

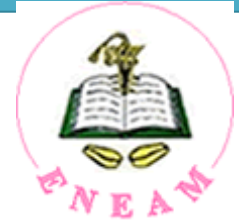


REPUBLIQUE DU BENIN

-----  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
-----

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI  
-----

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



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR  
L'OBTENTION  
**DU DIPLOME DE MASTER**

**OPTION** : GESTION COMMERCIALE

**FILIERE** : COMMERCE INTERNATIONAL

**ANNEE ACADEMIQUE : 2011-2012**

*THEME*

**CONTRIBUTION DE L'AGENCE BENINOISE  
DE PROMOTION DES ECHANGES COMMERCIAUX  
A L'AMELIORATION DE LA CHAINE DE VALEUR  
DU BEURRE DE KARITE**

REALISE ET SOUTENU PAR :

**Nourou-dine ATTANDA**

SOUS LA DIRECTION DE :

**MAITRE DE STAGE**

Rémy A. SOHOU  
Directeur des Etudes et Promotion  
Commerciale (DEPC) à l'ABePEC

**DIRECTEUR DE MEMOIRE**

Dr Byblice COOVI  
Enseignant à l'ENEAM

avril 2014

**L'ENEAM N'ENTEND DONNER NI APPROBATION  
NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE  
MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE  
CONSIDEREES COMME PROPRES  
A LEUR AUTEUR**

# **DEDICACE**

- A ma très chère épouse **ATTANDA Souradjath TAYE.**
- A mes enfants **Oulphath, Nadjath , Abdel-Chaheed ATTANDA.**

# REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nous tenons à remercier tous les enseignants de la **Gestion Commerciale de l'Ecole de Nationale d'Economie Appliquée et de Management**, qui ont toujours déployé leurs efforts pour nous assurer une bonne formation intellectuelle et morale. Vous êtes toujours pour nous, inoubliables.

Nous tenons à remercier très particulièrement le **Docteur Byblice COOVI** pour avoir accepté d'être le maître de ce mémoire. Il a toujours été compréhensif et disponible à nous aider. Vous avez tout fait pour que le présent travail réussisse. Vos conseils et interventions réguliers nous ont été d'une grande importance.

A **Monsieur Rémy A. SOHOU**, notre tuteur de stage, pour son dévouement et pour sa collaboration en dépit de ses multiples responsabilités. Nous lui adressons nos profondes reconnaissances.

Nos sincères remerciements à :

- **Monsieur Robert R. AKINDE**, Directeur Général de l'Agence Béninoise de Promotion des Echanges Commerciaux. Il nous manque des termes adéquats pour exprimer toute notre reconnaissance. Nous lui disons tout simplement merci.

- **Monsieur Octave A. DOSSA**, Directeur Général Adjoint de l'ABePEC pour l'aide précieuse que vous nous avez apportée pendant les moments critiques de notre recherche. Qu'il trouve ici le signe de notre gratitude sans limite.

- **Madame Lucienne CARRENA AZONHOUMON**, ancienne Directrice Générale de l'ABePEC pour sa sollicitude, sa disponibilité et ses précieux conseils.

- Tout le personnel de l'Agence Béninoise de Promotion des Echanges Commerciaux pour leur accueil et leurs conseils.

- **Tous les membres du Jury** pour l'honneur que vous nous faites d'apprécier ce travail.

Que tous ceux qui, de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail trouvent ici le fruit de leur mérite.

# LISTE DES SIGLES

ABePEC	: Agence Béninoise de Promotion des Echanges Commerciaux
ABENOR	: Agence Béninoise de Normalisation
AGIPA	: Agence Internationale pour la Promotion Agricole
AGOA	: African Growth and Opportunity Act
AKB	: Association Karité du Bénin
APEXCI	: Agence pour la Promotion des Exportations de la Côte d'Ivoire
APIDEV	: Association de la Promotion des Initiatives pour le Développement
CAD	: Comité d'Aide au Développement
CBCE	: Centre Béninois du Commerce Extérieur
CBPEC	: Centre Béninois de Promotion des Echanges Commerciaux
CBI	: Promotion of Imports from Developing Countries
CCI/ITC	: Centre de Commerce International
CEDEAO	: Communauté Economique pour le Développement des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CIPB	: Conseil des Investisseurs Privés du Bénin
CNCB	: Conseil National des Chargeurs du Bénin
CNFE	: Comité National des Foires et Expositions
COBEMAG	: Coopérative Béninoise pour les Matériels Agricoles
DANIDA	: Danish International development Agency
DEPC	: Département Etudes et Promotion Commerciale
DPQC	: Direction de la Promotion de la Qualité et du Conditionnement des produits agricoles
ECOBIZ	: Annuaire Ouest-Africain des Affaires
FNM	: Fonds National de MicroFinances
GIZ	: Coopération Technique Allemande
INRAB	: Institut National de Recherches Agricoles
KOMPASS	: Entreprise spécialisée dans les répertoires des entreprises
MAEP	: Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MICPME	: Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises
NTIC	: Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication
OBOPAF	: Observatoire des Opportunités d'Affaires du Bénin
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OMC	: Organisation Mondiale du Commerce
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
USAID	: United States Agency of International Development
SNV	: Netherlands Development Organisation
TRADEMAP	: Outils d'analyse et d'accès aux marchés
WATH	: West Africa Trade Hub

## LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

	Page
<b>Tableau n°1</b> : Analyse SWOT	17
<b>Tableau n°2</b> : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt	19
<b>Tableau n°3</b> : Tableau de Bord de l'étude	32
<b>Tableau n°4</b> : Récapitulatif de l'échantillon	57
<b>Tableau n° 5</b> : Répartition des données d'enquêtes par rapport à la question relative à l'insuffisance d'appui conseil pour le renforcement des capacités de gestion des acteurs de la filière beurre de karité	57
<b>Tableau n° 6</b> Répartition des données d'enquêtes par rapport à l'appréciation donnée par les acteurs du beurre de karité sur la diffusion des informations commerciales de l'Agence	59
<b>Tableau n° 7</b> : Répartition des données d'enquêtes par rapport à la question de savoir si il y a un réseau de promotion du beurre de karité entre acteurs et une institution publique d'appui au commerce	59
<b>Tableau n° 8</b> : Tableau de synthèse de l'étude sur la « contribution de l'ABePEC à l'amélioration de la chaîne de valeur du beurre de karité »	66
<b>Graphique n°1</b> : Avis des acteurs bénéficiant de formation à l'Agence	58
<b>Graphique n°2</b> : Avis sur l'inefficacité de gestion de l'information commerciale	58

# RESUME

Le beurre de karité, très recherché dans les pays industrialisés, fait l'objet d'un commerce dynamique grâce à sa transformation et sa valorisation par les acteurs de la filière karité. Cette valorisation nécessite le renforcement des capacités techniques et financières des acteurs de la filière mais également leurs collaborations. C'est pourquoi, afin d'accompagner le gouvernement dans la promotion des filières, l'ABePEC a identifié dans son Plan Stratégique de Développement 2014-2017, cinq filières prioritaires ayant un fort potentiel à l'exportation, dont le karité.

Au cours du stage effectué à l'Agence nous nous sommes intéressés à la promotion du beurre de karité et nous avons identifié l'insuffisance des actions pour la promotion de cette spéculation. Comment donc améliorer les actions à l'endroit de ces acteurs ? Tel est l'objet de cette recherche à travers l'étude sur le thème « contribution de l'Agence Béninoise de Promotion des Echanges Commerciaux à l'amélioration de la chaîne de valeur du beurre de karité ».

L'objectif général est de contribuer à l'amélioration des actions de l'Agence en faveur de la promotion de la chaîne de valeur du beurre de karité et de façon spécifique, il s'agit de :

- suggérer des actions d'appui conseil pour le renforcement de la capacité en gestion des acteurs de la filière beurre de karité ;
- contribuer à la gestion efficace de l'information commerciale ;
- envisager la mise en place d'une politique de promotion du beurre de karité.

Pour atteindre ces objectifs, les hypothèses ci-après ont été formulées :

- la faible capacité de gestion des coopératives ou groupements de ces acteurs est due l'insuffisance d'appui-conseil pour renforcer les capacités de gestion des producteurs du beurre de karité;
- l'absence d'une plateforme web pour la visibilité du beurre de karité se trouve à la base de l'inefficacité de la gestion des informations commerciales;

- l'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité est due à l'absence d'un réseau de structures opérant dans la chaîne de promotion de la filière karité.

Pour tester ces hypothèses, un questionnaire et un guide d'entretien ont été élaborés et administrés à un échantillon constitué de groupement de producteurs, commerçants/négociants et exportateurs.

L'objectif de cette enquête est de recueillir des données permettant d'infirmer ou de confirmer les hypothèses ci-dessus. L'analyse des résultats de l'enquête a permis d'aboutir aux conclusions suivantes :

- la faible capacité de gestion des coopératives ou groupements de ces acteurs est due à l'insuffisance d'appui-conseil pour renforcer les capacités de gestion des producteurs du beurre de karité;
- l'absence d'une plateforme web pour la visibilité du beurre de karité se trouve réellement à la base de l'inefficacité de la gestion des informations commerciales ;
- l'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité ne justifie pas l'absence d'un réseau de structures opérant dans la chaîne de promotion de la filière karité.

Au regard de ces résultats, des approches de solutions ont été formulées dont entre autres, la fourniture des quantités importantes du beurre de karité dans les temps contractuels et le regroupement des acteurs en vue d'uniformiser les qualités et pouvoir répondre ensemble aux demandes importantes.

**MOTS-CLES** : Chaîne de valeurs ; Valorisation des produits agricoles ; Filières agricoles ; Plan Stratégique de Développement 2014-2017; Politique de promotion du beurre de karité ; Plateforme web.

## ABSTRACT

The shea butter very sought in the industrial countries is subject to a dynamic trade owing to the transformation and valorization of their actors. That shea valorization requires reinforcement of the technical and financial abilities (capacities) of that connection and also their cooperation. That justifies why the Benin Agency for Trade Promotion identified in his 3 year Strategic Development Plan (2014-2017), five prior connections with their strong exports skills such as shea.

During the training period at the Benin Agency for Trade Promotion we paid attention to the sheanut butter and we found out the lack of actions to take in order to promote that speculation. How to improve actions steps towards these actors ? That is our concern what justifies our research theme “Contribution of Benin Agency for Trade Promotion to the sheanut butter chain of values”

The general target is to enable how to improve the Benin Agency for Trade Promotion actions and in particular:

- To suggest backing-coaching actions for reinforcing the management capacity of sheanut butter actors;
- To contribute to the effective commercial information;
- To plan to set up a sheanut butter promotion policy in order to achieve these goals, the followings hypothesis have been formulated :
- The low capacity of management of cooperatives and gatherings of those actors is due to the lack of a coach to reinforce the management capacities of sheanut butter producers;
- The missing of a web visibility of the sheanut butter network is the root of inefficiency of the trade information management;
- To test those hypotheses a batch of questions and an interview guide have been done and shared to a sample of the producers, traders and exporters.

This inquiry intends to gather from the various interviewees either the rejection or the confirmation of those hypotheses formulated above. The results analysis of this inquiry allows us to draw the following conclusions.

- The low management capacity of cooperatives and gathering of these actors is due to the missing of the of the sheanut butter web network: but the inexistence of an effective policy of the sheanut butter promotion does not justify the missing of a structures network operating in the sheanut promotion connection.
- Taking into account these results, approaches of solutions have been formulated among which we can insist on supplying important quantities of sheanut butter in the due times (deadlines) by gathering actors in order to unify the qualities and being able to satisfy the important demands.

**KEYS WORDS** : Chain of values; Agricultural products; valorization ; Agriculture products connections : Strategy Development Plan 2014-2017 ; Shea butter promotion policy ;Worldwideweb expander.

# PLAN SOMMAIRE

	<b>Pages</b>
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	3
Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage .....	3
Section 2 : Ciblage de la problématique.....	20
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....	25
Section 1 : Cadre théorique de l'étude.....	25
Section 2 : Méthodologie de l'étude.....	47
CHAPITRE III : ANALYSE DES DONNEES DE L'ENQUETE, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE.....	56
Section 1 : Analyse de données de l'enquête.....	56
Section 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	63
CONCLUSION.....	71
Bibliographie.....	74
Annexes.....	75
Table des matières.....	80

# INTRODUCTION

L'économie du Bénin est caractérisée par la faible diversification des secteurs générateurs d'emplois et de ressources. Elle dépend principalement de la filière coton et du commerce de réexportation avec le Nigeria. Les exportations de biens et les services augmenteraient de 6,7% contre 1,9% en 2011<sup>1</sup> du fait principalement des ventes de coton et de la réexportation vers le Nigéria. Cependant, malgré cette augmentation, la balance commerciale des biens et services du Bénin est déficitaire et indique ainsi que les importations dépassent en valeur les exportations. Cette situation explique le déficit commercial permanent du pays lié entre autres à la faible diversification des produits d'exportation d'une part et à l'exportation de matières brutes d'autre part. Ceci a amené le Gouvernement à penser développer treize filières (PSRSA- 2009) à fort potentiel économique dont la filière karité fait partie.

Le beurre de karité, principal produit du karité est recherché pour ses diverses applications. Sa demande est en croissance sur les marchés européen, nord américain et asiatique ; ce qui offre d'énormes potentialités d'exportation pour les acteurs de ce secteur.

L'analyse d'une chaîne de valeur peut servir d'instrument utile pour améliorer les performances des filières agricoles en relevant les forces et les faiblesses. Cette analyse peut aider les participants de la chaîne à élaborer des mesures correctives, développer des activités où le potentiel de croissance est identifié, améliorer la qualité des produits et services et promouvoir des liens coordonnés entre producteurs, transformateurs, commerçants et exportateurs pour la compétitivité des produits sur les marchés.

Afin d'accompagner le gouvernement dans sa vision de développement des filières agricoles, l'Agence Béninoise de Promotion des Echanges

---

<sup>1</sup> Source : Document de stratégie pays et programme indicatif national pour la période 2008-2013. [En ligne], URL : [http://ec.europa.eu/development/icenter/repository/scanned\\_bj\\_csp10\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/development/icenter/repository/scanned_bj_csp10_fr.pdf)

Commerciaux (ABePEC) a été créée par décret 2007-188 du 20 avril 2007. L'une des missions de cette structure étatique est d'assurer une meilleure participation du secteur privé, levier de développement des activités commerciales et de fabrication de produits locaux à l'économie béninoise. Pour ce faire, l'Agence a choisi de promouvoir les filières telles que l'ananas, l'anacarde, le karité, le manioc et le maïs.

L'enjeu pour l'Agence est d'accompagner les acteurs desdites filières à gagner en parts de marché grâce à l'amélioration et à la valorisation de leurs produits.

C'est dans cette dynamique, qu'à la fin de notre formation en Master II en Commerce International nous avons jugé opportun de traiter le thème : **Contribution de l'Agence Béninoise de Promotion des Echanges Commerciaux à l'amélioration de la chaîne de valeur du beurre de karité.**

Le choix de ce thème vise à contribuer à l'amélioration de l'efficacité des actions de l'Agence en faveur de la chaîne de valeur du beurre de karité en vue de les rendre plus visibles et performantes pour la compétitivité du produit afin d'accroître le volume de production et l'accès aux marchés pour une augmentation substantielle des recettes d'exportation.

Notre travail est organisé en trois chapitres. Le premier chapitre traite du cadre institutionnel de l'étude, des observations de stage et du ciblage de la problématique. Le deuxième chapitre est consacré à la démarche méthodologique et le troisième chapitre aborde l'analyse des données, les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

# **CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

Dans ce chapitre, nous présentons d'une part, un aperçu de l'Agence Béninoise de Promotion des Echanges Commerciaux (ABePEC), le cadre physique de l'étude, les observations faites au cours du stage (section1), et d'autre part, le ciblage de la problématique de l'étude (section2).

## **SECTION 1 :Cadre physique de l'étude et observations de stage**

### **Paragraphe 1 : Présentation de la structure d'accueil du stage**

#### **1. Présentation de la structure d'accueil**

L'Agence Béninoise de Promotion des Echanges Commerciaux (ABePEC) qui a servi de cadre à notre stage est un établissement public à caractère social placé sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises (MICPME).

Elle est située à la Place de Souvenir (ex-Place des Martyrs) au quartier Ahouanlèko-Cadjehoun à Cotonou. Son site web est : **[www.abepec.bj](http://www.abepec.bj)**.

#### **1.1- Historique et missions de l'ABePEC**

Conscient que le développement du Bénin passe entre autres par la promotion de ses échanges commerciaux, le Gouvernement a décidé de fusionner le Centre Béninois du Commerce Extérieur (CBCE) et l'Observatoire Béninois des Opportunités d'Affaires (OBOPAF).

La nécessité de mettre en commun ces structures chargées de promouvoir le secteur commercial s'imposait car leurs activités, initialement prévues pour être complémentaires, étaient en réalité similaires et se chevauchaient. Cette fusion avait donc pour objectifs de rationaliser lesdites activités, d'optimiser les finances publiques et d'assurer un meilleur suivi de leurs actions.

La fusion a été consacrée par le décret n°2005-116 du 17 Mars 2005 portant attributions, organisation et fonctionnement (AOF) du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Promotion de l'Emploi. Elle est devenue une réalité par le décret n°2006-387 du 26 juillet 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Industrie et du Commerce. La création du Centre Béninois de Promotion des Echanges Commerciaux (CBPEC) a consacré la disparition du CBCE et de l'OBOPAF.

Mais, afin d'assurer une meilleure participation du secteur privé dans le fonctionnement du Centre et une diversification de ses sources de financement, le Gouvernement a décidé de faire une transformation institutionnelle du CBPEC en Agence Béninoise de Promotion des Echanges Commerciaux (ABePEC) par décret présidentiel n°2007-188 du 20 avril 2007.

L'ABePEC est donc un office public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est régie par la loi 94-009 du 28 juillet 1994, portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractère social, culturel et scientifique.

