

SECTION II : APPROCHES DE SOLUTIONS ET TABLEAU DE SYNTHESE DE L'ETUDE

Dans cette section, nous proposons des solutions susceptibles de permettre à SWCM SA de profiter de tout son potentiel en termes de chiffre d'affaires. Nous proposons également les conditions nécessaires à une mise en œuvre efficace desdites solutions.

PARAGRAPHE I : APPROCHES DE SOLUTIONS

I- APPROCHES DE SOLUTIONS LIEES A L'INADEQUATION DES FINANCEMENTS BANCAIRES

Le risque le plus inhérent à l'octroi de financements par une banque est celui du non remboursement à terme. Or, le remboursement lui-même est fortement tributaire de l'impact du financement bancaire sur les activités financées. Afin que ledit impact soit positif et assurer le remboursement du crédit à terme, l'adéquation entre le financement et l'activité est une condition nécessaire. C'est pour cela que les propositions suivantes doivent être mises en œuvre pour assurer ladite adéquation :

- Organiser de fréquentes rencontres d'échange entre les exportateurs d'une part et le personnel des banques qui traitent des dossiers de crédit d'autre part. ceci sera d'autant plus judicieux et aisé pour le Président Directeur Général de SWCM SA en sa qualité de Président du CoNEC BENIN;
- Chaque banque doit faire l'effort de se faire représenter dans toutes les assises au sujet du commerce international et national du cajou afin d'accroître son niveau de compréhension des mécanismes du secteur.

II- APPROCHES DE SOLUTIONS LIEES A L'INSTABILITE DES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

La stabilité des relations avec les fournisseurs est l'une des conditions de bonnes performances commerciales de SWCM SA puisqu'elle ne produit pas elle-même les noix de cajou vendues à l'exportation. Afin d'assurer la stabilité des relations avec les fournisseurs, nous proposons :

- Concevoir et mettre en œuvre une politique de fidélisation des fournisseurs qui va au-delà de l'octroi d'avances ;
- Développer la formation à l'attention des fournisseurs dans le suivi des cours des noix de cajou sur le marché international afin de leur permettre de mieux comprendre les positions de SWCM SA dans le refus de révision des prix ;
- Se couvrir du risque de non remboursement d'avances accordées aux fournisseurs en exigeant des garanties en amont.

PARAGRAPHE II : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES ET TABLEAU DE SYNTHESE DE L'ETUDE

I - CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

En vue de rendre plus opérationnelles et de garantir l'efficacité des différentes solutions proposées, certaines actions préalables sont indispensables à savoir :

- Faire organiser les fournisseurs locaux de noix de cajou en conseil ou fédération nationale avec des conditions d'accès et de maintien à ce statut qui rassurent les banques de la crédibilité des bénéficiaires in fine des financements qu'elles octroient aux exportateurs ;

- Insister sur la participation effective sur le terrain des banquiers à chaque campagne pour mieux appréhender les réalités du secteur du cajou. Cette participation effective concerne toutes les étapes du processus depuis la conclusion des contrats d'achat avec les fournisseurs jusqu'à l'embarquement ;
- SWCM SA doit continuer d'inciter ses banquiers à se déplacer vers ses clients dans leurs pays (Inde, Vietnam, Chine,...) afin de mieux appréhender la crédibilité de ceux-ci. Cette option permettrait aux banques de ne plus exiger systématiquement que les lettres de crédit soient confirmées pour les escompter et même, d'accorder des financements sur la base des contrats ;
- Sélectionner, sur la base de critères stricts de crédibilité et de performances, des fournisseurs avec lesquels SWCM SA va nouer des relations de partenariat;
- Les fournisseurs sélectionnés doivent être membres de l'association nationale des fournisseurs de cajou du Bénin (dont nous proposons ici la mise en place) ;
- Tout fournisseur sélectionné, avant d'entrer en activité avec SWCM SA, doit fournir une garantie bancaire ou d'une institution de garantie ou d'une personnalité reconnue comme digne de confiance afin de couvrir la société contre les détournements de fonds, les défauts de performances,...
- SWCM SA gagnerait en stabilité de ses relations avec ses fournisseurs en construisant des magasins à leur profit dans leurs zones de mobilisation de stock, sous forme de don (ristourne sur les achats d'une période donnée) ou de crédit payable sur une certaine période.

II. TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

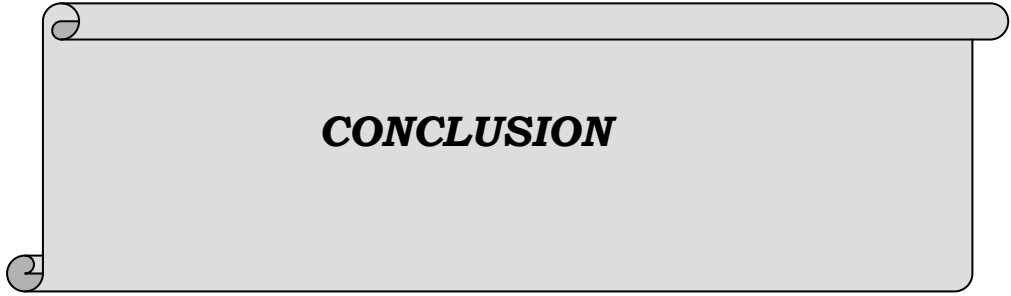
Ce tableau résume nos hypothèses de travail, les diagnostics finaux obtenus après nos enquêtes et les diverses solutions proposées pour éradiquer les problèmes qui ont fait l'objet de la présente étude.

