



Bissau, Guinea-Bissau
September 19-22, 2016

Atelier sur le marché du cajou



Jim Fitzpatrick



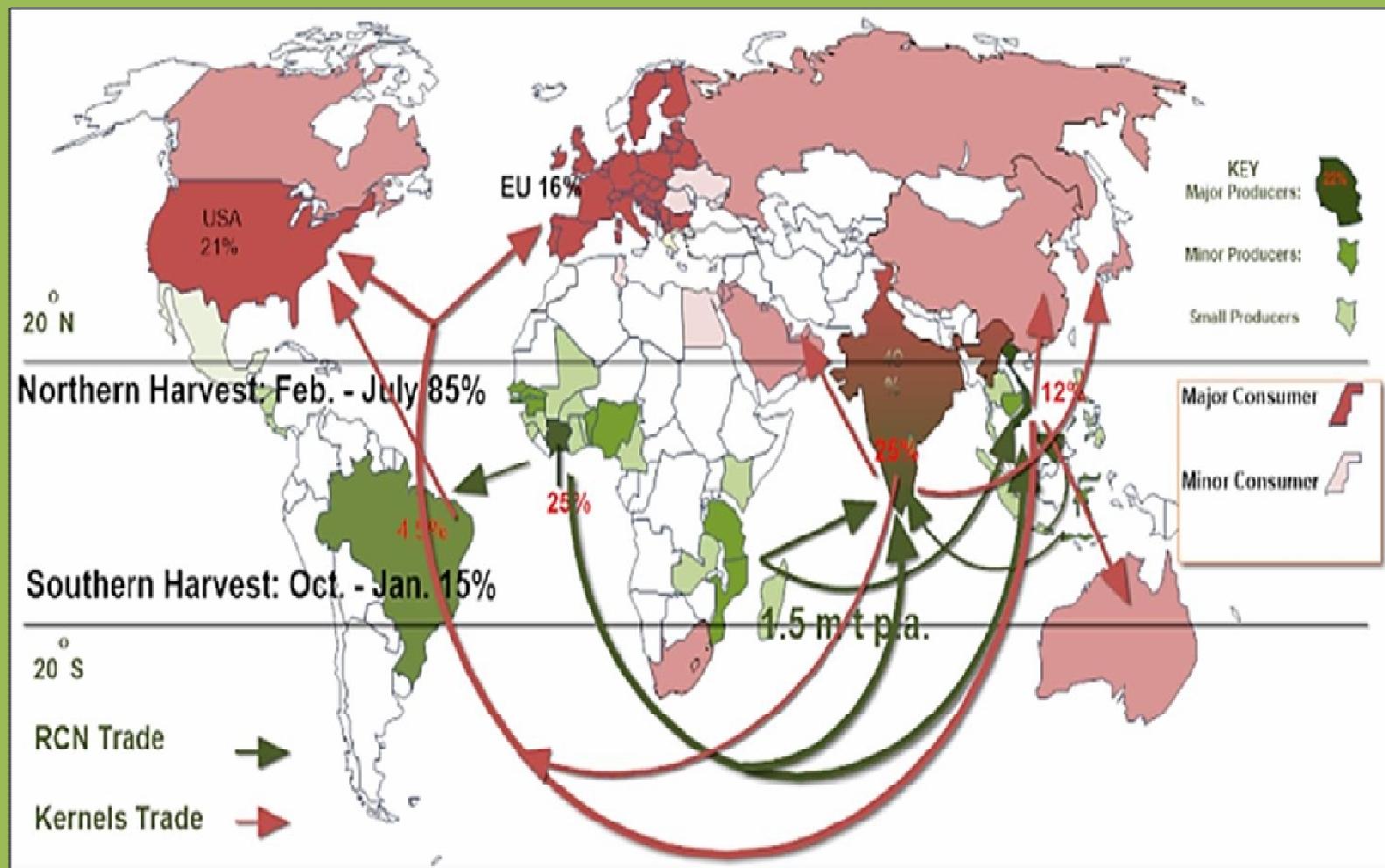
Session 1 - 9h00-10h30
Comprendre & exploiter les
informations sur le marché

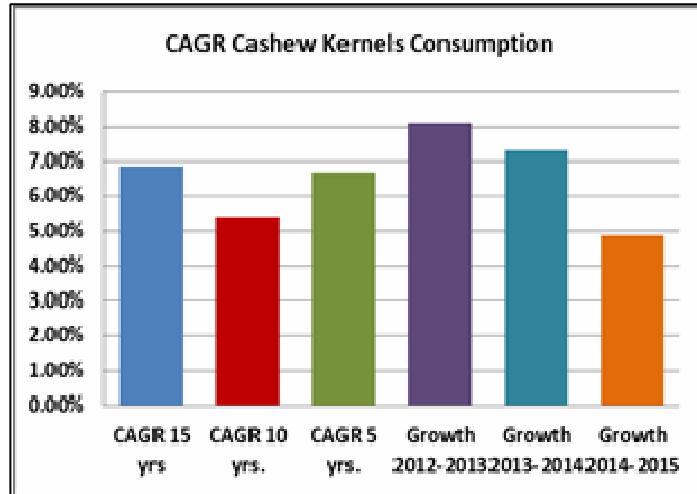
Session 2 - 11h00-12h30
Gestion des risques et prise de
décisions

Session 2 - Gestion des risques et prise de décisions

- 1. La filière du cajou**
- 2. Risques & Gestion de risques**
- 3. Risque et perte de valeur**
- 4. Sept étapes vers les marchés d'exportation**
- 5. Préparation, Risques et Prise de Décision**