A ce titre, l'ABePEC est chargée de faire la promotion et le développement des échanges commerciaux au niveau national et international, conformément à la politique nationale de développement du commerce. De façon spécifique, l'ABePEC a pour missions de :

- faciliter les relations d'affaires entre opérateurs économiques nationaux et leurs homologues étrangers ;
- assurer la collecte, le traitement et la diffusion de l'information économique et commerciale au profit des opérateurs économiques ;
- suggérer toutes les mesures propres à rationaliser le commerce, stimuler les exportations, diversifier les sources d'importation et améliorer les conditions de leur réalisation ;
- contribuer à la coordination des efforts des organismes nationaux concourant au développement des échanges commerciaux tant au niveau national qu'avec le reste du monde ;
- offrir une assistance-conseil aux opérateurs économiques dans la recherche et la prospection des débouchés intérieurs et extérieurs pour leurs produits ;
- constituer une banque de données sur les opportunités d'affaires au Bénin ;
- contribuer à la formation sur les techniques de commerce international ;
- contribuer à l'élaboration des stratégies sectorielles de développement et de promotion des exportations ;
- coordonner et organiser en liaison avec les Ministères et autres structures concernés, la participation de la République du Bénin aux manifestations commerciales régionales et internationales et encourager l'organisation des foires et expositions commerciales sur le plan national ;
- assurer toutes autres fonctions pouvant concourir à la promotion des échanges commerciaux.

Par ailleurs, l'ABePEC assure le Secrétariat Permanent du Comité National des Foires et Expositions (CNFE) créé par décret n°90-310 du 23 octobre 1990 et placé sous la présidence du ministre chargé du commerce.

## **1.2.- Organisation et ressources de l'Agence**

### **1.2.1. Organisation de l'Agence**

Elle est administrée et gérée par :

#### **✓ Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration est composé de neuf (09) représentants de l'Etat et d'institutions du secteur privé. Il est présidé par le Ministre chargé du Commerce ou son représentant et a pour fonction entre autres de :

- définir les grandes orientations de la politique de développement de l'Agence dans le respect de la politique nationale de développement du secteur ;
- examiner et approuver chaque année dans les délais fixés par la loi et ce, sur proposition du Directeur Général, le programme d'activités et le budget prévisionnel pour l'exercice suivant de même que les comptes de l'exercice écoulé ;
- arrêter par période annuelle les notes, les indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui permettent d'évaluer les performances de l'Agence ainsi que celles de ses dirigeants.

#### **✓ Direction Générale**

La Direction générale est animée par un Directeur Général qui peut être assisté par un Adjoint qui le remplace en cas d'empêchement ou d'absence et à qui il délègue une partie de ses pouvoirs. Le Directeur Général a pour entre autres rôles de :

- élaborer le programme d'activités et le budget prévisionnel de l'Agence, qu'il soumet à l'appréciation du Conseil d'Administration ;
- élaborer l'organigramme qu'il soumet au Conseil d'Administration ;
- assurer l'exécution des décisions prises par le Conseil d'Administration à qui il rend compte.

### ✓ **Comité de Direction**

Le Comité de Direction est l'organe consultatif obligatoire composé du Directeur Général et de son Adjoint, des Directeurs de Département, des Chefs de Service et de deux délégués du personnel élus en Assemblée Générale.

Pour accomplir sa mission, l'Agence fonctionne avec deux (02) départements subdivisés en services :

### ✓ **Département Administration et Finances (DAF)**

Il comprend deux services à savoir :

- Service Finances (SF) ;
- Service Administration et Comptabilité (SAC).

### ✓ **Département Etudes et Promotion Commerciale (DEPC)**

Il comprend trois services à savoir :

- Service Information et Communication (SIC) ;
- Service Etudes et Projets (SEP),
- Service Missions et Manifestations Commerciales (SMMC).

## **1.2.2.- Les ressources de l'Agence**

Elles sont constituées de :

- dotations du Budget National ;
- produits issus de diverses prestations faites aux tiers ;
- subventions et autres contributions émanant des opérateurs économiques et organisations professionnelles ;
- emprunts ;
- apports en nature constitués des biens meubles et immeubles appartenant à l'Etat et mis à la disposition de l'Agence.

## **2. Environnement de l'ABePEC**

L'Agence Béninoise de Promotion des Echanges Commerciaux ne vit pas en vase clos. Elle évolue dans un environnement ambiant susceptible

d'avoir un impact sur son développement. L'écoute de cet environnement est donc primordiale pour toute entreprise qui veut se préparer efficacement à faire face aux brusques changements qui pourraient intervenir. Nous distinguons alors le micro et le macro environnement.

## **2.1. Le micro environnement**

Le micro environnement est constitué des facteurs que l'entreprise peut identifier ou modifier à sa guise pour en tirer meilleur parti. Ainsi, le micro environnement de l'Agence est composé de ses fournisseurs, de ses usagers, et de ses concurrents.

### **2.1.1. Les fournisseurs**

Ce sont les entreprises locales et extérieures fournissant des prestations à l'Agence dans le cadre de son fonctionnement. Elles fournissent les équipements lourds tels que des stands modernes. L'acquisition de ces matériels permet d'améliorer l'organisation des foires salons ou expositions au plan national.

### **2.1.2. Les clients de l'Agence**

Il s'agit des usagers du centre de documentation constitués essentiellement d'opérateurs économiques béninois et étrangers à la recherche d'opportunités d'affaires et d'adresses de partenaires commerciaux étrangers, des entrepreneurs en quête d'informations pour la création de leurs entreprises, des étudiants en fin de formation préparant leurs mémoires, des chercheurs etc. Il s'agit également des opérateurs économiques et artisans tous secteurs confondus qui participent par le biais de l'Agence aux foires nationales ou internationales et ceux qui viennent solliciter les stands pour organiser les manifestations commerciales.

### **2.1.3. Les concurrents**

Il s'agit des Etablissements publics et privés qui mènent presque les mêmes activités que celles de l'Agence.

#### *2.1.3.1-La Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB)*

Etablissement public jouissant de la personnalité civile et de l'autonomie financière, la CCIB est placée sous la tutelle du Ministère d'Industrie, du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises. Elle offre des formations et de l'assistance à tous les opérateurs économiques à travers le centre d'informations, le centre de production et des investissements et le service en charge de l'assistance du développement des filières.

#### *2.1.3.2-L' Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises*

Etablissement public à caractère social, créé en 2008, doté d'une personnalité morale et jouissant d'une autonomie financière, elle est placée sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises. Elle facilite l'accès des opérateurs économiques à l'information nécessaire à l'exécution de leurs activités, contribue au renforcement des capacités des structures d'appui aux petites et moyennes entreprises, encourage et soutient l'internationalisation des petites et moyennes entreprises.

#### *2.1.3.3-Le Conseil National des Chargeurs du Bénin*

Le Conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB) est un office à caractère commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Sa mission essentielle est la défense des intérêts des chargeurs que sont les importateurs et les exportateurs. À cet effet il est chargé entre autres, de donner et d'informer les chargeurs par des séminaires de perfectionnement et la mise à disposition d'une documentation spécialisée en matière de transport et de commerce international. Il est en outre chargé de promouvoir les produits d'exportation par l'organisation ou la participation aux foires, aux

missions commerciales et par la mise à disposition d'un pôle de commerce électronique.

## **2-2.Le macro environnement**

Ce sont des facteurs dits « incontournables » auxquels l'Agence doit s'adapter. Ils sont à la fois les sources d'opportunités et de menaces. Il s'agit de l'environnement réglementaire, légal et économique, de l'environnement technologique et socioculturel.

### **2.2.1. L'environnement réglementaire, légal et économique**

Pour créer un cadre favorable aux actions commerciales, le Gouvernement a pris certaines mesures relatives à :

- la Loi n°90-005 du 15 mai 1990 fixant les conditions d'exercice des activités commerciales au Bénin ;
- la Loi 2000 sur le commerce et le développement promulguée aux Etats-Unis sur la croissance et les opportunités économiques en Afrique (AGOA) ;
- l'ensemble des textes réglementaires adoptés pour fluidifier les échanges intra-communautaires à savoir la création d'une zone de libre échange ;
- les conventions et directives des institutions internationales en matière de commerce;
- l'appartenance du Bénin aux organisations internationales;
- la libéralisation du commerce par la levée de toutes mesures de prohibition et contingentement pour les produits à l'exportation ;

Depuis 2003, le Bénin s'est doté d'un document cadre de politique nationale de promotion du commerce ainsi que de structures d'appui à la mise en œuvre de cette politique. Au nombre de ces structures, on peut citer :

- la Direction Générale du Commerce Extérieur qui est l'instance de représentation du Bénin au sein des organisations internationales de commerce;

- la Direction Générale du Commerce Intérieur chargée entre autres d'assurer l'organisation, le contrôle et le développement des activités du commerce intérieur ;
- la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin qui est l'organe de représentation du secteur privé;

Outre ces structures directement sous la tutelle du Ministère en charge du Commerce, il existe d'autres structures sous la tutelle d'autres ministères et des structures d'initiatives privées qui sont toutes aussi actives dans le secteur du commerce. C'est le cas par exemple du Conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB) ; de la Chambre Nationale d'Agriculture ; du Conseil des Investisseurs Privés du Bénin (CIPB) regroupant une quarantaine de grandes entreprises installées au Bénin et plus récemment de l'Agence Internationale pour la Promotion Agricole (AGIPA).

## **2.2.2.-L'environnement technologique et socioculturel**

### **2.2.2.1- L'environnement technologique**

Le paysage rural du Bénin est caractérisé par de petites exploitations agricoles de subsistance et de faibles systèmes de production agricole fondées sur des savoirs traditionnels rudimentaires. Cet état de chose est dû au manque d'une technologie appropriée telles que les Technologies de l'Information et de la Communication.

L'ABePEC a bénéficié du Centre du Commerce International (CCI), et du Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI) de l'Agence Hollandaise des Affaires Etrangères d'un appui en équipement terminal Internet qui assure la disponibilité des informations utiles et fiables en temps réel et permet aux opérateurs économiques d'explorer tous les marchés du monde.

### **2.2.2.2-L'environnement socioculturel**

Il regroupe l'ensemble des habitudes, des valeurs et des croyances communément admises par une société à un moment donné. Il diffère selon les cultures, les sous-cultures et influence les tendances, les modes et le comportement des consommateurs qui évoluent dans le temps.

L'Agriculture au Bénin repose en général sur les petites exploitations familiales. Elles sont très actives dans des secteurs aussi variés que l'agriculture, l'élevage, la pêche, l'artisanat, le commerce, etc. Ces petites exploitations familiales reposent généralement sur des systèmes économiques combinant une production destinée à l'autoconsommation et une production orientée vers les marchés. Ces exploitants pris individuellement produisent en faibles quantités et ceci ne permet pas de s'imposer sur les marchés; d'où la nécessité pour ces petits producteurs de rentrer en nombre suffisant dans une organisation ou un groupement pour constituer une force de négociation et de défense de leurs intérêts.

### **Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de la structure en observation**

Dans ce paragraphe, nous décrivons le cadre physique de l'étude et présenterons les observations que nous avons faites au cours du stage.

#### **1. Cadre physique de l'étude : Le Département Etudes et Promotion Commerciale (DEPC)**

Le Département Etudes et Promotion Commerciale (DEPC) a servi de cadre physique de notre étude, il compte deux services à savoir :

##### **1.1.- Service Information et Communication (SIC)**

Ce service s'appuie sur le Chef Service et respectivement sur les Chefs Divisions Information et Formation et Communication. Il a pour mission de diffuser l'information commerciale. Il est doté d'un centre de documentation sur

le commerce destiné à informer les opérateurs économiques sur les opportunités d'affaires disponibles sur le plan national et international, les contacts commerciaux nationaux et étrangers, les règles du commerce international, les normes d'emballages, l'exportation et les circuits de distribution. Il réalise des publications commerciales pour informer sur les procédures et formalités relatives à l'importation et l'exportation. Il assure également des formations et séminaires sur les techniques du commerce international, le marketing et organise à l'intention des opérateurs économiques des séminaires de vulgarisation des accords de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) pour une meilleure compréhension de ces accords et leurs implications sur l'économie nationale.

### **1.2- Service Missions et Manifestations Commerciales (SMMC)**

Ce service a pour attributions entre autres de préparer et de coordonner la participation des opérateurs économiques de notre pays aux manifestations commerciales sous régionales et internationales, de suivre les contacts noués lors des manifestations commerciales à l'étranger, en vue de leur aboutissement à des actions concrètes, d'assister les opérateurs économiques dans la recherche de débouchés à l'étranger. A ce titre, il assure l'organisation ou la coordination des foires nationales et salons. Ces foires ou expositions permettent au public de découvrir et d'apprécier le génie créateur des acteurs économiques et industriels béninois et aux exposants de faire connaître leurs produits ou services afin de réduire la demande d'importation. Ce service organise également des Salons sur les produits « made in Benin », par secteur d'activités, pour faire connaître le potentiel national au public ainsi qu'aux acteurs de ces produits en vue de la consommation endogène. A ce titre, l'Agence a organisé en septembre 2011 à Cotonou, en avril 2013 à Parakou et en avril 2014 à Bohicon, le Salon International sur le Karité et ses produits dérivés. Sous la coordination du Centre Ouest Africain pour le Commerce de

l'USAID (WATH), elle a conduit le processus de mise en place d'un Bureau National Intérimaire de l'Association Karité Bénin (AKB) qui a eu lieu au cours du Salon de 2011.

## **2. Présentation des observations du stage**

Pour mieux cerner la problématique de cette étude, les observations de stage sont indispensables. Elles permettent d'une part de bien connaître les atouts de la structure et d'autre part, d'identifier les problèmes auxquels elle est confrontée en vue d'y apporter des approches de solutions.

### **2.1- Les observations positives**

Elles constituent l'ensemble des atouts propres et internes dont l'Agence dispose pour développer notoriété et assurer son fonctionnement.

- ✓ La compréhension du mandat de l'ABePEC par rapport à la vision globale de développement du Bénin est partagée par le personnel clé de la Direction qui a été largement impliqué dans la rédaction du plan stratégique 2014-2017 de l'Agence. Cette vision formulée dans ce plan stratégique est la suivante : « L'ABePEC est, pour les entreprises à l'horizon 2017, la principale référence pour le développement de leurs affaires notamment grâce à son puissant réseau de partenariat ».
- ✓ la volonté de l'Agence à se focaliser sur un nombre limité d'objectifs stratégiques. Sur les dix missions initiales prévues dans l'Arrêté portant Attributions, Organisations et le Fonctionnement de l'ABePEC (AOF), quatre ont été considérées comme prioritaires. Il s'agit d'offrir une assistance conseil aux opérateurs économiques dans la recherche des débouchés intérieurs et extérieurs ; de promouvoir les chaînes de valeurs des filières agricoles avec un potentiel d'exportation ; d'assurer la collecte de l'information économique et commerciale au profit des opérateurs économiques et de contribuer à la coordination des efforts des organismes

nationaux concourant au développement des échanges commerciaux tant au niveau national qu'avec le reste du monde.

- ✓ La communication interne, bien que très peu formalisée, est facilitée par l'existence d'un cadre de débriefing hebdomadaire : le Comité de Direction (CODIR) et autres rapports, comptes-rendus de missions et d'activités. Il résulte également des différents entretiens avec le personnel-clé, une bonne connaissance par celui-ci de la mission et des objectifs de l'Agence.
- ✓ L'effort déployé par l'ABePEC dans la recherche des partenaires et des ressources additionnelles lui a permis de mettre en œuvre des projets importants dans la promotion des filières porteuses comme l'Ananas, le Karité et la noix de cajou. Cet effort se poursuit avec la volonté de fédérer les Organismes de Promotion du Commerce dans un réseau ouest africain.
- ✓ L'Agence est de plus en plus sollicitée par les opérateurs béninois et étrangers pour la mise en relations d'affaires aussi bien à l'exportation qu'à l'importation.

## **2.2- Les observations négatives**

Il s'agit d'un ensemble de facteurs affectant défavorablement l'ABePEC dans son fonctionnement.

- ✓ l'absence d'un système de mesure des résultats ce qui empêche l'ABePEC de jouer pleinement son rôle dans la promotion des exportations ;
- ✓ l'absence d'une base de données sur les clients qui réduit la capacité de l'Agence à analyser leurs caractéristiques et besoins ;
- ✓ le rôle très limité joué par le Conseil d'Administration qui ne permet pas une orientation stratégique attendue par l'Agence;
- ✓ l'absence d'un système d'audit interne et d'un code de bonne conduite ; ce qui empêche l'Agence d'atteindre une gouvernance plus transparente et efficace;

- ✓ l'absence d'un système de gestion des ressources et processus pour l'offre des services empêche l'Agence de capitaliser ses acquis;
- ✓ l'inexistence d'un mécanisme d'accompagnement des acteurs des produits locaux qui ne permet pas à ceux-ci d'écouler convenablement leurs produits;
- ✓ l'inexistence d'un mécanisme de capitalisation post foires ; ce qui ne permet pas le suivi des relations commerciales avec la clientèle étrangère
- ✓ l'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité qui freine la compétitivité de ce produit.
- ✓ l'insuffisance de personnel qualifié dans le département études et promotion commerciale de l'Agence ; de sous-équipement en matériel informatique et technologique et l'inexistence de l'intranet.
- ✓ l'inefficacité de la gestion des informations commerciales qui ne permet pas de faciliter les contacts entre les entreprises nationales et les partenaires étrangers; l'insuffisance des actions de communication et de marketing du beurre de karité; et l'insuffisance d'appui conseil pour le renforcement des capacités de gestion des acteurs de la filière beurre karité.