Exportation de noix de cajou par SWCM SA : conditions de maximisation de chiffre d'affaires

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	Causes effectives	Diagnostic	Solutions proposées
Niveau général	<u>Problème général</u> Non maximisation du chiffre d'affaires à l'exportation du cajou	<u>Objectif général</u> Identifier les conditions de maximisation du chiffre d'affaires à l'exportation du cajou					
N I V E A U X	<u>Problème spécifique n°1</u> Inadéquation des financements bancaires dont bénéficient SWCM SA	<u>Objectif spécifique n°1</u> Analyser les mécanismes possibles de financement de l'exportation des noix de cajou	<u>Cause spécifique n°1</u> Méconnaissance du secteur du cajou par les banques	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> La méconnaissance du secteur cajou explique l'inadéquation des financements octroyés par les banques	<u>Cause effective n°1</u> Méconnaissance du secteur du cajou par les banques	<u>Diagnostic n°1</u> La méconnaissance du secteur cajou explique l'inadéquation des financements octroyés par les banques	<u>Solutions proposées n°1</u> <ul style="list-style-type: none"> - Organiser de fréquentes rencontres d'échange entre les exportateurs et le personnel des banques; - Chaque banque doit se faire représenter dans toutes les assises au sujet du commerce international et national du cajou

Exportation de noix de cajou par SWCM SA : conditions de maximisation de chiffre d'affaires

	<u>Problème spécifique n°2</u>	<u>Objectif spécifique n°2</u>	<u>Cause spécifique n°2</u>	<u>Hypothèse spécifique n°2</u>	<u>Causes effectives n°2</u>	<u>Diagnostic n°2</u>	<u>Solutions proposées n°2</u>
S P E C I F I Q U E S	Instabilité des relations entre SWCM SA et ses fournisseurs locaux	Etudier les conditions de stabilisation des relations entre SWCM SA et ses fournisseurs locaux	Les difficultés d'entente sur les prix	Les difficultés d'entente sur les prix justifient l'instabilité des relations entre SWCM SA et ses fournisseurs locaux	<ul style="list-style-type: none"> - Les difficultés d'entente sur les prix - les retards de livraison - le non remboursement de précédentes avances - le non respect de la qualité 	<p>Les raisons qui expliquent l'instabilité des relations avec les fournisseurs locaux sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les difficultés d'entente sur les prix - les retards de livraison - le non remboursement de précédentes avances - le non respect de la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir et mettre en œuvre une politique de fidélisation des fournisseurs qui va au-delà de l'octroi d'avances ; - Développer la formation à l'attention des fournisseurs dans le suivi des cours des noix de cajou sur le marché international ; - Prendre une garantie auprès du fournisseur avant tout octroi d'avance



Dans le cadre de notre stage de fin de formation en commerce international, nous avons entrepris l'identification des conditions de maximisation du chiffre d'affaires à l'exportation des noix brutes de cajou par SWCM SA.

Durant cette étude, nous avons décelé deux (02) handicaps majeurs qui entravent la maximisation du chiffre d'affaires à l'exportation de SWCM SA. Ce sont:

- L'inadéquation des financements bancaires dont bénéficie la société ;
- L'instabilité des relations entre SWCM SA et ses fournisseurs locaux.

La revue documentaire au sujet des deux problèmes ainsi retenus nous a permis de formuler nos hypothèses comme suit :

Hypothèses1 : La méconnaissance du secteur cajou par les banques explique l'inadéquation des financements octroyés à SWCM SA ;

Hypothèses 2 : les difficultés d'entente sur les prix justifient l'instabilité des relations entre SWCM SA et ses fournisseurs locaux.

Pour comprendre les causes et les manifestations de ces handicaps en vue de la vérification de nos hypothèses, nous avons mené un entretien avec le Président Directeur Général de SWCM SA et adressé des questionnaires aussi bien aux fournisseurs, aux gestionnaires de ses comptes bancaires ainsi qu'à d'autres exportateurs. Les résultats issus de ces différentes investigations nous ont conduits aux diagnostics suivants :

- La méconnaissance du secteur cajou par les banques explique l'inadéquation des financements octroyés à SWCM SA ;
- Les raisons qui expliquent l'instabilité dans les relations avec les fournisseurs locaux sont principalement les difficultés d'entente sur les prix et de façon secondaire les retards de livraison, le non remboursement de précédentes avances et le non respect de la qualité.

Pour éradiquer les problèmes identifiés, nous proposons à « SWCM SA » les solutions suivantes. Elle doit organiser de fréquentes rencontres d'échange avec le personnel des banques qui traitent des dossiers de crédit. Elle doit aussi solliciter les

banques pour se faire représenter dans toutes les assises au sujet du commerce international et national du cajou.

Elle veillera à concevoir et mettre en œuvre une politique de fidélisation des fournisseurs qui va au-delà de l'octroi d'avances et développer la formation à l'attention des fournisseurs dans le suivi des cours des noix de cajou sur le marché international afin de leurs permettre de mieux comprendre les positions de SWCM SA dans le refus de révision des prix.

Compte tenu du temps et des moyens limités consacrés à la présente étude, nous n'avons pas pu étudier l'impact des difficultés logistiques avec les lignes maritimes sur le chiffre d'affaires à l'exportation de noix de cajou de SWCM SA. Nous souhaiterions que de futures études puissent emprunter cette piste.



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- 1- TANDJIEKPON A. (2012) : « Etude d'un système de vente groupée de cajou et son financement au Bénin », Cotonou, 76 pages.
- 2- FILLATRE M. H. et al. (1987) : « Dossier technologies et développement », ALTERSIAL-Ansia-Gret, Paris, 222 pages.
- 3- BRUEL O. (1998) : « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Dunod, Paris, 298 pages.
- 4- CAMILLERI J-L. (1995) : « le financement de la petite entreprise en Afrique », L'Harmattan, Paris, 73 pages.
- 5- ETIENNE G. et all (1993) : « Afrique-Asie, performances agricoles comparées », Edition de la revue française d'économie, Paris, 367 pages.