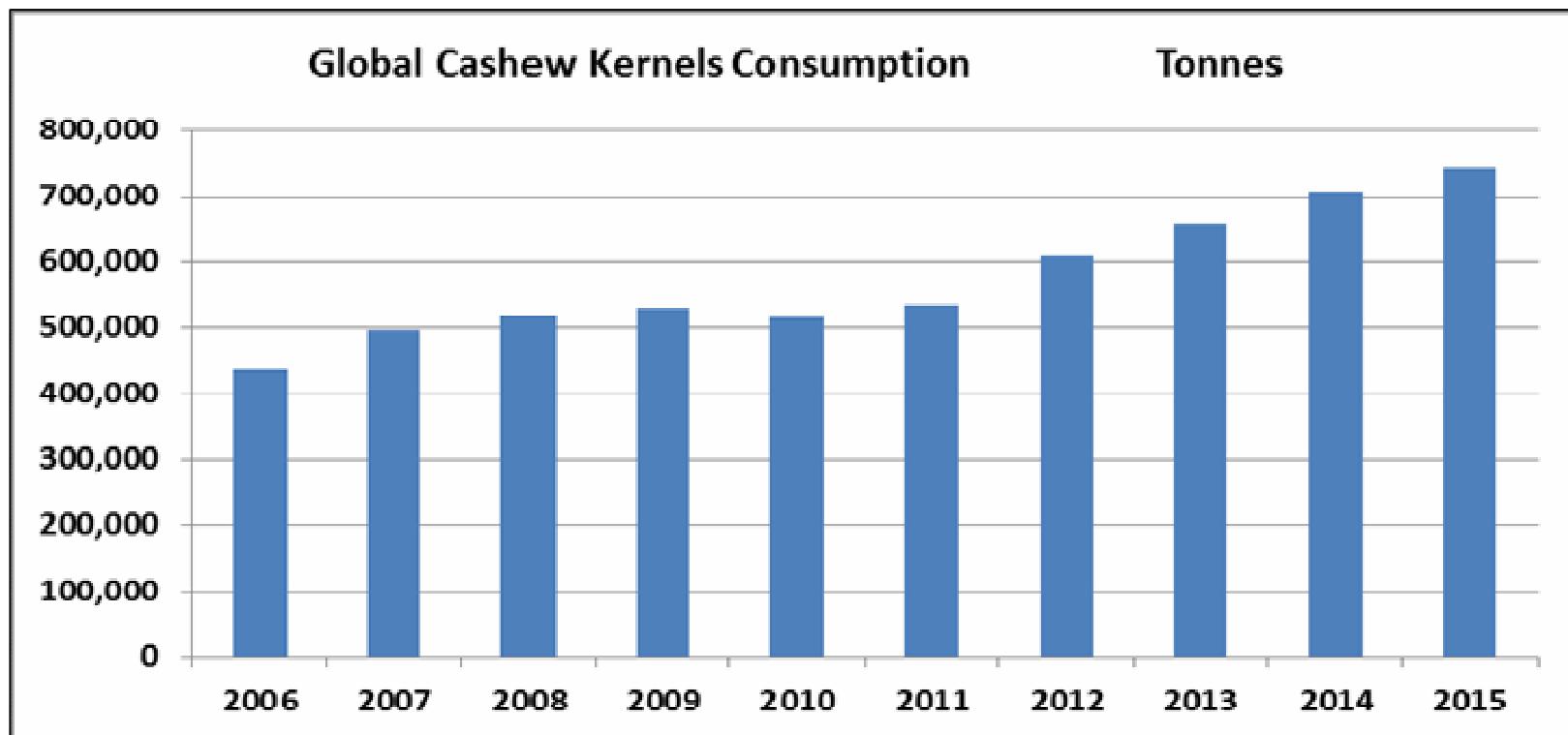
Cashew World 2016



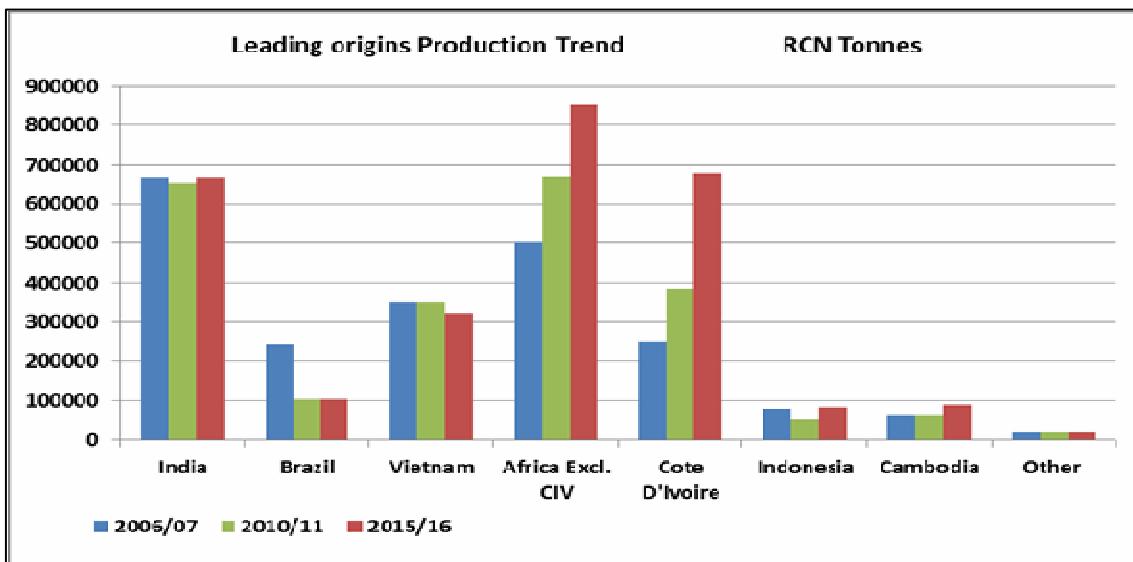
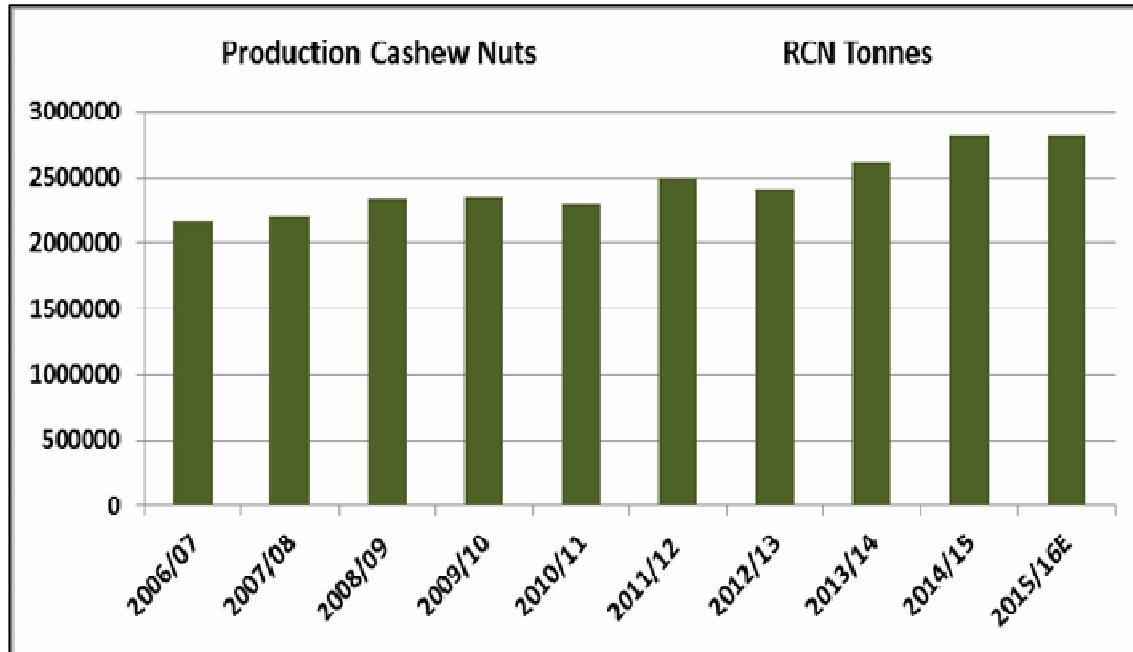


La demande

- 1. Augmente rapidement**
- 2. Sur tous les marchés**
- 3. Mais fait face à l'instabilité des prix**

