



Les sept étapes du marketing

UN MANUEL SUR LES COMPÉTENCES POUR LA
COMMERCIALISATION ET LE DÉVELOPPEMENT RURAL
(COMPÉTENCES SMART)



Sept étapes du marketing

UN MANUEL SUR LES COMPÉTENCES
POUR LA COMMERCIALISATION
ET LE DÉVELOPPEMENT RURAL
(COMPÉTENCES SMART)*

***LES MANUELS DE FORMATION POUR LES DIFFÉRENTS
COMPÉTENCES « SMART » FONT PARTIE ACTUELLEMENT
D'UN PROCESSUS DE MISE À JOUR DU CONTENU
TECHNIQUE ET DES IMAGES.**

Cette publication a été rendue possible par le généreux appui de la population américaine par l'intermédiaire de l'Office of Acquisition and Assistance de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) dans le cadre de l'Accord coopératif Leader with Associates N° AID-OAA-L-10-00003 avec l'Université d'Illinois d'Urbana Champaign pour le projet MEAS (Modernisation des services de vulgarisation et de conseils).

Le projet MEAS a pour objectif de promouvoir et d'aider à la modernisation des services ruraux de vulgarisation et de conseils dans le monde entier grâce à des produits et services variés. Ces services bénéficient à une large gamme d'utilisateurs, comme des décideurs politiques et spécialistes techniques des pays en développement, des spécialistes du développement d'ONG, d'autres bailleurs de fonds et des consultants et le personnel et les projets de l'USAID.

Catholic Relief Services (CRS) sert les personnes pauvres et déshéritées à l'étranger. CRS fournit une assistance d'urgence à la suite de catastrophes naturelles ou causées par l'homme et encourage le relèvement des communautés à la suite de ces catastrophes grâce à des interventions intégrées de développement, sans distinction de race, de religion ni de nationalité. Les programmes et les ressources de CRS répondent à l'appel des évêques des États-Unis à vivre en solidarité – comme une seule famille humaine – par delà les frontières, les océans et les différences de langues, de cultures et de conditions économiques. CRS a fourni un cofinancement pour cette publication.

Catholic Relief Services
228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413 USA

Équipe éditoriale

Shaun Ferris
Rupert Best
Paul Mundy

Illustrations

Jorge Enrique Gutiérrez

Traduction

Odile Adjavon

Mise en page et conception

Paul Mundy

Imprimé aux États-Unis d'Amérique.

Téléchargez cette publication et les documents en rapport sur crsprogramquality.org/ ou sur <https://meas.illinois.edu/training-material/>

Citation suggérée : CRS et MEAS. 2018. *Sept étapes du marketing: Un manuel sur les compétences pour la commercialisation et le développement rural (compétences SMART)*. Catholic Relief Services, Baltimore, MD, et projet Modernizing Extension and Advisory Services, Université d'Illinois, Urbana-Champaign, IL.

© 2018 Catholic Relief Services — Conférence des évêques catholiques des États-Unis et projet MEAS.

Ce travail est protégé sous **Licence Creative Commons Attribution 3.0 non transposé**. Les utilisateurs sont libres de :

- **partager** — reproduire, distribuer et communiquer l'œuvre
- **remixer** — adapter l'œuvre

sous les conditions suivantes :

Paternité — Les utilisateurs doivent attribuer l'œuvre à l'auteur/aux auteurs ou à l'institution (mais pas d'une manière qui suggérerait en aucune manière qu'ils approuvent l'utilisateur ou son utilisation de l'œuvre). Pour plus d'informations sur cette publication, contactez pqpublications@crs.org.



Table des matières

Liste des tableaux.....	vi
Co-créateurs et supporters	xi
Avant-propos	xiii
Préface.....	xv
Remerciements	xviii
Introduction.....	xix
ÉTAPE 1. S'ORGANISER	1
Leçon 1. Organiser l'équipe du projet et commencer le travail avec la communauté et les partenaires locales	3
Interrogation 1.....	13
Exercice pour le personnel A. Évaluer les compétences en marketing du personnel du projet	14
Exercice 1. Expliquer le processus d'agro-entreprise.....	17
Leçon 2. Travailler avec la communauté	19
Interrogation 2.....	23
Exercice 2. « Sessions de base » de création de vision	24
Leçon 3. Transférer des biens et être durable.....	27
Interrogation 3.....	30
Leçon 4. Décider où commencer le projet	31
Interrogation 4.....	34
Exercice pour le personnel B. Choisir un point de départ	35
ÉTAPE 2. IDENTIFIER LES PRODUITS ET ORGANISER LES GROUPES	39
Leçon 5. Choisir des produits et des marchés.....	41
Interrogation 5.....	47
Exercice 5a. Choisir des produits pour l'alimentation et des produits pour le marché	48
Exercice 5b. Réfléchissons à de nouveaux produits.....	50
Exercice 5c. Évaluer les risques des options de produits et de commercialisation	52
Leçon 6. Travailler avec des groupements de producteurs	55
Interrogation 6.....	64
ÉTAPE 3. COLLECTER DES INFORMATIONS POUR LE PLAN D'AFFAIRES	65
Leçon 7. Analyse de marché.....	67
Interrogation 7.....	72
Exercice 7a. Cartographie du marché	73
Exercice 7b. Étude de marché	75
Exercice 7c. Analyser les informations sur le marché	79
Leçon 8. Analyser la production.....	81
Interrogation 8.....	84