### **2.3. Analyse de l'environnement de l'Agence**

Les observations des activités de l'Agence a permis de faire l'inventaire des forces, des faiblesses, des opportunités et menaces de l'Agence, synthétisé dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°1 : Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'Agence

Forces	Faiblesses
<p>1. ABePEC est dotée d'un plan stratégique 2014-2017 ;</p> <p>2. Personnel jeune et dynamique et évolue dans une équipe de direction dynamique et motivée ;</p> <p>3. Communication interne, bien que très peu formalisée, est facilitée par l'existence d'un cadre de débriefing hebdomadaire ;</p> <p>4. Formation des cadres sur la Gestion Axée sur les Résultats ;</p> <p>5. Effort de recherche de partenaires et de ressources additionnelles ;</p> <p>6. ABePEC assure le secrétariat permanent du Comité National des Foires et Expositions (CNFE) qui est l'organe de régulation des manifestations commerciales au Bénin ;</p> <p>7. Bénéficie du soutien de certains partenaires internationaux comme l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) ; le Centre du Commerce International (CCI/ITC) et la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et du Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI).</p>	<p>1. Absence d'un système de mesure des résultats, l'empêchant de jouer pleinement son rôle dans la promotion des exportations ;</p> <p>2. Rôle très limité joué par le Conseil d'Administration ;</p> <p>3. Absence d'une base de données sur les clients ;</p> <p>4. Absence d'un système d'audit interne et d'un code de bonne conduite ;</p> <p>5. Sous-équipement en matériel informatique et technologique et inexistence de l'intranet ;</p> <p>6. Existence d'un site web non performant ;</p> <p>7. Insuffisance de personnel qualifié dans le Département Etudes et Promotion Commerciale de l'Agence ;</p> <p>8. Absence d'un système de gestion des ressources et processus pour l'offre des services;</p> <p>9. Insuffisance des actions de communication et de marketing du beurre de karité ;</p> <p>10. Inexistence d'un mécanisme d'accompagnement des acteurs des produits locaux ;</p> <p>11. Inexistence d'un mécanisme de capitalisation post foires ;</p> <p>12. Insuffisance d'appui conseil pour le renforcement des capacités de gestion des acteurs de la filière beurre karité.</p> <p>13. Inefficacité de la gestion des informations commerciales ;</p> <p>14. Inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité.</p>

Opportunités	Menaces
<p>1. Accords de partenariat avec les Agences de Promotion du commerce extérieur comme l'Agence pour la Promotion des Exportations (APEXCI) de Côte d'Ivoire et Sénégal Export en vue d'instaurer des échanges (don de documents, offres de séminaires, formation au personnel de l'Agence etc.) ;</p> <p>2. Participation à des foires ou salons internationaux en vue de bénéficier du savoir-faire dans ce domaine ;</p> <p>3. Coopération technique avec le Centre du Commerce International (CCI), et le Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI) dans le cadre de la formation des cadres de l'Agence sur l'exploitation et la gestion d'analyse du marché international tels que le Tradmap, productmap, marketaccessmap, le Système Commercial Multilatéral des Opportunités d'Affaires (AMEDE), SIGOA-TOPS etc.</p> <p>4. Bonne crédibilité auprès des institutions régionales et internationales ;</p> <p>5. Besoin de promotion des filières par le Gouvernement.</p>	<p>1. Multiplicité des structures nationales d'appui au commerce ;</p> <p>2. Faible capitalisation des expériences et des résultats aussi bien au niveau des activités que de la gestion des projets et programmes de développement des filières ;</p> <p>3. Dépendance financière et budgétaire.</p>

## 2.4. Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

N° d'ordre	Centre d'intérêt	Problème spécifique	Problème général	Problématique
1	Gestion de la communication et de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'un système de gestion des ressources et processus pour l'offre des services ;</li> <li>- Absence d'une base de données sur les clients</li> <li>- Insuffisance des actions de communication et de marketing sur les produits karité.</li> </ul>	Caractère non performant des actions de communication et de marketing	Problématique de la gestion efficace des actions de communication et de marketing
2	Organisation interne de l'Agence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'un système de mesure des résultats ;</li> <li>- Rôle très limité joué par le Conseil d'Administration ;</li> <li>- Absence d'un système d'audit interne et d'un code de bonne conduite.</li> </ul>	Non optimisation de l'organisation interne de l'Agence	Problématique d'une bonne organisation interne de l'Agence
3	Participation de l'Agence à la promotion de la chaîne de valeur du beurre de karité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuffisance d'appui conseil pour le renforcement des capacités de gestion des acteurs de la filière beurre karité ;</li> <li>- l'inefficacité de la gestion des informations commerciales ;</li> <li>- Inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité.</li> </ul>	Insuffisance des actions de l'Agence à la promotion de la chaîne de valeur du beurre de Karité	Problématique de la contribution de l'Agence à la promotion de la chaîne de valeur du beurre de karité

## **SECTION 2 : Ciblage de la problématique**

Dans cette partie, nous allons parler du choix et spécification de la problématique et de la détermination de la vision globale de la résolution de la problématique spécifiée.

### **PARAGRAPHE 1 : Choix et spécification de la problématique**

#### **1.- Choix de la problématique**

Le regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt nous a permis d'identifier trois problématiques qui ont toutes une grande importance. Leur résolution ne peut que donner une visibilité des activités de l'Agence.

Cependant le choix de notre problématique est d'attirer d'une part, l'attention des Autorités de l'Agence sur la nécessité de renforcer les capacités du personnel du Département Etudes et Promotion Commerciale ou de doter ce département d'un personnel qualifié pouvant donner aux acteurs de filières un appui dans le domaine du contrôle de qualité, du design, de l'emballage, du conditionnement/étiquetage dans le but d'adapter les produits aux nouvelles réalités de vente sur le marché, et d'autre part de voir une autre façon de promouvoir les cinq filières choisies dans le plan stratégique de l'Agence en orientant leur analyse sur la chaîne de valeur desdites filières et leurs connexions avec le marché. Cette analyse permettra d'identifier les divers opérateurs, les différentes activités allant de la production à la commercialisation des produits et les formes de relations fonctionnelles, monétaires et physiques qui animent ces chaînes.

Les produits issus du karité sont très divers et font l'objet de demande au plan international notamment les amandes de karité. L'exportation d'amandes de karité ne crée pas une plus value au produit. Encourager la transformation de l'amande en beurre de karité, créerait beaucoup plus d'emplois donc lutterait contre le chômage et donnerait plus de valeur en termes de revenus.

Actuellement la demande du beurre de karité est en forte croissance sur les marchés européen et américain du fait que l'Union Européenne a autorisé l'utilisation du beurre de karité comme ingrédient dans la fabrication de certains produits alimentaires. En outre, son pouvoir hydratant et ses propriétés protectrices de la peau sont appréciés par les consommateurs américains.

Ce beurre de karité est produit en masse sans faire référence aux besoins de la demande. Donc la mise sur pied de cadres de concertations et des négociations commerciales seront utiles pour clarifier les conditions du marché c'est-à-dire pour comprendre les besoins et exigences de la demande afin de prendre les dispositions qui s'imposent pour pouvoir les satisfaire.

L'ABePEC devrait s'impliquer davantage en amont comme en aval pour contribuer à améliorer la capacité d'offre du beurre de karité en vue d'une augmentation substantielle des recettes d'exportation.

C'est dans ce cadre que nous nous sommes préoccupés de la problématique relative à la **contribution de l'ABePEC à la promotion de la chaîne de valeur du beurre de karité** et qui nous semble plus apte à pallier les insuffisances d'actions du Département Etudes et Promotion Commerciale (DEPC) à la promotion du beurre de karité en particulier et des autres filières ciblées par l'Agence.

Les deux autres problématiques c'est-à-dire la problématique de la gestion efficace des actions de communication et de marketing et la problématique d'une bonne organisation interne de l'Agence sont en train d'être résolues par d'autres stagiaires de l'Agence.

## **2- Spécification de la problématique choisie**

Après la restitution des observations de stage, les problèmes retenus pour faire l'objet de notre étude se présentent comme suit :

Problème général : Insuffisance des actions de l'Agence à l'endroit des acteurs de la chaîne de valeur du beurre de karité.

Les problèmes spécifiques qui en découlent sont les suivants :

- Insuffisance d'appui conseil pour le renforcement des capacités de gestion des acteurs de la filière beurre de karité ;
- Inefficacité de la gestion des informations commerciales ;
- Inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité.

La résolution de ces problèmes se fera suivant la démarche qui prend en compte la vision globale et les différentes étapes de l'étude.

## **PARAGRAPHE 2 : Détermination de la vision globale de la résolution de la problématique spécifiée**

Nous présentons ici les intentions qui sous-tendent l'étude et les différentes étapes suivies.

### **1. Vision globale de résolution de la problématique de l'étude**

Une fois les problèmes spécifiques à résoudre choisis, notre sujet formulé et la problématique spécifiée, il importe de préciser la vision globale pouvant permettre de résoudre les problèmes spécifiques retenus et, par voie de conséquence, de résoudre le problème général identifié.

#### **a°) Approches génériques de résolution du problème général et des problèmes spécifiques**

- *Approche générique de résolution du problème général*

Le problème général est l'insuffisance des actions de l'Agence à la promotion de la chaîne de valeur du beurre de Karité. Etant donné que la réalisation des activités de l'Agence est conditionnée par la dotation financière accordée par le Budget National, il serait loisible que cette dotation aille

beaucoup plus dans les activités entrant dans le cadre de la promotion des cinq filières en général et dans la chaîne de valeur du beurre de karité en particulier.

### **b\*) Approches génériques de résolution des problèmes spécifiques.**

La résolution du problème spécifique n°1 relatif à l'insuffisance d'appui conseil pour le renforcement des capacités de gestion des acteurs de la filière beurre de karité pourrait passer par l'organisation des séminaires de formation à l'intention des acteurs de la chaîne de valeur de beurre de karité et d'une instauration de dialogue entre ceux-ci et les consommateurs.

La résolution du problème spécifique n°2 relatif à l'inefficacité de la gestion des informations commerciales passe par la mise en place d'un portail électronique en matière de collecte, de traitement et de la diffusion de l'information commerciale qui sera apte à répondre au besoin des acteurs du beurre de karité. Elle passe également par la mise à disposition de tout opérateur économique en quête d'informations sur les marchés extérieurs ou intérieurs, d'un ensemble de banques de données et d'un fonds documentaire riche et varié.

Quant au problème spécifique n°3 relatif à l'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité, l'ABePEC peut susciter une prise de conscience de la part des acteurs de la filière karité en général, et du beurre de karité en particulier afin d'aborder les marchés avec beaucoup plus de professionnalisme. Parallèlement elle pourra les amener à réfléchir à la possibilité de faire des offres communes et non dispersées d'où la nécessité de constituer un réseau pouvant servir comme canal de diffusion des informations relatives aux marchés.

## **2. Séquences de résolution de la problématique**

La résolution de notre problématique va suivre une démarche méthodologique constituée des étapes suivantes :

- 1°) Fixation des objectifs à atteindre ;
- 2°) Identification des causes probables des différents problèmes ;
- 3°) Formulation des hypothèses de recherche ;
- 4°) Construction de tableau de bord de l'étude ;
- 5°) Revue de littérature ;
- 6°) Choix des outils de mobilisation des données ;
- 7°) Choix des outils d'analyse des données
- 8°) Mobilisation des données ;
- 9°) Etablissement du diagnostic ;
- 10°) Approches de solutions ;
- 11°) Conditions de mise en œuvre des solutions ;
- 12°) Construction de tableau de synthèse de l'étude.

La contribution de l'Agence Béninoise de Promotion des Echanges Commerciaux à l'amélioration de la chaîne de valeur du beurre de karité a fait l'objet de notre étude. Nous avons relevé au cours de cette étude, les forces et faiblesses que nous avons inventoriées, ensuite regroupé les problèmes spécifiques sous différentes problématiques et enfin, nous avons fait le choix de la problématique et de sa spécification.

Avec la connaissance du sujet, nous allons procéder à la fixation des objectifs de la recherche pour définir la méthodologie liée à la contribution de l'ABePEC à l'amélioration de la chaîne de valeur du beurre de karité.

# **CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

Dans ce chapitre, nous présentons la démarche méthodologique suivie pour la réalisation de l'étude qui passe par le cadre théorique et la méthodologie adoptée.

## **SECTION 1 : Cadre théorique de l'étude**

Dans cette partie, nous parlons des objectifs et des hypothèses de l'étude d'une part et de la revue de littérature d'autre part.

### **PARAGRAPHE 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude**

#### **1. Objectif de l'étude**

Dans la démarche de résolution de la problématique, les objectifs fixés sont déclinés en objectif général et en objectifs spécifiques :

##### **1.1. Objectif général**

Notre objectif à travers cette recherche est de contribuer à l'amélioration de l'efficacité des actions de l'ABePEC en faveur des acteurs de la chaîne de valeur du beurre de karité en vue de les rendre plus visibles et performantes pour la compétitivité du beurre de karité du Bénin.

##### **1.2. Objectifs spécifiques**

Avant d'aborder les objectifs spécifiques rappelons que les problèmes relatifs au problème général sont les suivants :

- insuffisance d'appui conseil pour le renforcement des capacités de gestion des acteurs de la filière beurre karité ;
- inefficacité de la gestion des informations commerciales pour faciliter les contacts entre entreprises nationales et partenaires étrangers ;
- inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité.

Les objectifs spécifiques se rapportant à ces problèmes spécifiques identifiés sont :

- suggérer des actions d'appui conseil pour renforcer la capacité en gestion des acteurs de la filière beurre de karité ;
- contribuer à la gestion efficace de l'information commerciale;
- envisager la mise en place d'une politique de promotion du beurre de karité.

## **2. Causes, hypothèses et tableau de bord liés aux problèmes en résolution**

Les causes ont trait essentiellement aux niveaux général et spécifiques de l'analyse. Leur formulation se fait en fonction des problèmes spécifiques et du problème général identifié.

### **2.1.-Causes et hypothèse supposées à la base des problèmes en résolution**

#### **2.1.1. Causes et hypothèse liées aux problèmes spécifiques**

##### **a) Causes et hypothèse liées à l'insuffisance d'appui conseil pour le renforcement des capacités de gestion des acteurs de la filière beurre de karité**

L'analyse du problème spécifique relatif à l'insuffisance d'appui conseil pour le renforcement des capacités de gestion des acteurs de la filière beurre de karité nous amène à faire ressortir trois (03) causes qui pourraient être à l'origine de ce problème :

- insuffisance des dotations budgétaires de l'Agence par le gouvernement ;
- absence de personnel qualifié dans le Département Etudes et Promotion Commerciale de l'Agence ;
- faible capacité de gestion des coopératives du beurre de karité.

L'insuffisance des dotations budgétaires de l'Agence par le gouvernement pourraient expliquer l'insuffisance d'appui conseil pour le renforcement des capacités de gestion des acteurs de la filière beurre de karité. Elle se justifie par le fait que l'Agence ne dispose pas suffisamment de ressources pour mener toutes ses activités de promotion commerciale. Une affectation adéquate des ressources disponibles par rapport aux objectifs souhaités pour valoriser cette filière pourrait résoudre ce problème. Cette cause est donc rejetée.

L'absence de personnel qualifié dans le Départements Etudes et Promotion Commerciale de l'Agence pourrait être à la base de l'insuffisance d'appui conseil pour le renforcement des capacités de gestion des acteurs de la filière beurre de karité. Le nombre limité de spécialistes produits ou de gestion ne saurait être à la base de ce problème. Un redéploiement du personnel ou la recherche de collaborateurs extérieurs pourrait résoudre ce problème ; cette cause n'est pas alors retenue.

La faible capacité de gestion des coopératives du beurre de karité explique certainement l'insuffisance d'appui conseil pour renforcer les capacités de gestion des producteurs de beurre de karité. Ces coopératives ou groupements des producteurs constitués pourront bénéficier du renforcement des capacités de transformation et de commercialisation du beurre de karité conforme aux exigences du marché. Actuellement l'offre de beurre est

atomisée ; son regroupement permettrait de la structurer. A cet effet, la formulation de l'hypothèse est la suivante : **la faible capacité de gestion des coopératives ou groupement d'acteurs du beurre de karité est due à l'insuffisance d'appui conseil pour renforcer les capacités de gestion des producteurs du beurre de karité.**

#### **b) Causes et hypothèse liées à l'inefficacité de la gestion des informations commerciales**

S'agissant du problème spécifique relatif à l'inefficacité de la gestion des informations commerciales, nous avons dégagé trois causes possibles pouvant expliquer cet état de chose :

- peu d'importance accordée par l'Autorité de l'Agence à la réalisation d'un système de diffusion d'informations commerciales et de communication;
- absence d'un fonds documentaire riche et varié ;
- absence d'une plateforme web sur le beurre de karité béninois.

L'inefficacité de la gestion des informations commerciales peut être expliquée par le peu d'importance accordée par l'autorité de l'Agence à la réalisation d'un système de diffusion d'informations commerciales et de communication. L'ABePEC de par son partenariat avec le Centre de Commerce International (ITC) a bénéficié des outils tels que le TradeMap, AccessMap et ECOBIZ pour la recherche d'informations liées à l'exportation. Donc cette cause n'est pas la plus pertinente.

L'inefficacité de la gestion des informations commerciales semble s'expliquer par l'absence d'un fonds documentaire riche et varié. La création d'une banque de données et l'abonnement aux sites spécialisés tels que le

MOCI, et KOMPASS pourrait résoudre ce problème. Cette cause n'est pas la plus plausible.

L'absence d'une plateforme web sur le beurre de karité se rapproche beaucoup plus de la source du problème car il s'agira pour l'ABePEC de mettre en place des technologies adaptées aux groupes cibles de la filière c'est à dire mettre en place une plateforme web pour la visibilité des activités de la filière karité et la promotion du beurre de karité béninois. Grâce aux apports des acteurs de la filière du beurre de karité, cette plateforme sera un point d'encrage pour la promotion, d'achat et de vente du beurre de karité. L'ABePEC en partenariat avec les gestionnaires des réseaux téléphoniques de la place pourra développer ce service qui sera accessible par téléphone mobile. Il permettra d'une part aux producteurs ou transformatrices de beurre de karité de faire connaître leurs produits et d'autre part aux acteurs économiques, notamment les commerçants et exportateurs, d'avoir le produit disponible en permanence. Alors nous formulons l'hypothèse comme suit : **l'absence d'une plateforme web pour la visibilité du beurre de karité se trouve à la base de l'inefficacité de la gestion des informations commerciales.**

### **c) Causes et hypothèse liées à l'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité**

Nous avons pu identifier trois causes susceptibles d'être à la base de l'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité :

- l'insuffisance de connaissance sur l'utilisation du beurre de karité ;
- la production du beurre de karité non standardisée en fonction des exigences du marché, notamment pour l'exportation ;
- l'absence d'un réseau de structures opérant dans la promotion de la filière karité.

L'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité peut être expliquée par l'insuffisance de connaissance sur l'utilisation du beurre de karité. L'ABePEC à travers les salons sur les filières, les foires qu'elle organise, pourra prendre des mesures visant à la réalisation d'une grande campagne de communication et de sensibilisation sur les vertus du beurre de karité, documenter les modes d'utilisation du beurre afin de développer la consommation interne; donc cette cause est rejetée.

L'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité pourrait expliquer la production non standardisée. Elle se justifie par le fait qu'il est indispensable aux acteurs, de considérer une dimension fondamentale de toute démarche qualité afin de présenter des produits conformes, être compétitif, avant d'obtenir une bonne connexion au marché international. La mise en œuvre cohérente et efficace d'une démarche qualité ou l'adoption des standards et des normes communes à respecter repose d'une part, sur des institutions nationales de gestion de la qualité et d'autre part un engagement ferme de tous les acteurs de la filière et de l'appui de l'Etat ; cette hypothèse n'est pas retenue.

