

L'ANALYSE DU COMMERCE DU CAFE : CAS DES PRODUCTEURS EN AFRIQUE

Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Marcelle Djeugoué Deugoué

Conseiller au travail de Bachelor :

Jérôme Reboulleau, Chargé de cours HES

Genève, 16, Juillet 2020

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Economie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND. <http://www.orkund.com/fr/student/392-orkund-faq>

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie

Genève, 16 Juillet 2020

Marcelle Djeugoué

Remerciements

Pour la réalisation de mon travail de Bachelor, j'aimerais tout d'abord remercier Dieu qui m'a permis de parvenir à ce stade de mes études. Sans Lui et sans Son soutien sans faille, je n'en serais pas là.

J'aimerais également remercier mon conseiller, Monsieur Jérôme Reboulleau, pour sa disponibilité, malgré les difficultés en raison de la situation sanitaire liées au Covid-19, et son infaillible encouragement tout au long de la réalisation de ce travail de diplôme.

Mes remerciements vont également à ma soeur Alvine Djeugoué et son époux Fabien Fomekong et leurs enfants qui ont été une famille pour moi, ont cru en moi et ont disposé tout ce qui était en leur pouvoir pour me voir mener à bien mon cursus scolaire et cette thèse.

Merci à mes parents maman Marie-Anne et papa Gaspard Djeugoué qui m'ont également permise de réaliser ce qui était mon rêve, à savoir faire de la gestion et du commerce, car depuis toute petite ils avaient vu cela en moi.

Un grand merci à mes sœurs: Grâce Djeugoué qui m'encourageait sans cesse, à Paulette Djeugoué qui ne cessait de me demander quand est-ce que je finirais, à mon frère Pascal Djeugoué qui me boostait chaque fois que je voulais me décourager, à ma sœur Gaëlle Djeugoué et son époux Elisée Biapa qui n'ont jamais cessé de prendre de mes nouvelles et de me soutenir, à ma sœur Junias Djeugoué qui n'a pas hésité à mettre ses capacités linguistiques à ma disposition, à ma sœur Manuela Djeugoué qui prenait aussi de son temps pour m'envoyer de nombreux messages pour me faire aller de l'avant et ne pas m'arrêter, et enfin à mes sœurs Eunice Djeugoué, Lucie Djeugoué et son époux Armand Manga qui ont toujours été là pour moi.

Ma gratitude va également à mes sœurs Jasmine Matshoko pour sa présence dans ma vie, la relecture de ce rapport et ses propositions d'améliorations et, Deborah Matshoko, qui a su me dire quand avancer pour finir cette thèse.

Pour finir, j'aimerais remercier mes frères Aurélien Pépin, Alex Pépin, et Faustin Pépin qui ont su m'encourager, user de leurs bonnes humeurs et des connaissances linguistiques pour accomplir ce travail. Un grand merci à ma famille de l'Italie, mon frère Quentin Deumo, pour sa présence et son amitié véritable, le couple Touko et leurs enfants pour leur grand soutien dans mes moments de doutes et d'incertitudes. Merci à Georgette Ngalagou et à Michèle Fansi pour leur soutien continu ainsi que pour tout amour.

Résumé

Ce travail porte sur le commerce du café et sa spécification en tant que matière première. Le but étant d'avoir un aperçu de ce business, d'implémenter une projection de prix, et sur la base de ces analyses, faire des simulations pratiques dont la tendance du marché profiterait aux producteurs en Afrique. Le commerce du café est un business assez important aujourd'hui sur le plan mondial. En effet, cette plante, qui dans son essence n'était destinée qu'à ses effets sur la santé des moines au XVe siècle, est très vite devenue sujette à des échanges et la deuxième matière première la plus échangée au niveau mondial après le pétrole (Source : Organisation internationale du café, OIC). Le café destiné à la boisson provient de la cerise du caféier. Ainsi, seules les variétés *Coffea Canephora* (robusta) et *Coffea Arabica* (arabica) sont sujettes au négoce sur le plan mondial. La production moyenne combinée des cafés arabica et robusta est passée de 95 millions de sacs de 60 kg dans les années 1990 à 157 millions de sacs entre 2014-2018. Ce qui démontre une croissance de 65% en deux décennies et la notoriété que le café a acquis avec le temps (source : OIC).

La chaîne de valeur du café part de la production jusqu'au consommateur final. A cause des conditions de croissance du café, la majorité de la production se fait dans plus de 70 pays en voie de développement, dont notamment les pays du Sud, dans lesquels on trouve les pays africains. Ainsi, environ 25 millions de producteurs sont dépendants de cette activité parce que leur subsistance dépend de la production et par ricochet du cours du café. Aujourd'hui, le prix du café est fixé sur les bourses de matières premières de New York (NYMEX) et de Londres (ancien Liffe) à l'insu des producteurs qui sont preneurs de prix (price takers) à l'exportation. Le prix des marchés boursiers est un prix de référence qui peut être majoré d'un différentiel en fonction de la qualité du café sur laquelle les producteurs peuvent agir ou non. C'est ce différentiel qui fait l'essence du commerce du café.

La situation des producteurs en Afrique devenant dégradante cumulée à la crise sanitaire liée au Covid-19, nous avons, à l'aide de différentes analyses et études, montré que le commerce du café est un bon business et peut être aussi profitable aux producteurs en Afrique car le niveau de consommation mondiale n'est pas prêt de diminuer. Au contraire, il ne cesse d'augmenter (Annexe 1). Ainsi, pour capter les avantages de la tendance de consommation à la hausse, les producteurs en Afrique, devraient jouer sur le professionnalisme afin de s'assurer des revenus conséquents, stables et garantir un avenir meilleur.

Table des matières

Déclaration	i
Remerciements.....	ii
Résumé.....	iii
Liste des tableaux	vi
Liste des figures	vi
1. Introduction	1
1.1 Problématique	4
1.2 Le café : comprendre le produit	5
1.2.1 Le café arabica	6
1.2.2 Le café robusta	8
1.3 Production du café	9
2. Commerce international.....	11
3. Analyse	13
3.1 Méthodologie	13
3.2 Sources primaires	13
3.2.1 Entretiens et échanges	13
3.3 Sources secondaires.....	14
3.3.1 Livres et sites internet.....	14
4. Analyse de prix - Modèle de prédiction du prix du café.....	14
4.1 Rendements et corrélation	16
4.1.1 Analyse de la corrélation	16
4.2 La volatilité	17
4.2.1 Analyse volatilité	18
4.3 Tendance de prix	19
4.3.1 Analyse des tendances de prix.....	20
5. Étude du marché du café Rwandais	20
5.1 Analyse Swot	20
5.1.1 Commentaires du SWOT	23
6. Mise en place de la torréfaction	24
6.1 La chaîne de valeur du café.....	24
6.1.1 La transformation des cerises de café en café vert.....	25
6.1.2 L'entretien des caféiers jusqu'à maturité des cerises.....	25
6.1.3 Le négoce du café et l'exportation vers des pays consommateurs	26
6.1.4 La torréfaction ou la cuisson des grains de café vert	26
6.2 Étude de marché	27
6.3 Business plan de Roasted bourbon coffee from Rwanda	33

6.3.1	La torréfaction.....	33
6.4	Mise en place de torréfaction par charge dans la région des grands lacs : Kivu.....	36
6.4.1	Les enjeux liés à l'exploitation d'une usine de torréfaction.....	36
6.4.1.1	L'expertise liée à cette activité.....	36
6.4.1.2	Financement de l'usine.....	37
6.4.1	Le Rwanda : Pourquoi ?.....	39
6.4.2	Forme juridique de notre usine.....	41
6.4.3	Fonds propres.....	42
6.4.4	Frais administratifs liés à la construction de l'usine.....	42
6.4.5	Porteurs de projet.....	42
6.4.5.1	Description des fonctions de chaque partie prenante.....	43
6.4.6	Rôle de "Roasted coffee from Rwanda" dans Coopac.....	44
6.5	Étude de la concurrence.....	44
6.5.1	Le modèle des 5 (+1) forces de Porter.....	44
6.5.1.1	Concurrence directe.....	46
6.5.1.2	Concurrence indirecte : consolidation voire le monopole.....	48
6.6	L'état.....	49
6.7	Axes stratégiques et facteurs clés de succès.....	49
6.7.1	Miser sur les tendances actuelles : qualité et traçabilité.....	50
6.7.2	La coopération comme solution.....	50
6.8	Stratégie marketing pour notre projet.....	50
6.8.1	Stratégie du produit.....	51
6.8.1.1	Emballage du produit.....	51
6.8.2	Marque.....	53
6.8.3	Promotion.....	53
6.8.4	Distribution.....	54
6.8.4.1	À court et moyen terme.....	54
6.8.4.2	À long terme.....	55
6.9	Déterminants du prix.....	57
6.9.1	Offre et la demande.....	57
6.9.2	Les mouvements sur les marchés financiers : hedging et spéculation ...	58
6.9.3	Le taux de change.....	60
6.9.4	Les aléas climatiques.....	60
6.10	Revenus des ventes.....	61
6.10.1	Charges liées à l'activité de torréfaction.....	62
6.10.1.1	Coûts de nos locaux.....	63
6.10.1.2	Machine et matériel.....	63
6.11	Investissements.....	64
6.11.1	Suggestion d'investissement.....	64
6.11.1.1	Financement par microcrédit.....	65
6.12	Synthèse.....	66
6.12.1	Le business du café peut être profitable aux producteurs.....	66

6.13 Conclusion	68
6.14 Commentaire personnel.....	69
Bibliographie.....	71
Annexe 1 : Evolution de la consommation mondiale de café	74
74	
Annexe 2 : corrélations sur moyennes mobiles années 2000/2016 et 2000/2020.....	75
Annexe 3 : Immobilisations et amortissements	75
Annexe 4 : Corrélations sur moyennes des rendements années 2000/2016 et 2000/2020	76
Annexe 5 : Indication sur le café de l'année 2020	77
Annexe 6 : Détails objectifs de vente	78

Liste des tableaux

Tableau 1 : Spécification sur le café arabica	6
Tableau 2 : Spécification sur le café robusta	8
Tableau 3 : Corrélations entre matières calculées sur les moyennes de rendements (2000-2016).....	16
Tableau 4 : Corrélations entre matières calculées sur les moyennes mobiles (2000-2016)	17
Tableau 5 : Volatilité des prix des matières premières dans les périodes 2000- 2005 et 2005-2010	18
Tableau 6 : Tendance de l'évolution du prix du café arabica de 2000-Janvier 2020	19
Tableau 7 : Analyse SWOT	20
Tableau 8 : Analyse PESTEL.....	27
Tableau 9 : Répartition de production Rwandaise (En milliers de sacs de 60 kg)	34
Tableau 10 : Périodes de récolte du café dans les régions de production	39
Tableau 11 : Répartition des rôles au sein de la coopérative	43
Tableau 12 : Les types de ventes	61
Tableau 13 : Charges d'achat du local et de l'aménagement	64
Tableau 14 : Récapitulatif investissement.....	65
Tableau 15 : Synthèse des investissements.....	67
Tableau 16 : Comparaison des rendements avec ou sans investissements	68

Liste des figures

Figure 1 : Prix payé aux producteurs en USD Cents / lb	2
Figure 2 : Production mondiale de café en 2018 par pays (en milliers 60 kg de sacs) 10	
Figure 3 : Répartition des parts de marché des principaux torréfacteurs et fabricants de café en 2018.	26
Figure 4 : Torréfaction industrielle.....	35

1. Introduction

Le café est une plante qui a fait son apparition pour la première fois au Sud-Ouest de l’Ethiopie en Afrique. Selon la légende, au VIII^e siècle, Khalid, un berger éthiopien, avait remarqué que lorsque ses brebis mangeaient des fruits du caféier, elles étaient très excitées et avaient de la vigueur et de la ténacité. Le café appartient à la famille des Rubiaceae qui contient plusieurs types d’espèces dont le caféier (*Coffea*). C’est ainsi, qu’en 1600, le café est introduit en Europe par les vénitiens qui en consomment beaucoup. Cette boisson crée plusieurs interrogations mais plus tard le Pape Clément VII va goûter la boisson et la démocratiser. Ainsi, tous les moines se mettent à en consommer. Plus tard, l’Angleterre commence son importation. La plante *Coffea* a plusieurs variétés et, celles qui vont nous intéresser dans ce travail sont précisément la variété *Coffea Canephora* ou *Coffea Robusta* (robusta) et la variété *Coffea Arabica* (arabica). La variété de café Robusta n’a fait son apparition qu’au XIX^e siècle en Afrique de l’Ouest au Libéria.

Le commerce du café a commencé dans les années 1600 avec la Hollande et l’Angleterre. Par la suite, ce commerce arrive en France dans les années 1670 en provenance d’Égypte. Aujourd’hui, le café représente la deuxième matière première la plus échangée dans le monde avec USD 290 milliards de revenus enregistrés en 2018. La production mondiale de café a été estimée, la même année, à USD 200 milliards. Cette production a été effectuée à 94% par 25 millions de petits caféiculteurs dont 10 millions d’Africains, desquels la vie, et la subsistance dépendent en majorité des revenus de leur activité.

Malgré le positionnement du café sur le marché international et les revenus attrayants, le prix du café payé aux producteurs continue d’être infime. Les cours sur les marchés à terme du café le sont également. On peut se poser la question de savoir les raisons de ce déséquilibre au niveau des producteurs malgré l’évolution plutôt positive de ce business ?

De 1954 à 1956, le marché du café a connu une période de surproduction dont le résultat provient de l’augmentation simultanée de la production dans certaines régions et pays tels que le Brésil, le Mexique, l’Amérique centrale et l’Afrique.

Pour donner suite à cela, une concurrence est survenue entre les producteurs Africains et ceux de l’Amérique latine entraînant ainsi la chute du cours du café. En 1957, un accord entre les états de l’Amérique latine à savoir « l’accord du Mexique », plus tard

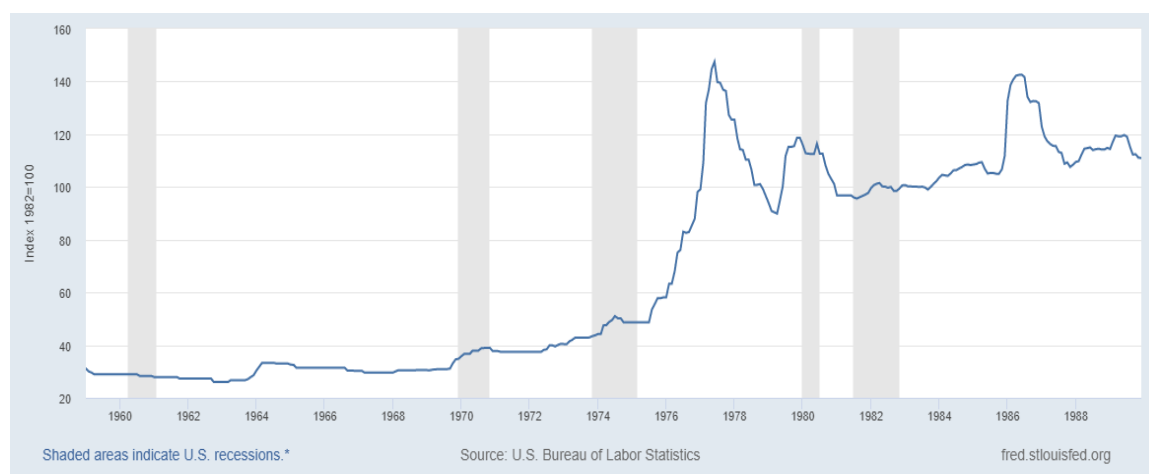
devenu « accord d'Amérique du Sud », a été signé dans le but de stabiliser les prix par la réduction des exportations.

Le café africain continuant son expansion, "l'accord d'Amérique du Sud" (1962-1989) ne pouvait pas être efficace car il ne s'appliquait pas à la production en Afrique. Ainsi, en 1962, après des négociations, on est parvenu au premier « accord international sur le café » (AIC) impliquant les pays consommateurs et producteurs. Le but de cet accord était de fixer un prix objectif et des quotas à l'exportation pour les pays producteurs.

Le fonctionnement de l'accord était le suivant : lorsque l'Organisation internationale du café (OIC) fixait un seuil de prix qui se trouvait au-dessus du prix objectif, les quotas étaient plus allégés. Si la limite de prix de l'OIC était en deçà de l'objectif, les quotas étaient plus resserrés. Pendant la durée de cet accord, nous pouvons voir que les prix ont considérablement augmenté (cf. Figure 1) sur les 15 premières années avec un pic en 1977.

On remarque un impact très positif sur le prix du café pendant la durée de cet accord avec par exemple, une augmentation d'un peu plus du triple du prix entre juillet 1962 (USD Cent 48.7/lb) et juillet 1977 (USD Cent 148.5/lb).

Figure 1 : Prix payé aux producteurs en USD Cents / lb



(source : Fred economic data, 2020)

Malgré cette croissance exponentielle jusqu'en juillet 1975, on voit qu'on assiste à de nombreuses fluctuations de prix même s'il reste toujours bien supérieur à l'USD cent 90/lb, limite qui est plus du double du prix sans l'AIC.

Malgré cette croissance exponentielle jusqu'en juillet 1975, on voit qu'on assiste à de nombreuses fluctuations de prix même s'il reste toujours bien supérieur à l'USD cent 90/lb, limite qui est plus du double du prix sans l'AIC.

Suite à de nombreuses tensions, notamment le fait d'avoir manqué d'appliquer l'accord en augmentant la production pour vendre aux pays importateurs non-membres de l'AIC à des prix plus bas, la panique a gagné les importateurs des pays membres qui se disaient que la concurrence ne devait plus être tenable à cause des concurrents qui pouvaient acheter moins chers aux "non-membres". Ils devaient, quant à eux, faire face à une offre rigide à cause des quotas. De ce fait, en 1989, l'annulation de l'AIC a eu lieu, faisant perdre le contrôle aux pays producteurs sur le marché international car il n'y avait plus de réglementation en termes de volumes (quotas d'exportations). Ainsi, le marché international du commerce du café a fait face à une surabondance en termes de volumes.

Les prix se sont effondrés après l'annulation de l'AIC. En moyenne, dans les années 1990-1994, le prix indiqué par l'OIC était de USD cent 77/lb contre une moyenne de USD 134 cent/lb dans les 1984-1987. En dehors des prix, la perte du contrôle, par les producteurs, des stocks déplacés dans les pays importateurs a été constatée, et par ricochet, la fin des organismes publics responsables du secteur du café.

Par cette rupture de l'accord, et depuis lors, il n'y a plus eu d'accord entre les consommateurs et les producteurs sur les quotas d'exportations. Ces derniers, selon l'analyse faite plus haut, étaient pertinents car ils assuraient un revenu stable dans les pays de production.¹

Le Brésil a continué de produire, et par ce faire, est devenu un géant dans la production du café. Si on fait une comparaison en termes de volumes de production en 2018 des pays de l'Amérique du sud (84.2 millions de sacs de 60 kg), de l'Asie et l'Océanie (48.04 millions de sacs de 60 kg), de l'Amérique centrale et le Mexique (21.7 millions de sacs de 60 kg) et les pays d'Afrique (18.8 millions de sacs de 60 kg), on se rend compte que le Brésil (64.8 millions de sacs de 60 kg) est un gros producteur et de ce fait les cours sur le marché sont très dépendants de ce dernier. Car, comme vu en cours de commerce international avec le Professeur HES d'économie d'entreprise M. José Ramirez, si l'offre d'une matière première d'un gros producteur augmente (diminue) sur le marché international, ce dernier entraîne une diminution (augmentation) du prix mondial de cette

¹ Toutes ces informations été tirées du livre : Stefano Ponte, Benoit Daviron, John Baker. 2007. LE PARADOXE DU CAFE. Ed. Librairie Quae. EAN 13:9782759214150.

matière première. Ainsi, l'offre du gros producteur peut avoir une grande influence sur le prix du marché international.

Ceux des pays qui ont une faible offre de matière première sur le marché international comme les pays d'Afrique, avec 10.88% de la production mondiale ne peuvent pas avoir une influence sur le prix mondial de façon considérable.

1.1 Problématique

De ce qui précède, à savoir : la croissance du commerce du café et les revenus y afférents, la situation d'excès d'offre du café sur le marché, le manque de régulation dans les pays producteurs sur les exportations, la fluctuation dans les prix, la chute des cours du café, et la présence de gros producteurs sur le marché, nous sommes amenés à nous poser la question de savoir "Comment les producteurs en Afrique pourraient tirer profit d'un business si florissant dont les marges sont faibles alors qu'ils n'ont pas vraiment d'influence sur le marché?"

Afin de répondre à cette question de recherche, le contenu de notre analyse sera réparti comme suit :

Dans un premier temps, il s'agira de parler du secteur du café, la structure, les différents maillons et leurs rôles dans la chaîne de valeur du café, et la répartition des revenus.

Ensuite, nous parlerons du commerce du café à savoir comment il s'effectue, et de l'élément déterminant qui nous intéresse qu'est le prix. Nous ferons aussi des prévisions du prix du café.

Dans un troisième temps, nous parlerons des producteurs en Afrique. Nous procéderons à une analyse et une comparaison des stratégies utilisées au Rwanda par rapport au Brésil puis nous ferons une stratégie marketing du café au Rwanda.

Pour finir, nous analyserons une simulation d'investissement par différents moyens et verrons l'impact sur les revenus, à court et long terme, des producteurs.

Par des analyses quantitatives et qualitatives, nous essaierons d'aborder des points qui nous semblent pertinents afin de répondre à la problématique posée.