Exercice 8. Choisir un ensemble de technologies de production.....	85
Leçon 9. Enquêter sur les services aux entreprises et les appuyer	87
Interrogation 9.....	92
Exercice 9. Identifier les besoins de services et les classer par priorité.....	93
Leçon 10. Outils pour l'analyse financière	97
Interrogation 10.....	109
Exercice 10a. Calculer les coûts de production et de commercialisation.....	110
Exercice 10b. Calculer le bénéfice et le profit	114
Leçon 11. Prendre des décisions pour un crédit.....	115
Interrogation 11	124
Exercice 11. Calculer le coût d'un prêt.....	125
Leçon 12. Choisir une agro-entreprise.....	127
Interrogation 12	130
Exercice 12. Choisir un produit et un marché.....	131
ÉTAPE 4. BÂTIR UN PLAN D'AFFAIRES	133
Leçon 13. Outils pour faire le plan d'affaires	135
Interrogation 13	140
Exercice 13a. Création de vision	141
Exercice 13b. Cartographie du marché	144
Exercice 13c. Analyse de problème.....	147
Exercice 13d. Préparer des cibles de production.....	148
Exercice 13e. Analyse de processus	150
Leçon 14. Le canevas de modèle d'affaire.....	153
Interrogation 14.....	161
Exercice 14. Utiliser le canevas pour bâtir un plan d'affaires	163
Leçon 15. Remplir le plan d'affaires	167
Interrogation 15	182
Exercice 15. Remplir le plan d'affaires.....	183
Leçon 16. Mettre le plan d'affaires en pratique.....	185
Interrogation 16.....	193
Exercice 16. Préparer un plan de mise en œuvre	194
ÉTAPE 5. COMMERCIALISER EN GROUPE.....	197
Leçon 17. Pourquoi commercialiser en groupe ?.....	199
Interrogation 17.....	214
Exercice 17a. Calculer les coûts du transport	215
Exercice 17b. Le temps du commerçant, c'est de l'argent pour le paysan	217
Exercice 17c. Parlons de la vente parallèle.....	219
Leçon 18. Comment les commerçants décident-ils des prix ?	221
Interrogation 18.....	227
Exercice 18. Fixation des prix pour les paysans et les commerçants	228
ÉTAPE 6. ÉTUDIER LA PERFORMANCE DE L'AGRO-ENTREPRISE.....	231
Leçon 19. Calculer les coûts, le revenu et les bénéfices.....	233
Interrogation 19	246
Exercice 19. Calculer les coûts, le revenu et les bénéfices	247

Leçon 20. Revue, documentation et planification de la saison prochaine.....	255
Interrogation 20.....	259
ÉTAPE 7. PASSER À L'ÉCHELLE SUPÉRIEURE	261
Leçon 21. Passer à l'échelle supérieure	263
Interrogation 21.....	270
Exercice 21. Votre plan pour augmenter l'échelle.....	271
ANNEXES.....	273
Annexe 1. Le groupement paysan de Mshika	275
Annexe 2. Plan de mise en œuvre pour un plan d'agro-entreprise	298
Annexe 3. Tableaux de conversion	299
Annexe 4. Fiche de calcul des coûts des intrants (une par culture).....	301
RÉPONSES AUX INTERROGATIONS.....	303
RESSOURCES	311

Liste des tableaux

ÉTAPE 1. S'ORGANISER	1
Leçon 1. Organiser l'équipe du projet et commencer le travail avec la communauté et les partenaires locales	3
1. Activités dans les sept étapes du développement d'agro-entreprises.....	4
2. Différences entre les stratégies basées sur la production et sur le marché .	8
3. Possibilités de réunions de lancement et de travail sur le terrain avec les communautés	9
4. Formulaire d'évaluation des compétences en agro-entreprise	15
5. Exemple d'évaluations des compétences en agro-entreprise pour deux membres de l'équipe	16
6. Formulaire de capacités de l'équipe d'agro-entreprise	16
Leçon 2. Travailler avec la communauté	19
7. Outils participatifs pour présenter le marketing.....	20
Leçon 4. Décider où commencer le projet	31
8. Formulaire des points de départ pour le développement d'agro-entreprises	37
ÉTAPE 2. IDENTIFIER LES PRODUITS ET ORGANISER LES GROUPES	39
Leçon 5. Choisir des produits et des marchés.....	41
9. Outils participatifs pour évaluer les types de paysans et les options de produits	42
10. Stratégie de marketing : Le tableau produit/marché.....	45
11. Formulaire pour noter les cinq principaux produits alimentaires des paysans	49
12. Formulaire pour noter les cinq principaux produits COMMERCIALISÉS des paysans (cultures de rente)	49
13. Comparaison des priorités des hommes et des femmes pour les produits commercialisés (cultures de rente)	49
14. Formulaire pour les cultures et produits de l'élevage secondaires et nouveaux	51
Leçon 6. Travailler avec des groupements de producteurs	55
15. Liste de vérification de ce qui est nécessaire pour un groupe de marketing	60
16. Fiche d'inscription du groupement de producteurs.....	61
17. Questions clés à aborder lors de réunions avec des groupements de producteurs.....	62
ÉTAPE 3. COLLECTER DES INFORMATIONS POUR LE PLAN D'AFFAIRES	65
Leçon 7. Analyse de marché.....	67
18. Résultats d'une étude faite par les paysans au marché de Soroti, en Ouganda.....	70
19. Exemple de questionnaire pour une étude de marché.....	77
20. Formulaire pour résumer les résultats de l'étude de marché	80