L'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité peut avoir pour cause l'absence d'un réseau de structures opérant dans la promotion de la filière karité. Dans le secteur karité, il y a une multitude d'intervenants. Aucune organisation formelle n'existe depuis la collecte des noix par les femmes ramasseuses jusqu'à la commercialisation du produit fini, en passant par la transformation. Ce problème engendre des déséquilibres au niveau de la filière quant à l'amélioration des revenus, l'harmonisation des pratiques et itinéraires techniques. Il empêche aussi des investissements ciblés dans le secteur.

L'absence de concertation entre les acteurs (producteurs, commerçants et exportateurs) d'une part et avec des organismes d'appui au commerce et les partenaires techniques et financiers d'autre part ne permettra pas de fédérer les efforts dans l'accompagnement de ces acteurs afin d'accroître de façon sensible le développement des relations commerciales au profit de ceux-ci. Notre hypothèse est libellée de la façon suivante : **l'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité est due à l'absence d'un réseau de structures opérant dans la chaîne de promotion de la filière karité.**

## **2.2 Hypothèses et tableau de bord**

### **2.2.1 Hypothèses**

- **Hypothèses liées aux problèmes spécifiques**

1°) La faible capacité de gestion des coopératives ou groupement d'acteurs du beurre de karité est due à l'insuffisance d'appui conseil pour renforcer les capacités de gestion des producteurs du beurre de karité.

2°) L'absence d'une plateforme web pour la visibilité du beurre de karité se trouve à la base de l'inefficacité de la gestion des informations commerciales.

3°) L'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité est due à l'absence d'un réseau de structures opérant dans la chaîne de promotion de la filière karité.

## 2.2.2 Tableau de bord

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau Général	<p><b>Problème général</b> Insuffisance des actions de l'Agence à la promotion de la chaîne de valeur du beurre de Karité</p>	<p><b>Objectif général</b> Contribuer à l'amélioration des actions de l'Agence en faveur de la promotion de la chaîne de valeur du beurre de karité</p>	<p><b>Cause générale</b></p>	<p><b>Hypothèse générale</b></p>
Niveau spécifique	<p><b>Problème spécifique n°1</b> insuffisance d'appui conseil pour le renforcement des capacités de gestion des acteurs de la filière beurre karité</p>	<p><b>Objectif spécifique n°1</b> suggérer des actions d'appui conseil pour renforcer la capacité en gestion des acteurs de la filière beurre de karité</p>	<p><b>Cause spécifique n°1</b> faible capacité de gestion des coopératives ou groupement d'acteurs du beurre de karité</p>	<p><b>Hypothèse spécifique n°1</b> la faible capacité de gestion des coopératives ou groupement d'acteurs du beurre de karité est due à l'insuffisance d'appui conseil pour renforcer les capacités de gestion des producteurs du beurre de karité.</p>
	<p><b>Problème spécifique n°2</b> inefficacité de la gestion des informations commerciales pour faciliter les contacts entre entreprises nationales et les partenaires étrangers</p>	<p><b>Objectif spécifique n°2</b> contribuer à la gestion efficace de l'information commerciale</p>	<p><b>Cause spécifique n°2</b> absence d'une plateforme web sur le beurre de karité béninois</p>	<p><b>Hypothèse spécifique n°2</b> l'absence d'une plateforme web pour la visibilité du beurre de karité se trouve à la base de l'inefficacité de la gestion des informations commerciales.</p>
	<p><b>Problème spécifique n°3</b> Inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité</p>	<p><b>Objectif spécifique n°3</b> envisager la mise en place d'une politique de promotion du beurre de karité</p>	<p><b>Cause spécifique n°3</b> absence d'un réseau de structures opérant dans la chaîne de promotion de la filière karité</p>	<p><b>Hypothèse spécifique n°3</b> l'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité est due à l'absence d'un réseau de structures opérant dans la chaîne de promotion de la filière karité</p>

## PARAGRAPHE 2 : Revue de littérature

La revue de la littérature permet dans le cadre de toute recherche de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés. Pour cela, nous avons passé en revue les contributions des auteurs ayant abordé les thématiques précédemment dégagées dans notre vision globale de résolution.

Avant d'aborder ces différents points, nous allons procéder à la clarification du concept chaîne de valeur.

### 1. Clarification du concept

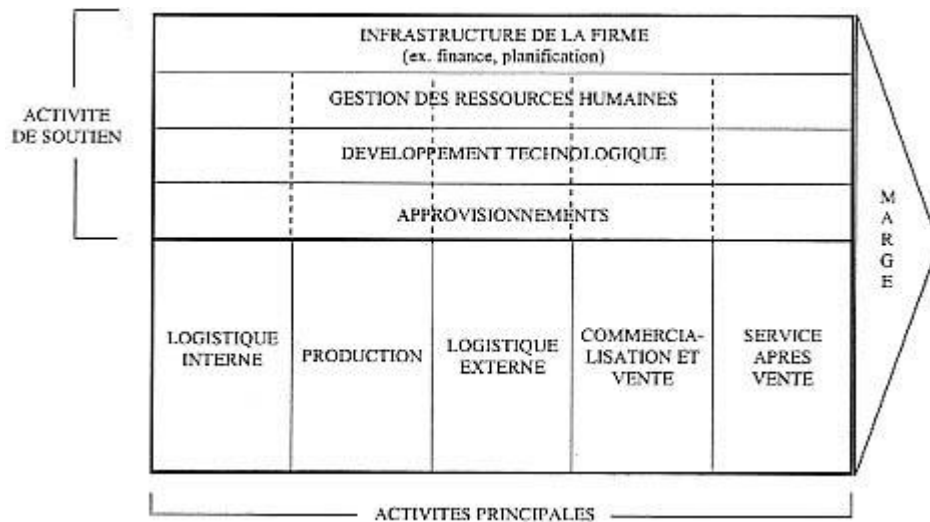
Le concept « chaîne de valeur » a été décrit pour la première fois par Michael Porter dans son livre best-seller de 1985, intitulé « **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance** <sup>2</sup> ». Le concept s'appliquait au secteur industriel et décrivait l'ensemble des activités devant concourir harmonieusement à produire et à vendre un produit en permettant aux intervenants à tous les niveaux d'engranger les meilleurs bénéfices possibles. Aussi, la chaîne de valeur englobe-t-elle les fournisseurs, les producteurs, les transformateurs et les acteurs impliqués dans la commercialisation jusqu'au consommateur final, tant au niveau national, régional, qu'international.

M. Porter a identifié deux types d'activités dans une organisation, les activités principales de l'organisation et les activités de soutien. Les activités principales sont celles qui ajoutent de la valeur au produit de l'entreprise tandis

---

<sup>2</sup> Source : document sur l'intégration régionale en Afrique de l'Ouest : des chaînes de valeur agricoles régionales pour intégrer et transformer le secteur agricole [En ligne], [http://41.138.49.23/observatoire/documentation/broch\\_Value%20Chains\\_FRENCH\\_ECA%20WA\\_NNREC\\_2012\\_02.pdf](http://41.138.49.23/observatoire/documentation/broch_Value%20Chains_FRENCH_ECA%20WA_NNREC_2012_02.pdf)

que les activités de soutien sont celles qui contribuent aux réalisations des activités principales.



Source : Porter M. L'avantage concurrentiel traduction française 2009 éd. Dunod

### Schéma classique de la chaîne de valeur de Michael Porter

L'américain **Michael Porter** (1985) qui entendait promouvoir la compétitivité des entreprises, a appréhendé le processus de production de manière plus large et plus systématique: il a pris en compte ce qu'il a considéré comme les **activités principales** (les aspects logistiques internes et externes entourant la production proprement dite, la commercialisation, la vente, les services après vente) et les **activités de soutien** des entreprises (depuis l'infrastructure de l'entreprise, la gestion des ressources humaines, la conception et les modes d'approvisionnement en intrants).

Considérant que la notion de compétitivité s'applique non seulement à l'entreprise mais aussi au secteur d'activité, cette représentation de Porter a connu des développements au-delà de la gestion d'entreprises.

Kaplinsky (1999), un autre spécialiste de ce concept, a défini la chaîne de valeur comme une série d'activités requises par la transformation d'un produit ou service comprenant la conception, les différentes phases

intermédiaires de sa transformation, la distribution jusqu'au consommateur final et le traitement des déchets après son usage<sup>3</sup>.

Dans l'industrie, la chaîne de valeur comprend ainsi l'ensemble des firmes fournissant les intrants y compris les matières premières en amont, l'entreprise qui fabrique le produit lui-même et les firmes qui interviennent dans diverses activités en aval du produit pour sa commercialisation et/ou sa distribution jusqu'au consommateur final national ou international.

Les partisans de la mondialisation de l'économie voient la chaîne de valeur comme un réseau d'entreprises industrielles ou de services éparpillées dans le monde, liées par des accords d'entreprise et concourant à la fabrication d'un ou plusieurs produits. La chaîne de valeurs est alors caractérisée par un produit, un marché, des fonctions/opérations techniques, des acteurs, des formes imbriquées de relations, d'échanges, de contrats entre acteurs, etc.

La chaîne de valeur s'installe entre ces acteurs lorsqu'ils collaborent pour améliorer la qualité du produit, accroître l'efficacité de leurs actions ou diversifier leurs productions pour engranger plus de bénéfices à chaque niveau de la chaîne et accroître leur performance sur le marché.

Cependant, l'application du concept a atteint au fil des ans des domaines autres que l'industrie. Les partenaires au développement se servent de ce concept pour concevoir leur stratégie d'appui aux secteurs pouvant contribuer à la lutte contre la pauvreté dans des pays en développement, surtout dans le domaine agricole au sens large. Ceux-ci mettent un accent particulier sur la structuration de la chaîne basée sur la capacité du produit agricole final à accéder aux marchés local et global. Ils essaient d'organiser les petits producteurs pour qu'ils tirent plus de valeurs ajoutées de la commercialisation de leur produit.

---

<sup>3</sup> Source : document sur l'intégration régionale en Afrique de l'Ouest : des chaînes de valeur agricoles régionales pour intégrer et transformer le secteur agricole [En ligne], [http://41.138.49.23/observatoire/documentation/broch\\_Value%20Chains\\_FRENCH\\_ECA%20WA\\_NNREC\\_2012\\_02.pdf](http://41.138.49.23/observatoire/documentation/broch_Value%20Chains_FRENCH_ECA%20WA_NNREC_2012_02.pdf)

Dans ce cadre, la coopération technique allemande GIZ, et l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International (USAID) ont développé et promu une nouvelle approche de la chaîne de valeur ajoutée. Cette nouvelle approche a été adoptée par le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP en 2007)<sup>4</sup>. Elle repose sur trois principes directeurs. Premièrement, elle est considérée comme un enchaînement d'opérations depuis l'utilisation des engrais spécifiques à la production et autres facteurs dont la main d'œuvre, jusqu'à la consommation finale d'un produit en passant par le stockage, le conditionnement/emballage, la transformation, le transport. Deuxièmement, elle repose sur un dispositif institutionnel qui lie et coordonne producteurs primaires, industriels, prestataires de services, négociants, distributeurs d'un produit spécifique. Troisièmement, la chaîne de valeur ajoutée est un modèle économique qui combine le choix d'un produit final aux technologies devant le réaliser, à l'organisation des acteurs et à l'accès au marché (Agbo et al, 2008). L'approche chaîne de valeur ajoutée est fondée sur la spécialisation. Elle englobe les niveaux **micro** (production, transformation, transport, commercialisation), **méso** (recherches, vulgarisation, finances, système d'information sur les marchés, projets, lobbying ou actions collectives, etc.) et **macro** (infrastructures de facilitation, législation, cadre et climat politique) du développement d'une filière produit.

L'approche par chaîne de valeur dans l'agriculture vise à maîtriser la production et la valorisation des produits agricoles sur des filières stratégiques choisies. En effet, la productivité agricole est souvent entravée par les dysfonctionnements liés au financement des acteurs, à l'approvisionnement en intrants, à la difficulté d'accès à la technologie appropriée et aux services adéquats, et par l'incapacité des agriculteurs à se prémunir des risques et aléas divers. Les expériences montrent que la création d'une chaîne de valeur sur

---

<sup>4</sup> Coopération allemande ; MAEP (février 2013) -Atelier de validation « Stratégie de promotion des chaînes de valeurs ajoutées de la filière karité au Bénin »

chaque produit agricole jugé stratégique permettrait de réduire considérablement les dysfonctionnements et permettrait aux acteurs à tous les niveaux de la chaîne de tirer meilleur profit de leur travail et partant de contribuer à la réduction de la pauvreté et à l'essor économique du pays.

Le développement d'une chaîne de valeur agricole s'apparente à ce que Michael Porter a appelé «Value Chain Development ». Concevoir une chaîne de valeur agricole à développer, revient à imaginer une succession linéaire d'opérations interdépendantes et de transferts du produit d'un acteur à un autre et à identifier et créer des relations d'interdépendance entre ces différents acteurs. Chaque maillon de la chaîne contribue à la création du produit ou ajoute de la valeur au produit, tout en permettant à l'acteur de ce maillon de tirer des bénéfices de son activité.

Le produit est défini comme le résultat d'un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Cet ensemble d'activités corrélées ou interactives de transformation est désigné par le terme « processus ». Autrement dit, les produits sont donc « le résultat d'un processus ». Il est également défini par Philip KOTLER, Bernard DUBOIS (2006) comme tout ce qui peut être offert sur le marché de façon à satisfaire un besoin.

Notre analyse porte sur le produit beurre de karité. Le beurre de karité brut est la matière grasse obtenue à partir de la noix de karité (*Vitellaria paradoxa*<sup>5</sup>).

Une filière agricole est un ensemble d'agents qui concourent à produire, transformer, distribuer et consommer un produit. Elle permet de repérer des relations de linéarité, de complémentarité et de cheminement entre différents stades d'un produit agricole depuis l'approvisionnement en intrants jusqu'au

---

<sup>5</sup> Nom scientifique de l'arbre karité

consommateur final par l'intermédiaire des nombreuses transformations qui visent à ajouter de la valeur au produit brut.

La chaîne de valeur beurre de karité rend interdépendants les femmes collectrices de fruits, les fabricants du beurre, les entreprises de soutien technique à ces derniers (loueurs de moulin de broyage entre autres) et les commerçants ou négociants et les acteurs impliqués dans la commercialisation.

Le beurre de karité est utilisé au niveau local pour la production d'huile de cuisine; il a un potentiel important pour les industries cosmétiques et agro-alimentaires. Il est de plus en plus l'objet d'une forte demande industrielle; il offre d'énormes potentialités d'exportation et d'amélioration de la valeur ajoutée de la filière.

Le Bénin dispose d'un secteur Karité non négligeable dans l'économie locale des régions (Bohicon, Savè, Parakou, Bembèrèkè, Kandi), dont l'exploitation n'a pas fait l'objet d'un accompagnement conséquent, au point où il n'est pas reconnu comme une source potentiellement viable dans le commerce international du karité. Le Mali occupe aujourd'hui une place de choix parmi les pays exportateurs (12% de sa potentialité sont exportés). Il urge de rehausser l'image du Bénin par rapport à ce produit (2% de sa potentialité sont exportés)<sup>6</sup>.

L'économie du karité est fondée sur une large possibilité de valorisation dans des domaines d'application très diversifiés qui constituent autant d'opportunités de marché. Les usages multiples sont connus; retenons entre autres que le beurre contenu dans les amandes est d'une richesse moléculaire particulière qui confère au karité des aptitudes technologiques pour des applications dans les industries alimentaires, cosmétiques et pharmaceutiques.

Les industriels du karité se sont engagés sur des pistes de recherche et de développement de technologies sophistiquées permettant d'isoler et de purifier

---

<sup>6</sup> (CNUCED, 2010)

des molécules nobles contenues dans le beurre et destinées à des applications très valorisantes qui font l'objet de nouveaux produits mis sur le marché. Ces opportunités de diversification constituent pour la filière karité des pays producteurs, un atout précieux.

En raison de toutes ces applications, les opportunités du marché sont importantes et sont soutenues par une demande en croissance. Actuellement, les parts de marché sont faibles et seraient de moins de 5% de la demande internationale en beurre karité. De l'ordre de mille cinq cents (1.500) tonnes dans les années 80, actuellement la demande globale est estimée autour de cinq mille (5.000) tonnes de beurre en destination du segment cosmétique. Cette tendance à la croissance est forte notamment sur les marchés Nord Américains (Etats-Unis et Canada).

La richesse du beurre de karité, notamment son pouvoir hydratant et ses propriétés protectrices pour la peau sont recherchés pour la satisfaction des consommateurs finaux. Ces raisons soutiennent la demande croissante en beurre, en Europe et en Amérique du Nord. Les fabricants offrent une large gamme de produits cosmétiques à forte valeur ajoutée, empruntant des circuits modernes de distribution et visant des consommateurs à fort pouvoir d'achat.

Des marchés de niches se développent par rapport au beurre obtenu à travers de procédures biologiques. La promotion de ce segment est fortement soutenue par les structures du commerce équitable.

L'amélioration des conditions de production et de commercialisation au Bénin, permettra de créer une situation favorable pour l'accès au marché cosmétique international et d'y capter des parts pour les productrices qui seront capables d'offrir des produits conformes.

L'ABePEC en inscrivant dans son plan stratégique 2014-2017, la promotion de cinq filières dont la filière karité et conformément à son rôle de promotion des exportations devrait mettre beaucoup plus l'accent sur ce produit.

L'évolution des produits et les groupes d'acteurs responsables de la valorisation et de la manipulation à divers stades de la chaîne de valeur du karité se présente de la manière suivante :

- **premier stade**

On observe la collecte des fruits, la production et la manutention de la matière première (noix et amandes) ; ce sont des travaux préparatoires assurés par les femmes dans les villages, pour l'obtention de la matière première (amande de karité).

- **deuxième stade**

Il concerne la fabrication du beurre brut non raffiné à l'échelle des petites exploitations familiales au niveau des villages. Au Bénin, l'ensemble des opérations est réalisé par les femmes rurales à travers des procédés artisanaux fondés sur la pérennité d'un savoir-faire traditionnel.