ARTICLES ET REVUES SCIENTIFIQUES

- 1- ELIZABETH COFFEY, « Le financement Agricole : Ajuster les Politiques », FAO, AFR N° 2, juin 1998
- 2- Lebailly P. et al., « Etude pour la préparation d'une stratégie pour le développement de la filière anacarde en Côte d'Ivoire », Rapport Diagnostic commandité par Programme FED de l'Union Européenne pour la Côte d'Ivoire, Mars 2012, 92 pages
- 3- Libbey J., « Le crédit : un des facteurs clés de l'expansion de la filière soja dans le Mato Grosso », Cahiers Agricultures, Montrouge, FRANCE (1992), Volume 14, Numéro 1, 46-52
- 4- Prowse M., « Faire fonctionner l'agriculture contractuelle, 2007
- 5- Betty Wampfler, « Le financement de l'agriculture familiale dans le contexte de libéralisation : Quelle contribution de la micro finance ? » article publié, 2008
- 6- Jean-Daniel GUIGOU et Laurent VILANOVA, « Les vertus du financement bancaire : fondements et limites » in « Finance, Contrôle, Stratégie » volume 2, N° 2, Juin 1999.

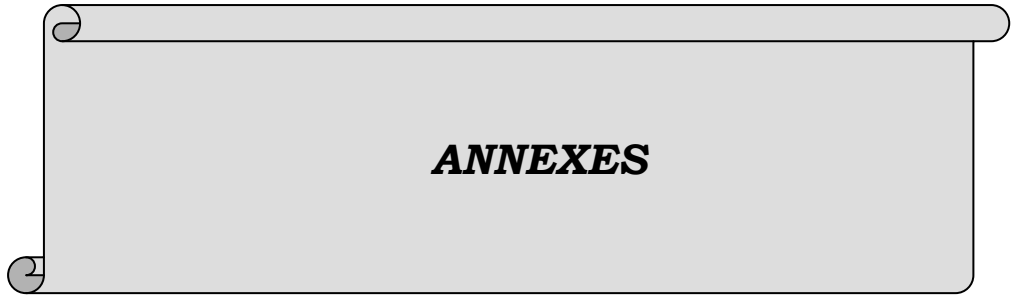
- 7- Ferrary M., Confiance et accumulation de capital social dans la régulation des activités de crédit, Revue française de sociologie Vol. 40, No. 3 (Jul. - Sep., 1999), pp. 559-586, Éditions OPHRYS et Association Revue Française de Sociologie
- 8- André NERVEU « financer l'agriculture : quels systèmes bancaires pour quels agricultures ? » Edition Charles Léopold MAYER, 2001, Paris.
- 9- Chanaron J.-J., constructeurs/fournisseurs: spécificités et dynamique d'évolution des modes relationnels
In <http://gerpisa.org/ancien-gerpisa/actes/14/14-2.pdf>

MEMOIRES CONSULTES

Guénémon TUO, « analyse de la filière Anacarde en Côte d'Ivoire : stratégies de développement et de lutte contre la pauvreté », DEA, Université de Bouaké, 2007.

Safanto LUKENDO BULONGO, « Problématique de financement du secteur agricole dans le Sud Kivu », licence en gestion des projets, Université de BUKAVU (Congo), 2008.

Zonon Abdoulaye et Kazianga Harouna, « Problématique de financement du secteur agricole pour un développement durable », maîtrise en science de gestion, Université de BUKAVU (Congo), janvier 2002.