Leçon 8. Analyser la production.....	81
21. Manières possibles d'augmenter la productivité et les prix de ventes de cultures et de bétail.....	83
22. Formulaire pour noter ce qui est nécessaire pour un produit agricole.....	86
Leçon 9. Enquêter sur les services aux entreprises et les appuyer	87
23. Services aux entreprises nécessaires pour la production et la commercialisation	94
Leçon 10. Outils pour l'analyse financière	97
24. Exemple d'estimation de coûts de matériel	101
25. Exemple d'estimation des coûts d'articles durables.....	102
26. Total des coûts de matériel	102
27. Exemple d'estimation des coûts de main d'œuvre	103
28. Coûts totaux	103
29. Estimation du revenu (vente en une fois)	104
30. Estimer le revenu (plusieurs ventes).....	104
31. Estimer le bénéfice.....	105
32. Estimer le bénéfice en excluant la main d'œuvre familiale	105
33. Estimer le bénéfice avec la consommation du ménage	106
34. Formulaire pour estimer et enregistrer les coûts des articles consommables.....	111
35. Formulaire pour estimer et enregistrer les coûts des biens durables	112
36. Formulaire pour estimer et enregistrer les coûts de main d'œuvre	113
37. Calculer le revenu et le bénéfice prévus pour divers produits.....	114
Leçon 11. Prendre des décisions pour un crédit.....	115
38. Exemple de convention de crédit	116
39. Estimer le montant dont a besoin un paysan.....	118
40. Calculer le coût d'un emprunt.....	119
41. Calculer la marge brute d'un acre de maïs.....	119
42. Calculer la rentabilité du prêt	120
43. Calculer la rentabilité d'un prêt plus petit	121
44. Exemples de conditions de prêt de différents prêteurs.....	126
45. Comparaison entre les prêts de différents prêteurs	126
ÉTAPE 4. BÂTIR UN PLAN D'AFFAIRES	133
Leçon 13. Outils pour faire le plan d'affaires.....	135
46. Exemple de cibles de production prévues et suivi des résultats	138
47. Formulaire pour convertir une vision à long terme en action à court terme	143
48. Exemple d'analyse de problème	147
49. Formulaire pour la planification de la production d'une culture	149
Leçon 15. Remplir le plan d'affaires	167
50. Plan d'affaires	168
51. Liste des agriculteurs qui cultivent du maïs dans le groupe des agriculteurs Mshika	169
52. Plan d'affaires : 1 Introduction.....	170
53. Plan d'affaires : 2 Organisation de l'entreprise	171
54. Plan d'affaires : 3 Produit.....	171