1.2 Le café : comprendre le produit

Le café est une matière première agricole qui suscite beaucoup d'interrogations. Il a une saisonnalité comme la plupart des matières premières. La particularité du café est qu'il est produit sur presque tout le globe. Il n'est pas un produit de première nécessité mais ses revenus sont de premières nécessités pour plusieurs familles dans le monde. Comme nous l'avons dit plus haut, environ 25 millions de familles dépendent du commerce de café. Au vu des revenus provenant du commerce du café et de sa position presque dominante, le café fait penser à l'or en termes d'investissement. En effet, on peut se passer d'une tasse de café mais pas de la consommation du blé par exemple. Pourtant le café est en tête des matières agricoles.²

En ce qui concerne son commerce, il est échangé sur deux marchés à terme situés à New York et à Londres. Ces marchés fixent les prix de référence. Toutefois, pour les échanges, ce prix est majoré d'un différentiel qui est fonction de la qualité du café. Puis, une note est attribuée. Et, c'est sur ce différentiel que les négociants font leur marge. Il est vrai que chaque pays possède ses propres moyens d'évaluation du café. Il existe différents facteurs qui peuvent influencer la qualité du café. En effet, elle est fonction³ :

- Du type génétique du café : c'est-à-dire soit arabica ou robusta.
- Du cultivar : c'est-à-dire soit Bourbon, Mountain, ou encore Kent.
- Du terroir : le café cultivé en Afrique n'est pas le même que celui cultivé en Amérique.
- Du sol utilisé : il revêt une très grande importance.
- De la biodiversité : l'altitude de culture, l'ombrage / l'ensoleillement.
- Du climat : il s'agit de la pluviométrie et des températures.
- Les pratiques de culture utilisées : intrants, sarclage, irrigation.

² DUO.CAFÉ, 2020. [Consulté le 12 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.duo.cafe/cafe/voyage-aux-sources-cafe/economie-du-cafe/production-mondiale-de-cafe/>.

³ Jean COSTENTIN, Pierre DELAVEAU, 2010. LE CAFÉ, LE THÉ, CHOCOLAT : LES BIENFAITS POUR LE CERVEAU ET LE CORPS. Ed. Odile Jacob. Disponible à l'adresse : <https://livre.fnac.com/a2785919/Jean-Costentin-Cafe-the-chocolat> [Accès par abonnement].

- Des méthodes de récolte : la cueillette se fait à la main ou de façon mécanisée ; Est ce qu'on ne cueille que les fruits matures (rouge) ou alors le tout ensemble puis le tri ?
- Du traitement primaire : est-ce qu'il est fait par voie sèche ou par voie humide ?
- Du traitement secondaire : ici on fait du départage et du conditionnement. Les éléments capitaux à ce niveau sont le calibrage, le tri et l'emballage des graines.

Toutes ces étapes sont importantes car elles permettent de conserver la qualité originelle du grain de café et ainsi d'obtenir une meilleure notation pour le commerce.

Comme nous l'avons dit plus haut, il existe plusieurs espèces de café. Toutefois, nous allons nous focaliser sur les deux qui sont les plus commercialisés et qui feront l'objet de notre étude : il s'agit de la variété Arabica (arabica) et la variété robusta (robusta).

1.2.1 Le café arabica

Le commerce du café arabica représente 60%⁴ des ventes mondiales. Il est coté sur la plate-forme du « mercantile exchange » à New York (NYMEX) en dollar américain par livre (lb). Sur cette plateforme, est fixé le prix de référence du café pour une livraison physique des grains verts à l'exportation.

Le contrat « Coffee » est la référence mondiale pour le café arabica. Le contrat donne le prix d'une livraison physique des grains verts qui seront échangés dans les pays exportateurs de café.

Tableau 1 : Spécification sur le café arabica⁵

Taille du contrat	37.500 livres (lb)
Type de café	Uniquement arabica

⁴ Bousormama, 2020. [Consulté le 16 Juin 2020]. Disponible à l'adresse: https://www.boursorama.com/bourse/matieres-premieres/cours/_KT/, 2020.

⁵ Intercontinental exchange. [Consulté le 16 juin 2020]. Disponible à l'adresse : www.theice.com.

Note/Normes/ Qualité	Un avis de certification est émis en se basant sur la qualité des haricots et sur leurs côtés olfactif et gustatif. La bourse se sert de certains cafés pour établir une “base”. Les cafés qui, selon cette dernière, sont considérés comme étant meilleurs ont une prime et ceux qui sont jugés inférieurs récoltent une réduction.
Fluctuation du prix minimum	USD 5/100 cent/lb, soit USD 18,75 par contrat.
Quotation	Cents et centièmes de cent jusqu'à deux décimales. USD cent par livre.
Origine du café arabica et prime/réduction	<i>“Mexique, Salvador, Guatemala, Costa Rica, Nicaragua, Kenya, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Panama, Tanzanie, Ouganda, Honduras et Pérou au pair, Colombie avec une prime de 400 points, Burundi, Rwanda, Venezuela et Inde avec une remise de 100 points, République dominicaine et Équateur avec une remise de 400 points et Brésil avec une remise de 600 points”.</i> (Source : ICE)
Températures de culture	<ul style="list-style-type: none"> • Forts rayons de soleil. • Les températures doivent être comprises entre 13 et 26 °C.
Production	Chaque arbre planté ne commence à produire qu'après 3 ans.
Altitudes de culture	Elles doivent osciller entre 1000 et 2000 mètres d'altitude pour être idéales.
Régions de culture	<ul style="list-style-type: none"> • Tropicales, subtropicales. • Climat tempéré.
Biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> • Phase de croissance : besoin d'ombre avec des grands arbres si possibles. • Phase de production : besoin de soleil et de pluies pour la maturité des cerises. • Saveurs et arômes : ils sont spécifiques à chaque terroir. Il s'agit notamment du sol, du climat, de l'altitude et le type de traitement utilisé (engrais naturels ou chimiques) sur les plantes.

Sensibilité	La plante est plus sensible et fragile.
--------------------	---

(Tableau réalisé par Djeugoué, 2020. Données obtenues de ICE, 2020)

1.2.2 Le café robusta

Le commerce du café robusta représente 40% des ventes mondiales. Il est coté sur l'Intercontinental Exchange (ICE) Londres (anciennement LIFFE) en dollar américain par tonne.

Le contrat à terme du café robusta est utilisé pour la fixation du prix pour une livraison physique des grains à l'exportation. Il est négocié par plusieurs parties prenantes à savoir les exportateurs, les producteurs, les importateurs et les torréfacteurs.

Tableau 2 : Spécification sur le café robusta

Taille du contrat	10 tonnes métriques (Mt)
Type de café	Uniquement robusta
Note/Normes/ Qualité	Si le café Robusta est considéré comme étant de classe 1, on le livre à échéance au prix indiqué sur le contrat. Si les haricots sont d'une autre qualité que celle fixée sur le contrat, on les livre avec des primes pour les bonnes qualités ou des réductions pour les moins bonnes.
Fluctuation du prix minimum	USD 1 par tonne
Quotation	USD par Mt
Origine du café arabica	Le café arabica provient de toute origine sur le globe.
Températures	<ul style="list-style-type: none"> • Forts rayons de soleil. • Les températures doivent être comprises entre 24 et 30°C.
Production	Chaque arbre planté ne commence à produire qu'après 3 ans. L'optimum de production est atteint dès 8 ans après la plantation.

Altitudes	Elles doivent osciller entre 200 et 300 mètres d'altitude pour être idéales.
Régions de culture	<ul style="list-style-type: none"> • Tropicales, subtropicales. • Climat tempéré.
Biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> • Phase de croissance : besoin d'ombre. • Phase de production : besoin de soleil et de pluies pour la maturité des cerises. • Saveurs et arômes : ils sont spécifiques à chaque terroir. Il s'agit notamment du sol, du climat, de l'altitude et le type de traitement utilisé (engrais naturels ou chimiques) sur les plantes.
Sensibilité	La plante est plus robuste.

(Tableau réalisé par Djeugoué, 2020. Données obtenues de ICE, 2020)

1.3 Production du café

De grands défis minent le commerce du café. On mentionnera notamment la pérennité économique des producteurs, la volatilité des prix, et l'augmentation de la demande.

La grande majorité du café est produite dans l'hémisphère sud du globe terrestre avec un peu plus de 70 pays d'Afrique, d'Asie, et d'Amérique du Sud et centrale. Ces différentes régions constituent ainsi la "ceinture du café".⁶.

La production du café est répartie de façon inéquitable entre les différents producteurs. En effet, la répartition des volumes de production par pays montre que certains pays tels que le Brésil sont imbattables en termes de volumes avec, 61.7 millions de sacs de 60 kg produits en 2018 contre seulement 7.5 millions de sacs de 60 kg pour l'Éthiopie.

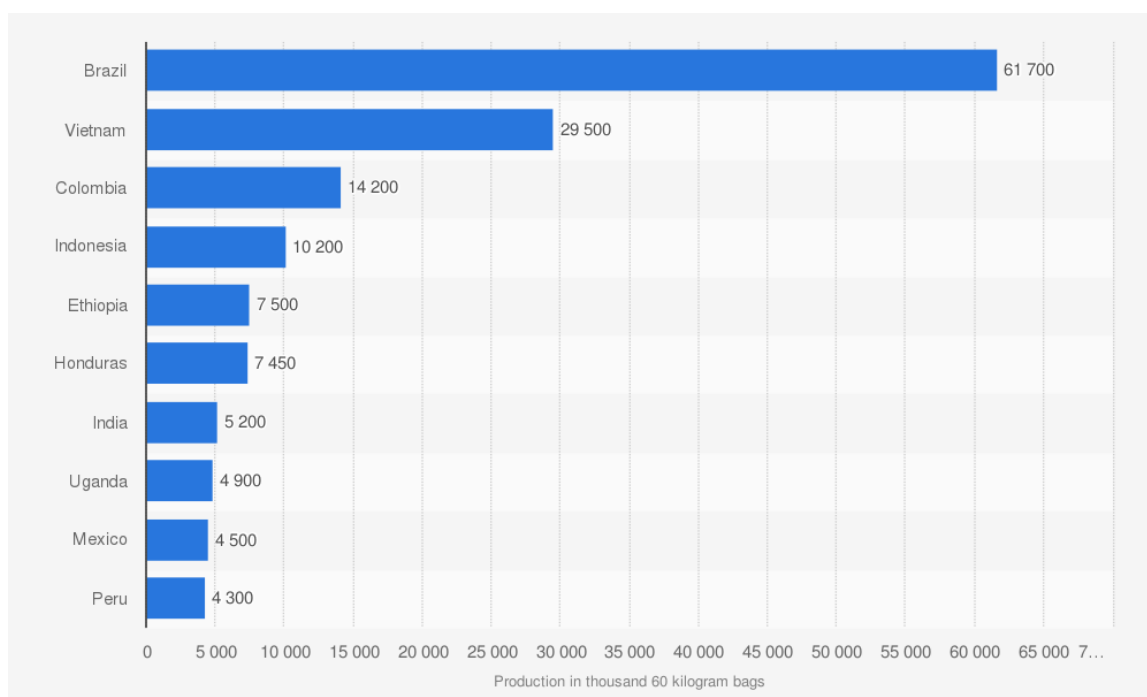
Les rendements d'exportation dans les différentes régions de production du café sont fonction des pratiques utilisées au niveau national. L'Asie, grâce au Vietnam, a enregistré un rendement moyen de 1220 kg / ha⁷. Le Brésil, quant à lui, a

⁶ CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT, 2018. Coup d'œil sur les produits de base. In : Edition spéciale sur le café en Afrique de l'Ouest et du Centre [En ligne]. pp.18. [Consulté le 10 mars 2020]. Disponible à l'adresse : https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditccom2018d2_en.pdf [accès libre].

⁷ ha = hectare.

eu 1150 kg / ha. En Afrique, on a enregistré un rendement de 500 kg / ha en 2018.⁸ Cette situation expose des disparités au niveau de la production. Les pays producteurs, en fonction de leur pratique et de la méthode utilisée, ont des rendements qui peuvent être très différents les uns des autres. On peut voir que les rendements de production en Asie représentent presque le triple de celui en Afrique. Cela est dû au fait, qu'en Afrique, les méthodes et moyens de production de café sont encore précaires et archaïques au niveau de la mécanique, la technologie et des engrais utilisés.

Figure 2 : Production mondiale de café en 2018 par pays
(en milliers 60 kg de sacs)⁹



(Statista - 2020)

Le café produit peut-être soit exporté, soit importé ou alors réexporté en fonction des besoins. C'est ainsi que le café, produit par plus de 70 pays, est exporté vers plusieurs nations dans le but d'être consommé ou utilisé sous diverses formes: en boisson, pour les produits esthétiques, ou encore comme produit diététique.

Cette situation d'échange crée le commerce du café et génère également une offre et une demande qui sont des éléments déterminants sur la fixation du prix.

⁸ Réf.8.

⁹ Les données de 2018 sont les plus récentes sur les sites internet de l'ICO et Statista.

2. Commerce international

Le commerce international des matières premières consiste en un échange impliquant une entité qui désire recevoir une matière première et une autre qui possède cette matière première et est disposée à la lui vendre¹⁰. Cet échange permet ainsi, un équilibre entre l'offre et la demande des biens et ressources à disposition dans le monde.

C'est ainsi que le café, qui est une matière première agricole douce, s'inclut dans ce commerce où en réalité on peut échanger du gaz, de l'énergie, du pétrole et tout type de matières premières.

Le café est échangé au niveau international entre les producteurs et les consommateurs répartis dans le monde entier. En fonction des pays, on a une demande qui peut être locale ou externe.

Il est à noter que le café n'est pas une matière première vitale dans le sens où on peut vivre sans le consommer contrairement par exemple au blé, au coton, au cacao ou autres matières premières vitales pour le bien-être des personnes.

Le blé par exemple, sert à produire la plupart des aliments qui sont consommés comme les pâtes. Le coton quant à lui sert à concevoir les vêtements que nous portons. Toutefois, fort est de noter que, le café est la matière première agricole la plus échangée au monde après le pétrole. D'après notre échange pendant la mineure "Trading des produits dérivés sur matières premières" avec le chargé de cours HES, M. Florian Ielpo il en est ressorti que le café peut être considéré comme matière première refuge car elle est source d'investissement.

Ainsi le grand intérêt autour à cette plante, nous pousse à faire une analyse plus approfondie du café.

Comme mentionné plus haut, la caféiculture est pratiquée par plus de 25 millions de petits producteurs regroupés en coopératives ou non et donc, l'activité est leur source de survie et d'existence.

Ainsi, parmi les régions de culture du café, nous avons les pays d'Afrique qui produisent pour la plupart du café reconnu comme de qualité à l'instar de l'Éthiopie pour son café arabica exceptionnel, le Rwanda pour son café de type Bourbon, sa biodiversité et son relief exceptionnel (hautes montagnes, grands lacs, forêt, sols volcaniques) qui sont

¹⁰ Une partie des informations a été prise sur le site internet Commodities demystified, 2020. [Consulté en mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.commoditiesdemystified.info/en/commodity-traders.html>.

attrayants pour la culture du café. Le Rwanda produit du café arabica de type Bourbon, lequel est très demandé dans le commerce du café.

Si on s'attarde sur le cas du Rwanda, dans cette région le café joue un rôle important dans l'économie rwandaise. En effet, le café représentant la première matière d'exportation du pays, il est une source importante de devises étrangères pour l'État. De plus, il contribue à la monétisation de l'économie rurale c'est-à-dire par la transformation du café en monnaie. Le commerce du café rwandais représente une recette aux exportations de USD 69 millions en 2018 (augmentation de USD 5 millions par rapport à 2017). Cela est dû au fait que les stations de lavage sont passées de 50 à 300 au cours des 10 dernières années par les efforts de l'état à vouloir promouvoir et améliorer la qualité du café.

La grande majorité des caféiculteurs sont de petits producteurs représentant environ 400'000 familles. Le pays produit du café arabica de type "bourbon". La production varie entre 16'000 tonnes soit 267'000 sacs de 60 kg et 21'000 tonnes soit 420'000 sacs de 60 kg.

La superficie de culture est de 42'000 hectares répartis sur les 5 régions principales : la région volcanique des Virunga au nord-ouest, la région du Kivu à l'ouest, la région du Rift de Kizi au centre du pays, l'Akagera au sud du pays et enfin la région du Muhazi à l'ouest.

Au Rwanda, l'Office national de développement des exportations agricoles (NAEB) s'occupe du sous-secteur du café son rôle est :

- D'apporter un soutien aux producteurs en mettant à leur disposition les matériaux nécessaires et une assistance technique adaptée.
- D'aider dans le processus de transformation du café.
- De promouvoir, commercialiser et de réguler l'exportation du café en dehors du pays.
- De contribuer en participant à la mise en œuvre de stratégies qui peuvent affecter positivement la production, la recherche et le développement dans la filière du café.

Ainsi, la filière du café en particulier la variété arabica au Rwanda et son commerce feront l'objet de cette étude dans la partie des producteurs en Afrique.

3. Analyse

Dans cette partie, nous avons proposé des éléments d'analyse pour répondre à la problématique de ce travail pour enfin parvenir à une synthèse de notre analyse et des recommandations nécessaires.

3.1 Méthodologie

La méthodologie scientifique adoptée en vue de la bonne réalisation de ce travail se répartit en deux parties principales : des sources primaires et secondaires.

La rédaction a de ce fait été possible grâce à ces récoltes de données qualitatives et quantitatives.

Pour cette partie, nous avons utilisé des sources primaires et secondaires qui nous ont permis de rédiger ce rapport.

3.2 Sources primaires

3.2.1 Entretiens et échanges

Lors des cours en lien avec l'option majeure « International Commodity trading », et la mineure "Trade Finance" un échange de plusieurs heures avec l'assistant du cours HES, M. Jonathan Garcia, a eu lieu, lequel nous a donné des éléments essentiels et des conseils pour analyser ce secteur notamment grâce à son séjour en Ouganda (Afrique) dans le cadre de son précédent emploi comme négociant du café. Cependant, nous avons également échangé avec le chargé de cours HES, M. Robert Piller (Bob) qui nous a donné plus d'informations sur les aspects du cours qui nous intéressaient.

Nous avons également saisi l'opportunité qui nous était donnée d'entrer en contact avec les intervenants comme M. Janvier Nkurunziza de la section de la recherche et de l'analyse de la *United nations on trade development (UNCTAD)* avec qui nous avons échangé de nombreux mails et qui nous a expliqué et proposé des solutions dans le domaine du commerce du café en Afrique. M. José-Manuel Carro, *Commodity Manager* chez Starbucks à Lausanne, nous a également donné un aperçu de la situation sur le terrain côté producteur en Afrique. Avec lui, nous avons eu un entretien via Microsoft teams car la crise du Covid-19 ne nous permettait pas de faire un entretien en présentiel.

Nous avons également eu à échanger sur les éléments statistiques de ce travail avec le chargé de cours HES, M. Florian Ielpo de l'option mineure "Trading des produits dérivés

des matières premières”, qui nous a donné quelques axes d’analyse en ce qui concerne les prévisions de prix du café sur le long terme.

En échangeant avec ces personnes du terrain et qui ont de l’expérience dans le domaine du commerce du café, ce travail a pu commencer et être poursuivi en tenant compte de leurs conseils.

En effet, la plus grande difficulté a été de faire un rapport sur un pays d’Afrique, région où malheureusement les informations ne sont toujours pas disponibles, et dans le cas où elles le seraient, ces dernières datent d’une certaine période.

3.3 Sources secondaires

3.3.1 Livres et sites internet

Le café étant source de nombreuses analyses en ce qui concerne son commerce et les producteurs, nous avons pu trouver des documents papier à l’infodèque de la HEG-GE à ce sujet. Nous avons pu avoir des résumés de conférence, des articles publiés par l’International coffee organization (ICO) ou encore USDA rural development et bien d’autres sources secondaires. Nous avons analysé ces sources pour pouvoir y tirer le meilleur et par la suite, nous nous sommes basés sur ces données pour la rédaction de ce rapport et la réalisation des tableaux et figures établis par nous-mêmes.

4. Analyse de prix - Modèle de prédiction du prix du café¹¹

Dans le but de faire une prévision de prix du café, on a procédé à une analyse statistique sur le logiciel Excel. Cependant, faute de temps, nous n’avons pas été en mesure de réaliser un modèle des prévisions des prix.

D’après notre analyse, d’un point de vue statistique de la prévision des prix, le but était de voir s’il était possible de prévoir si le prix du café monterait ou descendrait. Et, dans le cas où il monterait, de combien on prévoyait sa hausse.

Pour cette prévision des prix, il était question de voir si par exemple le prix du café arabica aujourd’hui vaut USD cent 100 / lb, est-ce qu’on serait en mesure de dire si dans 6 mois il vaudra USD cent 110 / lb ou alors USD cent 120 / lb ?

¹¹ Dans ce chapitre toutes les données ont été prises de la base de données : <https://fred.stlouisfed.org/>.

Dans ce but, on pensait associer cette réflexion avec le cas des producteurs en Afrique pour savoir dans quelle mesure intégrer ces prévisions de prix à leur production. C'est-à-dire voir dans le cas où :

- Le prix prévisionnel serait haut, que les producteurs investiraient davantage dans les outils et les engrais pour avoir de meilleur rendement et ainsi, vendre à un prix plus élevé et par ricochet avoir plus de revenus.
- Le prix prévisionnel serait bas, que les producteurs limiteraient les coûts de production en ne produisant que la quantité qui assure le minimum pour la survie et une meilleure préparation pour les saisons meilleures à venir; c'est-à-dire lorsque le prix augmenterait.