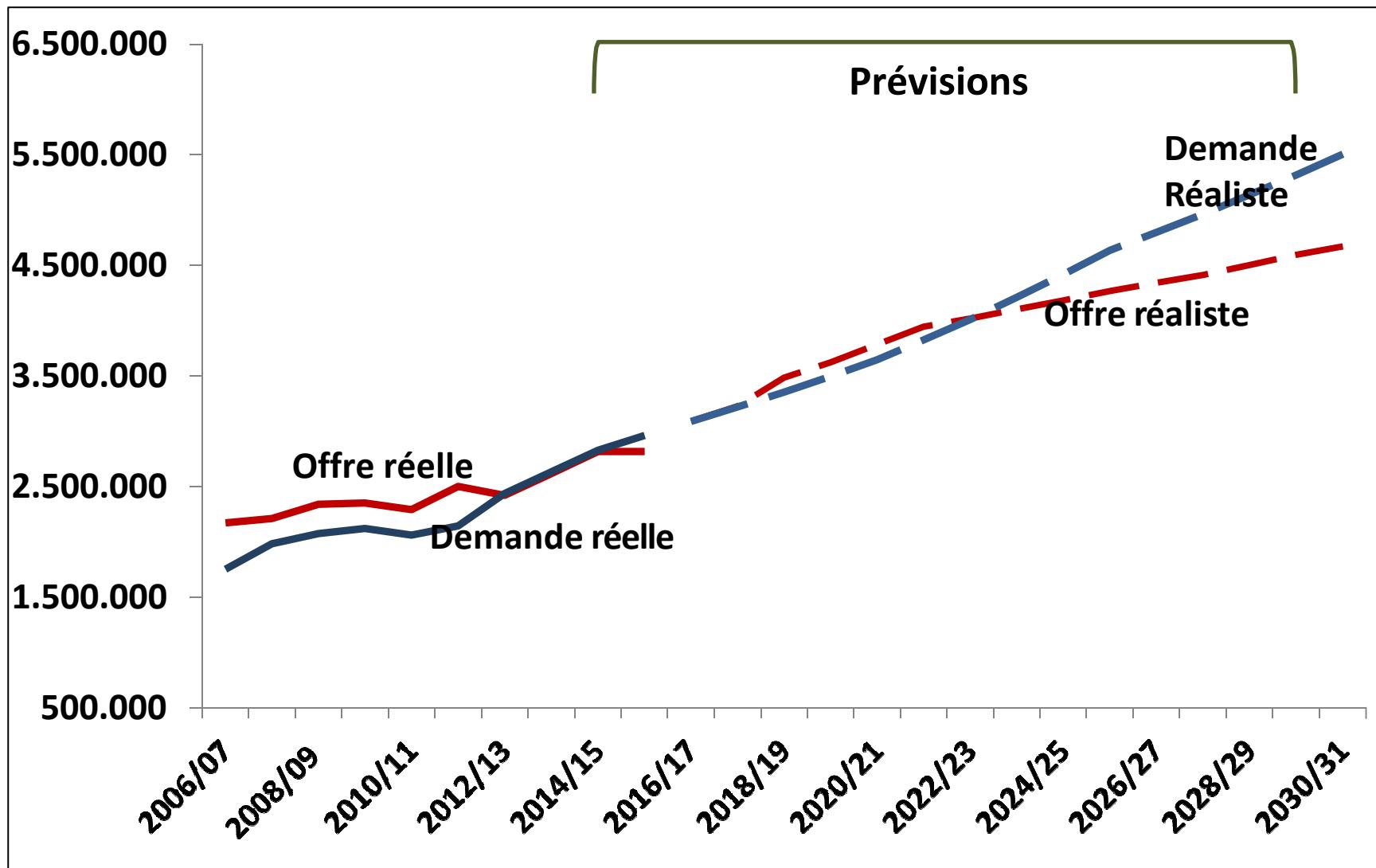


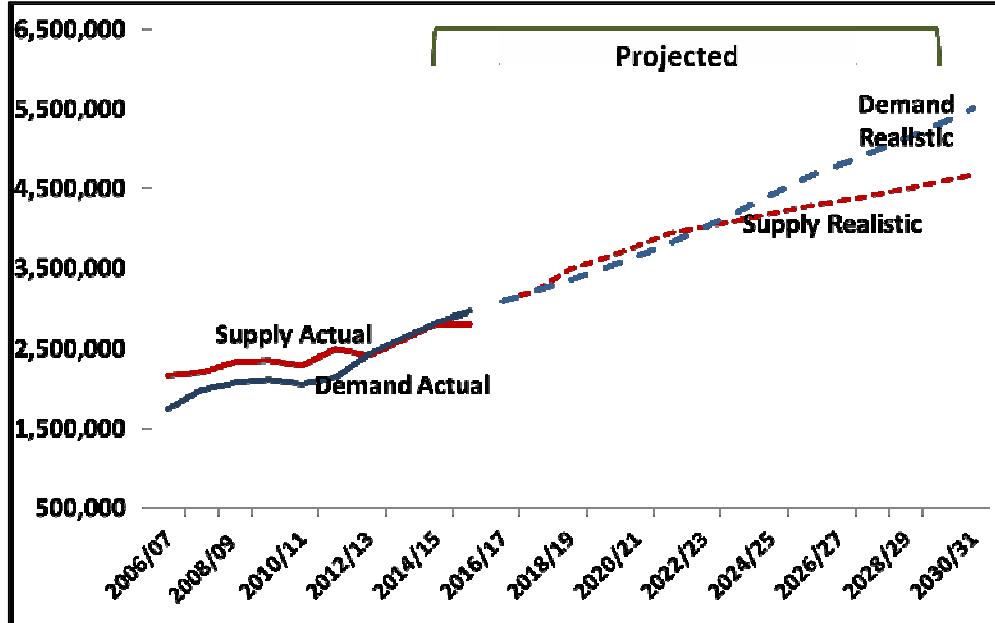
Production



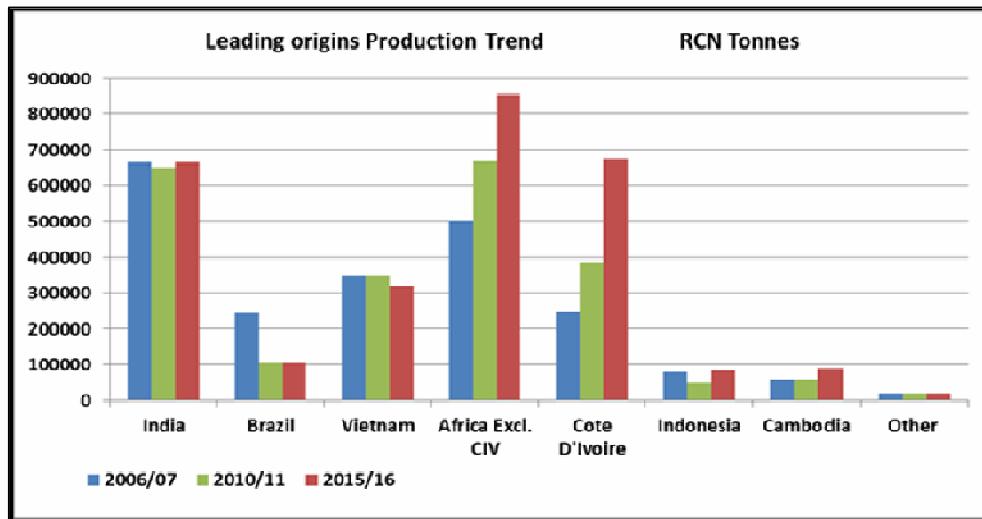
- En hausse
- Le taux de croissance pourrait ralentir
- Tendances divergentes dans les différentes régions
 - En baisse au Vietnam ; statique en Inde
 - L'Afrique est la zone de croissance

Perspectives





Pour satisfaire à la demande, le marché comptera sur l'augmentation de la production dans les pays africains



Comment les institutions et entrepreneurs africains peuvent-ils transformer cela en valeur ajoutée, avantages et développement pour le secteur?

Activité 1 – Groupes de 4 personnes

Catégories

1. Risque du marché
2. Risque lié à la politique
3. Risque opérationnel
4. Risque lié au produit
5. Risque CSR
6. Risque financier
7. Risque-pays
8. Risque lié à la marque

- Donnez 3 exemples de risques
- Rangez les par catégories
- Attribuez à chacun une note de qualité de 1-5, 5 étant le niveau d'impact maximum

Activité 10 minutes



Risque et perte de valeur

Le manque ou de la traçabilité, la contamination, les mauvaises conditions de conservation etc. – réduisent la valeur intrinsèque du produit.

Plus ces risques sont élevés, plus faibles sont les prix que les acheteurs consentent payer.

Plus le commerçant prend des risques, plus il cherche des avantages pour les couvrir

Même un produit phare sera vendu à moindre coût si l'acheteur estime qu'il comporte un grand risque

La gestion du risque et l'atténuation de sa perception par l'acheteur ajoute de la valeur

Cashew World - Risk

- Higher Food Safety requirements
- Lack of certified suppliers
- Increased CSR demands from consumer
- High dependence on Vietnam

EU 16%

US 21%

- Production fall.
- Reduced processing capacity
- High costs

25%

4.5%

7.5 m t p/a

- Lack of processing and value addition
- Management skills lacking
- High Costs
- Poor financial services
- Lack of awareness of buyers needs
- Political/Country Risk

KEY
Major Producers:

Minor Producers:

Small Producers

RCN Trade

Kernels Trade

Major Consumer

Minor Consumer

- Supply deficit
- Falling production
- Dependence on imported RCN
- Food safety non compliance
- Labour practices
- Long voyage to market

- Organized processing declining in favor of small processors.
- Low food safety practice
- Fast consumer growth outpacing supply

- RCN Trade loss of Trace ability
- Speculation/manipulation
- Loss of quality
- Carbon footprint

Risques et menaces



L'exportation de volumes croissants de NCB à partir de l'Afrique n'est pas durable : 3,5 millions de tonnes à exporter en 10 ans ? 6 millions de tonnes en 20 ans ? Quelle traçabilité ?



Les transformateurs doivent adopter les exigences des acheteurs en matière de sécurité sanitaire des aliments et de gestion de la qualité.



Les mauvaises conditions de travail peuvent constituer une menace pour la demande