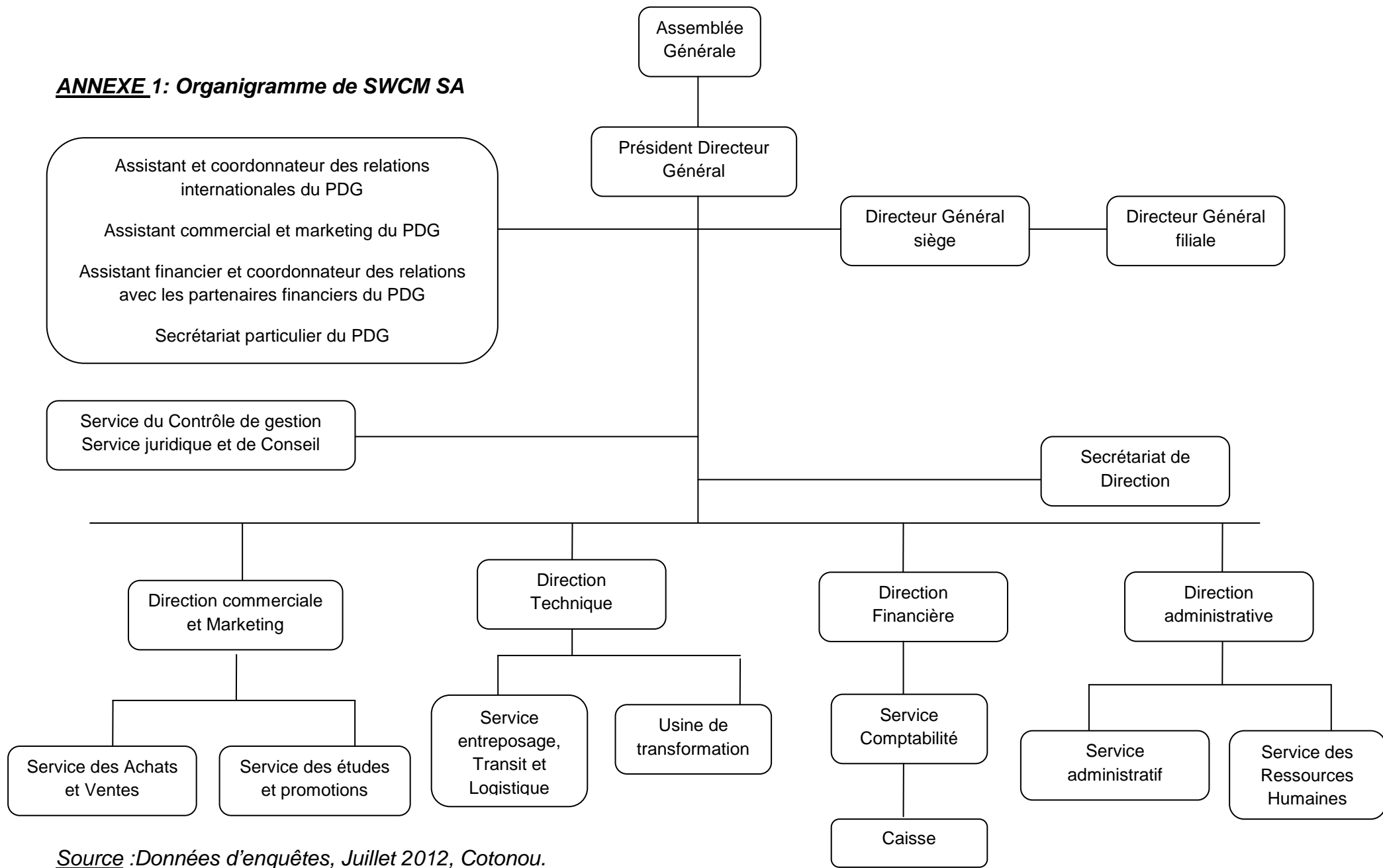


ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

	<u>Page</u>
<u>Annexe 1</u> : Organigramme de SWCM SA.....	XI
<u>Annexe 2</u> : Tableau de bord de l'étude.....	XII
<u>Annexe 3</u> : Guide d'entretien administré au PDG de SWCM SA.....	XIII
<u>Annexe 4</u> : Questionnaire adressé aux gestionnaires de compte SWCM SA.....	XIV
<u>Annexe 5</u> : Questionnaire adressé aux fournisseurs.....	XVII
<u>Annexe 6</u> : Questionnaire adressé aux autres exportateurs.....	XIX
<u>Annexe 7</u> : Validation des problèmes spécifiques.....	XXIII
<u>Annexe 8</u> : Propositions de solutions recueillies lors des enquêtes.....	XXX

ANNEXE 1: Organigramme de SWCM SA



Source :Données d'enquêtes, Juillet 2012, Cotonou.

ANNEXE 2: TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général	<p align="center"><u>Problème général</u></p> <p align="center">Non maximisation du chiffre d'affaires à l'exportation du cajou</p>	<p align="center"><u>Objectif général</u></p> <p align="center">Identifier les conditions de maximisation du chiffre d'affaires à l'exportation du cajou</p>		
N I V E A U S P E C I F I Q U E S	<p align="center"><u>Problème spécifique n°1</u></p> <p>Inadéquation des financements bancaires dont bénéficient SWCM SA</p>	<p align="center"><u>Objectif spécifique n°1</u></p> <p>Analyser les mécanismes possibles de financement de l'exportation des noix de cajou</p>	<p align="center"><u>Cause spécifique n°1</u></p> <p>Méconnaissance du secteur du cajou par les banques</p>	<p align="center"><u>Hypothèse spécifique n°1</u></p> <p>La méconnaissance du secteur cajou explique l'inadéquation des financements octroyés par les banques</p>
	<p align="center"><u>Problème spécifique n°2</u></p> <p>Instabilité des relations entre SWCM SA et ses fournisseurs locaux</p>	<p align="center"><u>Objectif spécifique n°2</u></p> <p>Etudier les conditions de stabilisation des relations entre SWCM SA et ses fournisseurs locaux</p>	<p align="center"><u>Cause spécifique n°2</u></p> <p>Les difficultés d'entente sur les prix avec les fournisseurs</p>	<p align="center"><u>Hypothèse spécifique n°2</u></p> <p>Les difficultés d'entente sur les prix justifient l'instabilité des relations entre SWCM SA et ses fournisseurs locaux</p>

ANNEXE 3 : Guide d'entretien administré au Président Directeur Général de SWCM SA

Bonjour,

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation en Commerce International portant sur le thème <<**Exportation de produits tropicaux par SWCM SA : conditions de maximisation de chiffre d'affaires**>>, nous sollicitons votre avis sur certaines thématiques ayant trait à ce sujet.

I- Financement des exportations de noix de cajou

- 1- Les structures les activités d'exportation de noix de cajou au Bénin
- 2- Les financements octroyés (adéquation des types de facilités et montants, délai de remboursement)
- 3- Les garanties exigées
- 4- Propositions pour l'amélioration du système de financement de vos activités

II- Connaissance du secteur cajou par les banques

- 1- Ancienneté du financement du secteur par les banques au Bénin
- 2- Formation des banques à la connaissance des mécanismes de l'activité

III- Approvisionnements en noix de cajou au Bénin

- 1- Accessibilité des noix de cajou au bénin
- 2- Le prix
- 3- Législation et réglementation du commerce locale des noix brutes
- 4- Le mécanisme d'approvisionnement
- 5- Les relations avec les fournisseurs

ANNEXE 4: QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX GESTIONNAIRES
DES COMPTES BANCAIRES DE SWCM SA

Monsieur / Madame,

Dans le but d'améliorer les performances des entreprises béninoises exportatrices de noix de cajou, nous avons entrepris d'analyser les relations entre les exportateurs et leurs banques ainsi que l'impact des financements bancaires sur les performances à l'exportation. Dans ce cadre, nous vous prions de répondre à quelques questions.