Les personnes qui veulent maîtriser le risque sur leurs contrats futurs font ce type d'analyse mais plus dans la spéculation. Nous pensons faire cette prédiction afin d'avoir un modèle statistique sur lequel se baser et plus tard l'implémenter en Afrique.

La méthodologie expliquée ici vaut pour toutes les matières premières citées plus haut. Mais notre focus reste sur le café arabica qui fait l'objet de notre rapport et, de plus, c'est celui qui est le plus échangé dans le monde et cultivé en Afrique.

Pour l'analyse statistique de la prévision du prix du café, nous nous sommes servis des informations présentes sur le site de la « Federal reserve bank of St. Louis ». En effet, nous avons pu recueillir le prix mensuel du café arabica et de 7 autres matières premières, à savoir le café robusta, le cacao, le pétrole, le charbon, le blé, le coton, et le soja. Les prix allaient de décembre 1999 à février 2020 et cela était notre base de travail.

Ainsi, nous avons fait des étapes intermédiaires telles qu'étudié :

- La volatilité du prix du café
- La saisonnalité
- Les rendements du café et,
- Une étude comparative entre certaines matières premières et le café arabica.

4.1 Rendements et corrélation

Pour ce qui est des rendements et des corrélations, nous avons calculé les rendements sur chaque mois de toutes les années. Ces rendements nous ont donné des résultats insatisfaisants. C'est ainsi que, par la suite, nous avons procédé au calcul des moyennes des rendements mensuels de toutes les années c'est-à-dire la moyenne de tous les mois de janvier de chaque année (par exemple). Les résultats étaient trop négatifs. Le but était de voir s'il existait une corrélation satisfaisante entre les matières premières énumérées plus haut.

Le calcul des corrélations sur plusieurs périodes différentes à savoir : les périodes de 2000 à 2016 ; de 2000 à 2020; de 2010 à 2020; et de, 2000 à 2010.

Tableau 3 : Corrélations entre matières calculées sur les moyennes de rendements (2000-2016)

Corrélations	2000/2016							
	Coffee Arabica	Cocoa	Oil	Coal	Wheat	Cotton	Soybean	Coffee Robusta
Coffee Arabica	x	15,86%	0,87%	19,13%	28,10%	18,69%	21,77%	60,65%
Cocoa	15,86%	x	4,13%	16,74%	17,40%	8,95%	12,03%	14,97%
Oil	0,87%	4,13%	x	6,46%	-0,05%	4,34%	-0,23%	8,31%
Coal	19,13%	16,74%	6,46%	x	16,43%	22,99%	29,71%	18,52%
Wheat	28,10%	17,40%	-0,05%	16,43%	x	19,61%	49,08%	19,48%
Cotton	18,69%	8,95%	4,34%	22,99%	19,61%	x	35,90%	20,39%
Soybean	21,77%	12,03%	-0,23%	29,71%	49,08%	35,90%	x	29,11%
Coffee Robusta	60,65%	14,97%	8,31%	18,52%	19,48%	20,39%	29,11%	x

(Tableau réalisé par Djeugoué, 2020)

4.1.1 Analyse de la corrélation

En ce qui concerne l'analyse du lien entre les différentes matières premières et le café, nous avons étudié les corrélations entre ces dernières.

Pour une bonne gestion d'une matrice de corrélation, on a besoin d'avoir des corrélations relativement fortes comprises entre 70 et 75%. On peut remarquer qu'il n'y a pas de corrélation satisfaisante sur les périodes de 2000 à 2016 et de 2000 à 2020.

Sur ce tableau (Cf. Tableau 3), il en ressort que l'indice global du café arabica est plus corrélé au café robusta avec un taux de 60.65%. Une autre corrélation qu'on peut relever est celle du « Soybean » qui est corrélé à 50% avec le « Wheat ».

Visiblement chaque marché a tendance à se comporter, du point de vue de la corrélation, indépendamment des autres.

Si on veut travailler sur le long terme, il faudrait regarder les choses d'un point de vue indépendant à cause d'une absence de satisfaction notoire dans les résultats.

Ainsi, nous avons calculé les moyennes mobiles pour améliorer les rendements. En effet, pour ce faire, nous calculions la moyenne mobile du mois qui nous intéressait en faisant la moyenne des prix des 12 derniers mois incluant le mois en question. Cette méthode a permis une amélioration considérable des résultats. Ils sont devenus satisfaisants (Cf. tableau 4).

L'idée était de travailler sur la moyenne du prix sur les 12 derniers mois (moyenne mobile) dans le but de lisser un peu les variations présentes dans chaque mois. Le « lissage » des variations fonctionne de la manière suivante : si on a eu sur le marché d'une matière première un choc très négatif, cette situation va casser la corrélation qui existait entre les indices de prix. Mais il se pourrait qu'avec le temps, le marché récupère assez vite. C'est ainsi que les moyennes mobiles aident à améliorer la corrélation s'il y a eu des chocs d'une quelconque nature.

On peut remarquer qu'après avoir fait des moyennes mobiles sur les périodes suscitées, on obtient corrélations satisfaisantes (Annexe 2)

L'avantage de calculer des moyennes mobiles sur 12 mois, au lieu de simples rendements, est qu'on va lisser les variations ce qui permettra d'améliorer les corrélations entre les matières premières.

Tableau 4 : Corrélations entre matières calculées sur les moyennes mobiles (2000-2016)

Correlations	2000/2016							
	Coffee	Cocoa	Oil	Coal	Wheat	Cotton	Soybean	Coffee Robusta
Coffee Arabica	x	79,78%	70,78%	81,92%	73,94%	86,34%	80,46%	88,13%
Cocoa	79,78%	x	62,99%	71,46%	67,09%	60,13%	76,98%	79,52%
Oil	70,78%	62,99%	x	73,40%	82,28%	50,34%	86,99%	84,31%
Coal	81,92%	71,46%	73,40%	x	88,57%	72,79%	86,52%	86,13%
Wheat	73,94%	67,09%	82,28%	88,57%	x	64,59%	92,07%	91,07%
Cotton	86,34%	60,13%	50,34%	72,79%	64,59%	x	70,88%	67,19%
Soybean	80,46%	76,98%	86,99%	86,52%	92,07%	70,88%	x	90,77%
Coffee Robusta	88,13%	79,52%	84,31%	86,13%	91,07%	67,19%	90,77%	x

(Tableau réalisé par Djeugoué, 2020)

4.2 La volatilité

Pour ce qui est du risque dans les différentes matières premières, nous avons étudié la volatilité du prix.

La volatilité du prix se détermine par le calcul de la *standard deviation* (écart-type). Le but étant de voir quel actif est le plus risqué, c'est-à-dire l'actif dont l'indice de prix varie plus que les autres. Cela a été fait sur des périodes différentes.

Pour rappel, nos choix de périodes pour le calcul étaient les suivants : de 2000 à 2005; de 2005 à 2010; de 2010 à 2015 et enfin de 2015 à 2020.

Nous insistons sur le fait que le calcul de la *standard deviation* a été effectué sur les rendements de moyennes (effectués sur les indices de prix) et non les moyennes mobiles pour éviter des erreurs de résultats.

4.2.1 Analyse volatilité

L'évaluation du risque dans les matières premières se fait de la manière suivante : l'actif avec la plus grande *standard deviation* est celui qui est le plus risqué.

En regardant la période de 2000 à 2005 (cf. Tableau 5), on peut noter que c'est le pétrole qui est le plus risqué avec une *standard deviation* égale à 32.39% et le moins risqué est le charbon avec une *standard deviation* égale à 18.32%.

Dans la période de 2005 à 2010, l'actif le plus risqué (en orange dans le Tableau) est le charbon et le moins risqué (en bleu ciel dans le Tableau) est le coton. Cela démontre que l'on peut avoir une grande volatilité du prix et un grand risque dans le commerce des matières premières agricoles. Nous remarquons que le charbon, qui était le moins risqué 5 ans avant, devient le plus risqué dans les années qui suivent.

Tableau 5 : Volatilité des prix des matières premières dans les périodes 2000- 2005 et 2005-2010

2000/2005	Coffee Arabica	Cocoa	Oil	Coal	Wheat	Cotton	Soybean	Coffee Robusta
Standard deviation	23,30%	24,80%	32,39%	18,32%	19,96%	19,23%	21,71%	24,68%
2005/2010	Coffee Arabica	Cocoa	Oil	Coal	Wheat	Cotton	Soybean	Coffee Robusta
Standard deviation	22,03%	20,63%	33,19%	36,12%	30,00%	16,91%	26,21%	21,84%

(Tableau réalisé par Djeugoué, 2020)

4.3 Tendance de prix

L'étude de la tendance des prix s'est faite par une analyse des indices de prix sur chaque mois de toutes les années ; c'est-à-dire qu'on ne regardait que les prix de janvier de 2000 ensuite ceux de janvier 2001 et ainsi de suite jusqu'à janvier 2020. Puis, on procédait à des comparaisons chaque mois de chaque année.

Le but était qu'après analyse, on puisse dire que, si le prix a augmenté de janvier 2000 à janvier 2001, on puisse mettre un "+1", si c'était le contraire, plutôt "-1". (Cf. Document Excel : statistique saisonnalité des prix).

Ce travail était fait sur tous les mois de l'année de 2000 à 2020. La dernière colonne du Tableau représente la somme des "+1" et des "-1". L'idée derrière était la suivante : plus un mois est positif, plus le nombre de "+1" est important

Dans le cas contraire, le mois en question était considéré comme étant négatif.

Si un mois est considéré comme étant "plutôt positif", cela veut dire que les prix ont tendance à être la hausse pendant ce mois. S'il est considéré comme étant "plutôt négatif", cela indique que les prix ont tendance à baisser pendant ce mois.

Il faudrait que au moins la moitié des années soit positive pour être considérée comme étant "plutôt positive" et vice-versa.

Ainsi, nous avons obtenu pour le café arabica (cf. Tableau 6), de février à juin, une tendance à la baisse des prix. En juillet, on assiste à une augmentation, en août à une diminution due à la période chaude et en septembre à une nouvelle augmentation jusqu'en janvier.

Tableau 6 : Tendance de l'évolution du prix du café arabica de 2000-Janvier 2020

Coffee Arabica		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Nombre +
Janvier	-1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	-1	-1	+1	+1	+1	+1	-1	-1	+1	-1	+1	-1	-1	+1	-1	12
Février	-1	-1	+1	-1	-1	+1	-1	-1	-1	-1	-1	+1	+1	-1	+1	+1	-1	+1	-1	-1	-1	-1	7
Mars	-1	-1	-1	+1	-1	-1	-1	+1	-1	-1	+1	+1	+1	-1	-1	+1	-1	-1	-1	+1	-1		8
Avril	-1	+1	-1	+1	+1	-1	-1	-1	-1	+1	+1	+1	-1	-1	-1	-1	-1	+1	-1	+1	-1		8
Mai	-1	-1	-1	-1	+1	-1	-1	+1	+1	-1	+1	-1	-1	-1	-1	-1	+1	+1	-1	-1	+1		7
Juin	+1	-1	-1	+1	-1	-1	+1	-1	+1	-1	-1	+1	-1	+1	-1	-1	-1	+1	+1	-1	+1		9
Juillet	-1	+1	-1	+1	-1	-1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	-1	-1	+1	-1	-1	+1	-1	-1		11
Août	-1	-1	+1	+1	+1	-1	-1	+1	-1	-1	+1	+1	+1	+1	-1	-1	-1	+1	-1	-1	+1		9
Septembre	+1	-1	+1	-1	-1	+1	+1	+1	+1	-1	+1	-1	-1	-1	-1	+1	+1	+1	-1	+1	-1		10
Octobre	-1	+1	+1	-1	+1	+1	+1	-1	-1	-1	-1	+1	+1	-1	-1	-1	-1	+1	+1	+1	+1		11
Novembre	-1	-1	-1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	-1	+1	+1	-1	+1	+1	-1	-1	-1	-1	-1	+1		10
Décembre	+1	+1	+1	+1	+1	+1	-1	+1	+1	-1	+1	-1	-1	-1	+1	-1	-1	+1	+1	+1	-1		13

(Tableau réalisé par Djeugoué, 2020)

4.3.1 Analyse des tendances de prix

De ce qui précède, on peut dire que si on est vendeur de café, on doit plutôt le vendre en fin janvier, la fin du cycle de la hausse du prix étant en janvier.

En juin, on a la pire période pour vendre car on a la baisse cumulée du prix des mois de février, mars, avril, mai et juin.

On peut sur ce point de vue dire que, les producteurs de café pourraient maximiser les rendements de production pour les vendre dans la période des vaches grasses, c'est-à-dire en fin janvier ou en début septembre.

5. Étude du marché du café Rwandais

5.1 Analyse Swot

Tableau 7 : Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">• Au Rwanda, la qualité du café produit est de type arabica Bourbon. La variété d'arabica Bourbon, produite principalement au Rwanda, est reconnue pour son goût floral, fruité et sa douceur¹².• La biodiversité rwandaise est notable avec sa proximité avec l'un de plus grands lacs d'Afrique à savoir le lac Kivu.• Le pays est composé essentiellement de montagnes avec un plateau central qui a une altitude de 1700m.	<ul style="list-style-type: none">• La présence de gel dans les montagnes du Nord-Ouest du Rwanda.• L'inflation en 2019 était de 2.4%, elle est prévue pour 6.9% en 2020 (source : International monetary fund - IMF, 2020)¹³.• Le Rwanda fait partie des pays pauvres et très endetté (PPTE) avec une dette publique prévue d'augmenter à 50.6% en 2020. (source : Société Général Import-Export, 2020).

¹² Dominique Auzias, Jean-PAUL labourdette, 2019/2020. PETIT FUTE. Ed. Petit futé. Disponible à l'adresse : <http://bibliomedia.ch/resources/5bd006c523579fd5c> [Accès par abonnement].

¹³ INTERNATIONAL MONETARY FUND(IMF), 2020. [Consulté le 01 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>.

<ul style="list-style-type: none"> • Situé dans la partie équatoriale de l'Afrique avec un climat équatorial constitué d'une courte saison sèche en janvier, une grande saison des pluies de février à mai et enfin une grande saison sèche de mai à décembre. • Les hautes montagnes et collines avec des altitudes comprises entre 1400m et 1800m. • La présence de hauts sommets volcaniques sur presque tout le territoire. • L'emploi dans le secteur de l'agriculture représente 66.1% des emplois totaux. • L'emploi dans la culture du café est essentiellement représenté par des femmes dont les maris ont été victimes du génocide de 1994. • L'Éthiopie est la terre de naissance de l'arabica et est reconnue au niveau mondial pour la qualité de son café. D'ailleurs, elle est la plus grande nation productrice du café en Afrique. • L'agriculture représente 29.0% du PIB national. • Pour l'exercice 2019/2020. la NST (<i>National strategy for transformation</i>) a donné ses priorités budgétaires dont l'industrialisation du pays pour l'emploi. 	<ul style="list-style-type: none"> • La torréfaction presque inexistante sur le territoire. • La situation sécuritaire du sud Kivu est précaire (source : Société Général Import-Export, 2020). • Le manque d'expérience du personnel : manque de professionnalisme dans les méthodes de production. • La presque absence de communication. • Le volume de production faible. En 2018/2019, il représentait 0.21% comparé au Brésil 36.39% de la production mondiale)¹⁴. • L'absence de contrôle des coûts de production. • Les coûts de production élevée. • Le pays est très peu industrialisé. • Les faibles rendements des cultures de café en Afrique. On a, en moyenne, une productivité de 500 kg / ha. Cela est dû à une faible utilisation de certains intrants déterminants pour un meilleur rendement tel que l'usage des engrais efficaces mais aussi l'absence ou la faible utilisation de certaines techniques agricoles.
--	---

¹⁴ International Coffee Organization (ICO), 2020. [Consulté le 10 Juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <http://www.ico.org/>.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Le café sera toujours une matière consommée dans le monde, le niveau de consommation étant croissant malgré les changements sur le marché. Entre 2016 et 2020, on assiste à une augmentation de 2.2%. • La croissance de la demande en café arabica Bourbon. • La croissance du commerce de café arabica. • Les consommateurs de café sont de plus en plus conscients du café qu'ils boivent : ils aimeraient connaître les origines, sa qualité, les conditions de croissance de leur café. • La présence des micro-crédits : crédits mis à disposition des entreprises et personnes dans les pays en voie de développement ou encore pays pauvres dont le but est de les faire sortir de la précarité ainsi que de monter leur propre <i>business</i>. Les taux de ces crédits sont très faibles voire nuls. • Les prêts participatifs à disposition des producteurs qui souhaiteraient se faire aider par des personnes dans le monde. Ces prêts sont sans engagement et garantissent un apport direct. • La consommation du café sur le territoire national est très faible. • Le prix du café torréfié est élevé: les détaillants dans les pays importateurs vendent du café torréfié à un montant qui représente un peu plus de 8 fois celui payé aux producteurs dans les 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Rwanda doit faire face à de nombreux challenges tels que la pression démographique. • La dépendance à l'égard de l'aide étrangère. • L'absence de diversification économique. • Les rivalités dans les zones des grands lacs. • Les fluctuations dans les prix du café. • Les cycles de rendements du café variant. • Les volumes de production sont faibles au Rwanda et en Afrique en particulier: l'Amérique du Sud produit 45% de la production mondiale. • Le taux de change est très faible, le 1 RWF = 0.0010USD, 1 USD = 952.50 RWF. • La production est très mécanisée dans les pays d'Amérique du Sud d'où le volume énorme de production. • Les coûts sont très élevés dans le processus de transformation du café. • Le prix moyen payé aux producteurs pour l'achat du café vert est de 0.96 US \$/lb en Ethiopie par exemple. • Les hauts rendements des cultures en Amérique du Sud. La productivité moyenne est de 1150 kg / ha dans cette

<p>pays d'exportations. Le prix moyen payé pour le café torréfié dans le commerce de détail est de 8.09 USD/lb en Italie par exemple. (ICO, 2018)</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'offre mondiale n'est pas en adéquation avec la demande mondiale. La consommation mondiale a presque doublé. Elle est passée de 93.6 millions de sacs de 60 kg en 1990 à 172.8 millions de sacs en 2018. (source :ICO). Cela a créé des opportunités pour les pays producteurs africains de café, avec forte valeur ajoutée, qui possèdent la marque du pays en question à l'exportation. On peut citer: la création de café de spécialité, du terroir, les cafés biologiques 	<p>zone cela est dû à la mécanique utilisée dans les cultures. ¹⁵</p> <ul style="list-style-type: none"> • La concurrence, en terme de volume de production, est forte dans les pays de l'Amérique du Sud. En 2018, l'Afrique a produit 18.8 millions de sacs de 60 kg contre 84.2 millions en Amérique du Sud.
--	---

(Tableau réalisé par Djeugoué, 2020)

5.1.1 Commentaires du SWOT

Par ce SWOT que nous réalisé nous-mêmes grâce aux données analysées, on peut noter qu'il existe plusieurs forces que le Rwanda peut utiliser pour faire face à ses multiples faiblesses, entre autres, nous avons :

- La qualité de la variété arabica cultivée au Rwanda qui est une variété très recherchée et appréciée du marché à cause de son goût. Cette force pourrait répondre à l'absence de torréfaction sur le territoire national. Les producteurs pourraient inclure une torréfaction de la qualité de café Bourbon pour répondre aux besoins des personnes qui l'apprécient et ainsi capter plus de bénéfices sur les ventes.
- L'économie du pays est essentiellement basée sur la culture avec un total de 29.0% du PIB (source : Société Générale, 2020). De plus, le fait que, pour l'année 2019/2020, la NST ait mis à disposition un budget pour l'industrialisation du pays a permis à la nation de profiter en s'équipant au mieux en machines / instruments industriels pour mécaniser le secteur de l'agriculture et ainsi d'avoir de meilleurs rendements.

¹⁵

Réf. 2.

Il a été également noté de nombreuses opportunités d'outils idéaux pour contrer les menaces dont nous pouvons citer :

- Le développement des micro-crédits en Afrique avec de faibles taux d'intérêts. La présence de prêts participatifs avec un revenu direct pourrait être un moyen pour faire face à la concurrence très présente sur le marché à cause de ses volumes produits. Par la très forte présence des prêts participatifs, les pays producteurs peuvent faire des investissements en machines et outils nécessaires à leur activité.
- La faible consommation du café sur le territoire national est une grande opportunité pour faire face aux fluctuations des cours du café sur le marché international. Les producteurs peuvent faire une promotion du café sur cette niche non exploitée qu'est le marché national. Le prix payé sur ce marché n'étant pas influencé par les cours des marchés boursiers, les producteurs auraient des revenus disponibles tout de suite et un marché direct, une demande et une offre spécifiques.
- Le fait que l'offre mondiale ait presque doublé entre 1990 et 2018, et que, la concurrence, en termes de volume, soit élevée dans les pays d'Amérique du Sud, font que les producteurs africains pourraient saisir cette opportunité du niveau de consommation et se positionner stratégiquement sur le marché par la spécialisation du café dans le secteur du café et ainsi combler le manque généré par les volumes d'exportations de la concurrence.