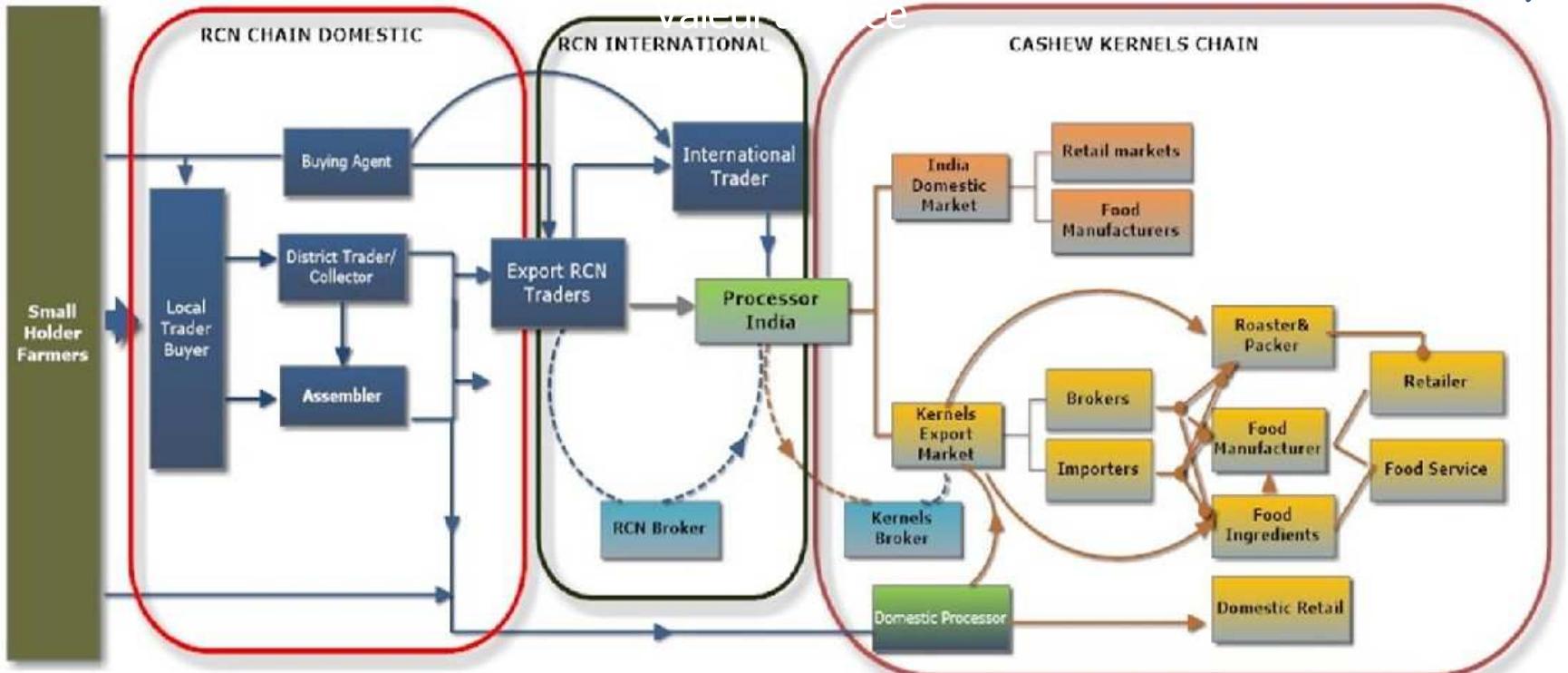
L'instabilité des prix freine la croissance de la demande

Qu'est-ce que la valeur ajoutée?

Il existe plusieurs définitions

- **Comptabilité:** le revenu brut d'une entreprise
- **Economie:** la différence entre le produit des ventes et le coût total de tous les intrants, composantes et services payés par l'entreprise dans la fabrication du produit.
- **Marketing:** la combinaison d'une variété de caractéristiques et d'avantages qui contribuent à rendre un produit plus attractif pour le client ; par exemple, prendre un produit, le conditionner et le proposer comme aliment préparé
- **Du point de vue de la chaîne des valeurs:** la transformation des intrants en produits et essentiellement la création d'avantages concurrentiels dans la chaîne.

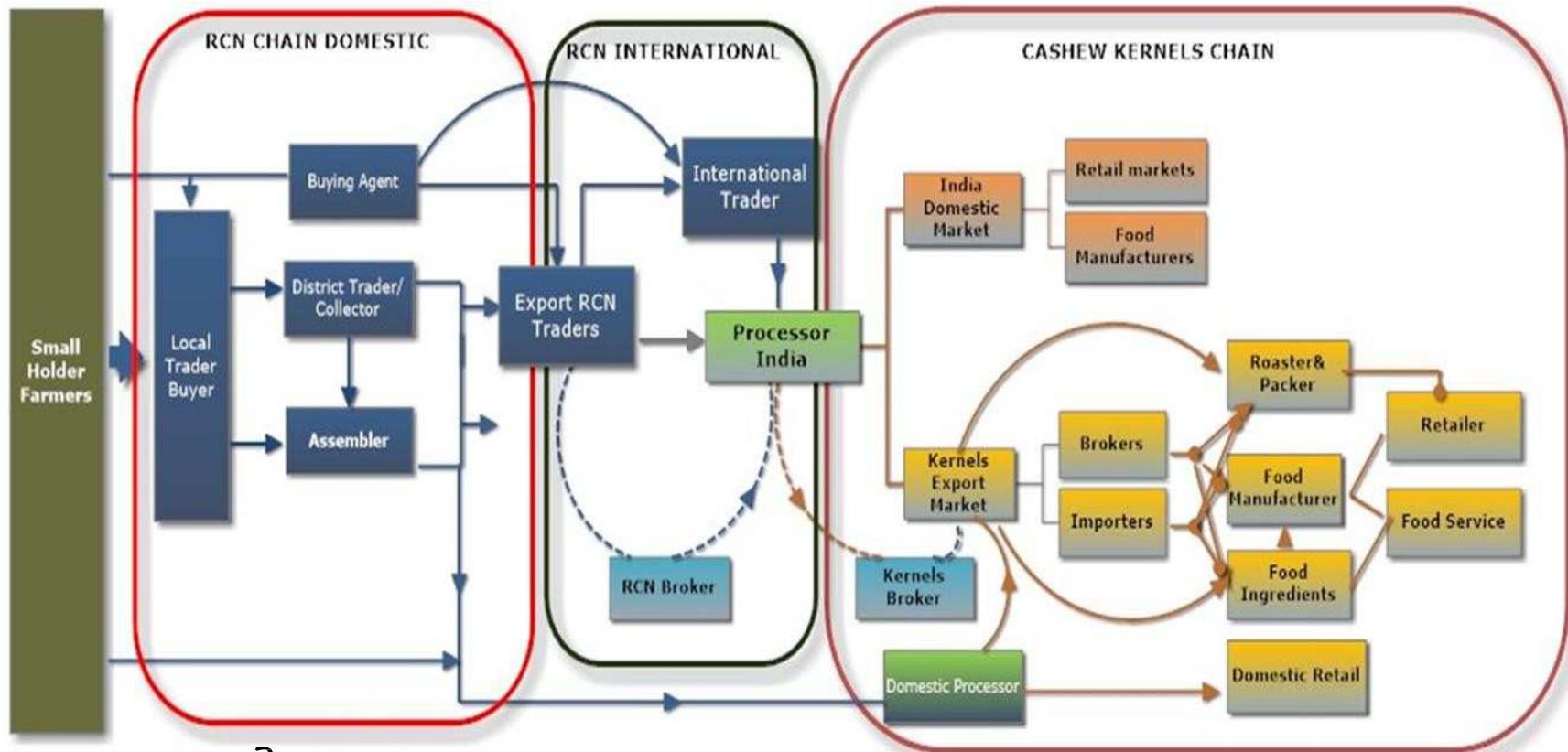
Observons une fois encore la chaîne de valeur du cajou



Information: marché, qualité, transport, ressources financières

produit, financier, pays, politique, logistique, qualité, contractuel

La chaîne du cajou est-elle efficace ?



*Quelles sont les lacunes réelles ou potentielles de la chaîne des valeurs ?
 Comment l'améliorer ?*



Exemples de chaînes de valeurs inefficaces

Exemples:

- **Les commerçants locaux** : ils achètent simplement les amandes à un prix unique sans tenir compte de la qualité, des mélanges de produits de différentes qualités, de l'humidité et des différentes zones. Ils n'encouragent pas la production de NCB à forte valeur ajoutée et le marché applique le prix de la qualité inférieure – l'effet du plus petit dénominateur commun.
- **Les exportateurs de NCB**: ils achètent la qualité inférieure – trient les meilleurs produits
Une telle chaîne est-elle efficace ? Il n'en résulte aucun avantage concurrentiel.
- **Autres facteurs de perte de valeur**: mauvaises conditions de stockage, mauvaises conditions de séchage, contamination, perte de la traçabilité, insuffisance des moyens logistiques, manque d'informations sur les prix

du marché et bien d'autres.

Qu'est-ce qui peut entraîner le mauvais fonctionnement du mécanisme des prix du marché?

- 1. Le manque ou l'insuffisance d'informations sur le marché**, ce qui prive l'une des parties de renseignements, la rendant vulnérable face au marché ou à la manipulation des prix.
- 2. Le déséquilibre des forces**, par exemple, de grands négociants internationaux qui achètent auprès de petits exploitants. Les conditions d'un monopole ou d'un monopsone du commerce.
- 3. Le déséquilibre financier**, par exemple, lorsque certains acteurs ne résistent plus en raison du manque de ressources financières et sont contraints à vendre au prix proposé
- 4. La mauvaise connaissance du marché**, avec des acteurs qui ne connaissent pas la valeur de leurs marchandises ou produits.
- 5. L'insuffisance des infrastructures** qui empêche les acteurs d'accéder au marché, par exemple, le manque de séchoirs et de magasins pour les activités post-récolte ou la non transformation sur place.
- 6. Les pratiques déloyales ou prédatrices**
- 7. La spéculation**, surtout sur les marchés volatils

Pourquoi les exportateurs échouent-ils ?