55. Plan d'affaires : 4.1 Stratégie de commercialisation : introduction.....	172
56. Plan d'affaires : 4.2 Stratégie de commercialisation : relations avec les clients.....	173
57. Plan d'affaires : 4.3 Stratégie de commercialisation : produit	173
58. Plan d'affaires : 4.4 Stratégie de commercialisation : prix.....	173
59. Plan d'affaires : 4.5 Stratégie de commercialisation : place.....	173
60. Plan d'affaires : 4.6 Stratégie de commercialisation : promotion.....	173
61. Plan d'affaires : 5 Risques.....	174
62. Plan opérationnel.....	175
63. Plan d'affaires : 7 Coûts.....	177
64. Plan d'affaires : 8 Revenu	178
65. Plan d'affaires : 9 Analyse de bénéfice et pertes	178
66. Plan d'affaires : 9 Analyse du bénéfice et des pertes, y compris la sécurité alimentaire.....	178
67. Revenus prévus par paysan sur la base de la superficie et les coûts et prix de vente estimés.....	179
68. Plan d'affaires : Besoins financiers	181
Leçon 16. Mettre le plan d'affaires en pratique.....	185
69. Exemple de plan de mise en œuvre	187
70. Exemple d'établissement de cibles pour la commercialisation	188
71. Formulaire pour enregistrer les coûts de matériel consommable	190
72. Formulaire pour enregistrer le coût des articles durables.....	190
73. Formulaire pour enregistrer les coûts de main d'œuvre	192
74. Formulaire pour le plan de mise en œuvre	195
ÉTAPE 5. COMMERCIALISER EN GROUPE.....	197
Leçon 17. Pourquoi commercialiser en groupe ?.....	199
75. Exemple de jeu de rôles sur les frais de transport.....	216
Leçon 18. Comment les commerçants décident-ils des prix ?	221
76. Comment un commerçant calcule le prix d'achat	224
77. Pourquoi M. Khan veut acheter plus de poulets	229
ÉTAPE 6. ÉTUDIER LA PERFORMANCE DE L'AGRO-ENTREPRISE.....	231
Leçon 19. Calculer les coûts, le revenu et les bénéfices.....	233
78. Coûts réels de matériel consommable pour la récolte de maïs de Reginald et Bibi	234
79. Coût des articles durables pour la récolte de maïs de Reginald et Bibi .	235
80. Total des coûts de matériel pour la récolte de maïs de Reginald et Bibi	235
81. Coûts réels de main d'œuvre pour la récolte de maïs de Reginald et Bibi.....	236
82. Calculer le coût d'un emprunt	237
83. Total des coûts de la récolte de maïs de Reginald et Bibi	237
84. Revenu du maïs pour Reginald et Bibi.....	238
85. Bénéfice tiré du maïs par Reginald et Bibi.....	238
86. Bénéfice tiré du maïs par Reginald et Bibi.....	240
87. Coûts, revenu et marge brute réels par paysan d'un groupe	241
88. Estimation des coûts, revenu et marge brute par paysans dans un groupe.....	242

89. Différence entre les coûts, le revenu et la marge brute estimés et réels	243
90. Coûts de matériel consommable pour la culture cible	249
91. Coûts des articles durables	250
92. Coûts de main d'œuvre	251
93. Calculer le coût d'un emprunt.....	252
94. Total des coûts du produit.....	252
95. Revenu du produit cible.....	252
96. Bénéfice (marge brute) du produit cible	253
97. Coûts moyens par unité de surface.....	253
98. Coûts, revenu et marge brute réels par paysan d'un groupe.....	254
Leçon 20. Revue, documentation et planification de la saison prochaine.....	255
99. Formulaire de revue de fin de saison	256
ÉTAPE 7. PASSER À L'ÉCHELLE SUPÉRIEURE	261
Leçon 21. Passer à l'échelle supérieure	263
100. Formulaire de comparaison des coûts	268
ANNEXES.....	273
Annexe 1. Le groupement paysan de Mshika	275
101. Membre du groupement de producteurs de Mshika	276
102. Coût des semences de maïs	280
103. La production de maïs dépend du type de semence et de l'utilisation d'engrais.....	280
104. Plan de production du Groupement de producteurs de Mshika	280
105. Plan de mise en œuvre pour le Groupement de producteurs de Mshika	280
106. Calendrier pour la Tanzanie du Nord, avec la saison des pluies	281
107. Exemple de coûts de matériel de pré-saison de Reginald et Bibi Mengi – parcelle de maïs de deux acres.....	281
108. Exemple des coûts de main d'œuvre de Reginald et Bibi Mengi pour deux acres de maïs : Chiffres du cultivateur.....	282
109. Coûts de matériel de pré-saison de Jim Tembo – parcelle de maïs de trois acres	283
110. Coûts de main d'œuvre de Jim Tembo pour trois acres de maïs : Chiffres du cultivateur	284
111. Exemple de coûts de matériel de pré-saison de Salma Kikwete – parcelle de maïs de quatre acres	285
112. Coûts de main d'œuvre de Salma Kikwete pour quatre acres de maïs : Chiffres de la cultivatrice.....	286
113. Total coûts de matériel et main d'œuvre – deux acres.....	286
114. Total coûts de matériel et main d'œuvre – trois acres.....	286
115. Total coûts de matériel et main d'œuvre – quatre acres.....	286
116. Estimation des coûts des emprunts pour les paysans.....	287
117. Ventes prévues de maïs pour deux hectares de maïs : chiffres des cultivateurs en pré-saison.....	287
118. Marge brute : Chiffres de pré-saison des paysans	287
119. Analyse financière estimée des paysans, chiffres de pré-saison	289
120. Coût de l'emprunt pour deux acres de maïs (Reginald et Bibi): chiffres des cultivateurs	290

121. Coûts réels de matériel pour deux acres de maïs (Reginald et Bibi) :	
Chiffre des cultivateurs.....	290
122. Coûts de main d'œuvre pour deux acres de maïs (Reginald et Bibi) :	
chiffre des cultivateurs	291
123. Coûts de matériel réels pour trois acres de maïs (Jim Tembo) :	
chiffres des paysans	292
124. Coûts réels de main d'œuvre pour trois acres de maïs (Jim Tembo) :	
Chiffre des cultivateurs	293
125. Coûts de matériel réels pour quatre acres de maïs (Salma Kikwete) :	
chiffres des paysans.....	294
126. Coût réel de la main d'œuvre pour quatre acres de maïs (Salma Kikwete) :	
Chiffres des cultivateurs.....	295
127. Prix payés par commerçants en maïs et groupement de producteurs..	295
128. Analyse financière du groupement, coûts et prix de vente réels.....	296
129. Registre des ventes	297