6. Mise en place de la torréfaction

6.1 La chaîne de valeur du café

La chaîne de valeur du café comprend de nombreux niveaux depuis le bord du champ jusqu'à la tasse du consommateur. Chaque étape ajoute de la valeur au café, lequel passe par les différentes étapes de transformation. Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser au Rwanda, en particulier, la région du lac Kivu, située dans l'ouest du pays sur les "grands lacs". Région frontalière avec la République démocratique du Congo (RDC) qui possède de grands ports maritimes. La région du Kivu est caractérisée par son altitude, sa faune et son climat favorable à la croissance du café. On y produit de l'arabica (café arabica) reconnu comme étant de meilleure qualité (source : USAID, 2018).

En 2019, le gouvernement rwandais a annoncé la construction de 4 grands ports au bord du lac Kivu¹⁶ dans les districts de Rubavu, Rusizi, Karongi et Rutsiro. Ils seront fonctionnels d'ici 2022. Le but étant de développer le transport maritime, les connections entre les districts le long du lac, le commerce à l'international mais aussi le commerce avec la RDC. Ainsi, le développement des transports et des ports dans cette zone est une bonne opportunité pour les producteurs de profiter de l'accessibilité de ces moyens de transport pour mettre en place la torréfaction dans la région et implémenter l'exportation.

De ce fait, créer une usine de torréfaction spécialisée uniquement dans cette activité, qui travaille avec des coopératives et associations de producteurs pour un revenu direct, pourraient être un plus car on vendrait directement (par la vente aux exportateurs) aux clients finaux (du fait qu'il n'y aura plus de transformation qui s'effectuera en partant du Rwanda). De plus, le fait d'apporter des formations de "barista", de "maîtres torréfacteurs" aux jeunes personnes du pays créerait de l'emploi et serait une valeur ajoutée dans le tissu social et économique du pays.

La chaîne de valeur du café compte plusieurs acteurs qui sont répartis dans le monde et organisés autour de 4 activités principales à savoir : la transformation des cerises de café en café vert, l'entretien des caféiers jusqu'à maturité des cerises, le négoce du café et l'exportation vers des pays consommateurs, la torréfaction ou la cuisson du café vert.

6.1.1 La transformation des cerises de café en café vert

Dans cette étape, on a le producteur qui met en terre les semences de cerises de café sur un terrain bien choisi qui peut être le sien ou alors sujet à location. Un caféier met 3 ans pour commencer à faire sortir ses cerises et ce n'est qu'à la 8e année qu'il arrive à la production totale. Le caféier peut produire jusqu'à la 100e année mais la productivité maximale commence à décroître dès la 15e année (source : Louis Dreyfus, 2019).

6.1.2 L'entretien des caféiers jusqu'à maturité des cerises

Cette étape nécessite des engrais, des pesticides contre les insectes et autres bêtes. Une fois arrivées à maturité, les cerises sont cueillies par des *pickers* dans le Kivu. Ce sont majoritairement les femmes qui effectuent ces activités. La grande partie de ces femmes sont des rescapées de la guerre civile de 1994 qui ont perdu leur mari. Le café

¹⁶ <https://constructionreviewonline.com/2019/12/rwanda-secures-funding-to-develop-four-ports-on-lake-kivu/>.

récolté est utilisé de la manière qui suit : une partie est vendue en bord du champ et une autre amenée dans des centres de dépulpage où le traitement se fera soit par voie humide ou soit par voie sèche.

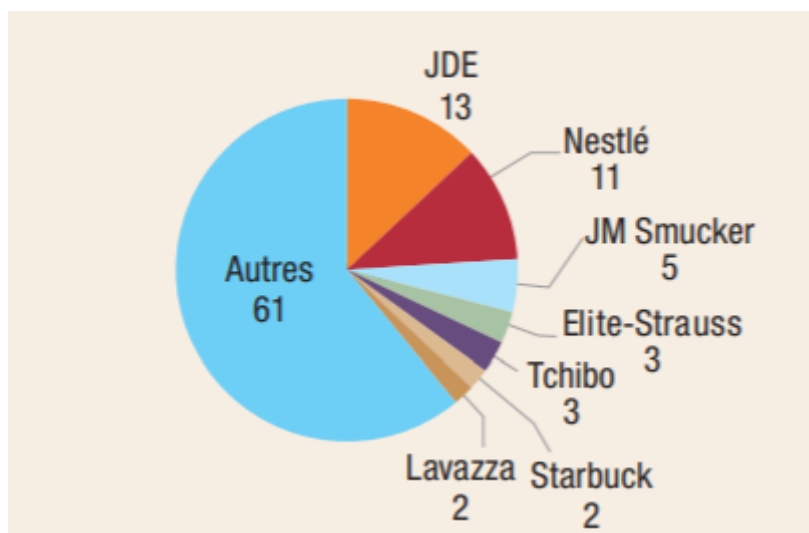
6.1.3 Le négoce du café et l'exportation vers des pays consommateurs

Dans cette étape, on a l'exportateur ou l'organisme d'exportation certifié par le NAEB qui achète le café vert déjà emballé pour l'exportation et le vend sur le marché international. À Kivu, le prix varie entre 5 USD et 7.72 USD / kg.

6.1.4 La torréfaction ou la cuisson des grains de café vert

Cette étape est faite par des exportateurs. En 2018, les parts de marché représentant la torréfaction (cf. Figure 4) étaient nombreuses. Lors de la torréfaction, le café peut être laissé soit en graines, être moulu, ou encore être transformé en boissons instantanées pour la vente au commerce de détail dans les pays de consommation. Le café torréfié peut aussi être vendu aux hôtels, bars, et au service de restauration des avions.

Figure 3 : Répartition des parts de marché des principaux torréfacteurs et fabricants de café en 2018.



(Source : CNUCD, 2018)

Les marges issues de la torréfaction ne sont pas négligeables USD 70 milliards en 2018, contre 33 milliards USD issus du négoce.

À la vue de tous ces points, on peut penser, qu'au niveau national, il y a un marché de niche sur lequel on peut se positionner et qui peut être exploité au profit des producteurs.

Toutefois, nous avons effectué un PESTEL pour faire un examen de l'environnement externe du marché de production du café au Rwanda et précisément à Kivu.

6.2 Étude de marché

En ce qui concerne le marché, notre but était de questionner les habitants du Rwanda et quelques producteurs en se rendant sur place ou en utilisant des moyens de communication tels que le téléphone qui est plus accessible dans ces régions.

De plus, pendant le cours de "Commodity trading Concentration", nous avons eu à échanger avec M. Janvier Nkurunziza de la section de la recherche et de l'analyse de la *United nations on trade development (UNCTAD)* qui nous a aiguillé sur le marché des matières premières et les moyens d'apporter le développement en Afrique par le commerce des matières premières.

Il était beaucoup porté vers la diversification comme source de développement. Grâce à ces échanges, nous avons découvert cette branche des nations unies mais également leur site internet qui procurent des données statistiques, précises et fiables sur les marchés internationaux sans se déplacer sur ces derniers. En effet, s'il aurait fallu se déplacer au Rwanda, cela aurait été difficile et impliquerait de nombreux moyens financiers.

M. José-Manuel Carro *Commodity Manager* chez Starbucks à Lausanne a également été un intervenant lors de cours de « Commodity trading Concentration » et avec lui nous avons eu un entretien en ligne sur la plateforme *Microsoft teams*, au sujet de la situation des matières premières en Afrique et des solutions qui se proposent. Toutefois, des entretiens téléphoniques avaient été prévus mais à cause de la crise sanitaire tout a été annulé. Cependant, grâce au site de la UNCTAD, de l'organisation international du café (OIC), aux nombreux échanges avec M. Jonathan Garcia, assistant HES du cours « Commodity trading Concentration », nous avons pu effectuer une étude de marché "à distance" fiable et une analyse de marché du café au Rwanda à base d'une analyse PESTEL.

Tableau 8 : Analyse PESTEL

Politique	Economique	Socio-culturel
<ul style="list-style-type: none"> Après la guerre civile en 1994, le pays a connu une 	<ul style="list-style-type: none"> La présence de plusieurs coopératives de 	<ul style="list-style-type: none"> - La démographie : on a 12'301'939 habitants au Rwanda. Seuls 17.2%

<p>considérable stabilité politique. Par contre, dans la région des grands lacs dans le sud de Kivu, les tensions provenant de la République démocratique du Congo (RDC) ont fait que la situation sécuritaire est presque toujours précaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> Le Rwanda a la réputation d'être le pays le moins corrompu d'Afrique. 	<p>producteurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> Présence de deux usines de torréfaction à Kigali. La situation économique du pays relativement stable depuis 1995 où le PIB a connu une augmentation de 10.1% en 2019 et un taux d'inflation relativement bas en 2019, à savoir 3.4%¹⁷. La tendance montre que ce taux devrait rester stable.¹⁸ <p>Ce taux permet de voir l'évolution des prix des produits et services consommés par les ménages et la stabilité des prix. Donc les producteurs n'auront pas besoin d'appliquer des prix très hauts pour le café torréfié.</p> <ul style="list-style-type: none"> Les politiques libérales mises en 	<p>²¹représente la population vivant en zone urbaine cela veut dire que plus 80% de la population habite dans les zones rurales qui sont les lieux de culture du café dans le pays.</p> <ul style="list-style-type: none"> La distribution des revenus. Le taux d'activité est de 84.8%²². Le Rwanda reste un pays classé comme pays pauvre et très endetté (PPTE) donc le pouvoir d'achat des populations reste relativement modestes. En ce qui concerne le niveau d'éducation, le taux d'alphabétisation est de 64.9% au Rwanda. Ce qui veut dire que sur 100 Rwandais 65 personnes environ sont alphabètes ou
---	--	---

¹⁷ INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2020. International labour organization [en ligne]. [consulté le 05 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://ilostat ilo.org/fr/topics/inflation/>.

¹⁸ INTERNATIONAL MONETARY FUND, 2020. International monetary fund [en ligne]. [consulté le 05 Juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.imf.org/en/Countries/RWA>.

	<p>place par le gouvernement dont le but est de faire du Rwanda la plaque tournante du commerce.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Rwanda est le 38ème pays sur 190 nations qui facilite les affaires.¹⁹ Il est ainsi, plutôt favorable pour les investissements. • L'évolution de la politique fiscale²⁰. <p>La présence de réformes commerciales et fiscales dans la création d'entreprise:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plus de nécessité d'ouvrir un compte bancaire pour s'inscrire à la TVA. • Le guichet unique en ligne d'enregistrement de l'entreprise. • Moins de coûts liés aux machines de facturation qui ont été remplacés par un logiciel gratuit 	<p>lettrés.²³</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'habitude de consommation du café au Rwanda presque inexistante.
--	--	--

¹⁹ <https://www.doingbusiness.org/en/rankings>.

²⁰ Fiscalité pour l'ouverture de l'entreprise <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/rwanda/paying-taxes#>.

²³ SOCIETE GENERALE, 2020. *Société générale* [en ligne]. [Consulté le 28 juin 2020] Disponible à l'adresse : <https://import-export.societegenerale.fr/fr/fiche-pays/rwanda/presentation-demographie>.

	<p>pour la TVA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pas de paiement de taxes sur les licences commerciales 2 ans après l'ouverture. 	
Technologiques	Environnementales	Légal
<ul style="list-style-type: none"> • L'évolution des grandes tendances technologiques et quelles influences ont ces tendances sur votre activité. • La croissance du taux de couverture de réseau internet avec 58.3%²⁴ correspondant à 7 millions de personnes, qui ont souscrit un abonnement téléphonique en 2019. • Le développement d'une identité avec la numérisation des services tels que 	<ul style="list-style-type: none"> • Les recherches de terre plus fructueuses pour la culture du café qui tient une place importante dans l'économie le café occupant déjà 2.3% des terres arables. • La menace de la flore, de l'acidité du sol par l'utilisation des engrais chimiques pour plus de rendements des plantes.²⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> • La révision de la Loi N° 06/2015 du 28/03/2015 portant sur la promotion et facilitation des investissements dans le secteur des exportations et de la fabrication industrielle.

²⁴ THE WORLD BANK IBRD.IDA, 2020. The world bank ibrd.ida [en ligne]. [consulté le 08 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.worldbank.org/en/country/rwanda/publication/rwanda-economic-update-leveraging-digital-transformation-for-sustainable-growth>.

²⁶ https://www.researchgate.net/publication/236234150_Coffee_farming_and_soil_management_in_Rwanda.

<p>l'agriculture avec le projet e-soko mis en place par l'Autorité rwandaise des technologies de l'information (RITA) qui permet aux agriculteurs d'avoir l'accès direct aux informations sur le prix des marchés internationaux d'échanges afin de mieux fixer leur prix et ne plus dépendre d'intermédiaires qui leur impose des prix.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mise en place de l'économie numérique comme base de croissance, de l'économie nationale, l'augmentation des emplois et des prestations en services.²⁵ 		
--	--	--

(Tableau réalisé par Djeugoué, 2020)

L'analyse PESTEL s'est faite à l'aide des facteurs qui permettent d'effectuer un diagnostic du secteur du café au Rwanda et d'évaluer notre stratégie. Le but est

²⁵ REPUBLIC OF RWANDA, MINISTRY OF AGRICULTURE AND ANIMAL RESOURCES, 2020. e-soko [en ligne]. [Consulté le 08 juillet 2020] Disponible à l'adresse : <http://www.esoko.gov.rw/esoko/Dashboard/Login.aspx?DashboardId=4&dash=true&Login=true>.

d'évaluer l'influence de l'environnement macroéconomique sur la création de l'extension des activités des producteurs à la torréfaction.

Comme nous l'avons vu plus haut, le marché est dominé par deux gros torréfacteurs et la torréfaction locale, lorsqu'elle est faite, n'est pas très présente pour de nombreuses raisons. C'est le cas, du Rwanda, pays très peu industrialisé, la consommation du café ne représentant que 0.02% de la production du pays. La torréfaction est presque absente pour des ventes à grandes échelles. De plus, les producteurs vivant des recettes faites sur leur production ne pourraient pas rentrer facilement dans les activités de la chaîne de valeur car cela requiert un bon nombre de capitaux et de l'expertise.

Ce qui nous intéresse dans ce travail, c'est l'activité de torréfaction. En 2018, dans la chaîne de valeur du café, la cuisson des grains de café vert dans les pays importateurs de café a rapporté entre USD 60 et 75 milliards de revenus contre 19 milliards de USD dans les pays producteurs de café.²⁷

Ainsi, de par les avantages géographiques dont jouit le Kivu et des revenus importants que génèrent la torréfaction dans la chaîne de valeur du café, nous avons pensé à créer une usine dans le but de promouvoir la production de la région mais aussi de participer à la croissance de la caféiculture au Rwanda et en particulier au Kivu.

Dans le cadre d'une implémentation, il faudrait penser à plusieurs situations et paramètres pour pouvoir se démarquer sur le marché international par la cuisson du grain de café au Rwanda notamment :

- Les enjeux qu'impliquent de faire de la torréfaction dans les pays producteurs.
- L'expertise liée à cette activité.
- Les méthodes de financement à disposition.
- Les coûts de la torréfaction.
- Le transport.

Le transport est un réel problème en Afrique à cause du manque de routes. Il faudrait y penser mûrement. Lors d'un exposé de l'assistant HES de Commodity trading Concentration », M. Jonathan Garcia, qui a travaillé en Ouganda pendant plusieurs années dans le commerce du café, nous a fait voir les difficultés qu'il a pu rencontrer sur

²⁷

Secrétariat CNUCED.

le terrain. L'un des problèmes majeurs était l'absence ou le mauvais état des routes allant jusqu'aux plantations de café.

Pour faire une inspection rapprochée du café, il faut aller le voir sur place, ou alors le transporter du bord de champ jusqu'aux différents lieux de transformation, à savoir les stations de lavage et de déparchage ou encore à l'usine de torréfaction. Cela nécessite de considérer, en amont, l'état des routes pour un meilleur déplacement.

6.3 Business plan de Roasted bourbon coffee from Rwanda

6.3.1 La torréfaction

La torréfaction est le procédé par lequel les graines de café vert sont chauffées et transformées en boisson consommable possédant des arômes, odeur et couleur. Le goût unique du café torréfié apparaît lors du procédé de torréfaction et il est fonction de la durée de la cuisson des graines, de l'apport énergétique et de la température utilisée lors du procédé.

Pour ce faire, les graines sont versées dans un four possédant un tambour rotatif où elles sont cuites à haute température. Ainsi, les graines seront déshydratées en fonction du temps de cuisson, de la température, et de l'apport énergétique. Chaque café torréfié acquiert un goût unique.

Nous avons en projet de construire une usine de torréfaction dont le but est de torréfier une partie du café vert au Rwanda et le vendre directement aux entités responsables de l'exportation (multinationales, exportateurs locaux ...) qui à leur tour, pourront le vendre dans les pays importateurs. Nous comptons faire cuire du café vert, et le mettre dans des emballages à valves spéciaux prêts à l'exportation. Un plan marketing (réduit à certains aspects) sera mis en place afin de promouvoir le café au niveau national car la consommation domestique représente en moyenne seulement 0.40% (Cf. Tableau 9) de la production du café Rwandais.

Les exportations du café rwandais représentent, en moyenne, un peu plus de 99% de la production totale. Le reste du café produit par le Rwanda constitue des stocks pour les exportations futures. Au vu de la quantité de café exporté, il pourrait être raisonnable de penser que le café Rwandais, malgré sa quantité produite en termes de volume très faible sur le plan international, a une forte demande mondiale d'où la presque totalité de son café consommé à l'extérieur du pays. La demande interne au pays, au cours de ses 10 dernières années est restée la même soit 1'000 sacs de 60 kg de café consommé. Ainsi, nous voyons que le marché national, malgré la présence de certaines entreprises

locales est encore un marché à conquérir avec moins de 0.5% de la production du pays qui est consommée localement. Pour ce faire, nous pensons que les producteurs pourraient se positionner sur ce marché pour la distribution de leurs produits.

À l'échelle internationale, on pourrait avoir un nombre remarquable de pays consommateurs qui s'intéresseraient à du "café Rwandais torréfié au Rwanda" dans des usines regorgeant de machines à la pointe de la technologie.

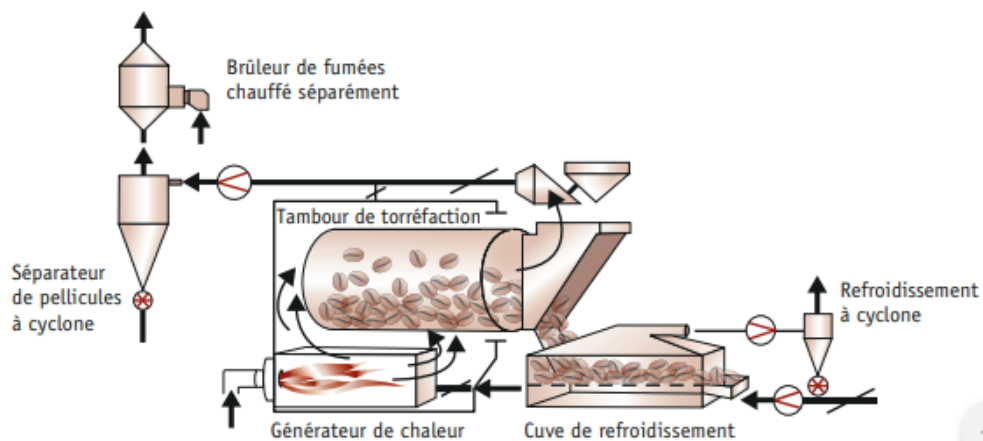
Tableau 9 : Répartition de production Rwandaise (En milliers de sacs de 60 kg)

Année de récolte	2010/ 11	2011/ 12	2012/ 13	2013/ 14	2014/ 15	2015/ 16	2016/ 17	2017/ 18	2018/ 19
Production	323	251	259	258	238	293	231	254	268
Consommation Domestique	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Consommation domestique en % de la production	0.31%	0.40%	0.39%	0.39%	0.42%	0.34%	0.43%	0.40%	0.37%
Exportations	296	277	251	254	256	263	244	246	266
Total	297	278	252	255	257	264	245	247	267

(Tableau réalisé par Djeugoué, 2020. Données obtenues de ICO, 2020)

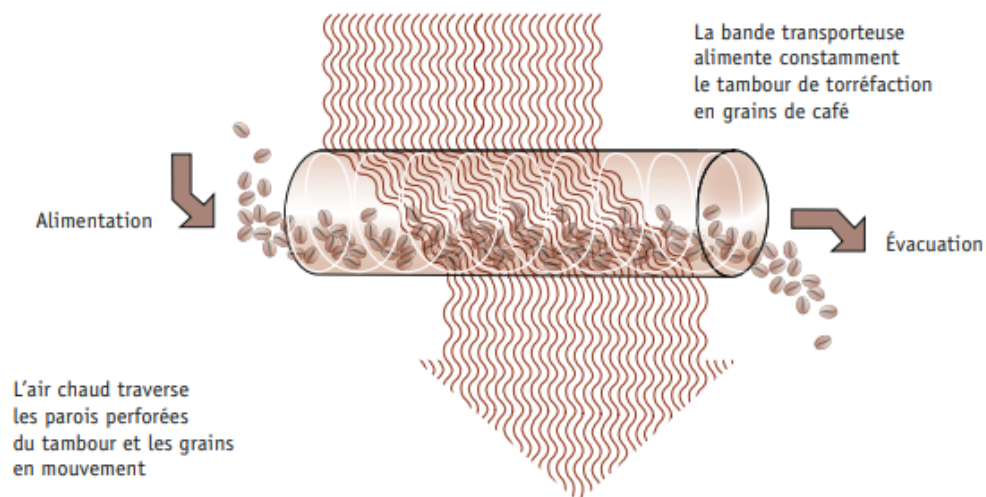
Il existe deux processus de torréfaction à savoir la torréfaction industrielle (Cf. figure 5) qui consiste à remplir le café et l'évacuer après passage dans le torréfacteur. Il est principalement caractérisé par des températures élevées et un temps de cuisson plus court. Il est recommandé et utilisé très souvent pour des quantités importantes de café à torréfier.