- Ils sous-estiment la tâche.
- Ils ont des objectifs peu clairs.
- L'étude de marché est médiocre/inexistante.
- Mauvaise sélection du client.
- Mauvaise communication avec le client.

Il ne suffit pas de conclure un accord aujourd'hui

Il s'agit de transformer le processus en entreprise orientée vers l'exportation.





Nous invitons à une transformation du processus en une entreprise orientée vers l'exportation.

LES SEPT ÉTAPES VERS L'EXPORTATION

Pourquoi le processus est-il important ?

- La sous-estimation du défi de l'exportation est la cause la plus fréquente de l'échec - être un exportateur n'est pas synonyme de vendre.
- Identifier le produit idéal, le marché idéal, le juste équilibre de la relation
- Établir des relations durables
- Gérer le risque par la gestion des relations
- L'amélioration continue des produits, du processus et de la relation accroît les chances de réussite

ÉTAPE 1 AMBITION STRATÉGIQUE

Ambition
Stratégique

À quel niveau voulons-nous être dans 5 ans ?
Pourquoi voulons-nous être à ce niveau ?
Quelles sont nos forces, nos faiblesses ?

ÉTAPE 1 AMBITION STRATÉGIQUE



Activités

- Audit des exportations
- Évaluation d'expert
- Plan d'action
- Evaluation du Produit / Marché.



Outils

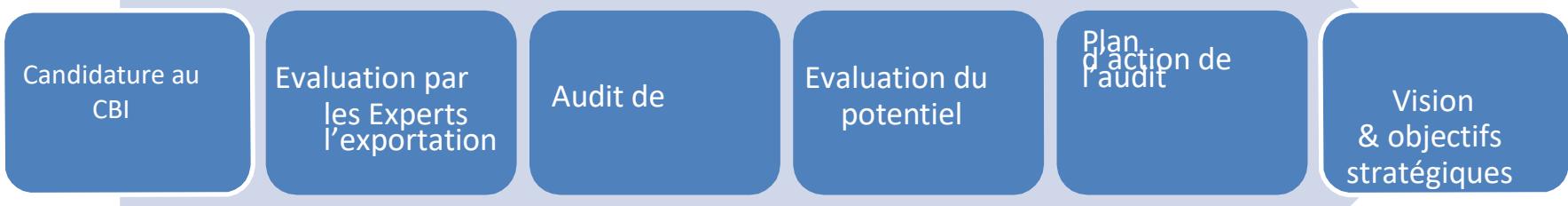
- Questionnaire d'audit
- Comptes
- Plans d'affaires
- Analyse de la chaîne d'approvisionnement & études connexes



Livrables

- Plan d'action adopté
- Vision Stratégique
- Objectifs stratégiques

ÉTAPE 1 AMBITION STRATÉGIQUE



Exemple de réussite:- Les exportateurs éthiopiens de graines oléagineuses

1. *L'audit a démontré que leurs locaux ne sont pas prêts pour une exportation, mais que les produits et la chaîne d'approvisionnement l'étaient.*
2. *Évaluation des changements nécessaires, par exemple la lutte antiparasitaire et l'aspiration de poussière - faible coût.*
3. *Plan et calendrier convenus*
4. *Encadré*
5. *Dans 1 an, l'exportation des graines et des légumineuses nigériennes vers le marché des aliments pour oiseaux.*
6. *Ils travaillent actuellement sur l'expansion et la certification de la qualité.*

ÉTAPE 2 ÉTUDE DE MARCHÉ

Ambition
Stratégiqu
e

Etude de
marché

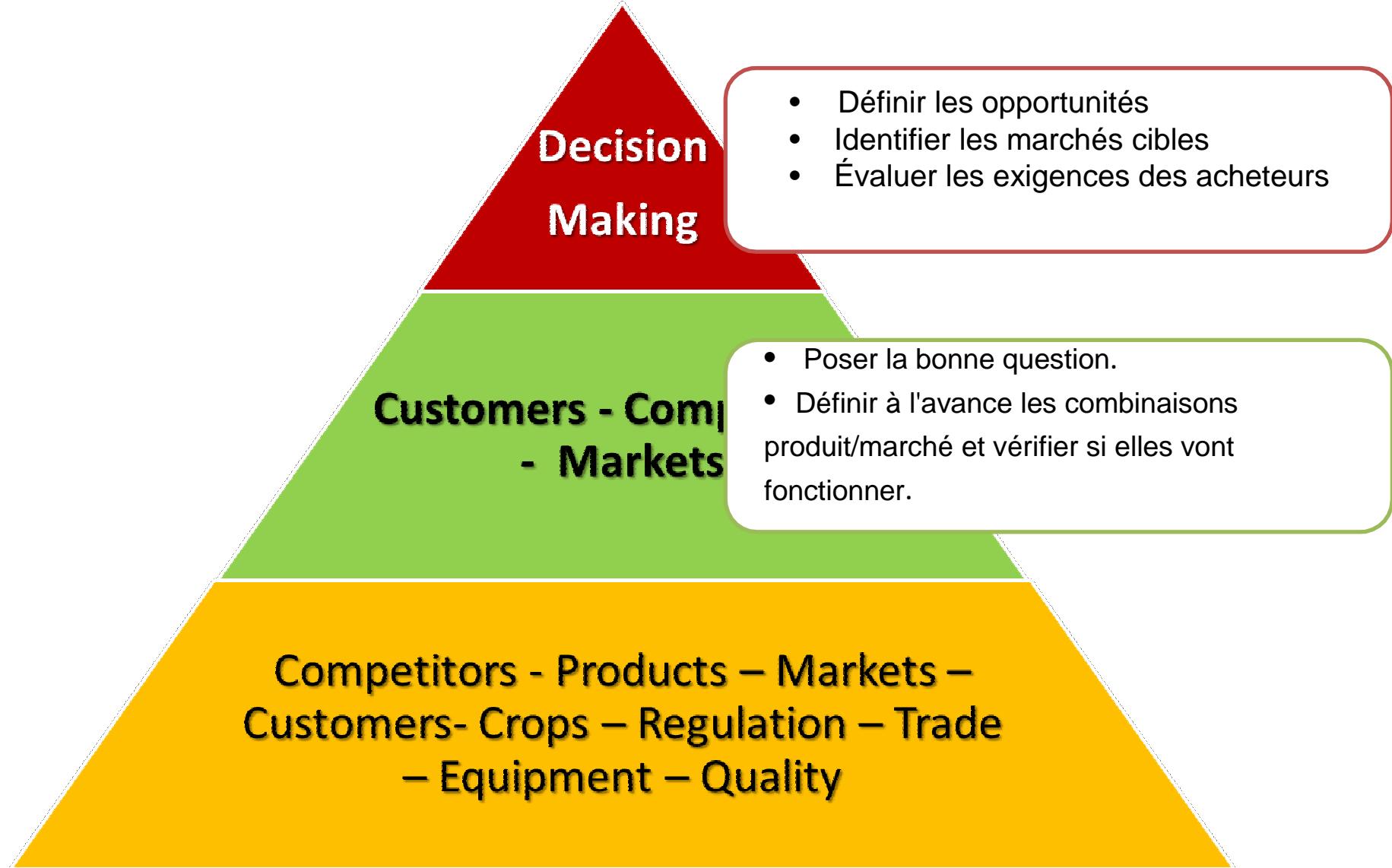
Quelles sont les
opportunités?

A quoi ressemblera le
marché lorsque nous
y pénétrerons ?