Renseignements particuliers

1- Depuis combien d'années financez-vous l'exportation du cajou ?

0 – 01 an 06 – 10 ans
01 – 05 ans plus de 10 ans

2- Combien d'exportateurs de noix de cajou financez-vous ?

1-5 6-10 11- 50 51- 100 plus de 100

3- Votre institution organise-t-elle périodiquement des rencontres d'échanges avec les différents acteurs de la filière pour mieux comprendre son fonctionnement ?

Une fois par an Une fois par semestre Une fois par trimestre
Jamais

4- Avez-vous participé spécifiquement à la septième conférence annuelle du cajou africain qui a eu lieu du 17 au 20 septembre 2012 au Bénin?

Oui Non

5- Pour les financements d'exportation du cajou que vous avez accordés, la mise en place a été faite à quelle période de l'année le plus souvent ?

Décembre – janvier Février - Mars
Avril et plus

6- Quels sont les types de financement que vous octroyez pour l'exportation des noix de cajou ?

Ligne d'escompte de LC sous forme de CCT ou de garantie bancaire
Ligne de CCT pour l'approvisionnement local adossée à des contrats de vente
Une association des deux types de financement ci-dessus cités
Autres, préciser

Quelle est la raison la plus importante justifiant l'octroi de ces financements ?

Adaptation aux réalités du secteur
Plus profitable pour la banque en termes de revenu
Plus grande assurance de récupération des financements

7- Quelle est la structure de transaction que vous exigez pour les crédits à court terme adossés aux contrats ?

8- Quelles sont les garanties que vous exigez ?

Hypothèque sur des immeubles
LC irrévocable et confirmée
Tierce détention
Cautionnement solidaire
Hypothèque + LC confirmée + cautionnement solidaire
Autres Précisez.....

Pourquoi exigez-vous ces garanties ?

Adaptation aux réalités du secteur

Plus accessibles pour les clients

Plus grande assurance de récupération des financements octroyés

Autre

Précisez.....

9- Quelles sont les garanties auxquelles vous n'avez pas accès mais qui vous seraient plus confortables ?

Garantie totale ou partielle de l'Etat ou d'organisme de garantie crédible

Conditions de refinancement plus souples pour les crédits accordés au secteur

Autre

Précisez.....

10- Que proposez-vous pour une amélioration de l'efficacité des financements à l'exportation du cajou ?

II- Identification

- Nom et prénoms
- Institution bancaire
- Sexe.....
- Poste/responsabilité.....
- Nombre d'années d'expérience en banque.....

Merci de votre disponibilité

ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX FOURNISSEURS
LOCAUX Y COMPRIS CEUX DE SWCM SA

Monsieur / Madame,

Dans le but d'améliorer les performances des entreprises béninoises exportatrices de noix de cajou, nous avons entrepris d'analyser leurs relations avec leurs fournisseurs. Dans ce cadre, nous vous prions de répondre à quelques questions.

Renseignements particuliers

1- Après l'ouverture d'une campagne, vous est-il déjà arrivé de suggérez aux exportateurs de réviser à la hausse les prix conclus au moment des avances en pré campagne ?

Oui

Non

2- Avez-vous généralement du stock important des mois après le lancement de la campagne pour des défauts d'entente avec les exportateurs sur le prix qu'ils proposent ?

Oui

Non

3- Arrive-t-il que vous vendiez le stock préfinancé par un exportateur à un autre ou à un transformateur ?

Oui

Non

Si oui pour quelle (s) raison (s) ?

Opportunité d'un meilleur prix de vente

Refus par l'exportateur de réceptionner pour défaut de qualité

Refus par l'exportateur de réceptionner pour expiration du délai de livraison

Autres, préciser.....

4- Que proposez-vous pour l'amélioration de vos relations avec les exportateurs ?

Identification

- Raison sociale/nom et prénoms
- Zone d'intervention
- Adresse
- Nombre d'années d'expérience dans l'activité.....
- Sexe.....

Merci de votre disponibilité.

ANNEXE 6 : QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX AUTRES EXPORTATEURS

Monsieur / Madame,

Dans le but d'améliorer les performances des entreprises béninoises exportatrices de noix de cajou, nous avons entrepris d'analyser vos relations avec leurs fournisseurs locaux d'une part et avec vos banques d'autre part. Dans ce cadre, nous vous prions de répondre à quelques questions.

Renseignements particuliers

1- Quelle proportion moyenne de fournisseurs changez-vous à chaque campagne ?

0-25%	<input type="text"/>	51-75%	<input type="text"/>
26-50%	<input type="text"/>	76-100%	<input type="text"/>

Quelles sont les raisons qui vous amènent à changer de fournisseurs ?

Difficultés d'entente sur le prix	<input type="text"/>
Retard de livraison	<input type="text"/>
Défaut de qualité	<input type="text"/>
Non remboursement d'avance sur commande octroyée	<input type="text"/>

Autres, préciser.....

2- Avez-vous déjà connu des cas où un stock que vous avez préfinancé a été livré à d'autres exportateurs ?

Oui	<input type="text"/>	Non	<input type="text"/>
-----	----------------------	-----	----------------------

3- Quelle proportion en moyenne représentent les remboursements d'avances sur commande dans les délais contractuels à chaque campagne ?