Figure 4 : Torréfaction industrielle



Nous avons ensuite la torréfaction par charge (cf. Figure 6), qui est indiqué pour les cafés de qualité, les temps de cuisson varient entre 12 et 20 minutes. De plus, il est utilisé par les torréfacteurs de petites tailles mais aussi par des torréfacteurs industriels majeurs. Pour notre usine, nous avons opté pour la torréfaction par charge.

Figure 5 : Torréfaction par charge



(Source : Selecta, Recueil sur le café - 2020)

6.4 Mise en place de torréfaction par charge dans la région des grands lacs : Kivu

Dans le but de mettre en place cette usine, nous allons effectuer un diagnostic complet de la situation. Nous commençons par les enjeux qui ne sont pas exhaustifs mais que nous avons considérés comme étant les plus importants pour cette région du Rwanda.

Ainsi nous avons comme enjeux : les enjeux liés à l'exploitation d'une usine de torréfaction et les enjeux liés au financement du projet.

6.4.1 Les enjeux liés à l'exploitation d'une usine de torréfaction

- Le refroidissement et le conditionnement : une fois torréfiées, les graines de café doivent être immédiatement refroidies soit par air ou soit par eau et conditionnées dans les meilleures conditions pour qu'elles puissent garder leur qualité et leur saveur. En effet, une fois le café torréfié, en fonction des conditions de stockage, ce dernier peut résister entre 6 à 12 mois.²⁸
- Le calibrage des graines : il faudrait que le café vert torréfié soit trié par taille afin d'assurer une uniformité et ceci est une condition indispensable pour une torréfaction intégrale. Ceci nécessite de la diligence et de la main d'œuvre efficace et qualifiée pour faire ce métier.

6.4.1.1 L'expertise liée à cette activité

Le *blend* est le mélange des cafés. C'est un art. Il nécessite une expérience professionnelle, un goût et des capacités olfactives très développées. En fonction des *blend* réalisés, on aura le café mélangé qui servira à faire du café ristretto, du café expresso, café au lait et d'autres types de café.

Le coût²⁹ de formation pour devenir maître torréfacteur coûte entre 2400 et 2600 USD selon le CIRAD, qui correspondent à 2677713.24 RWF (franc rwandais) correspondant à un taux de change 1 euro = 1'071.09³⁰. Cela représente un coût énorme pour cette population de producteurs vivant dans la précarité. Il existe des moyens d'aide.

²⁸ Coup d'oeil p.33.

²⁹ <https://www.cirad.fr/enseignement-formation/formation-professionnelle/formation-sur-le-cafe>.

³⁰ Taux de change au 04 juillet 2020.

6.4.1.2 Financement de l'usine

Au vu de la situation économique du Rwanda, et des états financiers presque inexistantes pour les producteurs de café dans la région du Kivu³¹, il est impossible d'obtenir un prêt de banque aussi bien étrangère que locale pour le financement de cette usine. En effet, les banques se basent en général sur les états financiers pour évaluer la solvabilité, le risque qu'elles prennent, et la santé financière de l'entreprise en calculant le ratio qui détermine le degré de financement propre ($= \text{fond propres} / \text{total passifs} * 100$). Si ce ratio est supérieur à 50%, cela veut dire que l'entreprise est financée à plus de moitié par ses fonds propres. En ce qui concerne le niveau d'endettement des entreprises, il faut calculer le ratio d'endettement ($= \text{capitaux propres étrangers à long terme} + \text{capitaux propres étrangers à court terme} / \text{total du bilan} * 100$). Plus ce ratio est élevé, plus l'entreprise est endettée³². Dans le cas de la région du Kivu en particulier et au Rwanda en général, les producteurs se font payer directement. On appelle cette méthode d'échange le "cash-crop". De plus, d'après notre entretien avec M. José Carro, en Afrique, lorsque ces derniers récoltent leur café, et apportent les sacs aux exportateurs leur but premier est de subvenir aux besoins de leur famille, payer l'écolage et rembourser les dettes liées aux intrants utilisés lors de la production. Ainsi, ces derniers ont un seul objectif écouler leur marchandise dans les plus brefs délais, et ce désir de vouloir le faire au plus vite, les poussent à le vendre à des prix qui sont donnés par les exportateurs ou toute personne désirant acheter du café tout venant.

Pour savoir si l'introduction d'une usine de torréfaction, en plus des stations de lavage au Kivu, est rentable pour les producteurs de ladite région, il est primordial de commencer par citer les éléments importants composants cet investissement :

- La machine à torréfier - le torréfacteur : c'est le principal instrument de notre usine et l'objet même de notre investissement. Celui que nous avons choisi aura une capacité de torréfaction de 40/50 kg / heure. Si on suppose que le torréfacteur travaille 9h par jour pendant 7 jours, on aura un total de $50 \text{ kg} \times 9 \text{ h} \times 7 \text{ jours} \times 4 \text{ semaines} = 12'600 \text{ kg}$ de café torréfié par mois si le torréfacteur utilise toute sa capacité à savoir de torréfier 50kg / heure.

³¹ file:///C:/Users/Marcelle%20Djeugou%C3%A9/Desktop/Semestre%206/TB/Chaine-de-valeur-Cafe.pdf.

³² Support de cours : Cours "Analyse financière et gestion des investissements", Haute école de Gestion de Genève, filière économie d'entreprise, année académique 2019-2020.

- L'humidimètre : qui permet de mesurer la teneur en eau du café une fois qu'il est refroidi et séché pour être ensuite emballé.
- Le mélangeur : il sert à mélanger les différents types de café vert provenant d'origines différentes dans le monde afin de créer des profils d'arômes spéciaux de café. Le mélange encore appelé "blend" peut se faire avant la torréfaction (blending before roasting) ou après (blending after roasting). En se basant sur les données de consommation domestique de café au Rwanda et le fait de mélanger plusieurs types de café d'origines différentes, cela peut demander beaucoup de précision dans le dosage, et des qualifications notables pour le faire. Ainsi, dans un premier temps, nous allons nous focaliser sur le café local.
- La table de tri : les graines qui doivent être torréfiées sont triées et calibrées. Ainsi, après le processus, elles seront emballées par taille correspondante.
- La machine à emballer : après la torréfaction, les graines doivent être immédiatement emballées. Il existe deux méthodes d'emballage à savoir en les mettant sous vide c'est-à-dire en vidant l'emballage de son air puis en y introduisant le café ou alors en les mettant dans un conditionnement atmosphérique, c'est-à-dire en modifiant l'atmosphère de l'emballage pour y mettre ensuite le café.
- Le refroidissement à air ou à eau : le café qui est torréfié doit être refroidi de façon instantanée afin de garder ses arômes et sa qualité. Ainsi, soit il est refroidi à l'aide de l'air qui est éjecté. Le torréfacteur réduit la température du café. Il peut aussi être refroidi dans un environnement différent que le torréfacteur à savoir dans de l'eau (quenching) ou alors il est refroidi avec de l'eau éjecté dans le torréfacteur, ainsi le café est refroidi à température ambiante. Dans tous les cas, le temps de refroidissement ne doit pas excéder 5 minutes. Avec la méthode à air, l'humidité n'est pas formée dans les grains mais le taux de perte est plus élevé.³³

- Le stockage : pour éviter tout désagrément lié aux conditions de stockage, à savoir le respect strict des conditions du café torréfié, nous n'allons pas stocker les graines de café grillées mais nous allons recueillir les commandes avant de procéder à la torréfaction. Ainsi, les livraisons seront faites de manière hebdomadaire à savoir un jour précis en semaine que ce soit pour les clients nationaux et pour les internationaux. Pour les livraisons, nous utiliserons des emballages avec une valve car les graines de café qui viennent d'être torréfiées émettent un gaz qui sera évacué par la valve sans permettre à l'oxygène de rentrer. Ainsi, par cette façon de procéder, on évitera 1'805'000 RWF = 1895.01 USD de coûts liés à l'achat des silos de stockage et leur entretien. Tout ceci se fera dans le respect des saisons de récolte qui vont d'octobre à avril en ce qui concerne le café en Afrique.

Tableau 10 : Périodes de récolte du café dans les régions de production

	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril
Afrique												
Amérique du Sud : Brésil												
Amérique centrale												
Asie												

(Tableau réalisé par Djeugoué, 2020. Données obtenues de Procafé, 2020)

6.4.1 Le Rwanda : Pourquoi ?

Le Rwanda a attiré notre attention car l'agriculture a une place importante dans son économie et représente 66.1% des emplois du pays. De plus, l'emploi dans la filière du

café est fortement représenté par des femmes veuves, lesquelles ont perdu leur mari pendant la guerre du génocide au Rwanda dans les années 1994.

Malgré cette place de choix qu'a l'agriculture dans le pays, ce secteur reste quand même pauvre en infrastructures, machines et industries. Ainsi, au vu de la situation des producteurs de café au Rwanda et du fait que les 99.63% de la production sont exportés, nous avons décidé de nous pencher sur le fait de savoir s'il y aurait une possibilité d'augmenter les revenus des producteurs au Rwanda dans ce secteur ; le tout en se servant des forces du pays.

Ainsi, nous avons décidé de créer une usine de torréfaction dans le Sud-Kivu, laquelle travaillera en stricte collaboration avec les coopératives locales de producteurs très présentes sur le territoire. Le nom de cette usine sera ***“Roasted bourbon coffee from Rwanda”*** dont les activités débiteront en 2022 le temps de tout mettre en place.

Le but de cette usine est d'offrir du “bon” café Rwandais aux populations nationale et internationale, dont toute la transformation aura lieu sur le terroir et ce jusqu'au conditionnement par des producteurs responsables et soucieux de la qualité associée au café. Par cela, nous contribuerons ainsi à l'augmentation du bien-être des producteurs et de leurs familles.

Les revenus : dès la première année, nous pensons avoir un retour sur investissement et un bénéfice de USD 135'136.12.

Après 5 ans, nous pensons nous relocaliser dans une autre région possédant des stations de lavage et ainsi continuer de venir en aide aux producteurs avec la collaboration des coopératives et des associations.

Financement : le total du financement est de USD 169'209.76. Par contre, dans un pays en voie de développement dont les prêts bancaires sont presque impossibles à cause de l'absence d'états financiers, nous avons pensé aux méthodes de prêt participatif et du financement par microcrédit.

Ainsi, nous ferons une sorte de « Business plan » dont le but est d'étudier la faisabilité et la rentabilité de ce projet dans le cadre d'un investissement au Rwanda qui commence par la région du Kivu.

6.4.2 Forme juridique de notre usine

Dans le but de faciliter les investissements au Rwanda, et dans sa dynamique de devenir une plateforme de référence dans le commerce en Afrique, le Rwanda a été classé en 38^{ème} position sur 190 économies³⁴ en termes de facilitation à faire les affaires dans le rapport de “*Doing business 2020*” établi par la banque mondiale. C’est dans cet élan que le gouvernement Rwandais a revu la loi sur l’investissement : Loi N° 06/2015 du 28/03/2015 portant sur la promotion et facilitation des investissements. Dans cette loi, plusieurs aspects ont été abordés comme l’investissement provenant d’étranger. En effet, cette loi stipule que chaque investisseur a le droit d’investir dans n’importe quelle activité commerciale quelle que soit l’origine de l’investissement. Les secteurs recommandés étant l’exportation, la fabrication et l’investissement dans le secteur de l’énergie. (Article 3 de la loi sur la promotion et la facilitation des investissements. RDB).

Un investisseur peut acquérir des actions, investir dans une société de commerce au Rwanda et profiter des facilitations d’une entreprise rwandaise. (Article 5 de la loi sur la promotion et la facilitation des investissements. RDB).

Pour ce qui est de la forme juridique de notre entreprise, nous aurons :

- **La raison sociale** : pour notre usine, nous avons choisi comme raison sociale “***Roasted bourbon coffee from Rwanda***”. Ce nom est en anglais parce que c’est l’une des langues officielles du pays. De plus, il sera facilement trouvable sur internet par les utilisateurs avec des mots-clés.
- **La personnalité juridique** : notre usine est une coopérative car nous avons décidé de nous associer avec la coopérative “Coopac”, laquelle est très active dans la filière du café avec un certain nombre d’années d’expérience. Le but étant d’investir dans cette coopérative pour le bien-être des producteurs et étendre les activités de cette dernière.
- **Le siège** : la « Coopac » se trouve à l’adresse 6010 Mont Rwaza, Gisenyi, Rubavu, West Province. Rwanda. – B.P. 186 Gisenyi. “***Roasted bourbon coffee from Rwanda***” pourra dans l’avenir changer de localisation une fois les activités déployées.

³⁴

Informations trouvées sur le site internet : <https://www.doingbusiness.org/>.

- **Le capital investi** : au Rwanda, il n'y a pas de capital minimum à apporter en tant qu'investisseur. Toutefois, nous aurons besoin d'un capital de départ supérieur ou égal à USD 165'142.06 représentant les fonds à investir pour entreprendre l'activité de torréfaction. Au Rwanda, il n'y a pas d'impôt sur le capital des entreprises qui désirent investir dans le pays. (source : Loi sur la promotion et la facilitation des investissements, 2015)

6.4.3 Fonds propres

“Fonds propres : fonds investis par un investisseur agréé par l'autorité compétente dans une société privée pour acquérir un droit au contrôle et aux dividendes en tant qu'actionnaire” (Article 2 al. 11, Loi sur la promotion et la facilitation des investissements. Rwanda development Board - RDB)

Les fonds propres seront constitués par des parts sociales d'une valeur nominale de USD 1 et de financement provenant de nos investisseurs. A la Coopac, chaque producteur adhérent à la coopérative est membre et actionnaire. Ainsi, pour un début, toute personne voulant bénéficier des dividendes de notre usine devra verser une somme de USD 3 correspondant à trois parts sociales.

Vu que la Coopac est composée de 8000 membres, et avec les bénéfices que nous présenterons à ces derniers, nous espérons que ces derniers verseront le montant requis aux adhérents de la coopérative ce qui nous donnera un montant de 24'000 USD la première année. Les USD 145'849.76 restants feront l'objet d'une demande d'investissement ultérieure auprès des microcrédits pour un taux d'intérêt annuel.

6.4.4 Frais administratifs liés à la construction de l'usine

Nous ne pouvons pas vraiment parler de frais de fondation toutefois, pour faire enregistrer l'investissement, nous devons payer 500 USD ou l'équivalent en franc Rwandais sur le compte de la Rwanda Development Board (RDB) auprès de la banque de Kigali.

6.4.5 Porteurs de projet

Les producteurs de café au Rwanda fonctionnent en coopérative ou associations de producteurs et ils sont implantés sur presque tout le territoire.

Pour notre projet, comme nous l'avons souligné plus haut, notre investissement sera enregistré auprès de la coopérative Coopac. Nous avons choisi d'œuvrer avec la

coopérative Coopac située dans la zone géographique de notre plan. De plus, le capital humain, les ressources à disposition et ses 19 ans d'expérience nous permettent de facilement nous implanter dans la zone. Coopac est partenaire avec le **Rwanda Ministry of Agriculture (MINAGRI)**, le RDB, le **Expanding opportunities worldwide** (ACDI VOCA). Cette coopérative possède 50 stations de lavage. Elle fournit des formations en agroforesterie à tous ses membres respectant les pratiques biologiques strictes.

Elle fait la promotion et fournit les arbres d'ombrage. Actuellement, le café de la coopérative est vendu à un prix plus élevé car on lui a reconnu des pratiques saines et la qualité de son café. Il exporte 150 conteneurs de café biologique par an.

Tableau 11 : Répartition des rôles au sein de la coopérative

Fonction	Nom	Rôles
Président, administration	Emmanuel Rwakagara	Organisation de la coopérative
Administration, négociant	Marcelle Djeugoué	Comptabilité /finances
Maître torréfacteur	A former	Responsable du torréfacteur
Producteurs	8'000 personnes présentes	Actionnaires et responsables des caféicultures.

(Tableau réalisé par Djeugoué, 2020)

6.4.5.1 Description des fonctions de chaque partie prenante

- M. Emmanuel Rwakagara est le Président de la coopérative, Il aura la charge de ce qui est relatif à l'administration car il est sur place et connaît tous les liens avec les démarches sur le terrain.
- Mme Marcelle Djeugoué, à peine sortie de la HEG avec un bachelor en économie d'entreprise spécialisation « *commodity trading international* », a des connaissances en gestion, comptabilité, négoce, commerce et administration. Ainsi, elle fera office de comptable, s'occupera des états financiers et de les archiver car cela est important pour obtenir de prochains financements. Elle s'occupera également de négocier des crédits auprès des microfinances agréées et de négocier les contrats avec les commerçants internationaux.

- Les producteurs sont ceux qui s'occuperont des caféiers et utiliseront leur savoir-faire pour parvenir à la qualité du café. Ils sont également des actionnaires de cet investissement par leur inscription.
- Le maître torréfacteur lui s'occupera d'œuvrer dans l'usine car cela requiert une certaine expertise. Pour ce faire, nous devons faire former une à deux ressources pour s'occuper de cette usine.

6.4.6 Rôle de “Roasted coffee from Rwanda” dans Coopac

Le statut juridique et administratif de Coopac sera utilisé dans le cadre de cet investissement. Nous travaillerons ensemble, et aurons un partage d'expérience- Ils seront les principaux fournisseurs et acteurs pour la cuisson des grains. Ce système d'association sera toujours utilisé dans le cadre de nos expansions à travers le Rwanda. A chaque fois, nous travaillerons avec des entreprises de producteurs locales.

6.5 Étude de la concurrence

En ce qui concerne la concurrence, nous avons décidé d'étudier les forces de Porter afin d'identifier les facteurs clés de succès et les bases de la concurrence pour les producteurs rwandais sur le marché du café. En effet, le marché rwandais sera notre principale cible pour la nouvelle activité. Nous détaillerons en profondeur cette partie dans la partie marketing.

6.5.1 Le modèle des 5 (+1) forces de Porter

Selon Michael Porter, ce modèle représente les forces présentes sur le marché et qui influencent l'entreprise. L'analyse de chaque force est capitale. En effet, plus le poids d'une force présente sur le marché est important, plus la marge des acteurs du marché est limitée.

Toutefois, en trouvant des solutions pour mitiger l'impact des forces, on obtient un facteur clé de succès. La force est mesurée en fonction du poids de chaque force mise sur une échelle allant de 1 à 10, 1 représentant une force avec un faible pouvoir et 10 une force avec un pouvoir élevé.

- **Pouvoir de négociations des clients 8/10** : le café est une plante qui pousse presque sur tout le globe pendant presque toutes les périodes de l'année. Ce qui

fait que, dans la caféiculture, le producteur n'a pas vraiment d'influence sur la production et les rendements de la production qui sont fonction des conditions météorologiques. Les caféiers ont des cycles de production (de février à septembre au Rwanda) et ce n'est pas le producteur qui décide quand cultiver. Cependant, en fonction de si les prix sont intéressants ou non, on pourrait penser que le producteur décide de ne pas récolter son café et attende le moment où les prix à l'achat seront plus élevés. Cependant, cette pratique ne peut pas être faite car les coûts doivent être couverts. Au surplus, à la prochaine saison, il y aura un nouveau café. Les producteurs sont donc obligés d'écouler leur marchandise au prix du marché sinon ils se retrouveront à la prochaine saison avec plein de café et des coûts à supporter. Cette restriction des producteurs est connue des clients. De plus, tous les volumes de café sont disponibles en même temps et vu que le café est produit par de nombreux petits agriculteurs, alors l'influence sur le prix de ces derniers est négligeable. Car, s'ils ne vendent pas à un client qui propose un prix, ce dernier va regarder ailleurs. Ainsi, les clients ont un pouvoir élevé de négociation.

- **Pouvoir de négociation des fournisseurs 6/10** : les fournisseurs dans la caféiculture au Rwanda ne sont pas un réel problème en ce qui concerne les plants de café. Un caféier a une durée de vie d'environ 100 ans et ne commence à produire que dès sa 8^{ème} année. Vu la durée de vie des arbres, les fournisseurs n'ont pas vraiment de pouvoir sur les plants à mettre en terre. Mais en ce qui concerne les emballages spécifiques, les engrais biologiques et les produits phytosanitaires leur influence est relativement élevée car ceux qui fournissent ces intrants sont situés dans la ville de Kigali. Ils sont très peu nombreux pour tous ceux qui aimeraient produire un café de qualité. Toutefois, le fait que sur le territoire rwandais très peu de personnes pratiquent de la torréfaction, on pourrait dire que finalement leur pouvoir est moyen.
- **Menace des produits de substitution 9/10** : ici, il s'agit des alternatives à notre offre. Comme notre cible finale sont les grands hôtels sur la place rwandaise, les bars, et les restaurants ces derniers ont déjà une offre provenant de l'étranger et des concurrents présents sur le territoire. Le fait que nous ne proposons pas encore des profils d'arômes spéciaux par la torréfaction entraîne que ces derniers continuent de s'approvisionner ailleurs ou restent fidèles à leurs fournisseurs actuels. La menace des produits de substitution est assez forte dans notre cas.