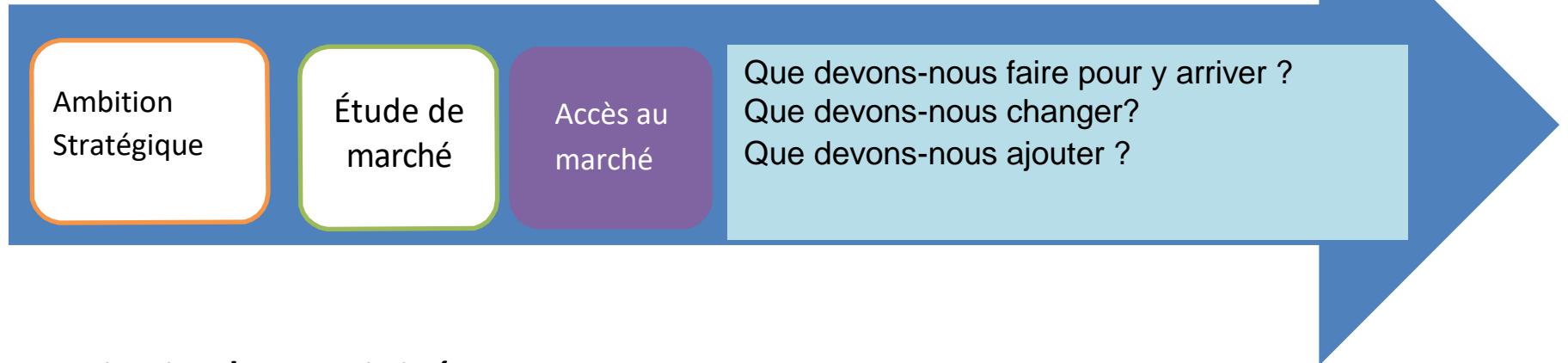
Pourquoi?

- Pour donner une orientation et nous concentrer sur nos opportunités de commerce international
- Pour nous aider à définir notre stratégie de pénétration du marché
- Pour choisir les canaux commerciaux et les partenaires commerciaux idéaux
- Pour évaluer notre position concurrentielle
- Pour définir et gérer les risques
- Pour évaluer la performance
- À titre d'aide à la prise de décision
- Etc.

ÉTAPE 2 PROCESSUS D'ÉTUDE DE MARCHÉ



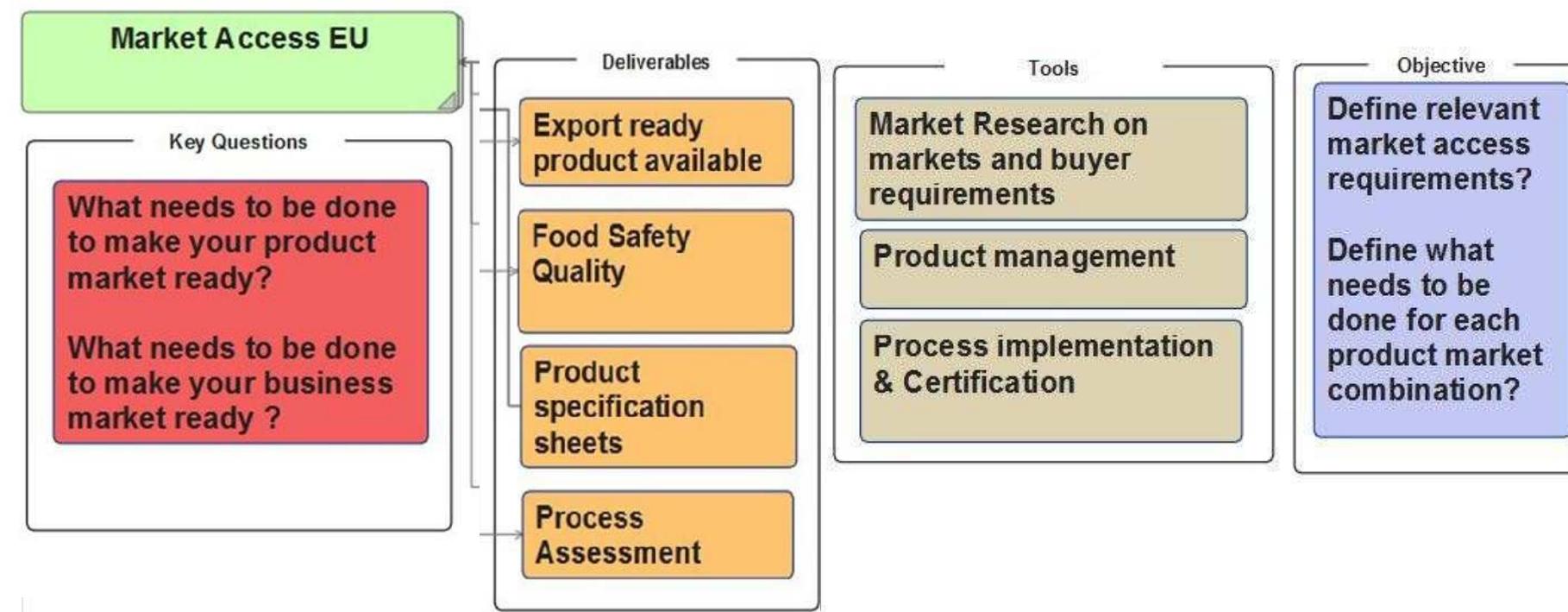
ÉTAPE 3 ACCÈS AU MARCHÉ



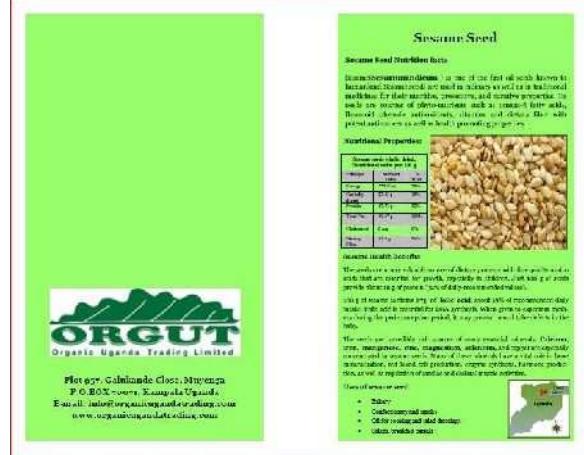
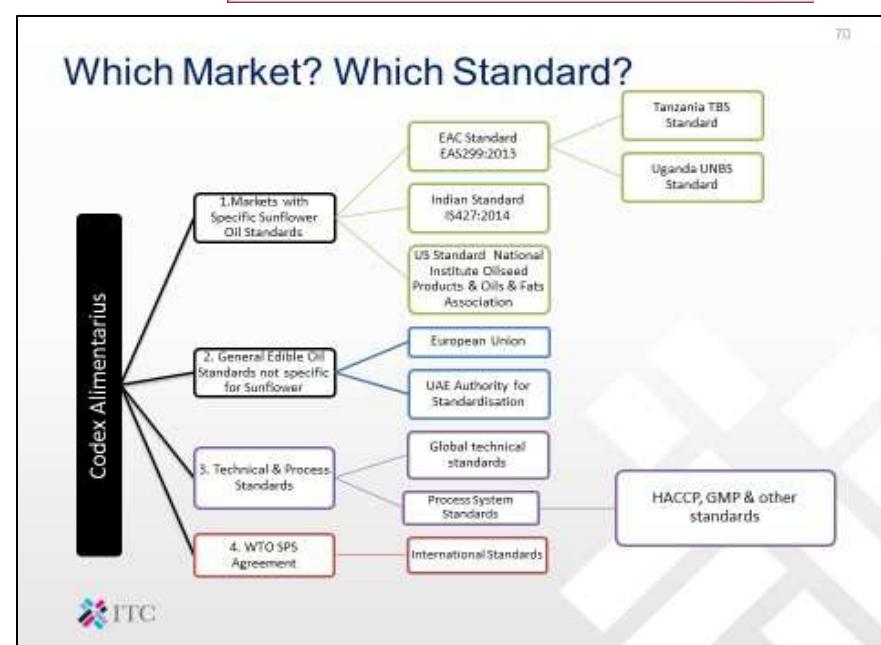
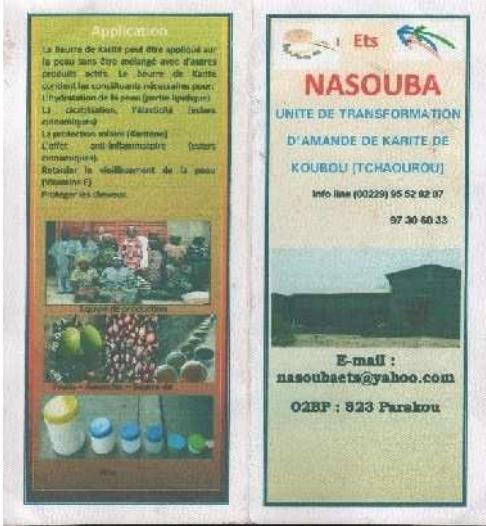
Principales activités

- Définir ce qui peut être fait pour rendre nos produits prêts à l'exportation.
- Évaluer les produits et élaborer les spécifications
- Avons-nous besoin de certification ?