0 – 30% 31 – 60% 61 – 89% 90 – 100%

4- Accepteriez-vous de subir une perte exceptionnelle en achetant trop cher auprès d'un fournisseur habituel pour tenir compte de son coût réel d'achat ?

Oui Non

5- En quoi consiste votre politique de fidélisation de vos fournisseurs ?

Octroi fréquent d'avance sur commande

Construction gratuite ou avec paiements échelonnés de magasins

Formation des fournisseurs (suivi des cours internationaux, gestion de trésorerie, gestion des relations avec les paysans)

Autres, préciser.....

6- Disposez-vous de lignes de financements auprès de vos banques ?

Oui Non

Si oui, à quelle période de l'année ces lignes sont-elles mises en place ?

Décembre-Janvier

Février-Mars

Avril et plus

7- Quels sont les types de financement dont vous disposez ?

Ligne d'escompte de LC sous forme de CCT ou de garantie bancaire

Ligne de CCT pour l'approvisionnement local adossée à des contrats de vente

Une association des deux types de financement ci-dessus cités

Autres, préciser

8- Depuis combien d'années disposez-vous de lignes de financements auprès de vos banques ?

0-1 an

1-5 ans

5-10 ans

Plus de 10 ans

9- Le montant de vos financements bancaires est-il suffisant au vu du volume de vos activités?

Oui

Non

Si non, expliquez

10- Les délais de remboursement concédés par les banques vous semblent-ils adéquats ?

Oui

Non

Si non, expliquez

11- Les garanties exigées par les banques vous sont-elles aisément accessibles ?

Oui

Non

Si non, expliquez.....

12- A part les banques commerciales, connaissez-vous d'autres institutions pouvant financer vos activités ?

Oui

Non

Dans quelles catégories ?

Banque agricole

Fonds de garantie agricole

Autres, précisez.....

13-Organisez-vous des séances d'échange avec les banquiers qui vous financent afin qu'ils comprennent mieux le potentiel et les contraintes de vos activités?

Oui

Non

Identification

- Raison sociale/nom et prénoms
- Adresse
- Nombre d'années d'expérience dans l'activité.....
- Sexe.....

ANNEXE 7: MANIFESTATIONS DES PROBLEMES SPECIFIQUES

Lors de nos enquêtes, certaines questions que nous avons posées ont eu pour objectif de confirmer la pertinence des problèmes que nous avons choisis de résoudre d'une part et de mettre en lumière leurs manifestations d'autre part.

Les résultats liés à cet aspect des enquêtes se présentent comme suit.

1- Validation du problème lié à l'inadéquation des financements bancaires

Période de mise en place des facilités (banquiers)

MODALITE	EFFECTIFS	FREQUENCES%
Décembre – janvier	0	0
Février – Mars	1	33,33
Avril et plus	2	66,67
Total	3	100

Période de mise en place des facilités (exportateurs)

MODALITE	EFFECTIFS	FREQUENCES%
Décembre – janvier	0	0
Février – Mars	12	33,33
Avril et plus	28	66,67
Total	40	100

Nous remarquons que 33,33% des financements accordés ont été mis en place entre février et mars alors que 66,67% l'ont été à compter du mois d'avril. A ce niveau, il y a convergence entre les résultats obtenus aussi bien auprès des banques que des exportateurs.

Les types de facilités accordés par les banques

MODALITE	EFFECTIFS	FREQUENCES%
Ligne d'escompte de LC sous forme de CCT ou de garantie bancaire	2	66,67%
Ligne de CCT pour l'approvisionnement local adossée à des contrats de vente	0	0%
Une association des deux types de financement ci-dessus cités	1	33,33%
Autre	0	
Total	03	100%

Les types de facilités dont bénéficient les exportateurs

MODALITE	EFFECTIFS	FREQUENCES%
Ligne d'escompte de LC sous forme de CCT ou de garantie bancaire	7	70%
Ligne de CCT pour l'approvisionnement local adossée à des contrats de vente	0	0%
Une association des deux types de financement ci-dessus cités	3	30%
Autre	0	
Total	10	100%

Des données ci-dessus, nous retenons que 66,67% des banques ont de la préférence pour les escomptes de lettres de crédit. Cette préférence des banques est confirmée par les exportateurs qui déclare à 70% qu'ils bénéficient exclusivement de ligne d'escompte de LC.

La raison la plus importante justifiant ces choix de financements

MODALITE	EFFECTIFS	FREQUENCES%
Adaptation aux réalités du secteur	0	0%
Plus profitable pour la banque en termes de revenu	0	0%
Plus grande assurance de récupération des financements	3	100%
Total	3	100%

Tous les banquiers privilégient des types de facilité qui donnent la plus grande assurance de remboursement sans tenir compte de l'adéquation avec l'activité financée.

Fonctionnement des lignes de crédit à court terme

« Lorsque nous donnons des crédits à court terme sur la base de contrats de vente, nous exigeons que les livraisons de stocks mobilisés par lesdits crédits soient faites dans des magasins dédiés à cette cause. Nous n'autorisons les empotages pour embarquement que lorsque nous avons des LC confirmées. Autrement dit, nous n'acceptons pas que nos clients puissent embarquer dans une logique de paiement contre documents car ce mode de paiement présente beaucoup de risques que nous ne voudrions pas prendre ».

Suffisance de la valeur des financements accordés

MODALITE	EFFECTIFS	FREQUENCES%
Oui	0	0%
Non	10	100%
Total	10	100%

Les raisons pour lesquelles les exportateurs trouvent que le montant des financements bancaires est insuffisant

« La limite des lignes de CCT octroyées par les banques tient strictement compte de la valeur vénale de l'hypothèque dont elles bénéficient (certaines tiennent même à être couvertes à 150%). Même si nous avons des contrats qui nécessitent 200 millions pour mobiliser les stocks, les banques ne regardent que la valeur de la garantie immobilière surtout pour le CCT.