Co-créateurs et supporters

Créé grâce à l'appui de 132 praticiens de 19 organisations et 12 pays



Steve Collins
Gitau Mbure
Sophie Walker



Gideon Chisenga
Nicholas
Mkwapata



Fanantenana
Andria-
naivotiana
Mampionona
Amboarasoa
Jean-Marie Bihizi
Dina Brick
Emily Burrows
James Campbell
Gwinyai Chibaira
Marilyn Chottah
Legesse Dadi
Robert Delve
Wellington
Dzvene
Geoff Heinrich
Julie Ideh
Maphumuzana
Jere
Bindi Jhaveri
Kambeya Joseph
Maurice Kalimba
Joy Kamanga
Moses Kapumba
Admire
Kashambwa
Philip Kaunda
William Kelly
Sydney Khando
Gure Kumssa
Mwende Kusewa
Sempe Lerotholi
Mavis Madzara
Paul Magira
Moyra Mahari
Oscar Maroto
Juma Masumba
Blessing Mataire
Hilton Mbozi
Barthlomew
Mofolisa
Tsielo Mpeqa

Talentus Mthunzi
Boniface Mugisa
Freeman Muleya
Nicholas Mundia
Wilfred Munguri
Kenneth
Munyengerwi
Given Musonda
Urayayi
Mutsindikwa
Conrad Muyaule
Soil Muzenda
Margaret Mwenya
Nkosinathi Ncube
Rapelang Noko
David
Nthakomwa
Kenneth Nyirenda
Adam Okecha
Lantotiana
Rafano-
mezantsao
Njara
Rakotoarimanga
William
Randriafara
Felicien
Randriama-
nantenasoa
Soloarisoa
Ranoromalala
Verohanta
Ranoromalala
Christopher
Reichert
Tom Remington
Voahangy
Rakotoarinivo
Augustine Sambo
Chibinga Sanford
Lawrence Shawa
Joseph Simfukwe

Judith Songwe
Solomon
Tesfamariam
Martin Waweru
Zemedede A.
Zewdie



Simon Dadri
Jones Govereh



Douglas Mwasi



Absalom Guluza



John Munyoli



Kennedy Kayira
Gift Luwe
Hope Lusubilo
Temwa Bright
Moyo
Kumbukani
Munthali
Angela
Mwambungu
Peter Soko



George Magai
Munday Makoko



Nelson Munyaka



Symon Maseko
Martin Waweru



Mary Maina
Innocent Moyo



Fanuel
Camanzala
Peter Ewell
David Rinck
Kaarli Sundsmo



Rodrick
Chirambo
David Harvey
Montfort
Kandiado
Motsoteng
Mothunyane
Melvin Siwale



Kurt Henne
Dereck Mullen



Simon Heck
Katherine Snyder

Lusubilo
Orphan Care,
Malawi

George Mbale
David Munthali
Blessings
Mzumara
Fiskani Nyondo
Daniel Simfukwe



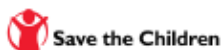
Cleopher Bweupe



Zippy Mbat
Evans Mwendwe
Andrew Okello



Nick Sitko



Numeri Jemi
Paul Magira
Amsalu Melka



Jones Kameta
Claude Nankam
Andreas Spaeth

Avant-propos

Fraîches et humides, les régions montagneuses du district de Kabale, au Sud-Ouest de l'Ouganda, sont un bon endroit pour la culture de la pomme de terre. Mais les maladies sont un problème, il est donc important d'avoir des semences saines.

Le Groupement paysan de Nyabyumba a été formé en 1998 pour stimuler la production de semences saines et pour produire des pommes de terre pour le marché de détail (appelées pommes de terre « de consommation »). Les membres ont appris dans une école d'agriculture sur le terrain comment produire des semences saines de pomme de terres. Ils ont été appuyés par Africare (une ONG internationale), PRAPACE (un réseau de recherche sur la pomme de terre) et l'Organisation gouvernementale nationale de recherche agricole (NARO).

Le groupement de Nyabyumba a donné naissance à une association nationale de producteurs de semences de pomme de terre qui a produit des semences de pomme de terre pendant plusieurs années. Elle vendait la plus grande partie de sa production par l'intermédiaire d'ONG qui fournissaient les semences à d'autres paysans. Le nombre des membres de l'association est monté à 120 et elle avait un chiffre d'affaires annuel de 50 000 US\$. Mais en 2004, le marché des semences de pomme de terre a faibli quand les ONG et les paysans ont cessé d'acheter des semences et que l'offre était trop forte sur le marché.

Les paysans de Nyabyumba avaient besoin d'une autre stratégie de marketing pour leurs pommes de terre de semence et de consommation. Avec Africare, le Centre international d'agriculture tropicale (CIAT) et le NARO, ils ont choisi Nando's, une chaîne de restauration rapide, comme marché cible. Le groupe a élaboré un système de production sophistiqué pour fournir des pommes de terre toute l'année. Il a relevé de nombreux défis techniques, commerciaux et financiers et a fini par signer un contrat pour fournir Nando's.