ÉTAPE 3 ACCÈS AU MARCHÉ



ÉTAPE 3 LIVRABLES DE L'ACCÈS AU MARCHÉ



ÉTAPE 4 EXPOSITION AU MARCHÉ

Ambition
Stratégique

Etude de
marché

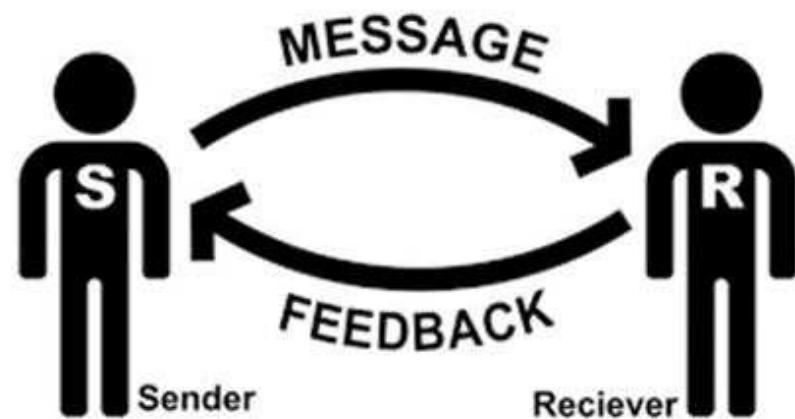
Accès au
marché

Exposition au marché



Citation de l'exportateur -
« C'est le fait de voir les
produits dans les magasins
en Europe qui m'a
finalement permis de
comprendre ce que c'est
que l'exportation ! »

ÉTAPE 4 Exposition au MARCHÉ



ÉTAPE 5 PÉNÉTRATION DU MARCHÉ



Structures et pratiques commerciales



Produit prêt à l'exportation



Combinaison marché/produit



Support de communication



Marchés/foires visités

C'EST LE MOMENT DE FAIRE DES AFFAIRES !

ÉTAPE 5 PÉNÉTRATION DU MARCHÉ

IDENTIFICATION DU CLIENT

1. Identifier les 10 « meilleurs » clients ou les clients cibles

2. Top 5 des profils – bref profil de base pour la communication et les exigences des acheteurs

COMMUNICATION AVEC LE CLIENT

- 3. Stratégie adaptée à chacun des cinq premiers
- 4. Présenter notre société – commencer à instaurer un dialogue

RELATIONS

- 5. Communiquer, Communiquer,
- 6. Établir une relation, comprendre leurs besoins, communiquer vos besoins. Pourquoi faire affaire avec nous ?
- 7. GRC

Préparation pour une communication efficace avec les acheteurs afin d'établir des relations durables



Gérer les risques en



- Crément de la valeur ajoutée
- Etablissant des relations
- Gérant votre chaîne d'approvisionnement
- Etant bien informé – Système IM

Pour comprendre l'impact au niveau local, il est important de comprendre la chaîne de valeur internationale. Des événements en Inde ou en Amérique du Nord ont un impact sur les prix payés aux agriculteurs dans les pays Ouest africains et vice versa. La chaîne de valeur est interconnectée

Création de valeur ajoutée dans la filière des noix de cajou



- Qu'est-ce que la création de valeur ajoutée ?
- La chaîne de valeur est-elle efficace ?
- Quels sont les facteurs qui influencent les prix ?
- Changement des rôles
- Comment et par qui se crée la valeur ajoutée ?

Pour comprendre l'impact au niveau local, il est important de comprendre la chaîne de valeur internationale. Des événements en Inde ou en Amérique du Nord ont un impact sur les prix payés aux agriculteurs dans les pays Ouest africains et vice versa. La chaîne de valeur est interconnectée

Les acteurs créent de la valeur ajoutée de différentes manières

- La transformatrice traditionnelle: elle achète la matière première, la transforme, la conditionne et vend le produit. Elle achète le produit en coque, le transforme, le conditionne, contrôle la qualité et le marché. Est-ce qu'elle crée de la valeur ajoutée?
- La coopérative/ l'intermédiaire: Il achète chez les paysans en petites quantités, amène au marché et vend en quantités plus grandes. Est-ce qu'il crée de la valeur ajoutée? S'il ne le fait pas, qui d'autre le fera? Le prix/kg du chargement d'un camion plein est plus élevé que le pris/kg d'une quantité de 20kg
- Le commerçant: Il achète les NCB sur les marchés, met en sacs, charge dans les camions et vend sur le marché de la ville. Est-ce qu'il crée de la valeur ajoutée?
- L'exportateur: Il achète chez le commerçant, contrôle la qualité, et trouve

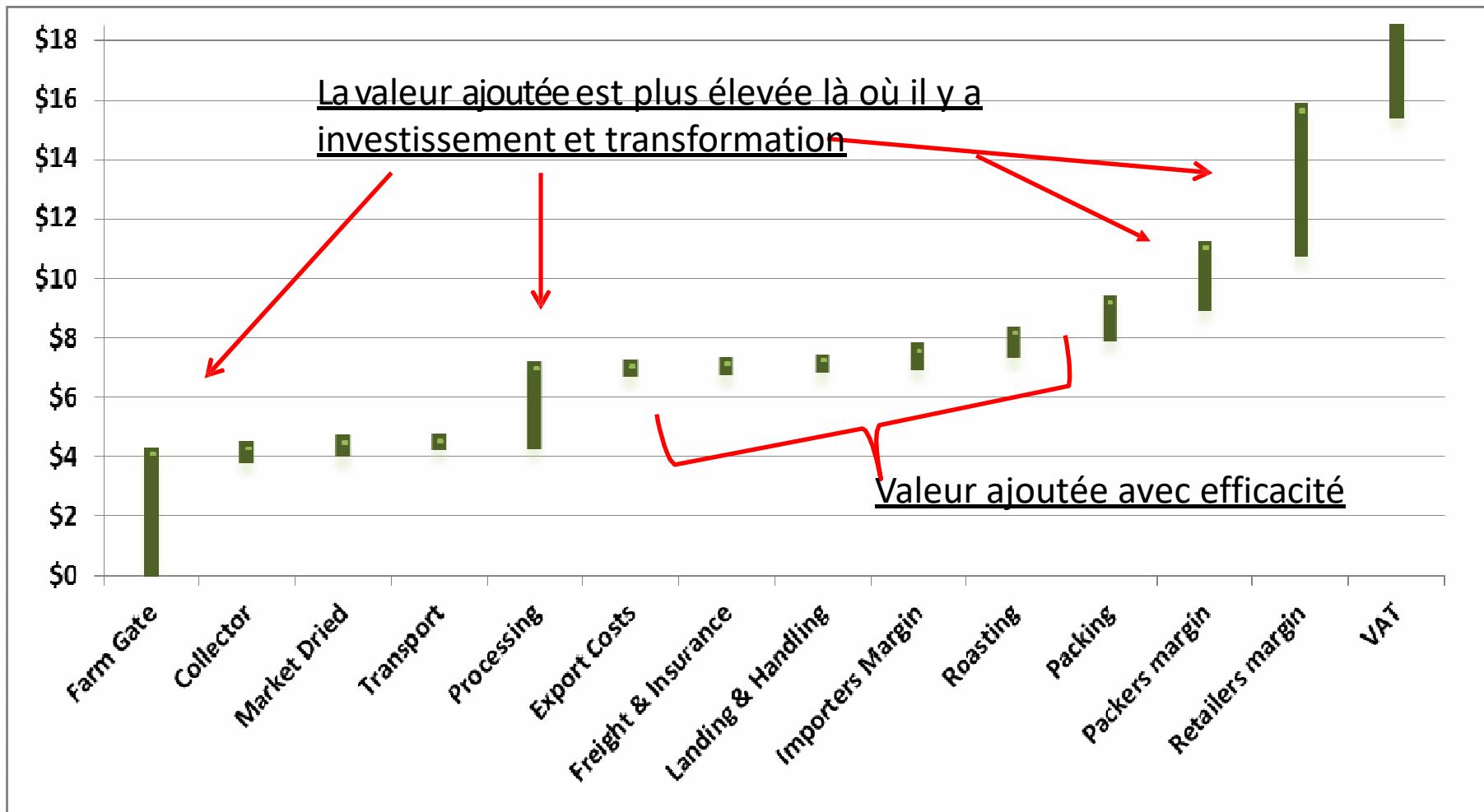
un acheteur international, il charge dans un container et envoie à l'exportation. Est-ce qu'il crée de la valeur ajoutée?

- Ils créent eux tous de la valeur ajoutée en exécutant une fonction spécifique dans la chaîne de valeurs, mais **est-ce qu'ils créent tous un avantage compétitif?** Est-ce que la chaîne est efficace?