- **troisième stade**

C'est la commercialisation du beurre brut non raffiné sur les marchés villageois. Elle met en jeu des collecteurs ruraux qui achètent le produit aux femmes pour approvisionner les centres urbains, des commerçants grossistes qui ont une capacité de stockage et une surface financière plus importante.

- **Les exportateurs locaux**

Ils sont actuellement peu nombreux au Bénin ; une dizaine d'opérateurs sont identifiés pour des opérations réelles portant sur environ trois cent quarante deux (342) tonnes dans l'année<sup>7</sup>. Il sera stratégique d'établir des relations partenariales avec les productrices pour mieux maîtriser leurs circuits d'approvisionnement en travaillant spécifiquement sur la conformité de la qualité et la maîtrise des coûts des transactions et des frais de commercialisation.

---

<sup>7</sup> Source : Direction de la Douane, INSAE, résultats enquêtes 2010

## **- Produits et acteurs sur les marchés internationaux**

Les opérateurs sont des négociants, importateurs et distributeurs basés surtout en Europe, mais aussi en Inde et maintenant aux Etats-Unis. Ils sont spécialisés dans l'achat de beurre brut, mais sont aussi demandeurs d'amandes. Les produits sont valorisés ultérieurement par des raffineries. Le beurre brut, dans ce cas, subit des traitements additionnels pour améliorer sa qualité. Leurs productions permettent d'approvisionner des petites manufactures cosmétiques en beurre de karité. L'accroissement des capacités locales de production de beurre amélioré, serait de nature à pouvoir court-circuiter les raffineurs et vendre directement à l'industrie cosmétique, aux fabricants de chocolat et aux fabricants de produits pharmaceutiques.

L'ABePEC devrait jouer un rôle de facilitateur, de rassembleur en créant le cadre de concertations, de négociations commerciales, de sensibilisation, d'informations et de formations afin que ces acteurs de la chaîne du beurre de karité puissent évaluer non seulement les relations qui les unissent, la part de valeur créée qui revient à chacun d'eux, mais aussi déterminer les forces et faiblesses puis les opportunités et les menaces relatives à leur secteur. Ces acteurs pourront faire des recommandations pour améliorer chaque maillon de la chaîne, stabiliser leurs points forts, réduire leurs faiblesses, saisir les opportunités identifiées et prendre les mesures nécessaires contre les menaces éventuelles.

## **2. Contributions antérieures à la résolution des problèmes spécifiques**

### **2.1- Contributions antérieures à l'insuffisance d'appui conseil pour renforcer les capacités de gestion des producteurs**

Les travaux de récolte, de traitement et de la commercialisation des noix de karité sont assurés principalement par les femmes. De par leurs traditions,

ces femmes possèdent déjà un savoir-faire pour produire le beurre de karité mais manquent de capacités et de ressources pour transformer cette activité en une entreprise économiquement viable. La promotion de l'entrepreneuriat féminin est donc nécessaire.

Le renforcement des capacités renferme les formations techniques et théoriques en vue d'améliorer les compétences des acteurs du beurre de karité pour gérer de façon performante leurs activités.

Selon la définition du PNUD<sup>8</sup> (2008), le renforcement des capacités est un processus par lequel les particuliers, les organisations et les sociétés acquièrent, développent et entretiennent les aptitudes dont ils ont besoin pour définir et réaliser leur propre objectif de développement.

Le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) définit les capacités comme « l'aptitude des personnes, des organisations ou/et d'une société toute entière à gérer leurs affaires avec succès au fil du temps » (OCDE, 2006).

Pour Morgan (1998), « les capacités se définissent comme étant des compétences organisationnelles et techniques, des rapports et des valeurs qui permettent aux pays, aux organisations, aux groupes et aux individus, à tous les niveaux de la société, de réaliser des fonctions et d'atteindre des objectifs de développement au cours d'une période donnée. »

Même si ces femmes possèdent un savoir-faire traditionnel pour produire le beurre de karité, il faut leur apporter des appuis-conseils pour assurer qu'elles appliquent les techniques recommandées d'une manière consistante et régulière à travers un principe d'autocontrôle pour relever le niveau de la qualité. Les groupements de femmes ciblés seront sensibilisés pour produire des amandes et du beurre de qualité améliorée, surtout conformes aux normes d'usage. Cela suppose une bonne compréhension de

---

<sup>8</sup> Note de pratique du PNUD : le renforcement des capacités

l'ensemble des caractéristiques attendues par les clients. Les succès commerciaux pourraient dépendre fortement de la réussite de cette composante. Le développement de modules de formation permettrait d'orienter les acteurs sur des stratégies d'entreprises pour augmenter la valeur ajoutée. Il s'agira ainsi de mettre en place des programmes de formation adaptée pour les productrices, les intermédiaires de la chaîne de commercialisation. Il s'agira également de faire mieux connaître le karité à travers certains facteurs de compétitivité pour la conquête des débouchés à l'exportation.

## **2.2- Contributions antérieures à l'inefficacité de la gestion des informations commerciales**

L'information est l'élément indispensable pour la gestion d'une entreprise. Elle se caractérise par sa qualité, son coût et sa disponibilité. Ainsi toute entreprise importatrice ou exportatrice a besoin d'information pour avoir une bonne connaissance de son marché cible (en amont comme en aval) et mener ses activités dans les conditions de réussite commerciale. Le manque d'accès à l'information place l'entreprise dans un état d'isolement qui l'empêche de saisir les opportunités qu'offre une économie mondiale en mutation.

L'information commerciale peut être définie comme toute information requise par les exportateurs et les importateurs pour préparer et réaliser avec succès leurs transactions commerciales nationales et internationales<sup>9</sup>.

Le système d'information commerciale représente l'ensemble du dispositif (moyens, procédures, personnes) de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information commerciale au sein d'une entreprise. Il a pour but de produire un flux ordonné d'informations pertinentes issues de sources

---

<sup>9</sup> Alban AMAMON (Janvier 2006) : Manuel à l'intention des entreprises des associations et des gouvernements « Réussir dans l'exportation »

internes et externes de manière à servir la prise de décision et les actions de marketing<sup>10</sup>. Le système d'information assure la cohérence des activités réalisées au sein de l'entreprise et le système informatique regroupe l'ensemble d'éléments en interaction, organisé, constitué de matériels, de logiciels et d'applications mis en place dans l'organisation : il matérialise l'infrastructure du système d'information.

La diffusion permanente de l'information commerciale par les animateurs et son utilisation par les organisations paysannes et les unités de transformation contribuent à améliorer le fonctionnement du marché en jouant sur sa transparence et sa connaissance.

Excédents céréaliers dans certaines régions alors que d'autres sont fortement déficitaires, difficulté des organisations paysannes à définir des stratégies commerciales en fonction des prix, méconnaissance des législations commerciales et des réglementations au sein des espaces économiques régionaux... : autant d'éléments qui contribuent à cloisonner les marchés et à renchérir les coûts. L'information des opérateurs permet de lever certaines de ces entraves, qui affectent les échanges céréaliers et par conséquent la sécurité alimentaire<sup>11</sup>.

Dans le contexte mondial de dérégulation et libéralisation, où les barrières au commerce disparaissent progressivement, et où se profilent de nouvelles méthodes de gestion des affaires, la disponibilité d'informations commerciales fiables devient de plus en plus cruciale pour les gestionnaires et les décideurs. Il s'agit :

- d'acquérir la capacité d'identifier de nouvelles opportunités dans le contexte de la globalisation du commerce : alors que les barrières au

---

<sup>10</sup> <http://www.licp.fr/site/images/stories/pdf>

<sup>11</sup> <http://www.afriqueverte.org/index.cfm>

commerce tombent, la réduction des barrières de l'information (en particulier sur les marchés en développement) devient un facteur critique. Disposer d'informations précises et fiables permet, en effet, aux entreprises d'agir de manière plus efficace et compétitive sur la scène internationale et de tirer parti, dès que possible, des opportunités qui peuvent se présenter.

- de faire face au développement inégal des sources d'information commerciale : tandis que les informations sur les marchés développés sont en général abondantes et systématiques (quoique souvent complexes et onéreuses), les informations de marchés sur les pays en développement sont rares et dispersées.

L'ABePEC dont l'une des missions est la promotion des produits locaux sur le plan national et international devrait s'investir dans la recherche de débouchés pour ces produits et trouver les sources d'approvisionnement bénéfiques pour notre pays. Ceci ne peut se réaliser qu'avec l'accès à l'information commerciale, élément indispensable pour la gestion d'une entreprise. d'où la nécessité d'offrir à nos acteurs de beurre de karité des outils indispensables qui leur permettront de ne pas être exclus de la compétitivité internationale.

### **2.3- Contributions antérieures à l'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité**

Selon (Ribier 2008)<sup>12</sup>, la politique agricole est un « ensemble de mesures réglementaires, dispositifs structurels, moyens financiers et humains interdépendants, mis en œuvre par la puissance publique pour contribuer à la progression du secteur agricole ». Les politiques agricoles concernent les

---

<sup>12</sup> [http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf\\_Fiche\\_Instrum\\_Pol\\_agric](http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf_Fiche_Instrum_Pol_agric)

actions que mène directement l'Etat au niveau de ses structures centralisées, ou au niveau des échelons décentralisées, mais aussi les actions visant à orienter le comportement des acteurs privés.

Les politiques agricoles poursuivent plusieurs finalités, qui sont souvent complémentaires : stabiliser les prix et réguler les marchés, développer les filières agricoles, moderniser les exploitations et intensifier la production, soutenir le revenu des producteurs, rendre l'alimentation accessible aux populations les plus vulnérables, préserver l'utilisation durable de la terre et des autres ressources naturelles, etc.

La politique agricole régionale adoptée par la CEDEAO a pour objectif le développement d'une « agriculture moderne et durable, fondée sur l'efficacité et l'efficience des exploitations familiales et la promotion des entreprises agricoles grâce à l'implication du secteur privé. Productive et compétitive sur le marché intracommunautaire et sur les marchés internationaux, elle doit permettre d'assurer la sécurité alimentaire et de procurer des revenus décents à ses actifs. »<sup>13</sup>

La promotion de la filière karité a retenu l'attention des programmes d'appui au développement. Néanmoins, leurs divers efforts ne s'intègrent pas encore dans une stratégie cohérente de promotion focalisée sur les différents marchés ainsi que leurs exigences en termes de qualité. Les potentialités d'accroître les synergies d'appui au développement de cette filière ne sont donc pas encore pleinement valorisées. Cependant, la filière Karité attire de plus en plus l'attention des opérateurs économiques et des promoteurs de produits tropicaux. Plusieurs catégories d'acteurs y opèrent directement à savoir les ramasseuses de noix, transformatrices de noix en beurre de karité et les acteurs de la commercialisation qui sont les acheteurs de noix, les exportateurs de noix, les grossistes de beurre, les détaillants de beurre, les

---

<sup>13</sup> CEDEAO « Plan régional d'investissement pour la mise en œuvre des programmes mobilisateurs de l'ECOWAP/PDDAA », 2010

utilisateurs industriels de beurre, les exportateurs de beurre (KONNON<sup>14</sup>, 2010).

L'inexistence d'un cadre de concertation entre acteurs de la chaîne beurre de karité et la défaillance dans l'organisation du marché limitent la valeur ajoutée de leur participation aux marchés. L'ABePEC dans le contexte de multiplicité des structures d'appui à la filière karité (ONG, chercheurs, fabricants d'équipements de transformation, partenaires techniques et financiers) pourrait offrir un cadre de rencontre, d'échanges et de réflexion aux différents acteurs de la chaîne pour discuter des problèmes qui minent la profession et trouver les approches de solutions. Elle pourrait en outre créer une synergie d'actions entre les acteurs d'une part et des partenaires techniques et financiers d'autre part. L'espace de concertation ainsi créé leur permettra de partager une vision commune, de rechercher et de se doter de moyens appropriés pour la défense des intérêts de la filière karité en général et du beurre de karité en particulier.

Cette revue de littérature nous conduit à la démarche méthodologique adoptée.

## **SECTION 2 : Méthodologie de l'étude**

La méthodologie prend en compte l'approche théorique et l'approche empirique qui ont sous-tendu notre travail.

### **Paragraphe 1 : Choix de la méthodologie de l'étude et méthodes empiriques**

#### **1. Choix de la méthodologie de recherche**

Pour aborder l'étude de notre thème, nous avons adopté une méthodologie axée sur les sources d'informations écrites, les outils de

---

<sup>14</sup> KONNON Dieu-donné (2010) : Analyse économique et financière de trois chaînes de valeurs ajoutées (CVA) de la filière karité au Bénin, GTZ, ProCGRN

recherche notamment l'Internet et sur les données d'enquête. L'approche méthodologique décrit le chemin suivi pour donner une réponse aux insuffisances des actions de l'Agence à l'endroit des acteurs de la chaîne de valeur du beurre de Karité ; il sera question dans cette partie de présenter d'une part, l'approche empirique de notre recherche et d'autre part de retenir pour chaque problème spécifique une approche théorique.

## **2. Méthode empirique**

Elle consiste à distinguer plusieurs étapes au cours de la méthode à adopter. Elle comprend huit (08) étapes à savoir :

- objectifs de la collecte des données ;
- nature de la collecte des données ;
- cadre de l'enquête et la population mère ;
- échantillonnage ;
- spécification des données à mobiliser ;
- concept du questionnaire ;
- technique de dépouillement des données ;
- outils de présentation des données.

### **▪ Objectif de la collecte des données**

L'objectif de notre enquête est de contribuer à atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés et de confirmer ou infirmer nos hypothèses.

L'enquête nous permettra donc de savoir si :

- la faible capacité de gestion des coopératives ou groupement d'acteurs du beurre de karité est due à l'insuffisance d'appui conseil pour renforcer les capacités de gestion des producteurs du beurre de karité;
- l'absence d'une plateforme web pour la visibilité du beurre de karité se trouve à la base de l'inefficacité de la gestion des informations commerciales ;

- l'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité est due à l'absence d'un réseau de structures opérant dans la chaîne de promotion de la filière karité.

#### ▪ **Nature de la collecte des données**

Dans le souci de vérifier les hypothèses formulées, nous avons axé la collecte sur les sources d'informations écrites, l'Internet et sur les données d'enquête pour récolter les informations.

#### ▪ **Cadre de l'enquête et population mère**

Nous avons choisi comme cadre de réalisation de notre enquête la ville de Parakou pour les raisons que la majorité des acteurs du beurre de Karité réside dans cette ville. La population est constituée des groupements des producteurs, commerçants/négociants et exportateurs du beurre de karité.

#### ▪ **L'échantillonnage**

Pour arriver à déterminer l'échantillon de notre étude, nous avons adopté une méthode d'échantillonnage non probabiliste. Nous avons eu recours à l'échantillonnage par choix raisonné qui nous a permis d'avoir une population cible répartie comme suit :

- dix (10) groupements de producteurs du beurre de karité ;
- dix (10) négociants/commerçants du beurre de karité ;
- et dix (10) exportateurs du beurre de karité.

Cette catégorisation ne signifie pas que les individus ciblés sont nécessairement les détenteurs des informations recherchées ; elle permet de parcourir tout le territoire d'étude afin de recueillir leurs points de vue.

#### ▪ **Spécification des données à mobiliser**

Les données à mobiliser à travers nos enquêtes permettront essentiellement de :

- suggérer des actions d'appui conseil pour le renforcement des capacités de gestion des Coopératives ou groupement d'acteurs de la filière beurre de karité ;

- contribuer à la gestion efficace de l'information commerciale par une plateforme web pour la visibilité du beurre de karité ;
- envisager la mise en place d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité.

#### ▪ **Conception des questionnaires**

Les questionnaires sont composés d'un nombre plus ou moins élevé de questions, présentées par écrit à l'enquêté et portant sur ses opinions, ses goûts, son comportement dans des circonstances précises, ses sentiments, ses intérêts.

Pour notre cas, nous avons utilisé deux types de questions : questions fermées aux choix multiples et des questions ouvertes.

Ce questionnaire a fait l'objet d'une enquête pilote et a été corrigé par la suite en tenant compte des remarques faites par les enquêtés et des avis de personnes compétentes.

#### ▪ **Technique de dépouillement des données**

Le dépouillement a été effectué d'abord manuellement et ensuite les données ont été introduites dans le micro-ordinateur. Le logiciel utilisé pour le traitement a été le tableur Microsoft Excel.

L'analyse s'est faite à partir de pourcentages afin de comparer les alternatives des réponses données et d'en tirer les conclusions qui s'imposent. Les commentaires obtenus de nos répondants ont été exploités pendant l'interprétation des résultats et ont complété ainsi les informations reçues.

### **Paragraphe 2 : Approches théoriques**

Le principal but visé est de rechercher pour chaque problème spécifique, un modèle cohérent pouvant permettre d'améliorer les activités de promotion de la chaîne de valeur du beurre de karité.

Les différentes approches doivent répondre de façon précise aux objectifs suivants :

- suggérer des actions d'appui conseil à l'endroit des groupements de producteurs de beurre karité ;
- contribuer à la gestion efficace de l'information commerciale par une plateforme web pour la visibilité du beurre de karité ;
- proposer des actions pour la mise en place d'une politique de promotion du beurre de karité.

### **1. Approche théorique relative au problème spécifique n°1 : Insuffisance d'appui-conseil pour le renforcement des capacités de gestion des acteurs de la filière beurre de karité**

Le karité est principalement transformé par les femmes ; la capacité de celles-ci à conduire correctement leurs affaires se trouve limitée par la faible maîtrise des techniques entrepreneuriales requises. Elles se lancent généralement en affaires sans aucune préparation et se trouvent ainsi confrontées à des difficultés qui freinent l'évolution de leurs entreprises. L'amélioration de cette situation nécessite leur regroupement et un appui pour le renforcement de leur capacité dans les domaines de l'entrepreneuriat, plus particulièrement en matière de gestion et de techniques commerciales.

C'est ainsi que les Organisations Non Gouvernementales (ONG) telles que IRCOD, 4D, APIDEV et la Netherlands Development Organisation (SNV), des chercheurs de l'Institut National des recherches Agricoles du Bénin (INRAB) et de l'Université de Parakou, des fabricants d'équipement de transformation tels que la COBEMAG, des partenaires techniques et financiers tels que la DANIDA et la GIZ interviennent dans la filière à travers des projets et des recherches dans cette filière.