Depuis, le nombre de membres de l'association est passé à 300 paysans. Pour générer de l'argent à investir, elle a établi une coopérative d'épargne et de crédit qui, fin 2006, avait épargné près de 2000 US\$. En 2012, le groupe fournit toujours Nando's mais, avec l'augmentation de la concurrence, il veut fournir aussi d'autres chaînes de restauration rapide. Les membres savent qu'ils doivent continuellement innover pour maintenir leur compétitivité sur le marché.

Le Groupement de Nyabyumba est un exemple de nouvelle manière de travailler pour le développement de communautés rurales vulnérables. Cinq compétences cruciales nécessaires aux petits exploitants agricoles pour réussir dans les marchés sont intégrées dans une approche novatrice de renforcement des capacités.

- Des groupes auto-formés, comme Nyabyumba, ont commencé par développer leurs compétences en gestion organisationnelle et en production avec l'appui d'ONG, d'organisations de recherche et de services gouvernementaux de vulgarisation.
- Au fur et à mesure que le groupe s'est agrandi, ses membres ont amélioré leurs compétences à produire de manière durable et à gérer leurs ressources naturelles.
- Quand l'environnement commercial a radicalement changé, ils ont acquis d'autres compétences en marché et entreprise pour identifier des marchés alternatifs et élaborer d'autres stratégies de commercialisation pour reconstruire leurs options commerciales.
- Les nouvelles opportunités de marché les ont obligés à améliorer leur gestion financière et à investir plus dans leur entreprise. Cela a mené le groupe à mettre en place une coopérative d'épargne et de crédit qui les a aidés à gérer leur épargne interne et à prêter et leur a appris comment traiter avec d'autres prêteurs.
- Et enfin, à devenir compétitif et à maintenir cette compétitivité dans ce nouveau marché. Ils ont acquis d'autres connaissances, ont testé de nouvelles technologies (par ex. des variétés de pommes de terre appropriées aux besoins de Nando's) et adapté des pratiques de gestion pour qu'elles correspondent à leur situation

(par ex. irrigation à petite échelle pour pouvoir fournir des pommes de terre toute l'année).

Au cours des années, CRS a fait un effort particulier pour revoir et réaligner sa stratégie de développement agricole selon les besoins et les demandes de ses partenaires et de ceux qu'il sert dans les pas en développement. Il y a dix ans, nous avons vu qu'il était nécessaire de passer des interventions de relèvement des catastrophes tournées vers la production à des interventions qui incorporent des approches de marché et d'entreprise. Nous avons observé que l'augmentation de la production alimentaire des ménages n'est pas à elle seule un moyen de faire sortir les pauvres ruraux de la pauvreté de manière permanente. La compréhension des marchés et le renforcement des capacités des petits paysans à s'impliquer dans des entreprises profitables qui leur permettent de gagner de l'argent sont donc devenus partie intégrante de notre stratégie de développement agricole.

Ce changement a nécessité une nouvelle mentalité, aussi bien chez les gestionnaires que chez le personnel technique. Au lieu de transferts de capitaux irréflectifs et de fourniture de services sans beaucoup de réflexion sur la pérennité de ces interventions, il est maintenant question, lors de situations de crises, de réponses tournées vers le marché et de renforcement des capacités commerciales des partenaires et autres agents locaux du développement.

Cette approche demande de nouvelles compétences. Les gestionnaires doivent embaucher de nouveaux employés ayant la formation et l'expérience appropriées. Et les employés déjà présents reçoivent une nouvelle formation pour acquérir de nouvelles compétences. Les paysans demandent plus que des pratiques de production et de nouvelles technologies. Ils veulent maintenant maîtriser une plus grande gamme de compétences : comment chercher de nouveaux marchés et négocier les ventes, comment gérer l'épargne et le crédit, comment calculer les coûts et les bénéfices, comment faire sa comptabilité et même comment obtenir des produits et des technologies respectant l'environnement.

Les modules de cette série sur « Cinq ensembles de compétences pour préparer les petits paysans à réussir dans les marchés » font partie de la réponse de CRS à ces nouveaux besoins. Leur public est le vaste groupe des agents sur le terrain de CRS, de nos partenaires et des autres agences publiques ou privées de vulgarisation et de développement qui veulent aider les petits paysans à trouver une voie pour sortir de la pauvreté.

Aucune de ces compétences n'est nouvelle ni unique en soi. Les paysans en ont toujours eu besoin pour réussir à travailler dans les marchés. Mais les agences de développement n'ont que rarement, ou jamais, aidé à l'acquisition de ces compétences de manière intégrée. Elles se sont contentées d'appuyer les paysans uniquement dans leurs domaines d'expertise particuliers. Par des processus solides et intégrés de renforcement des capacités, nous transformons la manière dont nous appuyons les communautés vulnérables. Comme dans le cas de Nyabyumba, les communautés deviennent de plus en plus agents de leur propre changement. Elles identifient et saisissent des opportunités qui transforment le désespoir en un espoir radieux pour l'avenir.