- **Le risque de nouveaux entrants 4/10** : dans cette partie, il est question de l'entrée de nouveaux concurrents sur notre marché. L'agriculture est très répandue au Rwanda. Le fait que la caféiculture est en majorité pratiquée par des petits exploitants qui détiennent de petites parcelles de terrain, qu'ils louent ou alors dont ils sont propriétaires, fait que le marché est assez accessible. Toutefois, l'activité de torréfaction demande d'énormes capitaux et un savoir-faire qui n'est pas accessible à tous. Ainsi, entrer sur ce marché serait un peu difficile.
- **Intensité de la rivalité entre les concurrents 8/10** : il nous semble pertinent d'étudier notre concurrence car le secteur du café est très condensé dans la torréfaction à l'échelle internationale. Au niveau national, cette activité est encore en expansion car nous avons des entreprises et groupes qui influencent cette activité. Le fait qu'ils soient en très peu nombre, à savoir deux entreprises qui sont des concurrents directs, des exportateurs et des multinationales qui sont des concurrents indirects, on pourrait penser que c'est une activité à explorer et qui pourrait produire d'énormes avantages. Il est vrai que les acteurs ne sont pas nombreux, mais la concurrence est tout de même présente car jusqu'ici, les exportateurs et les multinationales présents sur le territoire sont ceux qui vendent aux torréfacteurs dans des pays importateurs et consommateurs. Ils sont ceux qui ont presque le total contrôle sur le marché rwandais.

6.5.1.1 Concurrence directe

- "Sustainable growers" est une organisation non gouvernementale (ONG) qui a été créée en 2013 par l'association de "*Bloomberg Philanthropies partnered*" et "*Sustainable Harvest*".

Sa mission est d'accroître les opportunités économiques des femmes et de leurs familles dans le secteur agricole au Rwanda, en leur offrant des formations professionnelles. Dans le cas de la production du café, l'organisation aide les femmes à accroître la qualité de leur production et à gérer leur propre entreprise.

La production du café jusqu'à la récolte est effectuée en majorité par des femmes. Ainsi, leur professionnalisme par la formation est déterminant pour l'évolution du secteur.

Cette ONG travaille en étroite collaboration avec le gouvernement rwandais et a reçu l'autorisation de travailler en fonction des plans de ce dernier sur le territoire pour atteindre les petits producteurs et les coopératives.

Elle enseigne les meilleures pratiques agricoles depuis la plantation jusqu'à la récolte. La qualité du café dépendant aussi des pratiques agricoles pratiquées, l'ONG aide aux techniques pour bien planter, prendre soin des arbres, parvenir à la maturité des cerises, ainsi qu'aux techniques de dépulpage et de séchage. Elle apprend également aux femmes comment obtenir un meilleur goût de leur café par la pratique de la torréfaction, le but étant d'obtenir un contrôle de la qualité efficiente.

Elle offre aux personnes participant à leur formation la possibilité de faire partie d'un réseau composé d'importateurs, de commerciaux, de clients directs, de torréfacteurs, de coopératives et de producteurs. Ce système a pour but d'aider les producteurs déjà formés à vendre leur café sur le plan international.

- **“Rwanda farmers coffee company”** est une installation de café qui torréfie du café d'excellente qualité pour l'exportation. Elle est située à Kigali. Sa capacité de production journalière est de 3 tonnes. Elle produit du café moulu et en grain torréfié. Elle livre sous deux marques à savoir *“Gorilla's coffee”* et *“Plain bag”*. Les prix varient entre USD 3.50 et 9.50 pour des quantités allant de 250g à 1000g (1 kg).
- **“Les exportateurs et multinationales”** sont des entreprises étrangères voire locales présentes au Rwanda. Elles ont pour but de vendre du café vert sur le marché international. Ces sociétés dominent le marché. On en compte cinq “gros” exportateurs dont deux qui sont partiellement privatisées parmi ces “grosses sociétés”. Elles sont responsables de la transformation du café vert et de son exportation à l'échelle internationale. Certaines de ces entreprises peuvent également contrôler la chaîne de la production jusqu'à l'exportation. Les exportateurs sur le territoire rwandais vendent du café vert aux négociants. Les prix variants entre USD / Kg ³⁵ 5 et 7.72.

Ces deux grands groupes sont très dominants sur le marché du café au Rwanda. Les exportateurs ont presque le monopole en ce qui concerne les rapports avec l'international et le *“Sustainable growers”* lequel fait du réseautage et possède des fonds afin de proposer des formations de qualité aux producteurs. De plus, cette ONG

35

United state agency international development USAID.

s'implante sur le territoire avec des entreprises locales telle que “*Question coffee*” avec lesquelles elle travaille pour promouvoir la culture du café.

L'entreprise “*Question coffee*”, laquelle torréfie et vend du café aux clients directs, aux restaurants, hôtels et autres, œuvre pour le compte de l'ONG. Les revenus sont reversés dans le cadre des formations aux producteurs.

Ses cafés sont vendus entre USD 12.99 / paquet de 340 g ou USD 38.99 le lot de 3 paquets de 340g.³⁶

6.5.1.2 Concurrence indirecte : consolidation voire le monopole

La torréfaction est le processus de transformation du café vert exporté en café destiné à la consommation comme boisson et autre usage. En 2018, il n'y avait que deux torréfacteurs qui avaient le contrôle sur les 25% du marché international et, cinq négociants qui avaient le contrôle sur les 40%. Cette situation crée de grosses disparités sur le marché du café. (source : UNCTAD)

En effet, le très peu de personnes qui contrôlent une partie de la chaîne de valeur du café au niveau international ont une forme de monopole et peuvent ainsi capter des marges importantes contrairement à ceux qui n'ont pas de contrôle. Ainsi, le prix est également impacté dans la mesure où le prix auquel le torréfacteur vend n'est pas redistribué de façon équitable aux autres maillons de la chaîne tels que les producteurs. En 2018, les revenus globaux générés de la vente du café auprès des commerces de détails ont été de USD milliards 285 - 290 et, dans les pays de production, on a eu que milliards USD 9 de revenus.

Dans chaque pays importateur qui est également des acheteurs du café vert rwandais, on a de nombreux torréfacteurs qui effectuent la torréfaction du café sur place et le propose dans toute sa fraîcheur.

Si nous prenons le cas de la Suisse, qui est un gros importateur du café Rwandais, on voit que Nestlé, en 2016, détenait 11% de part de marché de torréfaction et de fabrication de café mondial³⁷. Nous avons également la présence de nombreux torréfacteurs indépendants et artisans torréfacteurs qui sont présents sur le marché Suisse. Ils proposent des produits de qualité et qui sont traçables.

³⁶ <https://www.sustainablegrowers.org/shop>.

³⁷ <file:///C:/Users/Marcelle%20Djeugou%C3%A9/Desktop/Semestre%206/TB/caf%C3%A9%20en%20Afrique%20ONUCD.pdf>

Nous pouvons déduire de ce qui précède que la force de la concurrence sur notre marché est significative.

6.6 L'état

En 2015, l'état rwandais a mis en place des politiques de promotion et d'investissement dans l'agriculture et dans plusieurs autres domaines, en éditant la loi portant sur la promotion et facilitation des investissements. Le but étant de faire prospérer les secteurs susmentionnés.

“Article 3: Ouverture à l'investissement Tout investisseur est autorisé à investir dans n'importe quelle activité commerciale quelle que soit son origine. Toutefois, un investisseur est encouragé à investir dans les secteurs économiques prioritaires. Ces secteurs sont les suivants :

1° exportation ;

2° fabrication industrielle ;

3° investissement dans le secteur d'énergie, transport, technologies de l'information et de la communication, services financiers et la construction de logements à loyer modéré. Un arrêté du Ministre ayant les finances dans ses attributions peut, si nécessaire, déterminer d'autres secteurs prioritaires.” (Source : Loi sur la protection et la facilitation des investissements.)³⁸

Ainsi, de part cette loi, de nombreuses facilitations ont été créées lesquelles contribueraient positivement à la mise en place de notre activité.

6.7 Axes stratégiques et facteurs clés de succès

En évaluant ces forces présentes sur le marché, nous pouvons définir quelques axes stratégiques et facteurs clés de succès afin de parvenir à capter plus de marge qui pourrait être grignotée par d'autres forces présentes sur notre marché et ainsi parvenir à un avantage compétitif.

Tout d'abord nous avons le fait de :

- Miser sur les tendances actuelles ou ;

³⁸

Toutes les informations sont Disponible à l'adresse:
https://businessprocedures.rdb.rw/media/Investiment_promotion_law.pdf

- Coopérer.

6.7.1 Miser sur les tendances actuelles : qualité et traçabilité

La concurrence est assez présente sur le marché. En tant que jeune entreprise, nous allons miser sur la qualité et la traçabilité de notre café torréfié pour optimiser la demande.

Comment allons-nous mettre cela en place ? Tout d'abord par le choix minutieux de nos partenaires coopératifs. Nous exigeons d'installer nos usines dans des zones possédant déjà des stations de lavage et un groupe de producteurs formés ou qui peuvent être formés aux pratiques de culture respectueuse de l'environnement et des critères pouvant qualifier le café de "bonne qualité".

Les produits seront emballés sur place et envoyés à nos clients sur commande pour conserver la fraîcheur des graines et de leurs arômes.

Les informations sur l'origine et sur les pratiques agricoles seront mises en avant ainsi que les coopérateurs qui ont participé à ce projet. Ainsi, en le faisant, nous pensons pouvoir augmenter les revenus des producteurs et surtout répondre aux besoins de traçabilité et de qualité.

6.7.2 La coopération comme solution

Nous ne pensons pas créer des plantations de café mais œuvrer avec des partenaires déjà en place pour éviter le temps d'attente lié à la production d'un caféier (qui varie entre 5 et 8 ans). Les autochtones pourraient être une arme car ils ont la maîtrise du terrain et des pratiques agricoles. Toutefois, après une année, nous espérons que de nouveaux plants de caféiers pourront être mis en terre par les autochtones pour assurer un revenu constant et la fourniture de notre matière première qui est le café vert. La révision de la loi enlève des barrières liées à l'origine de l'investisseur et contribue à étendre notre investissement dans tout le pays une fois qu'on aura pris la main.

6.8 Stratégie marketing pour notre projet

Nous allons utiliser le marketing mix pour influencer sur la demande du café torréfié au Rwanda.

“Marketing mix is the mixture of controllable marketing variable that the firm uses to pursue the sought level of sales in the target market” (Source : your article library).

Par le marketing mix, qui fait partie intégrante de l’entreprise, nous pouvons évaluer la qualité de notre produit, l’emballage qui sera utilisé, notre marque, notre service et éventuellement l’évaluation du service après-vente (SAV).

Les différentes décisions et évaluations que nous ferons seront faites à partir de la stratégie des 4P à savoir : Product, Price, Promotion, Place³⁹.

6.8.1 Stratégie du produit

Nous allons proposer du café transformé en forme de graines torréfiées. Le café distribué au Rwanda et celui exporté seront de bonne qualité.

Nous pensons proposer et torréfier du café de bonne qualité pour les deux marchés afin de se faire un nom dans l’esprit des clients locaux et internationaux. Pour continuer d’avoir un produit de qualité, nous allons procéder à la recherche et au développement dans les pratiques agricoles pour faire face aux situations de forts changements climatiques et faire face aux différentes maladies qui sont présentes dans la culture du café.

6.8.1.1 Emballage du produit

L’emballage sera notre atout majeur. En effet, pour la fonctionnalité du produit, son choix doit être fait de façon minutieuse pour garder la fraîcheur, les arômes de notre café et ses notes fruitées. Il sera l’outil premier de communication de notre produit.

Nous aurons comme fournisseur les exportateurs situés dans la ville de Kigali. Les emballages seront faits de matières recyclées papier kraft avec un intérieur composé de matières étanches aux changements de températures sur une durée de 6 mois et retenant les arômes. Ils auront le poids de 250g pour toutes les commandes à cause de la périssabilité du café torréfié. Les dimensions seront de 30x20 cm (hauteur, base). Les coûts des indications sur les papiers sont inclus dans le coût final. Nous serons fournis deux fois l’année : la première fois au début des semences et la seconde fois pendant

³⁹ Traduit en français de www.deepl.com : Produit, Prix, Communication, Distribution.

les récoltes des cerises. Les lots seront de 2000 pièces pour un coût de USD 320 ⁴⁰, ce qui nous fera un total de USD.640 par année pour emballer toute notre production.

L'emballage de notre café représentant une identité forte, les inscriptions suivantes seront inscrites dessus :

- Le nom du café : le nom sera fonction de la région de localisation de l'usine. Dans notre cas, vu que pour le moment nous sommes au Kivu, ce sera "**Les montagnes de Kivu**".
- La marque : "*Roasted bourbon coffee from Rwanda*".
- Le pays : il sera fonction de l'origine du café. Le café provient du Rwanda.
- Le poids : 250 g représentent le nombre de grammes de café contenus dans le sachet.
- Les notes de dégustation : ici, on a les arômes et les goûts du café en le buvant. On aura soit des notes fruitées d'orange et mandarine, sucrées au caramel, ou douce d'acidité. Tout dépendra de la méthode de lavage utilisée et de torréfaction.
- La région : ici, on a le lieu exact où le café est torréfié, la localisation de l'usine sur le territoire. Dans notre cas, ce sera dans la province de Rubavu dans l'ouest du Rwanda.
- Le processus : "*Le café est cultivé biologiquement en utilisant du fumier de compost et les cerises sont soigneusement cueillies à la main et lavées avec de l'eau propre et fraîche*" (source : www.coopac.com)
- L'altitude et les sols volcaniques : il y a des altitudes spécifiques qui favorisent la qualité du café et la région de Kivu les possède. Les cafés sont cultivés à une altitude de 1500 à 1900 mètres.
- Le processus de torréfaction : le café est cultivé et récolté dans la région de Kivu. Les processus de torréfaction se font à température de 12 à 15 minutes. Tout dépendra des profils que nous allons créer.
- Un code barre : qui sera utilisé pour être redirigé, lors des achats, sur notre site web.

⁴⁰ Informations prises sur le site : <https://next-coffee.com/component/hikashop/produit/p50-sachets-de-cafe-de-250g-vide.html>

6.8.2 Marque

Pour la marque, nous souhaitons développer le café comme une marque du pays en nous basant sur la spécificité de ce dernier en tant que *café de type Bourbon*.

En nous inspirant des modèles tels que la Suisse pour les “montres”, l’Inde pour les “épices”, l’Allemagne pour sa “technologie”, nous aimerions ajouter “*café Bourbon*” pour le Rwanda comme marque mondiale. Ainsi, le café pourrait être mieux reconnu au niveau international à partir de son produit par les consommateurs et nous permettre de développer une image de marque. Le but étant de créer une identité en alignement avec les consommateurs des marchés internationaux. Cela nécessite de gros fonds et engagements de coûts importants mais cela vaut la peine pour les producteurs en Afrique pour la reconnaissance de la qualité du café et des efforts effectués par les producteurs. Pour le moment, nous avons choisi “*Roasted bourbon coffee from Rwanda*” comme marque.

Les coûts de dépôt de la marque au Rwanda sont de 674.23 USD (inclus frais officiels et honoraires) valable pour 10 ans et renouvelable indéfiniment pour une durée de 10 ans également.

Nous paierons USD 610 (tout inclus) pour une durée de 365 jours après activation⁴¹ au service de surveillance de marque pour être alerté si une entreprise au Rwanda utiliserait frauduleusement notre marque.

6.8.3 Promotion

- Relations publiques

Nous comptons organiser, avec l’aval du gouvernement, la première exposition internationale pour mettre en avant le café bourbon du Rwanda, inviter des journalistes pour venir vérifier et publier les processus de fabrication. Nous comptons aussi participer à des émissions télé afin de promouvoir la qualité et les bienfaits du café sur la santé et le bien-être de chaque individu. Nous allons également faire des publicités dont le message sera parlant et percutant pour les populations en lien avec la beauté de la nature et la promotion du pays.

⁴¹ Informations prises sur : <https://igerent.com/fr/marque/afrique/depot-de-marque-au-rwanda>

6.8.4 Distribution

Pour la commercialisation de notre café, nous allons privilégier les canaux de vente directe sur le territoire national. Ils ont été subdivisés en court, moyen et long terme. Tout ceci est fonction du temps estimé que cela prendra pour la mise en place.

6.8.4.1 À court et moyen terme

La vente sur notre site internet et la création d'une page LinkedIn serviront à mettre en avant nos producteurs ainsi que les pratiques agricoles et de transformation de notre café. Nous sommes déjà présents sur Twitter et Facebook.

Le site internet www.coopac.com sera une plateforme directe de vente. Le code barre présent sur les emballages permettra de se rediriger directement au produit sur le site. Aujourd'hui, internet est le moyen d'avoir l'information rapidement et au bon endroit.

Le Rwanda est un lieu touristique privilégié en Afrique avec sa végétation, ses montagnes, ses sols volcaniques et l'histoire liée à la guerre civile au Rwanda (source : www.tripadvisor.fr).

Gisenyi, la région où s'effectuent notre production et la torréfaction, est l'une des destinations proposées par le site comme lieu à visiter. Ainsi, nous pensons, à court terme, faire des partenariats avec des agences touristiques pour faire visiter nos locaux aux touristes et ainsi faire de la vente de notre café après des dégustations gratuites.

Dans les grandes surfaces, le café sera également proposé. Pour ce faire, les premiers rangs dans les rayons seront achetés afin de positionner notre produit comme produit phare. Ce sera le plus gros de notre investissement. Il va nous revenir à USD 300 / an.

Les restaurants et les bars situés stratégiquement à Kigali sont également nos futurs partenaires. Ces partenariats nous coûteront USD 100 /an.

Les hôtels de lieux touristiques seront notre cible également par le dépôt, dans les halls d'accueil, de flyers. Cela nous coûtera USD 129.08 / an.

Les affiches dans les grandes villes seront effectuées afin d'atteindre la cible de façon efficace car un touriste est tout le temps en mouvement. Nous le ferons pour un montant de USD 220 / an.

6.8.4.2 À long terme

Tout d'abord, nous allons prendre contact avec des hôtels de la place, des compagnies aériennes Africaines telles que :

- Ethiopian airlines
- Royal Air Maroc
- Camair-Co
- Kenya airways

Le choix est porté vers ces compagnies d'une part, car elles ont un savoir-faire dans le transport aérien et, de plus, volent vers plusieurs destinations de pays consommateurs dont la consommation moyenne annuelle par habitant est de : 6 kg / habitant en l'Allemagne, 9 kg / habitant en Suisse 10 kg / habitant en Suède, 6 kg / habitant en Italie.⁴² D'autre part, c'est le meilleur moyen de promouvoir le café du Rwanda comme marque mondiale. Les coûts sont plutôt très élevés mais nous espérons obtenir des partenariats avec ces compagnies sur le long terme.

Pour ce faire, il nous faudra une personne qui démarcher et négocie des contrats sur le terrain et qui sera payée en fonction des contrats signés.

Ensuite, nous allons créer une application d'ici 2027 car nous aurons déjà remboursé une bonne partie de notre hypothèque. Cette application permettra d'avoir un accès direct à la coopérative, voire aux pratiques qui sont faites et de directement communiquer avec les coopérateurs afin de leur apporter de l'aide ou pour l'achat de nos produits. Cette application aura le nom de "*Roasted bourbon coffee from Rwanda App*" et la mention des noms des personnes qui ont cultivé et torréfié le café vendu pour une meilleure traçabilité et satisfaction des clients. Cette application nous coûtera environ 25'000 USD.

Si on pense à l'éventualité que les producteurs deviennent des exportateurs, c'est-à-dire à ce qu'ils rentrent dans le monde du négoce, il faudrait penser à plusieurs aspects. Tout d'abord à la formation des contrats, les incoterms, les banques (*issuing bank, confirming bank*), « *Bill of lading and letter of credit* ». Cela aurait également un avantage car on a un accès direct au marché de consommation mais aussi à des financements. On peut élargir la production, étendre ses méthodes de production et améliorer la chaîne de commercialisation.

⁴²

Informations prises sur le site internet : www.ico.org.

Pour ce qui est du fonctionnement des lettres de crédit, il faudrait que les producteurs (devenus négociants) trouvent une banque rwandaise (pour l'ouverture d'un compte) qui voudrait bien nous couvrir et prendre les risques sur elle lors de l'émission des lettres de crédit. Pour cela, il y a besoin de montrer sa capacité de production (ce qu'on a), son bilan, et sa situation financière. Ainsi, la banque rwandaise prend le risque pour nous et cela à un coût.

Les contrats sont régis également par des incoterms qui mettent une délimitation entre les risques de l'exportateur et de l'importateur. Il y en a qui sont plus risqués que d'autres. Dans le cadre du commerce du café, l'incoterm utilisé est le : FOB (*Free On Board*).

"Free On Board" means that the seller delivers the goods on board the vessel nominated by the buyer at the named port of shipment or procures the goods already so delivered. The risk of loss of or damage to the goods passes when the goods are on board the vessel, and the buyer bears all costs from that moment onwards" (Source : Incoterms 2020)

Selon le *National agricultural export board* (NAEB) du gouvernement rwandais pour devenir exportateur ⁴³, il faudrait :

- Être en possession d'une licence d'exportation délivrée par le *National Agricultural Export Development Board* (ci-après: NAEB)⁴⁴ qui donne le droit de faire des transactions particulières d'exportation. Il faut également cette licence pour l'exportation du café. Elle est délivrée sur demande et est valable pour un an.
- Être en possession d'un certificat d'origine et de qualité qui atteste de l'origine, des conditions de production et de transformation des produits exportés. Il est délivré par le NAEB.
- Être en possession d'un certificat phytosanitaire délivré par le *Rwanda Agriculture and Livestock Inspection and Certification Services* (RALIS)⁴⁵ qui certifie que les produits et végétaux couverts par le certificat ont été inspectés et qu'ils n'ont pas besoin d'être mis en quarantaine dans les pays d'importation.
- eRALIS, plateforme permettant d'initier la procédure pour l'exportation du café vert qui contient les licences, permis et étapes de dédouanement pour un chef

⁴³ Informations prises sur le site internet : <https://naeb.gov.rw/index.php?id=51>.