Pour résoudre ce problème spécifique, il s'agira pour l'Agence de former des conseillers en gestion financière et de les envoyer dans les zones de

production de beurre de karité pour prospecter et identifier les groupements ou coopératives formelles productrices du beurre de karité en vue de les former en matière de gestion et de commercialisation.

L'Agence établira des relations fonctionnelles avec les institutions d'Etat telles que l'Agence Béninoise de Normalisation (ABENOR) et la Direction de la Promotion de la Qualité et du Conditionnement des produits agricoles (DPQC) pour l'amélioration de la qualité du beurre de karité, le Fonds National de Microfinance (FNM) pour l'obtention de financement au profit de ces organisations.

L'ABePEC organisera à l'intention de ces productrices des visites d'expérience dans les pays de la sous région pour des échanges d'expérience. Il s'agira également pour l'Agence en partenariat avec l'ITC d'organiser la formation sur les normes européennes et américaines du beurre de karité auxquelles les exportateurs doivent se conformer.

Nous pensons résoudre ce problème en nous basant sur une logique selon laquelle l'item qui aura le plus d'adhésions de la part des enquêtés sera retenue comme seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée l'insuffisance d'appui-conseil aux acteurs de la filière beurre de karité.

## **2. Approche théorique relative au problème spécifique lié à l'inefficacité de la gestion des informations commerciales**

L'accès des producteurs aux informations du marché constitue un des facteurs clés du développement de l'esprit d'entreprise et de l'entrepreneuriat en milieu rural. Les offres de produits informationnels proposés par bon nombre de structures locales spécialisées et d'appui au commerce, de collecte et de diffusion d'informations du marché ne répondent pas aux besoins exprimés par les acteurs de la chaîne de valeurs karité en particulier, surtout le traitement des besoins exprimés en temps réel.

Le défi pour l'Agence consiste à construire des liens institutionnels et des partenariats de travail des parties prenantes de la chaîne de valeur du beurre de karité. Pour cette raison, il y a un besoin de créer un réseau de développement du karité en général et du beurre en particulier. Un réseau accessible d'échange d'informations et de communications entre les parties prenantes du secteur du karité. Ceci permettra aux membres de:

- bénéficier de la synergie provenant de l'expertise et l'expérience collectives;
- coordonner le développement du karité entre les acteurs de la chaîne de la production et de commercialisation béninois d'une part et les pays producteurs d'autre-part;
- diffuser l'information technique et commerciale;
- développer des stratégies de collaboration pour le développement du karité.

L'Agence mettra en place un outil de surveillance de l'environnement des marchés, pour la collecte, le traitement et le partage des informations utiles sur les prix et l'évolution des tendances des marchés que ce soit en amont comme en aval. Il s'agit de promouvoir un réseau de cellules d'information de proximité, de partage d'informations utiles, dans le but de favoriser le développement de la culture et la veille, d'accroître l'avantage concurrentiel des acteurs afin de saisir les opportunités de marché, et détecter les menaces pour la prise d'une bonne décision de transaction. Cet outil sera une plateforme de collecte, de traitement et de diffusion d'informations utiles pour le renforcement des capacités d'accès aux marchés des opérateurs économiques et un portail d'accueil comme une vitrine du beurre de karité béninois.

Nous avons retenu le seuil de décisions pour la vérification de l'hypothèse liée à l'absence d'une plateforme web, l'item qui aura le plus d'adhésions de la part des enquêtés.

### **3. Approche théorique relative à l'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité**

Malgré les efforts des acteurs qui assurent la production et la commercialisation, le karité connaît des difficultés, peine à se positionner sur le marché international et à soutenir la concurrence des pays voisins comme le Burkina-Faso.

Le secteur Karité au Bénin est victime d'une désorganisation et d'une mauvaise politique de gestion de la filière. Le Bénin a une capacité de production estimée à quatre vingt cinq mille (85.000) tonnes par an mais seulement quarante deux mille (42.000) tonnes sont réellement produites<sup>15</sup>. Les raisons sont aussi diverses et multiples à savoir la mauvaise organisation des acteurs, la faible mécanisation, le non respect des normes qui empêchent le karité béninois de soutenir la concurrence sur le marché international. Il y a également l'absence de données statistiques précises sur le nombre de femmes qui s'adonnent réellement aux activités liées au karité et sur le volume de noix ramassées ou à la quantité de beurre produit chaque année au Bénin.

Si les femmes maîtrisent de bout en bout la chaîne de production du beurre pour le marché local, il faut signaler que l'exportation des amandes leur échappe à un certain niveau. En effet, les groupements d'acheteurs des produits agricoles constituent les intermédiaires obligatoires entre les exportateurs d'amandes et les femmes ramasseuses. Cette obligation de passer par les acheteurs locaux est prescrit par l'arrêté n°152/MCAT/DC/DCI/SACPI du 29/12/99, portant définition des compétences de l'acheteur et du négociant des produits agricoles au Bénin. Au terme de l'article n° 5 de cet arrêté, le négociant de produits agricoles ne doit en aucun cas intervenir directement dans la collecte primaire des produits agricoles auprès des producteurs. Selon la Direction Générale du Commerce Intérieur (DGCI), il s'agit de protéger les

---

<sup>15</sup> Diagnostic de la filière karité au Bénin (décembre 2009) réalisé par le Cabinet ARiaConsult

producteurs contre des pratiques malveillantes de la part des exportateurs de ces produits agricoles d'une part, et d'autre part, de maintenir la corporation des acheteurs de produits agricoles. Le système d'acheteurs agréés intermédiaires entre l'exportateur et les femmes collectrices ne permet pas de diffuser les informations sur la qualité jusqu'aux femmes collectrices.

Il y a de nombreux intervenants dans la filière, mais aucune coordination des actions de formation des femmes n'est mise en place ; il n'y a pas d'informations sur la qualité des amandes et du beurre chez les productrices.

L'absence de la Direction de la Promotion de la Qualité et du Conditionnement des produits agricoles (DPQC) au niveau villageois se remarque par le fait que c'est seulement au port que la DPQC intervient pour les échantillonnages en vue de la délivrance d'un certificat. Cet échantillonnage ne permet pas d'établir une traçabilité en amont.

L'ABePEC par son effort de promotion du Karité et ses initiatives louables de mettre sur pied l'Alliance Nationale de Karité, doit maintenant travailler en bonne intelligence avec ces groupements, ONGs et Partenaires Techniques et Financiers intervenant dans le secteur afin que le karité du Bénin en général et le beurre de karité en particulier puissent être compétitifs sur les marchés à l'exportation.

Nous avons retenu le seuil de décisions pour la vérification de l'hypothèse liée à l'absence d'un réseau de structures opérant dans la promotion du beurre de karité, l'item qui aura le plus d'adhésions de la part des enquêtés.

# **CHAPITRE III : ANALYSE DES DONNEES DE L'ENQUETE, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE**

## **SECTION 1 : Analyse des données de l'enquête**

### **PARAGRAPHE 1 : Mobilisation, dépouillement et présentation des données**

#### **1. Mobilisation et réalisation de la collecte des données**

Nous avons traité à ce niveau de la réalisation des enquêtes et de la présentation des données.

##### **1.1. Enquêtes**

Dans notre quête d'informations auprès des acteurs de la filière beurre de karité, nous avons administré le questionnaire du 21 au 28 juillet 2014. Un guide d'entretien a été utilisé comme outil d'enquête.

##### **1.2. Difficultés rencontrées**

Au cours de l'enquête, nous avons rencontré quelques difficultés qui sont essentiellement liées à la disponibilité des acteurs du beurre de karité. A cela s'ajoutent les contraintes du temps relativement court pour garantir l'exhaustivité des investigations. Ces difficultés ont limité quelque peu la fiabilité de nos résultats d'enquête sur le terrain.

#### **2. Dépouillement et présentation des données**

Les données issues de nos enquêtes seront ici présentées suivant chaque problème spécifique.

Nous rappelons que l'échantillon de l'étude est composé de trente (30) individus.

### **Tableau n°1 : Récapitulatif de l'échantillon**

Outils	Catégories	Nombre prévu	Accompli		Motif de défaillance
			Nombre	Proportion	
Questionnaire	Groupement de producteurs	10	10	100%	Rien à signaler
	Commerçants/négociants	10	10	100%	Rien à signaler
	Exportateurs	10	09	90%	Rendez-vous manqué
Total		30	29		

**Source 1** : Résultat d'enquête juillet 2014

L'analyse du tableau permet de constater que l'échantillon a été couvert à 99%.

### **3.- Résultats des investigations**

Les avis des enquêtés sont récapitulés dans des tableaux de synthèse et graphiques suivant les différents problèmes spécifiques en étude.

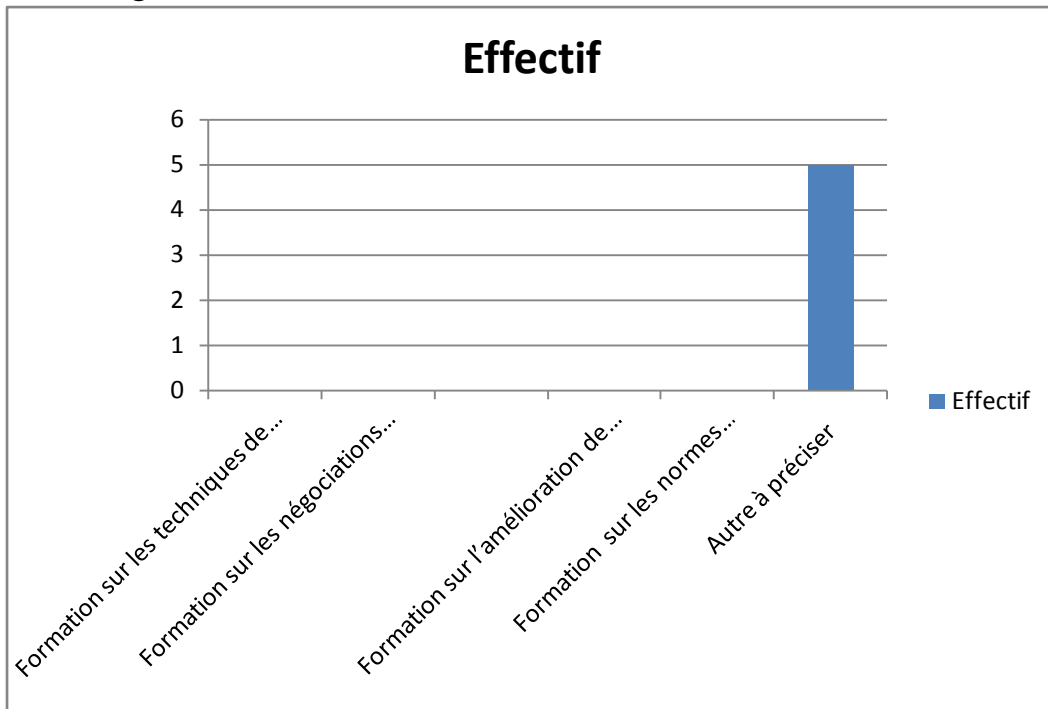
#### **○ En rapport avec le problème spécifique n°1**

**Tableau récapitulatif n°2** : Avis sur l'insuffisance d'appui conseil pour le renforcement des capacités de gestion des acteurs de la filière beurre de karité.

Modalité	Effectif	Fréquence relative %
Tout à fait d'accord	02	7%
Plutôt d'accord	01	3%
Pas du tout d'accord	21	73%
Plutôt pas d'accord	03	10%
Sans opinion	02	7%
Total	29	100%

**Source 2** : Résultat de l'enquête

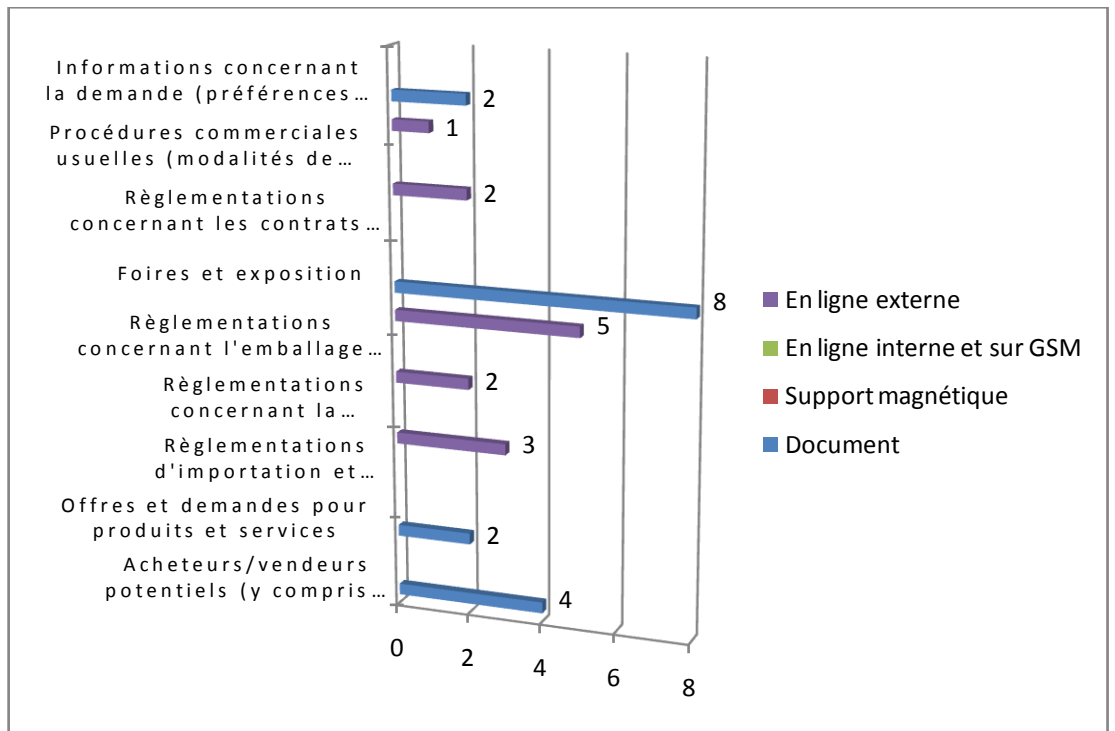
**Graphique n°1 : Avis par rapport aux formations dont bénéficient ces acteurs de l'Agence.**



**Graphique n°1 : Avis des acteurs bénéficiant de formation à l'Agence**

○ **En rapport avec le problème spécifique n°2**

**Graphique n°2 : Avis sur l'inefficacité de la gestion des informations commerciales**



**Graphique n°2 : Avis sur l'inefficacité de gestion de l'information commerciale**

Avis par rapport à l'appréciation donnée par les acteurs du beurre de karité sur la diffusion des informations commerciales par l'Agence

Modalité	Effectif	Fréquence relative %
Mauvais	01	3%
Passable	23	80%
Moyen	4	14%
Bon	01	3%
Total	29	100%

**Source 3** : Résultat de l'enquête

○ **En rapport avec le problème spécifique n°3**

**Tableau récapitulatif n°4** : Avis par rapport à l'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité

Modalité	Effectif	Fréquence relative %
Tout à fait d'accord	03	10%
Plutôt d'accord	05	17%
Pas du tout d'accord	17	59%
Plutôt pas d'accord	02	7%
Sans opinion	02	7 %
Total	29	100%

**Source 4** : Résultat de l'enquête

Avis sur l'existence d'un cadre de concertation entre les acteurs pour la promotion de la filière karité : plus de trois enquêtés sur quatre ont adhéré à l'Alliance pour le Karité du Bénin.

Après la présentation des données de l'enquête nous passons à leur analyse.

#### **4. Analyse des résultats de l'enquête**

Les avis recueillis nous ont permis de confirmer que l'Agence Béninoise de Promotion des Echanges Commerciaux (ABePEC) n'appuie pas

suffisamment les acteurs du beurre de karité en matière du renforcement de leurs capacités.

L'analyse des données issues du tableau n°2 montre que 83% des enquêtés ont répondu négativement à cette question. Il y a 10% qui ont répondu favorablement à cette question.

Ainsi, les formations thématiques se rapportant aux filières ne sont pas données par l'Agence.

Par rapport au problème spécifique n°2 concernant l'inefficacité de la gestion des informations commerciales, il ressort du graphique n°2 que la diffusion de l'information commerciale se fait sur support papier et en ligne externe. La diffusion de l'information commerciale par l'Agence ne se fait pas du tout par support magnétique et en ligne interne via GSM.

Quant à l'appréciation de la diffusion de l'information commerciale par l'Agence, 80% des enquêtés trouvent que c'est passable et 14% des enquêtés trouvent que c'est moyennement bon.

Il ressort de ces résultats que l'ABePEC n'utilise pas un portail électronique pour la promotion des filières en général et du beurre de karité en particulier.

S'agissant du problème spécifique n°3 concernant l'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité, il ressort du tableau n°4 que 66% des enquêtés ont répondu défavorablement à cette affirmation tandis que 17% ont y répondu favorablement. Trois enquêtés sur quatre ont adhéré à l'Alliance Béninoise de Karité.

Vu la forte fréquence observée, nous pouvons dire que l'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité est à la base de l'absence d'un réseau de structures opérant dans la promotion de la filière karité.

## **PARAGRAPHE 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic**

Dans ce paragraphe, nous mesurons le degré de validité des hypothèses, puis nous identifions les causes réelles des problèmes spécifiques retenus.

### **1. Vérification des hypothèses**

Dans ce paragraphe, nous faisons ressortir le degré de validation des hypothèses.

#### **1.1 - Degré de validation de l'hypothèse N°1**

Il résulte de l'analyse des données collectées au cours de nos enquêtes que les 83% des personnes enquêtées ont répondu que l'ABePEC n'appuie pas suffisamment les acteurs du beurre de karité en matière du renforcement de capacités et que l'accent n'est pas mis sur les formations thématiques organisées par ladite Agence d'où *l'hypothèse n°1 selon laquelle la faible capacité de gestion des coopératives ou groupement d'acteurs du beurre de karité est due à l'insuffisance d'appui conseil pour renforcer les capacités de gestion des producteurs du beurre de karité se trouve donc vérifiée.*

#### **1.2. - Degré de validation de l'hypothèse N°2**

De l'analyse des données obtenues à partir de notre enquête relative au problème lié à l'inefficacité de la gestion des informations commerciales, la majorité des personnes enquêtées a prouvé que l'ABePEC diffuse moyennement l'information commerciale et ceci sur support papier ainsi que des abonnements aux sites de diffusion de l'information commerciale donc *l'hypothèse n°2 est vérifiée.*

### **1.3 - Degré de validation de l'hypothèse N°3**

En nous référant à l'analyse des résultats issus de nos enquêtes, il ressort que 66% trouvent que la majorité des enquêtés se retrouvent dans un cadre de concertation pour discuter des problèmes liant la filière karité. Toutefois pour une synergie d'actions entre les acteurs et le pouvoir public, les enquêtés souhaiteraient que l'ABePEC joue un rôle de rassembleur comme pour la mise en place de l'Alliance Béninoise de Karité ; *l'hypothèse n°3 n'est pas vérifiée.*

La vérification des hypothèses nous amène à poser le diagnostic afférent à chaque problème spécifique.