Carolyn Woo

Présidente de CRS

Préface

Cette série de manuels sur les « compétences pour la commercialisation et la transformation rurale » (ou compétences SMART) présente une approche intégrée et séquentielle du renforcement des capacités des paysans vulnérables à se mettre en relation avec les marchés. Les guides ont été conçus pour être utilisés par des facilitateurs de développement, des agents de vulgarisation sur le terrain et des leaders communautaires travaillant avec des communautés rurales pauvres. L'objectif est d'améliorer les moyens d'existence de ces communautés grâce à une meilleure production et une meilleure commercialisation de leurs récoltes et des produits de leur élevage.

Ce guide comprend les parties suivantes :

- **Le sujet** : les connaissances et les compétences que vous devez maîtriser pour enseigner les compétences. Cela est imprimé sous forme de leçons sur des pages blanches
- **Des exercices pour tester vos propres connaissances.** Ils sont imprimés sur des pages vert pâle. Les réponses sont données à la fin du guide.
- **Des exercices pour le personnel,** pour que vous et d'autres agents de terrain puissiez collecter des informations et pratiquer vos compétences.
- **Des exercices sur le terrain.** Ce sont des guides à utiliser pour aider les paysans à maîtriser les connaissances et les compétences dont ils ont besoin. Ces plans de cours sont imprimés sur des pages marquées d'une rayure verte. Les exercices sont aussi disponibles sous forme de document PDF sur le site internet de CRS www.crsprogramquality.org/agriculture/. Vous pouvez imprimer ces pages et les faire plastifier pour qu'elles durent plus longtemps.

Les méthodes de formation qu'il contient sont avérées et prennent en compte les capacités des agents de terrain et de la population dans de nombreux pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique Latine. De nombreux exemples et documents utilisés dans ce guide viennent d'expériences sur le terrain et de cas réels. Les noms et autres informations ont cependant été changés.

COMMENT UTILISER CE GUIDE

Le guide pour l'agent de terrain peut être utilisé tel qu'il est. Sept étapes du marketing! Les méthodes de formation qu'il contient sont des méthodes éprouvées et prennent en compte les capacités des agents de terrain et des populations dans de nombreux pays d'Afrique et d'Amérique Latine. De nombreux exemples et registres utilisés dans ce guide sont tirés d'expériences sur le terrain et de cas réels. Les noms et autres informations ont cependant été changés.

Si vous êtes un utilisateur apprenant le contenu. Lisez ce guide, une leçon à la fois, une section à la fois, en essayant d'absorber les informations présentées. Lisez aussi bien les leçons que les exercices sur le terrain. En même temps, imaginez comment vous utiliseriez les informations et techniques décrites pour vous aider à travailler avec les paysans. À la fin de chaque leçon répondez aux petites interrogations. Comparez vos réponses à la liste à la fin du guide. Si vous avez bon à toutes les réponses, félicitations! Sept étapes du marketing! Passez à la leçon suivante. Si vous n'avez pas réussi à trouver toutes les bonnes réponses, revenez à la section en question pour la réviser avant de passer à la leçon suivante.

Si vous êtes formateur et que vous travaillez avec des agents de terrain. Vous pouvez utiliser ce manuel pour enseigner les compétences à d'autres agents de terrain. Vous pouvez présenter les informations du texte, puis faire les exercices avec les participants. Les exercices pour le personnel sont conçus spécialement pour les agents de terrain tandis que les exercices sur le terrain sont prévus pour être utilisés avec des cultivateurs ou autres paysans. Si vous utilisez les exercices sur le terrain avec des agents de terrain, demandez-leur de faire comme s'ils étaient des paysans.

Si vous êtes agent de terrain et que vous travaillez avec des cultivateurs et autres paysans. Une fois que vous aurez suivi ce cours et réussi les interrogations, vous aurez acquis des connaissances utiles et vous pourrez les partager avec des groupements de producteurs. Tous les groupes et toutes les situations sont différents et ce guide ne peut donc pas prévoir tous les problèmes que vous pouvez rencontrer. Vous devriez adapter les éléments pertinents selon les besoins et utiliser ce guide pour construire votre propre série d'activité d'apprentissage. Si vous avez un doute, vérifiez avec votre superviseur ou demandez l'avis de vos collègues.