⁴⁴ Office national de développement des exportations agricoles Traduction en français du site. www.deepl.com.

⁴⁵ Les services d'inspection et de certification de l'agriculture et du bétail du Rwanda (RALIS). Traduction en français du site. www.deepl.com.

d'entreprise qui exporte du café d'une valeur de 500'000 Rwf (franc rwandais), soit 524.44 USD pour une première expédition en dehors du Rwanda.

De ce qui précède, il est possible de faire de l'exportation mais cela requiert beaucoup d'expérience et de critères. Cela pourra être mis en place à l'avenir, une fois que les usines seront plus grandes et rapporteront plus.

6.9 Déterminants du prix

Notre prix sera fixé dans le respect des prix mondiaux du café arabica fixés sur la bourse de New-York et au vu des différentes fluctuations sur les marchés financiers dues à de nombreux facteurs, nous pouvons citer :

L'équilibre du marché (offre et demande) détermine un prix d'équilibre. On se retrouve, en cas de déficit du côté de l'offre, c'est-à-dire quand les rendements sont moindres chez les producteurs, dans une situation de déséquilibre provoquant ainsi une augmentation des prix. De la même façon, dans un cas de marché du café avec un excès d'offre, on assiste à une diminution des prix.

Le prix est le paramètre déterminant des revenus ou des pertes qu'on peut enregistrer dans les différentes étapes du commerce du café. Ce dernier est reconnu comme subissant beaucoup de fluctuations. Ces changements sont dus à de nombreux éléments à savoir :

- L'offre et la demande.
- Les mouvements sur les marchés financiers.
- Le taux de change.
- Les aléas climatiques.

6.9.1 Offre et la demande

L'offre et la demande sur le marché du café sont des facteurs déterminants directs du prix du café. Dans le business du café, la demande est très inélastique et l'offre est élastique. Cela est dû au fait que lorsqu'il y a des variations dans le prix du café, les consommateurs continuent d'en consommer car il n'y a pas de substituts pour remplacer le bon goût d'un café. C'est vrai que la vente de boissons énergétiques a connu un pic depuis quelques années mais la sensation, l'odeur et les effets du café ne trouvent pas encore de substituts proches à le remplacer.

Ainsi, malgré les fluctuations dans le prix, le consommateur est toujours prêt à payer pour sa tasse de café que les prix augmentent ou non sur le marché.

On peut donc dire que la demande de café varie moins proportionnellement qu'une variation de prix, ce qui donne une élasticité prix de la demande < 1 dans le commerce du café, entraînant une augmentation des recettes générées dans le commerce en détail.

En ce qui concerne la production, elle est plutôt élastique mais son élasticité est faible par rapport au prix. L'offre peut changer d'une saison à une autre et en fonction des pays parce que, certains facteurs déterminants de la culture du café, tels que les conditions météorologiques, entraînent ainsi de mauvais rendements. On assiste donc à un décalage entre les variations de prix sur le marché et l'offre.

Dans l'économie de marché, si l'offre excède la demande le prix baisse. Si la demande excède l'offre, le prix augmente. Le marché est le lieu où on trouve la demande d'une matière première et l'offre de cette dernière.

Dans les types de marchés, on a :

- Le marché spot ou cash: où l'échange est physique.
- Le marché des produits livrables à terme : ici, les marchés ont intégré une fonction d'anticipation et donc aujourd'hui le prix qu'on donne à une matière première est le prix disponible immédiatement, c'est aussi le prix à terme. Dans ces marchés à terme, très peu de contrats arrivent à terme.

6.9.2 Les mouvements sur les marchés financiers : hedging et spéculation

- Le hedging - Le déséquilibre persistant sur le marché du café, et dont l'instabilité du prix entraînant des fluctuations dans le prix, pourrait être également expliqué par l'optimisation des stratégies de gestion du risque. On a ainsi, la stratégie de Hedging ou couverture⁴⁶. Sur ces marchés, il existe des contrats de futurs.

“On parle de stratégie de hedging par le fait de neutraliser le risque de variation de prix en prenant une position inverse via un futur”⁴⁷.

Les positions dans le hedging peuvent être *short* (en positionne d'acheter) ou *long* (En position de vente).

⁴⁶ Traduction en français du site : www.deepl.com.

⁴⁷ Trading des dérivés de matières premières, HEG-GE, 2020.

Dans le *hedging*, on a des contrats de futurs : il fournit une couverture (hedge) contre les changements de prix.

Les producteurs peuvent acheter et vendre ces contrats futurs. Par exemple, le producteur qui a du blé dans son champ a une position *long* blé et son idéal est de vendre son blé à un prix élevé qui lui permette de couvrir ses coûts. Pour réduire le risque de variations de prix, il achète un contrat futur *short* blé (contrat qui lui permettra de vendre au prix sur le contrat). Le prix est fixé au prix du marché d'aujourd'hui car on estime que, dans le futur, il va baisser. Le contrat futur acheté sera de la valeur de la production qu'il veut préserver, du risque de baisse du prix. Il peut même vendre sa production avant qu'elle ne soit mise en terre. Il ne vend qu'une partie de sa production sur le contrat futur pour être sûr de se protéger de la baisse du prix dans le futur.

En cas de baisse des prix, s'il n'arrive pas à couvrir ses coûts de production, il peut ruiner son affaire (business). C'est la raison pour laquelle le producteur achète des contrats futurs qui lui assurent de vendre sa production dans le futur à un prix fixé aujourd'hui et de couvrir ses coûts de production.

Comment fonctionne les contrats futurs en ce qui concerne la vente de café par exemple ?

Si nous possédons du café et que nous achetons un contrat futur de café arabica à USD 4/lb et que à la date où nous devons livrer, le prix est de USD 6/lb nous perdons de l'argent car nous enregistrons un manque à gagner. Mais le fait de ne pas tout vendre notre production sur le contrat futur nous garantit de vendre à cette date le reste de la production (non vendu sur le contrat) et de profiter des prix élevés du marché à ce moment-là. Si dans le futur, les prix sur le marché sont plutôt de USD 3/lb, nous serons protégés car nous avons vendu plus cher. La vente ici se fait sur papier appelé des « contrats futurs ».

Les entreprises qui utilisent les mêmes matières premières utilisent également le marché des contrats futurs pour se protéger des hausses de prix. Si les prix passent au-delà du prix fixé sur contrat, le producteur perd de l'argent. Cela lui produit un manque à gagner mais il peut encore gagner de l'argent en vendant sa production à un prix plus élevé qui est le prix actuel.

Cet outil de gestion de risque serait très intéressant pour les producteurs mais, malheureusement ces derniers sont sous-informés sur la matière et continuent d'agir sur les marchés spot.

C'est ainsi que ces différentes prévisions sur le futur des prix à terme fait qu'il y a de la demande et de l'offre et ces mouvements d'achat et de vente font fluctuer les prix des matières premières. De plus, 90% des contrats à terme n'atteignent pas le terme car les traders sortent facilement de leur position : position short (si nous avons un contrat d'achat), ou position « longue » (si nous avons un contrat de vente).

Il existe un autre outil utilisé sur les marchés financiers à savoir la spéculation.

- La spéculation est le fait de parier sur les mouvements de prix sans prendre de possession physique. Par ce procédé, les spéculateurs font varier les marchés et créent ainsi de la liquidité qui est une garantie de performance. Ils spéculent car ils ont un accès facile aux produits d'investissements.

6.9.3 Le taux de change

Le taux de change peut avoir de l'incidence sur le prix dans la mesure où le café arabica est échangé sur le marché des matières premières de New York. Si le dollar est surévalué dans les pays de production, les producteurs ne reçoivent que très peu d'argent car l'achat du café se fait en monnaie étrangère mais les coûts sont supportés en monnaie locale. Une surévaluation du dollar entraînerait une perte, et un manque à gagner chez les producteurs.

6.9.4 Les aléas climatiques

Le café est produit dans des conditions bien précises que nous avons citées dans les variétés d'arabica et robusta. Ainsi, un changement climatique dans les pays producteurs peut avoir un grand impact sur la production et ainsi créer une diminution de l'offre et ainsi faire varier le prix du café.

Toutes ces situations font que l'on se retrouve dans une situation où le marché est en constant déséquilibre. Cela entraîne des cycles de rendements à long terme permettant de voir comment ajuster le prix d'équilibre voire même le créer.

Le prix du café, au niveau national, est influencé par l'utilité que font les personnes du café.

En général, le prix du café est déterminé par la valeur perçue des clients et des coûts supportés à l'exportation ; ainsi, on n'a pas besoin de fixer des prix en fonction de nos concurrents car tout dépend de la valeur que donne les clients à notre produit et des coûts supportés.

Les revenus et les charges sont expliqués en annexe dans le tableau de trésorerie et pour les objectifs de ventes.

Pour l'atteinte des objectifs et l'évaluation de la rentabilité, nous nous basons sur un flux de trésorerie prévisionnel pour l'année 2022.

Pour notre instrument phare, à savoir le torréfacteur, nous avons pris les prix présents dans les pays fournisseurs de ce type de machine.

6.10 Revenus des ventes

Actuellement, les ventes sont la seule source de revenu de l'entreprise ainsi, les prix appliqués pour la vente sont déterminants des revenus. Nos prix de vente tiennent compte de tous les éléments ci-dessus et surtout de la perception par les habitants locaux d'une possible intégration du café dans la culture Rwandaise.

Aujourd'hui, le prix de café vert exporté dans la région du Kivu varie entre USD 5 et 7.72 / kg (Source : RWH 2017, Falcon Coffee) et les marges des coopératives sont de 14 à 16% du chiffre d'affaire d'exportation à partir de 2 containers exportés.

Le café vert vendu localement coûte entre USD 1 et 1.50 et est qualifié de mauvaise qualité (Grade A et grade B). Les acheteurs devront encore le faire griller chez les torréfacteurs existants sur le marché. Ainsi, nous avons fait les calculs qui suivent pour définir nos revenus.

Tableau 12 : Les types de ventes

Types de café vendu	Prévisions de vente en Kg ⁴⁸	Prix de vente en USD
Café torréfié en graines (au Rwanda)	645'600	1.5
Café torréfié en graines (aux exportateurs)	968'400	1,5
Café vert (aux exportateurs)	1'793'300	2.2 ⁴⁹
Total	3'407'300	6'366'260

⁴⁸ Les détails sur le choix des quantités se trouvent en annexe.

⁴⁹ En faisant références de prix sur le site de l'ICO.

Ces prix pourront changer en fonction des tendances du marché (mouvements dans la demande et l'offre) et des facteurs cités plus hauts.

6.10.1 Charges liées à l'activité de torréfaction

En ce qui concerne les charges, elles sont étroitement liées aux revenus de notre activité.

- **Les charges fixes** : c'est-à-dire que ces dernières ne varient pas ou alors varient très peu par rapport à l'exploitation que nous ferons de notre usine. Ce sont essentiellement les salaires, les charges sociales, l'hypothèque, l'électricité, le matériel de bureautique et informatique, l'annuité hypothécaire, et les taxes sur la propriété.
- **Les charges d'exploitation** : ce sont les charges qui varient en fonction de l'activité d'exploitation et donc des ventes réalisées. On a le prix de revient du café vert, le transport et la logistique, internet, l'essence des machines, les emballages, et les impôts qu'on va payer sur les revenus.

- Politique salariale

Ayant opté pour la collaboration avec des coopératives nationales et le fait que les producteurs sont des actionnaires de la coopérative, nous continuerons de suivre le modèle de paiement des salaires et charges sociales appliquées.

Toutefois, nous aurons besoin d'un maître torréfacteur et d'un manoeuvre qu'il formera pendant son activité. Le salaire du maître torréfacteur sera de USD 900.08 / mois et le manoeuvre recevra un salaire mensuel de USD 400.02 / mois.

Nous aurons besoin de vendeurs pour la commercialisation de nos produits. Ils seront payés à raison de 1.5% du chiffre d'affaires réalisés.

Au vu des prix de nos appareils et de tout l'investissement financier, nous engagerons une société locale de gardiennage qui veillera, pendant les heures de non-activité, sur l'usine principalement de nuit soit à hauteur d'une demi-journée chaque jour (équivalent d'un travail

à temps partiel en Suisse : 50%) pour un salaire de 2 personnes correspondant à USD 1100.05 / mois

Marcelle Djeugoué et le président de la coopérative recevront un salaire minimum de USD 900.03 / mois.

Les producteurs adhérant au projet recevront une redistribution de 80% des bénéfices après paiement des charges d'exploitation et des salaires des différents collaborateurs clés. Le reste des 20% sera versé dans les réserves pour contribuer à un nouvel investissement. Le but étant de parvenir à une liberté financière sur le long terme.

6.10.1.1 Coûts de nos locaux⁵⁰

Pour notre usine, dans un premier temps, nous allons agrandir les locaux de la Coopac.

Une fois tout l'argent remboursé, nous allons opter pour l'achat des locaux sur un prix de base des achats au Rwanda.

Ainsi, pour le local, l'achat nous coûtera USD 4067.7 amortissable sur 20 ans avec un taux d'impôt pour possession, incluant le taux hypothécaire de 17.62% de la valeur de l'hypothèque sur 20 ans.

Les autres charges liées à l'exploitation de nos locaux à savoir l'énergie, la maintenance des machines etc. sont estimés à 800.01 USD par an.

6.10.1.2 Machine et matériel

Pour avoir les prix de nos machine et matériel, nous nous sommes basés sur les prix de *Feed the future* de la USAID et notamment de l'étude faite dans le Kivu qui estime les prix de chaque outillage nécessaire à un producteur.

Nous n'avons pas souhaité inclure dans les coûts d'exploitation ceux liés à la production et au lavage du café car ces coûts sont déjà supportés par la coopérative. C'est la meilleure façon d'évaluer les rendements de l'usine tous les coûts inclus.

⁵⁰ Informations sur les coûts sont disponible sur le site : <https://fr.numbeo.com/prix-de-l%27immobilier/pays/Rwanda>.
Le taux de change pour tous les coûts sont estimés à 1 USD = 956.208 Rwf.

Tableau 13 : Charges d'achat du local et de l'aménagement

Hypothèque du local	203.38 USD / an
Autres charges d'exploitation	800.1 USD / an
Taux d'impôt et annuité hypothécaire	$17.62\% \times 4067.7 = 716.72 \text{ USD}^{51}$
Total pour la première année⁵²	1720.20 USD

(Tableau réalisé par Djeugoué, 2020)

6.11 Investissements

6.11.1 Suggestion d'investissement

En sus de ce qui a été décrit dans la phase des défis notamment la partie “financement de l'usine”, nous pouvons voir que, les méthodes de vente des producteurs et les conditions posées par les banques pour parvenir à accorder un prêt à une entreprise, font qu'il est difficile de penser à un investissement provenant d'une banque étrangère ou locale à hauteur de USD 165'142.06.

Ainsi, il est donc primordial pour les producteurs d'avoir une maîtrise de leurs coûts et de tenir des états financiers. Dans la plupart des cas, ce n'est pas une activité facile car les méthodes et pratiques de production dans cette région restent “archaïques”⁵³. De plus, le fait d'avoir une maîtrise des coûts et de proposer une meilleure qualité de café par les pratiques agricoles utilisées, leur permettrait de fixer les prix minimums de vente de leur café et d'avoir une meilleure planification de la production.

Le fait de vouloir implanter cette usine avec le total contrôle aux producteurs, fait penser que cela serait très rentable. Ainsi, nous avons proposé deux types d'investissement qui sont plus accessibles aux producteurs dans les pays en voie de développement comme le Rwanda à savoir :

- Le financement par microcrédit.
- Le financement par prêt participatif.

⁵¹ Ce montant diminue avec les années car un remboursement d'une partie de la dette sera effectué de manière constante ainsi les 17.62% seront appliqué sur un montant inférieur de l'hypothèque dès la deuxième année.

⁵² Le détail des prochaines années est en annexe numéro....

⁵³ Réf. 26

6.11.1.1 Financement par microcrédit

Le microcrédit est un crédit destiné aux personnes qui n'ont pas la possibilité d'avoir un crédit de banque ou autres moyens de financement. C'est un prêt octroyé en général sur du moyen terme. Le crédit a pour but de développer les activités dans les pays pauvres afin de garantir une certaine indépendance financière. Cette méthode de financement très présente dans les pays en développement⁵⁴ comporte, comme tout crédit, des conditions à remplir. Ces dernières sont peut-être moins exigeantes que celles des banques, mais toujours est-il qu'elles demeurent des exigences. On peut citer: l'apport qui peut aller jusqu'à 4.75% du crédit, les taux d'intérêts sur les crédits d'équipements peuvent être de moyen terme (1 à 3 ans) ou de long terme (plus de trois ans). Les taux d'intérêts souvent très élevés peuvent varier de 7 à 19%⁵⁵.

Nous avons donc pensé que pour le financement de l'usine de torréfaction à Kivu cette méthode serait préférable pour un achat de machine neuve. Car le financement par microcrédit tient compte de la précarité et du professionnalisme des producteurs, le but étant de les sortir de la situation de pauvreté extrême. Il est vrai que le taux n'est pas négligeable mais, en négociant pour une durée du crédit plus longue, on essaiera d'amortir les coûts et de profiter des machines car leur durée de vie va jusqu'à 30 ans si elles sont bien entretenues. Dans notre cas, nous appliquerons un amortissement constant.

Tableau 14 : Récapitulatif investissement

Machines et matériel	Coûts unitaires (En USD)	Quantité	Coûts totaux (En USD)
Torréfacteur	77'000	2	154'000
Humidimètre	200	1	200
Table de tri	584.6	1	584.6
Machines pour conditionnement des graines	1600	1	1600

⁵⁴ <https://www.agenceecofin.com/finance/1203-74729-le-microcredit-une-efficacite-contestee-en-afrique-de-l-ouest#:~:text=D'apr%C3%A8s%20la%20Banque%20centrale,mont%C3%A9%20%C3%A0%2021%20%25%20en%202018>

⁵⁵ <https://www.sosfaim.lu/wp-content/uploads/2017/02/SOS-16-ZM48-num-FR.pdf> p.18

Matériel informatique et bureautique	7030	1	3030
Groupe électrogène Diesel de la marque Eberth (Incl. transport jusqu'au Rwanda)	1727.46	1	1727.46
Total			165'142.06

(Tableau réalisé par Djeugoué, 2020)

6.12 Synthèse

Dans cette partie, il est question de faire une synthèse des résultats obtenus et de faire des recommandations aux producteurs en Afrique et en particulier ceux du Rwanda, en relation avec la problématique de ce travail.

Le commerce du café étant un secteur important à cause des nombreuses parties prenantes et des réalités qui divergent considérablement, le but n'est pas de vouloir tout changer mais de proposer des solutions qui nécessitent bien sur des approfondissements aux producteurs pour ce qui est de la rentabilité de leur activité.

6.12.1 Le business du café peut être profitable aux producteurs

Le café est une matière première qui peut être rentable pour les producteurs si ces derniers mettent en œuvre les bonnes actions et profitent d'opportunités offertes par leur pays d'origine.

Le café génère beaucoup de revenus chaque année et on a très peu de substituts à cette boisson à la renommée. Le producteur est la source de tout ce business et aujourd'hui, grâce aux nouvelles technologies et à internet, tout est possible si l'on souhaite se faire former. En effet, en Afrique, les producteurs n'ont pas accès aux marchés financiers soit par ignorance ou soit par manque de possibilité (connaissance) d'y accéder. Pourtant c'est sur ces marchés que tout a lieu quant aux décisions prises sur les prix et par ricochet, leurs revenus.

Une prévision de prix aurait été l'idéal pour avoir à surfer sur les tendances de marché. Mais nous avons opté pour un système plus disponible pour les producteurs, à savoir les microcrédits, pour arriver à financer l'activité de torréfaction et à étendre le business.

Ainsi, une synthèse des investissements (Tableau 15) est proposée.

Tableau 15 : Synthèse des investissements

Enoncé	Chiffres
Investissement pour l'usine	USD 165'142,06
Investissement pour l'achat des locaux	USD 4067,7
Chiffres d'affaires réalisé	USD 4'210'00
Cash flow hors intérêts (résultat net + amortissement + intérêt)	USD 153'524,13
Délai de récupération ou période d'amortissement du prêt	1.10 an
Rendement en USD par kilo de café torréfié l'année 2022	USD 0,08

(Tableau réalisé par Djeugoué, 2020)

En investissant environ USD 170'000 (inclus l'achat d'un nouveau local) dans de nouveaux torréfacteurs, on réussit à dégager un bénéfice d'environ 0,08 / kg de café torréfié. Le prix de vente étant fixé à USD 1.5 / kg.

De ce qui précède, le délai pour rembourser la totalité de notre investissement qui correspond au total de l'investissement / cash-flow hors intérêt nous donne 1.10 an.