## **2- Diagnostic établi**

Notre diagnostic retient la cause réelle de chaque problème spécifique.

- **Elément de diagnostic du problème spécifique n°1**

La faible capacité de gestion des coopératives ou groupement d'acteurs du beurre de karité est due à l'insuffisance d'appui conseil pour renforcer les capacités de gestion des producteurs du beurre de karité.

- **Elément de diagnostic du problème spécifique n°2**

L'absence d'une plateforme web pour la visibilité du beurre de karité se trouve à la base de l'inefficacité de la gestion des informations commerciales.

- **Elément de diagnostic du problème spécifique n°3**

L'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité ne trouve pas son origine dans l'absence d'un réseau de structures opérant dans la chaîne de promotion de la filière karité. Le problème serait-il lié à une connexion du réseau existant, à une institution publique de l'Etat ? Du reste, nous retenons que la véritable cause du problème reste à déterminer.

## **SECTION 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre**

### **PARAGRAPHE 1 : Approches de solutions aux problèmes spécifiés**

Il est utile de rappeler que l'exacerbation de la concurrence internationale exige de la part du gouvernement l'adaptation d'une nouvelle politique commerciale par la promotion des exportations en encourageant la production et la transformation des produits locaux à fort potentiel économique comme le beurre de karité pour non seulement créer de l'emploi mais également inverser la tendance déficitaire de la balance commerciale.

Dans cet ordre d'idées, nous proposons à l'ABePEC quelques approches de solutions susceptibles de contribuer à l'amélioration de la chaîne de valeur du beurre de karité.

Les solutions proposées tiennent essentiellement compte du diagnostic établi par rapport à chaque problème spécifique et les objectifs visés par l'étude.

#### **1.- Approches de solutions relatives au problème lié à l'insuffisance d'appui conseil pour le renforcement des capacités de gestion des acteurs de la filière beurre karité**

Placer les groupements des producteurs ou coopératives au cœur du développement du Produit Karité, comme les bénéficiaires cibles des formations et de l'assistance conseil, comporte des avantages certains :

- 1°) l'amélioration de l'efficacité de la chaîne globale du karité ;
- 2°) la résolution du problème de la qualité des produits et de l'organisation des activités commerciales, depuis la base;
- 3°) le renforcement des capacités des productrices, pour maîtriser divers thèmes (technologies de transformation, gestion de la qualité, gestion

commerciale, accès aux informations, accès au financement, participation aux décisions d'affaires).

## **2.- Approches de solutions relatives au problème lié à l'inefficacité de la gestion des informations commerciales**

L'information est une denrée essentielle dans la conduite des activités. Les nouvelles données d'un monde globalisé recommandent, pour une bonne place dans le commerce, d'être le plus tôt et le mieux informé.

Il sera fondamental, de fournir le plus fréquemment possible des informations relatives au prix, au volume et à la qualité pratiqués sur les marchés locaux, sous-régionaux et internationaux, sur les opportunités de mise en relation commerciale à l'ensemble des acteurs.

Les actions qui seront retenues sont :

- collecter, traiter et diffuser des informations commerciales sur le profil des débouchés des marchés ;
- produire des études et des analyses de marché (notamment pour les prix, les marges, les caractéristiques de la demande en termes de volumes, de qualité et de prix) ;
- établir des partenariats directs entre les producteurs, les agro-industries et les distributeurs de manière à favoriser la célérité de la circulation et l'échange d'informations (techniques et commerciales) entre eux ;
- favoriser des mises en relations commerciales avec la clientèle étrangère ;
- engager les acheteurs (surtout pour l'exportation) à offrir aux productrices des incitations liées au prix pour améliorer la qualité des produits offerts et faciliter les négociations et sécurisation des contrats de livraisons régulières avec des groupes d'acheteurs industriels et de distributeurs.

### **3.- Approches de solutions relatives au problème lié à l'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité**

La dispersion des appuis techniques, financiers et matériels par les partenaires techniques et financiers du Bénin, les ONGs et l'Etat à la filière karité représente un inconvénient pour les acteurs de cette filière. Une des voies possibles pour la coopération est de :

- faciliter la création au plan national et sous régional de réseaux entre les différents acteurs de la filière Karité ;
- favoriser des partenariats commerciaux entre les zones de production pour assurer la régularité de l'approvisionnement en beurre de karité de bonne qualité à prix abordables sur la base de contrats ou d'accords à terme ;
- promouvoir les pratiques de commercialisation basée sur le groupage de l'offre pour la rationalisation de la gestion des circuits d'approvisionnement dans le cas de l'exportation.

4. Tableau n° 9 : Tableau de synthèse de l'Etude sur la « Contribution de l'ABePEC à l'amélioration de la chaîne de valeur du beurre de karité »

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes réelles	Diagnostic	Solutions
Niveau général		<b><u>Problème Général</u></b> Insuffisance des actions de l'Agence à la promotion de la chaîne de valeur du beurre de Karité	<b><u>Objectif Général</u></b> Contribuer à l'amélioration des actions de l'Agence en faveur de la promotion de la chaîne de valeur du beurre de karité			
NIVEAUX SPECIFIQUES	1	<b>Problème spécifique n°1</b> insuffisance d'appui conseil pour le renforcement des capacités de gestion des acteurs de la filière beurre karité	<b>Objectif spécifique n°1</b> suggérer des actions d'appui conseil pour renforcer la capacité en gestion des acteurs de la filière beurre de karité	<b>Cause spécifique n°1</b> faible capacité de gestion des coopératives ou groupement d'acteurs du beurre de karité	<b>Elément de diagnostic lié problème spécifique n°1</b> la faible capacité de gestion des coopératives ou groupement d'acteurs du beurre de karité est due à l'insuffisance d'appui conseil pour renforcer les capacités de gestion des producteurs du beurre de karité.	<b>Approche de solution au problème spécifique n°1</b> - améliorer l'efficacité de la chaîne globale du karité ; - résoudre le problème de la qualité des produits et de l'organisation des activités commerciales, depuis la base ; - renforcer les capacités des productrices, pour maîtriser divers thèmes (technologies de transformation, gestion de la qualité, gestion commerciale, accès aux informations, accès au financement, participation aux décisions d'affaires).
	2	<b>Problème spécifique n°2</b> inefficacité de la gestion des informations commerciales pour faciliter les contacts entre entreprises nationales et les partenaires étrangers	<b>Objectif spécifique n°2</b> contribuer à la gestion efficace de l'information commerciale	<b>Cause spécifique n°2</b> absence d'une plateforme web sur le beurre de karité béninois	<b>Elément de diagnostic lié problème spécifique n°2</b> l'absence d'une plateforme web pour la visibilité du beurre de karité se trouve à la base de l'inefficacité de la gestion des informations commerciales	<b>Approche de solution au problème spécifique n°2</b> - collecter, traiter et diffuser des informations commerciales sur le profil des débouchés des marchés ; - produire des études et des analyses de marché (notamment pour les prix, marges, les caractéristiques de la demande en termes de volumes, de qualité et de prix) ; - établir des partenariats directs entre les producteurs, les agro-industries et les distributeurs de manière à favoriser la célérité de la circulation et l'échange

						<ul style="list-style-type: none"> <li>- d'informations (techniques et commerciales) entre eux ;</li> <li>- favoriser des Mises en relation commerciales avec la clientèle étrangères ;</li> <li>- engager les acheteurs (surtout pour l'exportation) à offrir aux productrices des incitations liées au prix pour améliorer la qualité des produits offerts et faciliter les négociations et sécurisation des contrats de livraisons régulières avec des groupes d'acheteurs industriels et de distributeurs</li> </ul>
3	<p><b>Problème spécifique n°3</b></p> <p>Inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité</p>	<p><b>Objectif spécifique n°3</b></p> <p>envisager la mise en place d'une politique de promotion du beurre de karité</p>	<p><b>Cause spécifique n°3</b></p> <p>absence d'un réseau de structures opérant dans la chaîne de promotion de la filière karité</p>	<p><b>Elément de diagnostic lié problème spécifique n°3</b></p> <p>l'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité est due à l'absence d'un réseau de structures opérant dans la chaîne de promotion de la filière karité</p>	<p><b>Approche de solution au problème spécifique n°3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- faciliter la création au plan national et sous régional de réseaux entre les différents acteurs de la filière Karité ;</li> <li>- favoriser des partenariats commerciaux entre les zones de production pour assurer la régularité de l'approvisionnement en beurre de karité de bonne qualité à prix abordables sur la base de contrats ou d'accords à terme ;</li> <li>- promouvoir les pratiques de commercialisation basée sur le groupage de l'offre pour la rationalisation de la gestion des circuits d'approvisionnement dans le cas de l'exportation.</li> </ul>	

Source : Résultat de nos investigations

## **PARAGRAPHE 2 : Conditions de mise en œuvre**

### **1. Suggestions**

Elles sont à l'endroit de l'ABePEC et à l'endroit des acteurs de la filière beurre de karité.

#### **1.1- Suggestion liée au problème relatif à l'appui-conseil pour le renforcement des capacités de gestion des acteurs de la filière beurre de karité**

Etant donné que la réalisation des activités de l'ABePEC est conditionnée par les subventions accordées par le Budget National, il serait souhaitable que ces subventions soient équitablement réparties à travers d'autres activités tout aussi importantes de l'Agence entrant dans le cadre de la promotion des cinq filières. Il s'agira de réaliser les études sur le potentiel exportable des cinq filières en général et du beurre de karité en particulier d'une part, d'organiser des formations thématiques sur les filières d'autre part afin de renforcer les capacités professionnelles et d'entreprise des femmes productrices et de leurs organisations. Il faudra en outre faciliter l'accès des producteurs aux conseils professionnels, aux formations et au soutien technique.

#### **1.2.- Suggestion liée au problème relatif à la gestion des informations commerciales par l'Agence**

Les producteurs sont indéniablement beaucoup plus touchés par le manque d'informations sur les marchés, ils constituent des proies faciles pour les commerçants et autres intermédiaires qui n'hésitent pas à profiter de leur méconnaissance du marché pour fixer les prix à leur avantage. Pour ces raisons, il faudrait :

- mettre en place des systèmes d'information du marché comprenant des données sur les prix et les volumes des différents marchés
- analyser et faire le suivi des marchés existants et rendre disponibles les informations techniques et commerciales.
- que les opérateurs économiques utilisent de manière optimale la plateforme d'informations économiques et commerciales créée par l'Agence.

### **1.3- Suggestion liée au problème relatif à la politique de promotion du beurre de karité**

Pris individuellement, le Bénin n'a pas les moyens techniques, humains et financiers pour faire face aux menaces qui ne cessent de peser sur les ressources génétiques forestières. D'où la nécessité pour l'Etat de mettre en place des mécanismes de coopération pour garantir la sauvegarde de ces ressources dont le but sera de lutter contre la pauvreté des ruraux, notamment l'accroissement des revenus des femmes ramasseuses et productrices, principales actrices de la filière du karité.

La valorisation du karité et l'organisation de la filière nécessitent la collaboration des différents acteurs de la filière en matière de transfert de technologies. Des réunions périodiques et régulières des parties prenantes de la filière karité pourraient être organisées par l'Agence.

## **2. Conditions de mise en œuvre**

Les recommandations qui précèdent ne peuvent résoudre efficacement les problèmes spécifiques identifiés que si des conditions favorables sont réunies.

### ***2.1.- Conditions de mise en œuvre du problème relatif à l'appui-conseil des acteurs pour le renforcement de leurs capacités***

L'Agence doit prendre certaines dispositions qui sont entre autres :

- créer un réseau de soutien à la démarche qualité en formant des formateurs spécialisés avec l'appui technique et financier des partenaires comme l'ITC et le CBI en vue de mettre en place un cadre contractuel avec des formateurs spécialisés qui prendront en charge l'encadrement des groupements ou coopératives de beurre de karité ;
- recruter des conseillers en gestion financière pour coacher les groupements ou coopératives en vue de faire leurs diagnostics et élaborer leurs business plans ;
- proposer un protocole d'accord entre l'ABePEC, le Fonds National de la Microfinance (FNM) et autres Institutions de Microfinances pour des prêts aux coopératives ou groupements d'acteurs du beurre de karité formalisés et recommandés par l'ABePEC qui jouera de ce fait un rôle d'intermédiation financière.

## ***2.2.- Conditions de mise en œuvre du problème relatif à la diffusion de l'information commerciale***

- créer une plateforme web (portail web) pour la visibilité des activités du secteur, d'achat et de vente du beurre de karité.
- éditer un répertoire des producteurs et exportateurs des filières anacarde, ananas et beurre de karité. Ce répertoire présentera le Bénin et ses atouts et fera découvrir aux lecteurs internationaux les produits, les services et les sociétés exportatrices. Il servira de support de communication aux différentes administrations béninoises soucieuses de promouvoir le Bénin. Il sera également distribué à travers les ambassades, représentations diplomatiques et agences internationales présentes au Bénin, ainsi que par les ambassades du Bénin à l'étranger;
- faire participer ces acteurs aux activités foraines au plan national et à l'étranger ;

### **2.3. Conditions de mise en œuvre du problème relatif à la politique de promotion du beurre de karité**

- mettre en place un mécanisme de vente groupée du beurre de karité à partir d'une centrale d'achat créée ;
- organiser des achats groupés d'emballages pour des raisons d'économie d'échelle.

A l'endroit de l'Etat :

- Comme le budget alloué chaque année à l'Agence s'élève environ à 300.000.000 millions de FCFA dont 200.000.000 FCFA pour la promotion des produits locaux il serait indiqué de porter ces 200.000.000 à au moins 500.000.000 FCFA pour que l'agence puisse améliorer la promotion des produits locaux à l'extérieur afin d'avoir des effets induits et la visibilité du pays par lesdits produits.

## CONCLUSION

La promotion des exportations est l'un des moteurs essentiels du développement économique d'un pays. C'est un moyen prioritaire pour valoriser à la fois les productions nationales, attirer les capitaux extérieurs afin de développer l'industrie, améliorer la balance commerciale, diversifier l'économie et créer au niveau international une image valorisante pour le pays.

L'ABePEC à qui le gouvernement a dévolu cette mission devra s'investir en amont comme en aval en faisant une offre adaptée aux besoins des consommateurs. La recherche objet de notre étude dans l'Agence nous a permis de déceler l'existence d'un certain nombre de problèmes regroupés en problématiques. Au nombre de ces problématiques, c'est celle relative à la contribution de l'Agence à l'amélioration de la chaîne de valeur du beurre de karité qui a fait l'objet de notre recherche. L'étude de cette problématique a fait ressortir un constat général qu'est l'insuffisance des actions de l'Agence à l'endroit des acteurs de la chaîne du beurre de karité. Il en découle trois problèmes spécifiques à savoir :

- insuffisance d'appui-conseil pour le renforcement des capacités de gestion des acteurs de la filière beurre de karité ;
- inefficacité de la gestion des informations commerciales pour faciliter les contacts entre entreprises nationales et les partenaires étrangers ;
- inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité.

Après les diverses analyses, nous avons proposé des approches de solutions relatives à chaque problème identifié puis formulé les conditions de leur mise en œuvre en vue d'aider les Autorités de l'Agence à améliorer ou à inscrire dans leur plan de travail annuel, les activités touchant réellement la promotion des filières en général et en particulier le beurre de karité afin de contribuer au développement socio-économique des zones rurales.

Ce travail n'est pas été réalisé sans difficultés ; nous avons été confrontés à la distance des personnes enquêtées et à la non disponibilité surtout des exportateurs du beurre de karité.

Malgré ces difficultés, et autres insuffisances relevées, nous suggérons ce qui suit :

- le Conseil d'Administration de l'Agence recommande à l'Etat d'allouer des ressources financières consistantes à l'Agence pour qu'elle puisse faire la promotion des produits locaux à l'extérieur afin d'avoir des effets induits ainsi que la visibilité du pays grâce auxdits produits ;
- créer un réseau de soutien à la démarche qualité en formant des formateurs spécialisés en vue de mettre en place un cadre contractuel avec des formateurs spécialisés qui prendront en charge l'encadrement des groupements ou coopératives de beurre de karité ;
- créer un portail web pour la visibilité des activités du secteur et une plateforme de promotion, d'achat et de vente du beurre de karité ;
- faciliter la création au plan national et sous régional de réseaux entre les différents acteurs de la filière Karité ;

Nous espérons que ces approches de solutions seront mises en œuvre pour une bonne visibilité des actions de l'Agence. Cette étude est loin d'être une panacée car elle présente des limites. Notre seule ambition est de contribuer très modestement à orienter et améliorer positivement les actions futures de l'Agence pour un développement des flux commerciaux pour la promotion de la chaîne de valeur beurre de karité.