Coûts et Marges dans une Chaîne de Valeurs Efficace



Structure des coûts dans la chaîne des noix de cajou de l'Inde Rurale pour le commerce de détails en US\$ par kg incl. la TVA. Exemple du prix aux Royaumes Unis.



Risque: Quels sont les facteurs qui influencent le prix ?

- 1. Qualité & spécification:** le rendement et la grosseur pour les produits en coque/ la couleur, la grosseur et la méthode de production des noix, la gestion de l'usine de certification, etc.
- 2. L'Emplacement:** Un produit qui se trouve loin du lieu où il est demandé a moins de valeur.

Risque: Quels sont les facteurs qui influencent le prix ?

3. L'offre/la demande: Est-ce qu'il y a parfois plus d'acheteurs que de vendeurs? Est-ce que le volume de la récolte ou de la réserve est adéquat pour satisfaire à toute la demande - à court terme, à long terme?

4. Payement & Termes de livraison: Les termes de crédit affectent le prix; la livraison coûte beaucoup d'argent.

Risque: Quels sont les facteurs qui influencent le prix ?

- 5. Volume de la commande:** Les livraisons de grandes quantités imposent souvent des prix élevé à cause des risques impliqués.
- 6. Position de livraison:** La livraison à terme impose souvent un prix élevé - les noix.

Risque: Quels sont les facteurs qui influencent le prix ?

7. Risque: Si un acheteur ou un vendeur voit plus de risques dans une transaction, il essaiera de négocier un meilleur prix pour pouvoir gérer le risque.

- Risque veut dire bonne réputation = prix élevé
- Risque veut dire que les paysans qui offrent de petites quantités obtiennent des prix bas
- Risque veut dire que les produits achetés dans des zones très éloignées imposent des prix bas
- Risque veut dire que si l'acheteur pense qu'il pourrait perdre dans la transaction pour une raison ou une autre, il essaie d'acheter à un prix bas.

Gestion des Risques: changer les rôles des importateurs & commerçants

(Stratégies de minimisation des risques)



- Les transformateurs et les marques cherchent toujours à acheter près de la source
- Mais ils ne veulent pas les risques y afférents ; autrement, ils peuvent acheter une trop grande quantité de produits qu'ils ne pourront pas gérer seuls.
- Le rôle du commerçant par le passé était d'acheter très bas, transporter, vendre et livrer sans aucune transparence.
- Les nouvelles donnes telles que les informations, la sécurité sanitaire des aliments et la traçabilité ont fait que les habitudes du passé ne sont plus possibles ; alors certains commerçants ont disparu et d'autres sont devenus "Gestionnaires des chaines d'approvisionnement".

Qu'entend-on par gestion des chaînes d'approvisionnement?

- Acheter le produit en gros de sources fiables et durables
 - Gérer les achats & surveiller et contrôler la qualité, la traçabilité, la sécurité sanitaire des aliments
 - Gérer la logistique - le transport, le conditionnement, le magasinage
 - Gérer les finances (le –paiement anticipé, le paiement contre document, la lettre de crédit, le crédit aux clients)
 - Gérer la livraison aux clients en quantités convenables & gérer les rejets et les retours
 - Assurer la disponibilité continue de produits pour le client
 - Offrir le bon produit au bon endroit et au bon moment
- .

Qu'est-ce qui fait la différence entre les gestionnaires de chaîne d'approvisionnement et les importateurs/commerçants traditionnels?



- Il ne s'agit pas d'un simple titre - méfiez-vous des imitations
- Le produit n'est pas un produit générique, c'est un ingrédient alimentaire basé sur une spécification élaborée ensemble avec le fournisseur et client final
- La transaction s'effectue beaucoup plus aisément sur la base des relations: il faut consentir un gros investissement pour tisser une relation, alors la préserver est chose très importante
- Les risques sont plus facilement partagés
- La qualité et l'innovation sont plus facilement récompensées
- Les relations: plus de temps l'on met à les tisser plus il est difficile de les rompre

Résumé

1. Ajouter de la valeur / Il y a plusieurs manières d'ajouter de la valeur: les acteurs peuvent ajouter de la valeur sans aucune transformation.
2. Tisser des relations / Les entreprises axées sur les services peuvent ajouter de la valeur en tissant des relations acheteur/fournisseur durables et à long terme.
3. Valeur ajoutée: La Gestion de la chaîne d'approvisionnement et les risques sont toujours très liés
4. Les acteurs aux rôles peu pertinents peuvent influencer négativement la valeur
5. La valeur ajoutée dans le contexte du marché de cajou peut être apportée par le biais de la fourniture des services ou de produit
6. Il faut être bien renseigné.

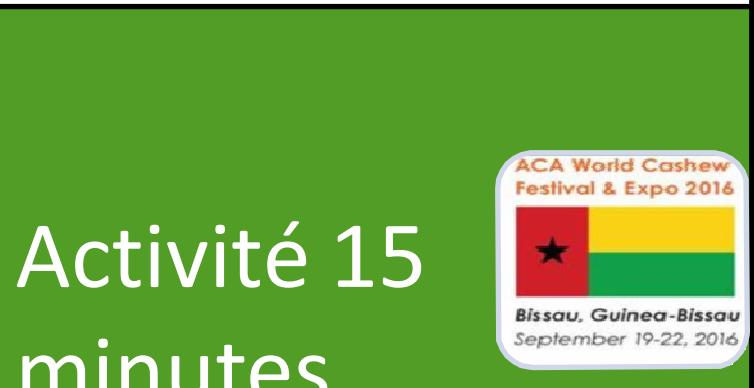
Activité de Groupe

Chaque groupe a une entreprise imaginaire:

1. Identifier trois risques pour votre entreprise
2. Ecrire trois actions de gestion de risques.
3. Designer un porte-parole & présenter votre travail à l'atelier

Maximum 2 minutes

- Entreprises du scénario
- Gestion des risques
- Valeur ajoutée



Groupe 1 Organic Processors Ltd

Objectif: Exporter les noix de cajou organiques

1. Les finances sont très serrées
2. Acheter directement chez les paysans et payer des primes
3. Mauvaise communication
4. Petite transformation manuelle
5. Nouveau dans le domaine de l'exportation
6. Aucun réseau de marché
7. Très bonne qualité, produit certifié

Groupe 2 Export Trader Co.

Objectif: Exporter les NCB directement aux transformateurs

1. Les finances ne posent pas problème
2. Concurrence d'autres sociétés sur le marché des NCB
3. Achète auprès des petits commerçants/collecteurs
4. La communication peut être parfois difficile
5. Le système d'informations sur le marché n'est pas mis en place
6. Bénéficie de l'appui des ONG pour l'exportation

Groupe 3 New York Import

Objectif: Acheter des noix de cajou alimentaires saines et de bonne qualité

1. Recherche les produits finis de très bonne qualité
2. Connaît bien le Vietnam mais pas l'Afrique
3. Bonnes communications & Informations sur le marché
4. Des clients très exigeants
5. Bonnes communications
6. Seulement 2 employés en Afrique de l'Ouest

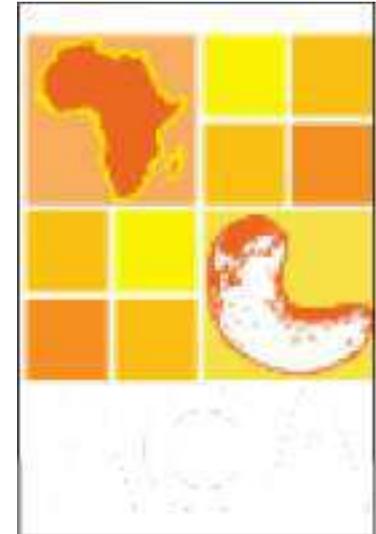
Groupe 4 Cajou de Bissau

Objectif: Transformer 10.000 tonnes par an pour exportation

1. Entreprise nouvelles ayant des usines de première classe
2. Les finances sont bien adéquates pour l'activité
3. Le directeur de la production est nouveau dans la filière cajou. Le PDG était un commerçant.
4. Ils achètent chez les commerçants qui exportent aussi
5. Ils ne connaissent pas très bien ce que leurs acheteurs veulent.
6. Seules les infos sur le marché leur viennent de l'ACA

Chaque groupe présente un petit rapport de 2 minutes maximum

Comment l'ACA peut-elle aider en matière de gestion des risques et de prise de décision?



Festival Mondial d'ACA sur
le Cajou Edition 2016



Bissau. Guinée Bissau
19-22 septembre 2016

**QUESTIONS
COMMENTS
CONCERNES
PROBLEMS
COMPLAINTS**