Ce n'est que pour les escomptes de LC en cash ou en garantie bancaire que la valeur du financement est satisfaisant car l'instrument de paiement dans ce cas est solide ».

Adéquation des délais de remboursement

MODALITE	EFFECTIFS	FREQUENCES%
Oui	0	0%
Non	10	100%
Total	10	100%

Les raisons pour lesquelles les exportateurs trouvent que les délais de remboursement accordés par les banques sont inadaptes

« L'ouverture officielle de la campagne de commercialisation est généralement en mars/avril; or dès décembre, nous commençons par donner des avances aux fournisseurs, ce qui implique l'utilisation de la ligne de CCT. Les premiers embarquements de conteneurs de noix ont lieu en Avril/mai. Le temps d'apprêter la documentation à l'exportation, son envoi à la banque du client et la réception du paiement, nous sommes déjà en mai/juin. Or, la plupart des banques donnent des délais de remboursement de 3 mois. Les impayés sont donc inévitables ».

Facile accès des garanties exigées

MODALITE	EFFECTIFS	FREQUENCES%
Oui	0	0%
Non	10	100%
Total	10	100%

Les garanties exigées par les banques

MODALITE	EFFECTIFS	FREQUENCES%
Hypothèque sur des immeubles	0	0%
LC irrévocable et confirmée	0	0%
Tierce detention	0	0%
Cautionnement solidaire	0	0%
Hypothèque + LC confirmée + cautionnement solidaire	3	100%
Total	3	100%

Toutes les exigent de façon cumulative à la fois une hypothèque, une lettre de crédit confirmée et le cautionnement solidaire du gérant. Ils reconnaissent exiger ces garanties uniquement en tenant compte de l'objectif d'assurer le remboursement.

Les raisons pour lesquelles les exportateurs trouvent que les garanties exigées par les banques sont difficilement accessibles ?

- Les hypothèques que sollicitent les banques doivent avoir une valeur bien supérieure au moment des financements demandés, ce qui est souvent difficiles pour les jeunes entrepreneurs
- Au-delà de l'hypothèque, certaines banques tiennent à ce que le cautionnement solidaire du gérant soit soutenu par une déclaration de biens (meubles et immeubles) personnels hormis la garantie offerte en hypothèque et dont la valeur totale doit être au moins égale à la valeur totale des financements accordés

Toutes les banques tiennent à ce que les LC qu'elles doivent escompter soient confirmées par des banques internationales de premier ordre alors que les acheteurs Indiens et Vietnamiens n'aiment pas du tout faire confirmer leurs LC parce que ça génèrent plus de charge et pour eux, la qualité de la signature de leurs banques devraient suffire. Aujourd'hui vers l'Inde, la remise de document contre paiement est un mode de paiement qui peut marcher très bien car le potentiel d'absorption de ce marché est énorme. S'il arrivait un désistement au niveau d'un client, il peut être rapidement remplacé sans souci.

Existence d'autres institutions pouvant financer l'exportation des noix de cajou à part les banques

MODALITE	EFFECTIFS	FREQUENCES%
Oui	00	00%
Non	10	100%
Total	10	100%

Aucun exportateur ne connaît d'autres structures à part les banques qui puissent financer leurs activités.

Conclusion : au travers des résultats exposés ci-dessus, nous remarquons la pertinence de l'inadéquation des financements bancaires octroyés dont les manifestations sont multiples :

- Le plus souvent, les financements sont mis en place à partir de février alors que déjà en décembre/janvier, les exportateurs doivent donner des avances aux fournisseurs afin de profiter des plus bas prix d'achat ;
- Les banques se concentrent sur l'escompte de LC pour une raison qui n'assure que leurs intérêts (assurance de récupération du financement) sans tenir compte de ce que les exportateurs ont grand besoin des CCT pour la mobilisation à temps des stocks au plan local ;

- Pour les rares CCT adossés aux contrats octroyés, les banques exigent des LC avant l'embarquement des stocks mobilisés alors que l'embarquement sous remise de documents contre paiement serait plus rentable et plus rapide pour l'exportateur (sous la condition que le client étranger soit de signature crédible) ;
- La limitation de la valeur des financements par celle des hypothèques en jeu ne permet pas aux exportateurs de profiter de tout le potentiel de leur marché cible. Par ailleurs, l'exigence par certaines banques que le cautionnement solidaire soit soutenu par une déclaration des biens (hors bien offerts en hypothèque) à la hauteur des financements est un frein réel face au potentiel de certains exportateurs ;
- Il n'existe pas de banque agricole au Bénin, l'Etat ne s'implique pas non plus dans le financement de l'agriculture par aucune politique d'encouragement des banques à le faire.

2- Validation du problème lié aux difficultés des approvisionnements locaux

Existence de stock important des mois après le lancement de la campagne

MODALITE	EFFECTIFS	FREQUENCES%
Oui	30	75%
Non	10	25%
Total	40	100%

75% des fournisseurs locaux reconnaissent qu'ils ont souvent d'importants stocks plusieurs mois après l'ouverture de la campagne chaque année.

En résumé, les résultats d'enquête ci-dessus présentés confirment l'existence de difficultés dans les approvisionnements en noix de cajou au Bénin car :

- Plusieurs mois après le lancement des campagnes, les fournisseurs locaux ont des stocks importants sous la main ;
- Ces stocks se constituent parce qu'ils montent les enchères et sont même amenés à vendre à un exportateur des stocks dont ils ont reçu des avances chez un autre ;
- Les fournisseurs changent une proportion importante de leurs fournisseurs à chaque campagne pour des difficultés à s'entendre sur le prix de cession.