Ainsi, en commençant les activités de torréfaction en janvier 2022 le temps de tout mettre en place, on réussit, en vendant à 1.5 USD le café et en payant tous les coûts, à rembourser l'investissement d'ici février 2024.

De ce bénéfice de USD 135'842.80, les producteurs ayant investis dans le projet recevront $135'842.80 \times 80\% = \text{USD } 108'674.24$ soit USD 0.064 / kg de café torréfié en fonction de leur apport. Le reste des 20% seront mis à la réserve de la coopérative.

Ainsi, malgré le prix relativement bas qui est très stratégique, car le but est d'abord de se faire connaître et d'implanter ce système qui n'existe pas encore dans la production au Rwanda, nous dégageons un bénéfice non négligeable.

Toutefois, dès le premier trimestre de la deuxième année, les rendements seront encore meilleurs car on aura déjà amorti tout notre prêt.

Tableau 16 : Comparaison des rendements avec ou sans investissements⁵⁶

Libellé	Sans Torréfaction (tonnes)	Avec torréfaction (tonnes)
Production	3600	3586,7
Nombre de Kg torréfié	0	1614
Nombre de Kg café vert	3600	1972,7
Prix de vente café vert (USD/kg)	0,7	
Prix de vente café torréfié(USD/kg)	0	1,5
Chiffre d'affaires net café vert	2520000	1380876
Chiffre d'affaires café torréfié		2421000
Coûts opérationnels (USD)	1800000	-2285863,88
Espérance de vie (années)	0	20
Coût de l'investissement		165142,06
Nombre de temps pour être rentable	0	1,1
Bénéfice total	720000	135136,12
Bénéfice par kilo	0,20	0,082

(Tableau réalisé par Djeugoué, 2020)

De ce tableau, on voit que le bénéfice des producteurs représente USD 0.20 / kg pour la vente totale du café vert à un prix de USD 0.7 / kg et en supportant des coûts de USD 0.5 /kg produit.

En ne transformant qu'une partie du café vert en café torréfié, on obtient la première année moins de revenu que dans le cas d'une vente sans torréfaction. Toutefois, les USD 0.082 /kg dégagé avec la torréfaction n'inclut pas le bénéfice de la vente de la partie de café vert non torréfié. De plus, les années suivantes notamment le premier trimestre de 2024, seront plus rentables car nous n'aurons plus à rembourser l'hypothèque. De plus, les revenus des deux torréfacteurs seront entièrement à disposition des producteurs après paiement de l'impôt sur le revenu.

6.13 Conclusion

Par le biais de ce travail, nous avons pu mettre en exergue la place qu'a la filière du café dans l'économie du Rwanda et dans celles de plusieurs millions d'autres pays producteurs.

⁵⁶ 1 tonne = 1000 kg.

Il a également permis d'établir quelles étaient les prévisions que l'on pouvait faire dans le prix mais aussi les tendances tant haussières que baissières dans le commerce du café.

Il nous a également permis de faire une analyse du macro- et microenvironnement du marché rwandais pour une possibilité d'investissement dans la torréfaction. Nous avons pu voir que le Rwanda exporte presque la totalité de son café. Par notre investissement, nous souhaiterions permettre aux rwandais producteurs et consommateurs de profiter de leur production et de la richesse de la culture du café national. Ainsi, après de nombreuses difficultés à trouver des données chiffrées, nous sommes partis sur des hypothèses pour certains calculs bien évidemment en tenant compte du niveau de vie et des données des pays voisins (notamment le Cameroun) au sujet de la torréfaction.

Pour ce faire, une forme de prévision d'investissement par le microcrédit a été faite et il en découle que, torréfier le café au Rwanda après une année et quelques mois d'exploitation et des prix de marché compétitifs et stratégiques rapporterait beaucoup aux producteurs et à la population pour la consommation du produit local.

6.14 Commentaire personnel

Ce travail m'a permis de rentrer réellement dans le monde des producteurs de café en Afrique, continent duquel je suis originaire. Pourquoi le café ? Car c'est une boisson qui m'a toujours amenée à me poser plusieurs questions au sujet de son prix. En me documentant sur internet pour voir ce qu'il en est de son commerce, j'ai pu constater que l'Afrique était l'une des sources de cette merveille qu'est le café.

Consommatrice de café, et voyant les réalités auxquelles faisaient face mes compatriotes, j'ai décidé non pas de changer le secteur mais d'apporter ma pierre à l'édifice en proposant des solutions par une analyse critique du secteur.

Ainsi, grâce aux différents cours que j'ai fait à la HEG-GE et les différents outils mis à ma disposition, j'ai pu mener à bien ce travail. Bien qu'il y ait eu des difficultés, notamment en raison du nombre de données rares à disposition, lesquels m'ont fait passer plusieurs mois sur la recherche d'informations, ainsi que de l'impossibilité de se rendre sur le terrain pour une analyse réelle, j'ai tout de même su orienter mon travail grâce aux experts que j'ai rencontrés lors de mes cours et à leurs conseils.

Ce que je peux dire c'est qu'il y a du potentiel en Afrique. Il faudrait le faire fructifier, et mettre en œuvre des pratiques capables de faire émerger son activité. Cela contribuerait

à ce que des producteurs parviennent à l'indépendance financière, ce qui, à mon avis, reste la meilleure option pour le secteur agricole. Ainsi, il faudrait se professionnaliser par le biais de la formation, mais aussi mettre en place des états financiers pour accéder aux financements.

Le sérieux, l'engouement et la passion dans la mise en œuvre de ce travail pourraient contribuer à la filière du café et pourquoi pas être sujet à des approfondissements pour une implémentation sur le terrain.

Bibliographie

Loi sur la promotion et la facilitation des investissements du 25 mai 2015. République du Rwanda [En ligne]. Mise à jour en 2015. Disponible à l'adresse : [https://rdb.rw/wp-content/uploads/publications/Investment%20Promotion%20Law%202015%20\(Investment%20code\)\).pdf](https://rdb.rw/wp-content/uploads/publications/Investment%20Promotion%20Law%202015%20(Investment%20code)).pdf)

AUZIAS, Dominique et LABOURDETTE, Jean-Paul, 2018. *RWANDA 2019/2020 Petit Futé*. S.l. : Petit Futé. ISBN 979-10-331-9940-3.

DEPT, International Monetary Fund Research, 2008. *Perspectives de l'économie mondiale, Avril 2008: Logement et cycle conjoncturel*. S.l. : International Monetary Fund. ISBN 978-1-4519-6180-5.

DEUSS, J., 1988. Dispositifs et densités de plantation du caféier Robusta en Afrique centrale. In : *Café, Cacao, Thé* [en ligne]. 1988. [Consulté le 25 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <http://agritrop.cirad.fr/448075/>. République centrafricaine

HYGIENE, Groupe Medecine &, [sans date]. Le café, bon pour la santé. In : *Le café, bon pour la santé - Planete sante* [en ligne]. [Consulté le 2 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://pulsations.hug-ge.ch/article/le-cafe-bon-pour-la-sante>.

LAMBIN, Jean-Jacques et DE MOERLOOSE, Chantal, 2016a. *Marketing stratégique et opérationnel* [en ligne]. 9d. S.l. : Dunod. [Consulté le 3 juin 2020]. ISBN 978-2-10-074546-3. Disponible à l'adresse : <http://www.cairn.info/marketing-strategique-et-operationnel--9782100745463.htm>.

LAMBIN, Jean-Jacques et DE MOERLOOSE, Chantal, 2016b. *Marketing stratégique et opérationnel* [en ligne]. 9d. S.l. : Dunod. [Consulté le 3 juin 2020]. ISBN 978-2-10-074546-3. Disponible à l'adresse : <http://www.cairn.info/marketing-strategique-et-operationnel--9782100745463.htm>.

LAMBIN, Jean-Jacques et DE MOERLOOSE, Chantal, 2016c. *Marketing stratégique et opérationnel* [en ligne]. 9d. S.l. : Dunod. [Consulté le 3 juin 2020]. ISBN 978-2-10-074546-3. Disponible à l'adresse : <http://www.cairn.info/marketing-strategique-et-operationnel--9782100745463.htm>.

MICHIELS, Carl, [sans date]. COORDINATION La Machine à Écrire sccs. In : . p. 36.

NDJAMBOU, Ruphin, 2013. *Pratique du marketing opérationnel en Afrique: étude de cas multiples des PME gabonaises*. S.l. : Editions Publibook. ISBN 978-2-342-00974-3.

UNCTAD (éd.), 2010. *Examen de la politique d'investissement: Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement. ... Burundi*. New York, NY : Nations Unies. ISBN 978-92-1-212376-9.

UWIZEYIMANA, Laurien, 2007. Rôle politique de la caféiculture au Rwanda. In : *Études rurales*. 30 novembre 2007. n° 180, p. 171-186. DOI [10.4000/etudesrurales.8553](https://doi.org/10.4000/etudesrurales.8553).

2014. Marketing Mix: Meaning, Definition and Characteristics of Marketing Mix (with diagram). In : *Your Article Library* [en ligne]. 2 avril 2014. [Consulté le 14 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.yourarticlelibrary.com/marketing/marketing-mix-meaning-definition-and-characteristics-of-marketing-mix-with-diagram/32321>.

2017. How are coffee beans graded? In : *Coffee Beans Delivered* [en ligne]. 10 mars 2017. [Consulté le 15 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://coffeebeansdelivered.com.au/coffee-beans-graded/>.

CNUCED[2018]. Café : l'Ethiopie et le Burundi pourraient mieux profiter de la croissance des micromarchés (CNUCED). In : *ONU Info* [en ligne]. 22 octobre 2018.

[Consulté le 10 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://news.un.org/fr/story/2018/10/1027192>.

RWF, [2020]. 1 usd en RWF - Google Search. In : [en ligne]. [Consulté le 28 juin 2020 a]. Disponible à l'adresse :

https://www.google.com/search?rlz=1C1ILPI_frFR783DE784&sxsrf=ALeKk003tRPtyHXrpuEFsS53P-2xcX_9ew%3A1593367488774&ei=wNv4XorbLumflwSn0aaYCw&q=1+usd+en+RWF&oq=1+usd+en+RWF&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQAziECQAQDTIECAAQDTIGCAAQDRAeMgYIABAWEB4yBggAEByQHjIGCAAQFhAeMgYIABAWEB4yCAgAEAgQDRAeMggIA BAIEA0QHjoECCMQJzoFCAAQkQI6BQgAELEDOgIIADoECAAQQzoKCAAQkQIQRh CCAjoFCAAQywE6BwgAEBQQhwI6CggAEMsBEEYQggI6CAgAEBYQChAeOgYIABANEApQn0BYrGBgxWFOAnAAeACAAY0EiAGGG5IBCzAuOC41LjEuMC4xmAEAoAEBqgEHZ3dzLXdppeg&scient=psy-ab&ved=0ahUKEwiKu6i5jKXqAhXpz4UKHaeoCbMQ4dUDCAw&uact=5.

ICO [2020]. *1e-exports.pdf* [en ligne]. S.I. : s.n. [Consulté le 28 juin 2020 b]. Disponible à l'adresse : <http://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/1e-exports.pdf>.

ANON., [sans date]. *Chaine-de-valeur-Cafe.pdf* [en ligne]. S.I. : s.n. [Consulté le 21 juin 2020 c]. Disponible à l'adresse : <https://banyanglobal.com/wp-content/uploads/2019/09/Chaine-de-valeur-Cafe.pdf>.

DeepL., [2020]. DeepL Translate. In : [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2020 d]. Disponible à l'adresse : <https://www.DeepL.com/translator>.

FH Suisse, [2020]. Details - FH Suisse. In : [en ligne]. [Consulté le 25 juin 2020 e]. Disponible à l'adresse : <http://www.fh-suisse.ch/fr/details.php?idelement=181>.

CNUCDE., [sans date]. *ditccom2018d2_en.pdf* [en ligne]. S.I. : s.n. [Consulté le 16 juillet 2020 f]. Disponible à l'adresse : https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditccom2018d2_en.pdf.

CIRAD [2018]. *document_345484.pdf* [en ligne]. S.I. : s.n. [Consulté le 25 juin 2020 g]. Disponible à l'adresse : https://agritrop.cirad.fr/345484/1/document_345484.pdf.

ftch-cafc3a9.pdf [en ligne]. S.I. : s.n. [Consulté le 25 juin 2020 h]. Disponible à l'adresse : <https://agroivoire.files.wordpress.com/2014/10/ftch-cafc3a9.pdf>.

RW [sans date]. Gérer les risques liés aux prix des produits de base dans les pays en développement tributaires de ces produits. In : . p. 14.

ANON., [sans date]. *Investiment_promotion_law.pdf* [en ligne]. S.I. : s.n. [Consulté le 14 juillet 2020 j]. Disponible à l'adresse : https://businessprocedures.rdb.rw/media/Investiment_promotion_law.pdf.

ICO., [2020] *new-consumption-table.pdf* [en ligne]. S.I. : s.n. [Consulté le 28 juin 2020 k]. Disponible à l'adresse : <http://www.ico.org/prices/new-consumption-table.pdf>.

plus-jamais-un-chien-de-bidonville.pdf [en ligne]. S.I. : s.n. [Consulté le 16 juin 2020 l]. Disponible à l'adresse : <https://gfamedia.org/ca/francais/pdf/plus-jamais-un-chien-de-bidonville.pdf>.

Pourquoi... les terres volcaniques sont-elles fertiles ? In : [en ligne]. [Consulté le 22 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <http://www.linternaute.com/science/environnement/pourquoi/05/volcan-fertile/pourquoi-volcan-fertile.shtml>.

Société Générale., [2020]. Présentation du Rwanda : Economie. In : [en ligne]. [Consulté le 28 juin 2020 n]. Disponible à l'adresse : <https://import-export.societegenerale.fr/fr/fiche-pays/rwanda/presentation-economie>.

CNUCDE [sans date]. Rapport de la Réunion d'experts pluriannuelle sur les produits de base et le développement sur sa onzième session. In : . p. 13.

World Bank of Rwanda [2020] Rwanda. In : *World Bank* [en ligne]. [Consulté le 16 juillet 2020 r]. Disponible à l'adresse : <https://www.worldbank.org/en/country/rwanda>.

Rwandan Coffee: Coffee Rwanda. In : [en ligne]. [Consulté le 10 juillet 2020 s]. Disponible à l'adresse : <http://www.coffeerwanda.com/coffee.html>.

Banque mondiale Rwanda [2020]. Taux d'imposition et cotisations du travail (% des bénéfices commerciaux) - Rwanda | Data. In : [en ligne]. [Consulté le 25 juin 2020 t]. Disponible à l'adresse : https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/IC.TAX.LABR.CP.ZS?end=2017&locations=RW&start=2017&type=shaded&view=map&year=2019&year_low_desc=false.

Annexe 1 : Evolution de la consommation mondiale de café

World coffee consumption

In thousand 60-kg bags

	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	CAGR (2016/17 - 2019/20)
World total	158 125	159 913	165 269	164 487	2.2%
Africa	10 843	9 808	9 890	9 800	-2.0%
Asia & Oceania	34 395	34 832	35 595	35 276	2.1%
Central America & Mexico	5 173	5 252	5 322	5 294	0.4%
Europe	52 045	53 158	55 741	55 615	1.3%
North America	29 559	29 941	31 644	31 578	1.6%
South America	26 111	26 922	27 077	26 924	1.9%
Exporting countries (Crop years)	48 488	49 793	50 374	50 115	2.2%
Brazil	21 225	21 997	22 200	22 089	1.6%
Indonesia	4 650	4 750	4 800	4 776	4.0%
Ethiopia	3 725	3 750	3 715	3 696	2.0%
Philippines	3 030	3 180	3 300	3 284	6.5%
Mexico	2 360	2 400	2 450	2 438	0.4%
Vietnam	2 400	2 500	2 700	2 687	6.5%
India	1 440	1 470	1 475	1 468	1.3%
Colombia	1 736	1 793	1 791	1 775	3.4%
Venezuela	1 650	1 600	1 550	1 542	-0.6%
Thailand	1 350	1 375	1 400	1 393	4.0%
Costa Rica	329	353	365	363	-3.5%
Guatemala	390	395	395	393	1.9%
Madagascar	360	365	375	373	-3.2%
Dominican Republic	390	390	390	388	0.6%
Honduras	370	375	375	373	1.7%

(Source : OIC, 2020)

Annexe 2 : corrélations sur moyennes mobiles années 2000/2016 et 2000/2020

[illegible]

Annexe 3 : Immobilisations et amortissements

Machine et matériel	Coût unitaire (USD)	Qté	Coûts totaux (En USD)	Durée de vie (ans)	Amortissement annuel(En USD)
Torréfacteur	77000	2	154000	20	7700
Humidimètre	200	1	200	2	100
Table de tri	584,6	1	584,6	5	116,92
Machines pour Conditionnement des graines	1600	1	1600	2	800
Groupe électrogène (Incl. transport jusqu'au Rwanda)	1727,46	1	1727,46	10	172,746
Matériel informatique et bureautique	7030	1	7030	2	3515
Total			165142,06		12404,666

Annexe 4 : Corrélations sur moyennes des rendements années 2000/2016 et 2000/2020

Correlations	2000/2016							
	Coffee Arabica	Cocoa	Oil	Coal	Wheat	Cotton	Soybean	Coffee Robusta
Coffee Arabica	x	15,86%	0,87%	19,13%	28,10%	18,69%	21,77%	60,65%
Cocoa	15,86%	x	4,13%	16,74%	17,40%	8,95%	12,03%	14,97%
Oil	0,87%	4,13%	x	6,46%	-0,05%	4,34%	-0,23%	8,31%
Coal	19,13%	16,74%	6,46%	x	16,43%	22,99%	29,71%	18,52%
Wheat	28,10%	17,40%	-0,05%	16,43%	x	19,61%	49,08%	19,48%
Cotton	18,69%	8,95%	4,34%	22,99%	19,61%	x	35,90%	20,39%
Soybean	21,77%	12,03%	-0,23%	29,71%	49,08%	35,90%	x	29,11%
Coffee Robusta	60,65%	14,97%	8,31%	18,52%	19,48%	20,39%	29,11%	x
Correlations	2000/ Janvier 2020							
	Coffee Arabica	Cocoa	Oil	Coal	Wheat	Cotton	Soybean	Coffee Robusta
Coffee Arabica	x	13,80%	3,35%	16,78%	25,65%	16,79%	22,35%	61,38%
Cocoa	13,80%	x	3,55%	11,50%	17,80%	9,34%	14,36%	14,33%
Oil	3,35%	3,55%	x	8,06%	-1,82%	5,68%	-0,53%	8,66%
Coal	16,78%	11,50%	8,06%	x	13,80%	21,87%	24,53%	17,29%
Wheat	25,65%	17,80%	-1,82%	13,80%	x	20,99%	48,41%	18,26%
Cotton	16,79%	9,34%	5,68%	21,87%	20,99%	x	34,68%	18,11%
Soybean	22,35%	14,36%	-0,53%	24,53%	48,41%	34,68%	x	29,08%
Coffee Robusta	61,38%	14,33%	8,66%	17,29%	18,26%	18,11%	29,08%	x

Annexe 5 : Indication sur le café de l'année 2020



Indications statistiques sur le café de l'année 2020

1 Production mondiale (année caféière 2019/2020*)

Source: USDA World Coffee Market Report
www.fas.usda.gov/psdonline/circulars/coffee.pdf

Partie du globe / pays	Quantité arrondie en mio de sacs à 60 kg				Part en %
	Arabica		Robusta	Total	
	lavé	non lavé			
Amérique du Sud:					
- Brésil	8.9	32.1	18.3	59.3	35
- Colombie	14.3	-	-	14.3	9
- autres pays	5.4	-	0.1	5.5	3
Total intermédiaire	28.6	32.1	18.4	79.1	47
Afrique	8.4	1.8	6.9	17.1	10
Amérique du Nord et Amérique centrale	18.4	0.7	0.3	19.4	11
Asie et Océanie	5.8	1.5	46.2	53.5	32
Total	61.2	36.1	71.8	169.1	100
Part en %	36	21	43	100	

(* estimations)

2 Importations de la Suisse en 2019

selon statistique du commerce extérieur, trafic de perfectionnement inclus (base café vert)

Provenance	Quantité arrondie en t	Part en %
Amérique du Sud:		
- Brésil	42'877	26
- Colombie	25'325	15
- autres pays	4'556	3
Total intermédiaire	72'758	44
Amérique du Nord et Amérique centrale	39'433	24
Asie et Océanie	38'008	23
Afrique	13'947	8
autres pays	1'244	1
Total (trafic de perfectionnement inclus)	165'390	100

3 Consommation suisse en 2019

Consommation indigène totale (base café vert) env. 74'300 t Ø 3 ans = 75'249 t
 Consommation par tête d'habitant (base café vert) env. 9 kg Ø 3 ans = 8.9 kg

R:\PROCAFE\Statistische Angaben\2020\StatAngaben2020_1.docx

Annexe 6 : Détails objectifs de vente

	Tonnes (T)	Détails
Production du Sud-Kivu (cerises)	5000,0	
Café vert(déparché)	3600,0	<i>72% de cerises de café</i>
Café vert exporté d'habitude	3586,7	<i>99.63% de café vert</i>
Café vert destiné à la torréfaction	1793,3	<i>50% de café vert destiné à la torréfaction</i>
Café torréfié	1614,0	<i>90% de café vert destiné à la torréfaction</i>
Café torréfié pour la vente au Rwanda	645,6	<i>40% de café torréfié</i>
Café torréfiépour commercialisation internationale	968,4	<i>60% de café torréfié</i>