# BIBLIOGRAPHIE

## A. Ouvrages généraux

1. AGBAHUNGBA, G. ET DE POMMIER, D. 1989. "Aspects du parc à karités - Neres" (*Vitellaria paradoxa Gaertn. f. Parkia biglobosa Jacq. Benth.*) dans le sud du Borgou (Bénin)" in *Revue Bois et Forêts des Tropiques* 222: 41- 54.
2. AGBO & al (2008). « **Promotion des chaînes de valeur agricoles au Bénin** » Guide méthodologique, 54p.
3. BADINI ET AL (2011): "Le marché de karité et ses évolutions" VC4PD Research Paper N° 12, Wageningen UR, July 2011
4. KOTLER P. et DUBOIS B ; (2003) : « **Marketing Management** », 11<sup>ème</sup> édition NOUVEAUX HORIZONS
5. SINGBO A. et SODJINOUE E. (2004) : « **Étude du système de commercialisation du beurre de karité au Bénin** ». Rapport Technique Final. 21 p
6. SOGLO A. (2009) : «**Etude diagnostique de la filière karité au Bénin** ». 42 p

## C. Références électroniques

<http://www.intracen.org/tis/pub/TISFrench.pdf>;

[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADJ187.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADJ187.pdf);

[http://41.138.49.23/observatoire/documentation/broch\\_Value%20Chains\\_FRE\\_NCH\\_ECA%20WA\\_NNREC\\_2012\\_02.pdf](http://41.138.49.23/observatoire/documentation/broch_Value%20Chains_FRE_NCH_ECA%20WA_NNREC_2012_02.pdf);

<http://makingtheconnection.cta.int/sites/default/files/Concept-Note-Fr.pdf>

[http://www.iedafrique.org/IMG/pdf/Aggridape\\_n29-2\\_-\\_Chaines\\_de\\_valeur\\_et\\_nouveaux\\_marches\\_agricoles\\_emergents.pdf](http://www.iedafrique.org/IMG/pdf/Aggridape_n29-2_-_Chaines_de_valeur_et_nouveaux_marches_agricoles_emergents.pdf)

<http://www.inter-reseaux.org/mot/filieres-agricoles-334>

<http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documentsf>

# ANNEXES

## **GUIDE D'ENTRETIEN**

Pour mieux apprécier les problèmes qui entravent la promotion des filières agricoles à l'ABePEC, nous avons choisi dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation le thème : Contribution de l'Agence Béninoise de Promotion des Echanges Commerciaux à l'amélioration de la chaîne de valeur du beurre de karité.

Les objectifs de l'enquête est de savoir si :

- l'insuffisance d'appui conseil pour renforcer les capacités de gestion des producteurs du beurre de karité est due à la faible capacité de gestion des coopératives ou groupement d'acteurs du beurre de karité;
- l'inefficacité de la gestion des informations commerciales justifie l'absence d'une plateforme web pour la visibilité du beurre de karité - Créer et dynamiser un réseau d'information commerciale ;
- l'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité est due à l'absence d'un réseau de structures opérant dans la chaîne de promotion de la filière karité.

### **RESULTATS ATTENDUS**

1. Les acteurs de la chaîne de valeur du beurre de karité profitent des formations thématiques sur le beurre de karité ;
2. Les acteurs de la chaîne de valeur du beurre de karité ont accès à un système d'informations sur le marché fonctionnel sur les produits d'exportation (offre et demande de produits);
3. Les acteurs de la chaîne de valeur du beurre de karité établissent un réseau fort avec une institution publique d'appui au commerce publique afin de faciliter le partenariat entre les importateurs, les partenaires techniques et financiers de la place, les Institutions de Microfinances, les Organismes de Promotion du Commerce de la sous région.

## **PRESENTATION DU QUESTIONNAIRE**

Le questionnaire de l'enquête comprend 08 questions administrées aux acteurs de la chaîne de valeur beurre de karités.

### **CONSIDERATIONS GENERALES POUR LE REMPLISSAGE**

Le questionnaire comporte des questions ouvertes et à choix multiple. Le remplissage se fera dans l'ordre de la question 1 à la question 08 à vous administrée.

### **QUESTIONNAIRE**

**Question 01:** Il s'agit de renseigner le secteur d'activité

**Question 02** : savoir si l'Agence joue réellement sa mission d'assistance-conseil ou renforce suffisamment la capacité en gestion des acteurs du beurre de karité

**Question 03** : savoir les domaines dans lesquels ces acteurs reçoivent les formations de la part de l'Agence

**Question n°4** permettre de savoir si l'Agence joue sa mission réelle de la gestion des informations commerciales sinon quelle est la cause de l'absence d'un système dynamique d'information commerciale

**Question 05:** Il s'agira de savoir les types d'informations recherchées par les usagers en fréquentant l'ABePEC

**Question 06 :** savoir s'il y a un réseau de promotion du beurre de karité entre acteurs et une institution publique d'appui au commerce

**Question 07:** savoir l'existence d'un cadre de concertation entre acteurs pour la promotion de la filière karité à préciser

**Question 08 :** Les suggestions apportées pour l'amélioration des services offerts par l'ABePEC dans la promotion du beurre de karité

## QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Mesdames et Messieurs,

Nous vous adressons le présent questionnaire qui sert à réaliser une « recherche diagnostique » en vue de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en gestion commerciale au cycle II de l'ENEAM. Ce questionnaire a été élaboré dans la perspective d'une contribution à l'amélioration de l'efficacité des actions de l'Agence en faveur des acteurs du beurre de karité en vue de les rendre plus visibles.

Nous vous prions de nous le remplir de manière fidèle à la réalité. Ceci constituerait vos contributions à la réalisation de cet objectif.

**Merci pour votre franche collaboration**

### Q1 : Quel est votre secteur d'activités ?

Producteur local       Commerçant/négociant   
Exportateur       Autres (à préciser).....

### Q2. L'ABePEC par son appui-conseil renforce vos capacités en gestion du beurre de karité. Etes-vous ?

1. Tout à fait d'accord       2. Plutôt d'accord   
3. Pas du tout d'accord       4. Plutôt pas d'accord   
5. Sans opinion

### Q3. Quels sont les domaines de formations dans lesquels l'ABePEC vous appuie ?

1. Formation sur les techniques de l'exportation   
2. Formation sur les négociations commerciales   
3. Formation sur les techniques commerciales et marketing   
4. Formation sur l'amélioration de la qualité du beurre de karité   
5. Formation sur les normes américaines et européennes sur le beurre de karité   
6. Autre à préciser.....

**Q4 : Si ces services respectifs sont actuellement disponibles à l'ABePEC, prière de spécifier sous quelle forme vous les obtenez :**

	1	2	3	4
	Documents	Support magnétique	En ligne interne et sur GSM	En ligne externe
<b>1. PARTENAIRES D'AFFAIRES</b>				
1.1 Acheteurs/vendeurs potentiels (y compris distributeurs et agents)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. OPPORTUNITES D'AFFAIRES</b>				
2.1 Offres et demandes pour produits et services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. CONDITIONS D'ACCES AUX MARCHES</b>				
3.1 Règlements d'importation et contrôle des étrangers et procédures d'exportation/importation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Règlements concernant la santé, règlements phytosanitaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 Règlements concernant l'emballage et le marquage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. PROMOTION DE VENTES</b>				
4. Foires et exposition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. DISTRIBUTION</b>				
5.1 Règlements concernant les contrats de vente et les commissions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 Procédures commerciales usuelles (modalités de livraisons et de paiement, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 Informations concernant la demande (préférences des consommateurs, etc.) /importateurs étrangers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q5 : Comment appréciez vous la diffusion des informations commerciales fournies par l'ABePEC pour la promotion du beurre de karité**

1. Mauvais  2. Passable  3. Moyen  4. Bon

**Q6. Il y a un réseau de promotion du beurre de karité entre acteurs et une institution publique d'appui au commerce. Etes-vous ?**

1. Tout à fait d'accord  2. Plutôt d'accord   
 3. Pas du tout d'accord  4. Plutôt pas d'accord   
 5. Sans opinion

**Q7 : Quel est votre degré de satisfaction quant au rôle joué par l'ABePEC pour l'amélioration de la chaîne de valeur du beurre de karité ?**

1. Mauvais

2. Passable

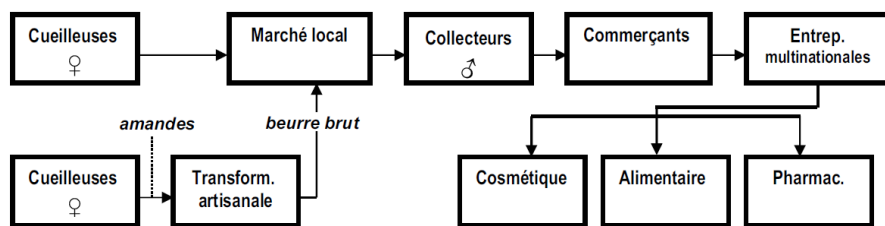
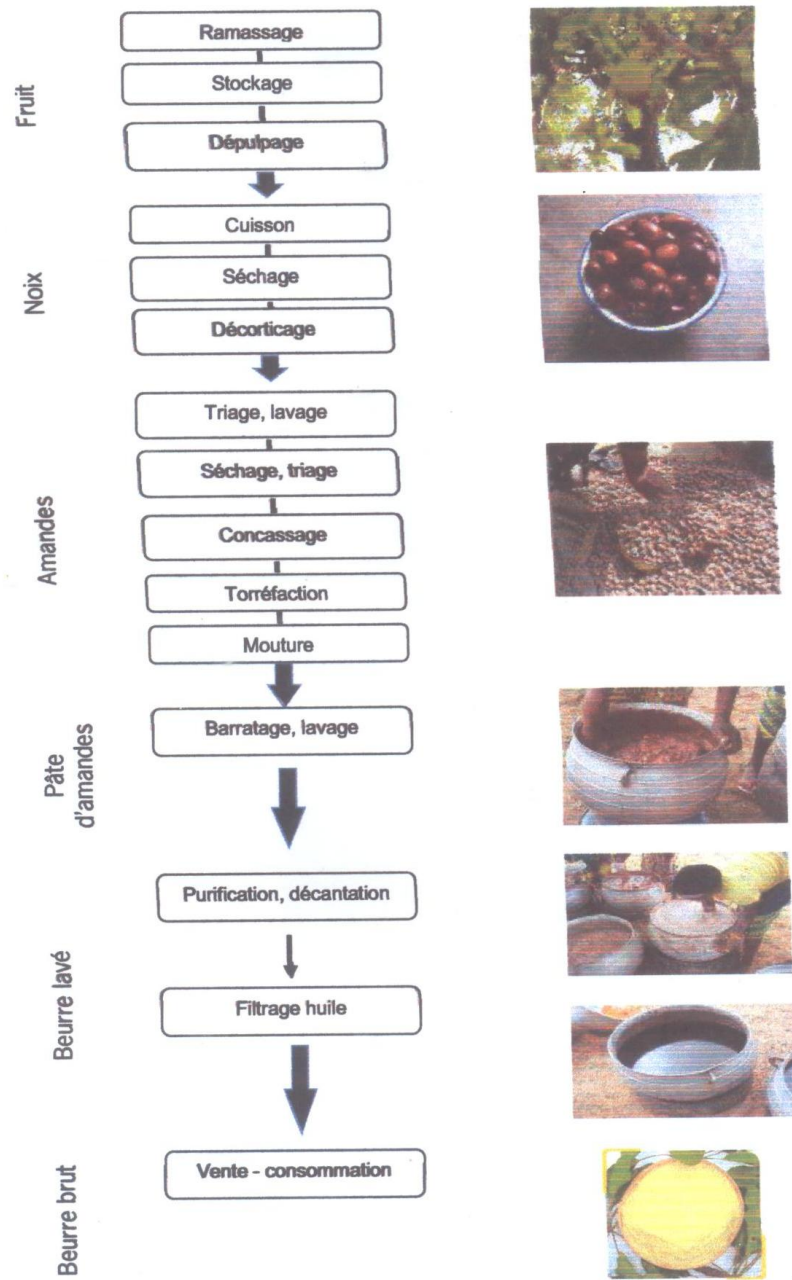
3. Moyen

4. Bon

**Q8. Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration des services offerts par l'ABePEC dans la promotion du beurre de karité**

.....  
.....  
.....

Figure 1 : Processus de production du beurre de karité



Constitution de la valeur ajoutée le long d'une chaîne de valeur

# TABLE DES MATIERES

Dédicaces .....	ii
Remerciements.....	iii
Liste des sigles .....	iv
Liste des tableaux .....	v
Résumé.....	vi
Plan sommaire.....	x
<b>INTRODUCTION E .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : Cadre institutionnel de l'étude, observation de stage et ciblage de la problématique .....</b>	<b>3</b>
<b>SECTION I : Cadre physique de l'étude et observations de stage .....</b>	<b>3</b>
<b>Paragraphe 1 : Présentation de la structure d'accueil du stage.....</b>	<b>3</b>
1. Présentation de la structure d'accueil .....	3
1.1.-Historique et missions de l'ABePEC : .....	3
1.2.- Organisation et ressources de l'Agence :.....	6
1.2.1- Organisation de l'Agence : .....	6
1.2.2- Les ressources de l'Agence :.....	7
2- L'environnement de l'ABePEC :.....	7
2.1- Le micro environnement : .....	8
2.1.1- Les fournisseurs : .....	8
2.1.2- Les clients de l'Agence :.....	8
2.1.3- Les concurrents :.....	9
2.1.3.1- La Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin : .....	9
2.1.3.2- L'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises : .....	9
2.1.3.3- Le Conseil National des Chargeurs du Bénin : .....	9
2.2- Le macro environnement : .....	10
2.2.1- L'environnement réglementaire, légal et économique :.....	10
2.2.2- L'environnement technologique et socioculturel : .....	11
2.2.2.1- L'environnement technologique :.....	11
2.2.2.2- L'environnement socioculturel : .....	12
<b>Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de la structure en observation .....</b>	<b>12</b>
1.- Cadre physique de l'étude : Le Département Etudes et Promotion Commerciale .....	12
1.1.- Service Information et Communication .....	12
1.2.- Service Missions et Manifestations Commerciales .....	13

2.- Présentation des observations du stage.....	14
2.1- Les observations positives.....	14
2.2. Les observations négatives :.....	15
2.3- Analyse de l'environnement de l'Agence :.....	16
2.4- Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt : .....	19
<b>SECTION II : Ciblage de la problématique .....</b>	<b>20</b>
<b>Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique.....</b>	<b>20</b>
1.- Choix de la problématique .....	20
2.- Spécification de la problématique choisie .....	21
<b>Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée .....</b>	<b>22</b>
1.-Vision globale de résolution de la problématique de l'étude .....	22
a)-Approches génériques de résolution du problème général et des problèmes spécifiques .....	22
b)-Approches génériques de résolution des problèmes spécifiques .....	23
2.-Séquence de résolution de la problématique .....	23
<b>CHAPITRE II : Cadre théorique et méthodologie de l'étude .....</b>	<b>25</b>
<b>SECTION I : Cadre théorique de l'étude .....</b>	<b>25</b>
<b>Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude.....</b>	<b>25</b>
1.-Objectif de l'étude .....	25
1.1.-Objectif général .....	25
1.2.-Objectifs spécifiques .....	25
2.-Causes, hypothèses et tableau de bord liés aux problèmes en résolution.....	26
2.1-Causes et hypothèse supposées à la base des problèmes en résolution.....	26
2.1.1-Causes et hypothèse liées aux problèmes spécifiques.....	26
a)-Causes et hypothèse liées à l'insuffisance d'appui conseil pour le renforcement des capacités de gestion des acteurs de la filière beurre de karité.....	26
b)-Causes et hypothèse liées à l'inefficacité de la gestion des informations commerciales.....	28
c)-Causes et hypothèse liées à l'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité .....	29
2.2- Hypothèses et tableau de bord.....	31
2.2.1- Hypothèses .....	31
2.2.2- Tableau de bord .....	32
<b>Paragraphe 2 .- Revue de littérature .....</b>	<b>33</b>
1- Clarification du concept .....	33
2- Contribution antérieurs à la résolution des problèmes spécifiques .....	41

2.1- Contributions antérieurs à l'insuffisance d'appui conseil pour renforcer les capacités de gestion des producteurs .....	41
2.2- Contributions antérieurs à l'inefficacité de la gestion des informations commerciales .....	43
2.3- Contributions antérieurs à l'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité .....	45
<b>SECTION II : Méthodologie de l'étude .....</b>	<b>47</b>
<b>Paragraphe 1 : Choix de la méthodologie de l'étude, méthodes empiriques .....</b>	<b>47</b>
1.- Choix de la méthodologie de recherche.....	47
2- Méthode empirique.....	48
<b>Paragraphe 2- Approche théorique.....</b>	<b>50</b>
1- Approche théorique relative au problème spécifique n°1 : insuffisance d'appui conseil pour le renforcement des capacités de gestion des acteurs .....	51
2- Approche théorique relative au problème spécifique lié à l'inefficacité de la gestion des informations commerciales.....	52
3- Approche théorique relative à l'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité.....	54
<b>CHAPITRE III : Analyse des données de l'enquête, approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....</b>	<b>56</b>
<b>SECTION I : Analyse des données de l'enquête.....</b>	<b>56</b>
<b>Paragraphe 1 : Mobilisation, dépouillement et présentation des données .....</b>	<b>56</b>
1.- Mobilisation et réalisation de la collecte des données.....	56
1.1.-Enquêtes.....	56
1.2.-Difficultés rencontrées .....	56
2.-Dépouillement et présentation des données.....	56
3.-Résultats des investigations .....	57
4.-Analyse des résultats de l'enquête.....	59
<b>Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic .....</b>	<b>61</b>
1.-Vérification des hypothèses .....	61
1.1-Degré de validité de l'hypothèse n°1 .....	61
1.2-Degré de validité de l'hypothèse n°2 .....	61
1.3-Degré de validité de l'hypothèse n°3 .....	62
2-Diagnostic établi .....	62
<b>SECTION II : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....</b>	<b>63</b>
<b>Paragraphe 1 : Approches de solutions aux problèmes spécifiés .....</b>	<b>63</b>
1.- Approches de solutions relatives au problème lié à l'insuffisance d'appui conseil pour le renforcement des capacités de gestion des acteurs de la filière beurre de karité .....	63

2.- Approches de solutions relatives au problème lié à l'inefficacité de la gestion des informations commerciales.....	64
3.- Approches de solutions relatives au problème lié à l'inexistence d'une politique cohérente de promotion du beurre de karité.....	65
4.- Tableau de synthèse de l'étude.....	66
<b>Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre .....</b>	<b>68</b>
1. Suggestions .....	68
1.1.-Suggestion liée au problème relatif à l'appui-conseil des acteurs pour renforcement des capacités de gestion des acteurs de la filière beurre de karité.....	68
1.2.-Suggestion liée au problème relatif à la gestion des informations commerciales .....	68
1.3.-Suggestion liée au problème relatif à la politique de promotion du beurre de karité.....	69
2. Conditions de mise en œuvre .....	69
2.1. Conditions de mise en œuvre du problème relatif à l'appui-conseil des acteurs pour le renforcement de leurs capacités.....	69
2.2. Conditions de mise en œuvre du problème relatif à la diffusion de l'information commerciale .....	70
2.3. Conditions de mise en œuvre du problème relatif à la politique de promotion du beurre de karité .....	71
<b>CONCLUSION : .....</b>	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE : .....</b>	<b>74</b>
<b>ANNEXES : .....</b>	<b>75</b>