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
Identification du jury.....	i
Déclaration d'engagement.....	ii
Dédicace.....	iii
Remerciements.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures.....	vii
Résumé.....	viii
Sommaire.....	ix
<u>INTRODUCTION</u>	1
<u>CHAPITRE I</u> : Présentation de SWCM S.A. et problématique de recherche	2
<u>Section I</u> : Présentation de la société « SWCM S.A. » et aperçu du secteur du cajou au Bénin.....	2
<u>Paragraphe I</u> : Historique, structure et activités	2
I- Historique, structure et activité.....	2
A- Historique.....	2
B- Structure organisationnelle.....	3
II- Les activités de SWCM SA.....	5
<u>Paragraphe II</u> : Environnement de « SWCM SA » et aperçu du secteur du cajou au Bénin.....	10
I- Le micro environnement.....	10
A- Les fournisseurs.....	10
B- Les clients.....	11
C- Les concurrents.....	11
D- Les banques et établissements financiers.....	11
E- Les structures de certification.....	12
II- Le macro environnement.....	12
A- L'environnement économique.....	13
B- L'environnement naturel.....	13
C- L'environnement institutionnel et légal.....	13
D- L'environnement technologique.....	14
E- L'environnement socio culturel.....	14
F- L'environnement politique.....	14
III- Aperçu du secteur des noix de cajou au Bénin.....	14

A- La production et la commercialisation.....	14
B- La transformation et l'exportation.....	20
<u>Section II</u> : Observations de stage, état des lieux de base et problématique de recherche.....	22
<u>Paragraphe I</u> : Observations de stage et état des lieux de base	22
I- Les activités de stage.....	22
II- Etat des lieux de base.....	24
A- Inventaire des forces.....	24
B- Inventaire des faiblesses.....	24
C- Inventaire des opportunités.....	25
D- Inventaire des menaces.....	25
<u>Paragraphe II</u> : Problématique de recherche.....	25
I- Regroupement des problèmes par problématique.....	25
A- Problématique liée aux activités de transit et de logistique.....	25
B- Problématique liée aux financements bancaires à l'exportation.....	26
C- Problématique liée au processus d'approvisionnement.....	26
II- Choix de la problématique et formulation du thème.....	26
<u>CHAPITRE II</u> : Revue de littérature, objectifs, hypothèses et méthodologie de recherche	29
<u>Section I</u> : Objectifs de recherche et revue de littérature.....	29
<u>Paragraphe I</u> : Objectifs de recherche.....	38
I- Objectif général.....	29
II- Objectifs spécifiques.....	29
<u>Paragraphe II</u> : Revue de littérature.....	29
I- Contributions antérieures.....	29
A- Contributions antérieures liées au financement de l'exportation des produits agricoles.....	29
B- Contributions antérieures liées à l'instabilité des relations avec les fournisseurs.....	37
II- Approches théoriques retenues.....	43
A- Approche théorique retenue par rapport à financement de l'exportation des produits agricoles.....	43
C- Approche théorique retenue par rapport à l'instabilité des relations avec les fournisseurs.....	43
<u>Section II</u> : Hypothèses et méthodologie de recherche.....	44
<u>Paragraphe I</u> : Hypothèses de recherche.....	44
I- Hypothèse spécifique N°1.....	44

II-	Hypothèse spécifique N°2.....	44
III-	Tableau de bord.....	45
<u>Paragraphe II</u>	: Méthodologie de recherche.....	45
I-	La recherche documentaire.....	45
II-	L'enquête qualitative.....	45
III-	Les enquêtes quantitatives.....	45
A-	Identification de la population mère, nature des enquêtes et échantillonnage.....	46
B-	Enquête et cadre opératoire.....	48
<u>CHAPITRE III</u>	: Présentation des données, analyse des résultats et suggestions.....	52
<u>Section I</u>	: Présentation des résultats et formulation du diagnostic.....	52
<u>Paragraphe I</u>	: Présentation des données et analyse des résultats.....	52
I-	Résultat de l'enquête qualitative.....	52
A-	Financement des exportations de cajou.....	52
B-	Connaissance des mécanismes du secteur cajou par les banques.....	54
C-	Approvisionnement en noix de cajou au Bénin.....	55
II-	Résultats des enquêtes quantitatives.....	56
A-	Résultats liés au financement bancaire des exportations.....	56
B-	Résultats liés aux relations avec les fournisseurs.....	60
<u>Paragraphe II</u>	: Vérification des hypothèses et formulation du diagnostic.....	64
I-	Vérification des hypothèses.....	64
A-	Hypothèse liée au financement bancaire.....	64
B-	Hypothèse liée aux relations avec les fournisseurs.....	66
II-	Formulation du diagnostic.....	68
A-	Elément de diagnostic du problème spécifique N°1.....	68
B-	Elément de diagnostic du problème spécifique N°2.....	68
<u>Section II</u>	: Approches de solutions et tableau de synthèse de l'étude.....	68
<u>Paragraphe I</u>	: Approches de solutions.....	68
I-	Solutions liées à l'inadéquation des financements bancaires.....	68
II-	Solutions liées à l'instabilité des relations avec les fournisseurs.....	69
<u>Paragraphe II</u>	: Conditions de mise en œuvre des solutions proposées et tableau de synthèse de l'étude.....	69
I-	Conditions de mise en œuvre.....	69
II-	tableau de synthèse de l'étude.....	70
<u>Conclusion</u>	73
Bibliographie	75
Annexes	x