N'hésitez pas à adapter les exercices et les interrogations pour qu'ils correspondent mieux à votre situation particulière ni à créer de nouveaux matériels selon les besoins. Avant d'enseigner le contenu du guide, examinez et modifiez les éléments suivants pour les faire correspondre à votre situation locale :

- **Noms** des personnes, des villages et des groupes.
- **Monnaie.**
- **Nombre des articles** présentés dans les exemples. Ce nombre peut varier selon le niveau de revenu du groupe cible. S'il est trop important ou trop faible, les participants peuvent avoir l'impression que ces outils ne s'appliquent pas à eux.
- **Histoires.** Il peut y avoir des exemples qui correspondront mieux à votre communauté et communiqueront mieux les objectifs.
- Articles **achetés et vendus.**
- Types d'activités de **génération de revenu.**
- Quand les articles sont vendus, selon les **saisons locales.**

Chaque fois que c'est possible, vous devrez travailler de **manière participative** avec les participants. Cela signifie que vous devrez vous assurer que ce sont les participants qui collectent et analysent les informations et prennent les décisions qui les affecteront. Votre rôle est de faciliter leur apprentissage, pas de faire le travail pour eux.

Comme source de référence. Vous pouvez aussi utiliser ce guide comme référence. Si vous devez vérifier une technique ou un concept, cherchez-les dans la table des matières.

APPRENTISSAGE EN LIGNE

Si vous êtes employé ou partenaire de CRS, vous pouvez aussi étudier les idées de ce manuel en ligne, grâce à un cours sur Internet. Contactez votre superviseur de CRS pour obtenir un **identifiant et un mot de passe**. Une fois que vous serez inscrit pour les cours en ligne, vous pourrez commencer à suivre le cours.

Les cours en ligne utilisent le même texte et les mêmes exercices que ce manuel. Beaucoup des tableaux sont présentés sous forme de **formulaire**s que vous pouvez remplir en ligne pour vous aider à enregistrer et analyser les données que vous aurez collectées.

GUIDES POUR LES COMPÉTENCES SMART

Cette série est composée des guides suivants

- Introduction aux compétences SMART pour le développement rural
- Organiser et gérer des groupements de paysans
- Comprendre les ressources naturelles
- Gérer les ressources naturelles
- Faciliter les communautés d'épargne et de crédit interne (CECI)
- Éducation financière
- Éléments de base du marketing
- **Les sept étapes du marketing (ce guide)**
- Promotion de l'innovation.

Ces titres sont aussi actuellement préparés sous forme de produits d'apprentissage à distance. Au fur et à mesure de la généralisation du processus et de son expérimentation dans des situations différentes, nous aimerions recevoir des suggestions de modifications et d'améliorations pour que ces produits d'apprentissage puissent être continuellement améliorés.

LOGICIEL FARMBOOK

La suite Farmbook est un ensemble d'outils mobiles intégrés qui ont été élaborés pour aider les agents à appuyer les groupements paysans. Ces outils sont conçus pour aider aux inscriptions et à la collecte de données de base, pour améliorer la formation, appuyer la planification d'affaires, aider à l'analyse des marchés et suivre la fourniture de services géoréférencés.

La suite Farmbook a plusieurs fonctionnalités pour répondre aux besoins des paysans, des agents de terrain et des gestionnaires de projets Sept étapes du marketing:

- **Map & track** (cartes et suivi) pour la mise en œuvre et le suivi de base des groupements de paysans. Cette application collecte des données clés sur les paysans pour faciliter et renforcer leur inscription, l'apprentissage en ligne, les plans d'affaires et le suivi et l'évaluation à grande échelle.
- **SMART Skills e-learning** (apprentissage en ligne des compétences SMART). Ces cours offrent une formation à l'agro-entreprise pour aider les paysans à augmenter leur production, développer leur revenu et s'impliquer dans les marchés.
- **Farmbook Business Planner** (outil Farmbook de préparation de plans d'affaires). Cet outil guide les agents de terrain et les paysans dans le processus de création de plans d'affaires qui sont basés sur des études participatives des chaînes de valeur.

Les fonctionnalités prévues de Farmbook vous permettront de faire les choses suivantes :

- Enregistrer un groupe de producteurs
- Garder un registre des activités de formation à un groupe par les agents de vulgarisation sur le terrain
- Collecter des informations de suivi et évaluation en utilisant des formulaires numériques
- Suivre des cours en ligne
- Rédiger un plan d'affaires
- Faire une étude des données de base et des audits annuels de suivi.

Pour en savoir plus sur Farmbook, allez sur www.crs.org/our-work-overseas/program-areas/agriculture/farmbook-suite.

Remerciements

Ce manuel et les cinq autres manuels de la série sont le produit d'un processus qui a été démarré en 2002 avec les Alliances d'apprentissage en agro-entreprise en Afrique de l'Est et en Amérique Centrale. Catholic Relief Services (CRS) et les Centre international d'agriculture tropicale (CIAT) ont été co-facilitateurs et parmi les principaux participants de ces Alliances d'apprentissage. Depuis 2002, de nombreuses autres organisations et personnes ont contribué au contenu en ajoutant de nouvelles connaissances et de nouvelles expériences et en vérifiant les documents réunis ici.

La production de ce manuel a été appuyée par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) par l'intermédiaire du projet MEAS (Projet de modernisation des services de vulgarisation et de conseils) qui a financé l'édition, la production des graphiques et un atelier d'écriture.

Les auteurs expriment leurs sincères remerciements aux personnes suivantes, sans l'appui desquelles ils n'auraient pas pu réaliser ce manuel :

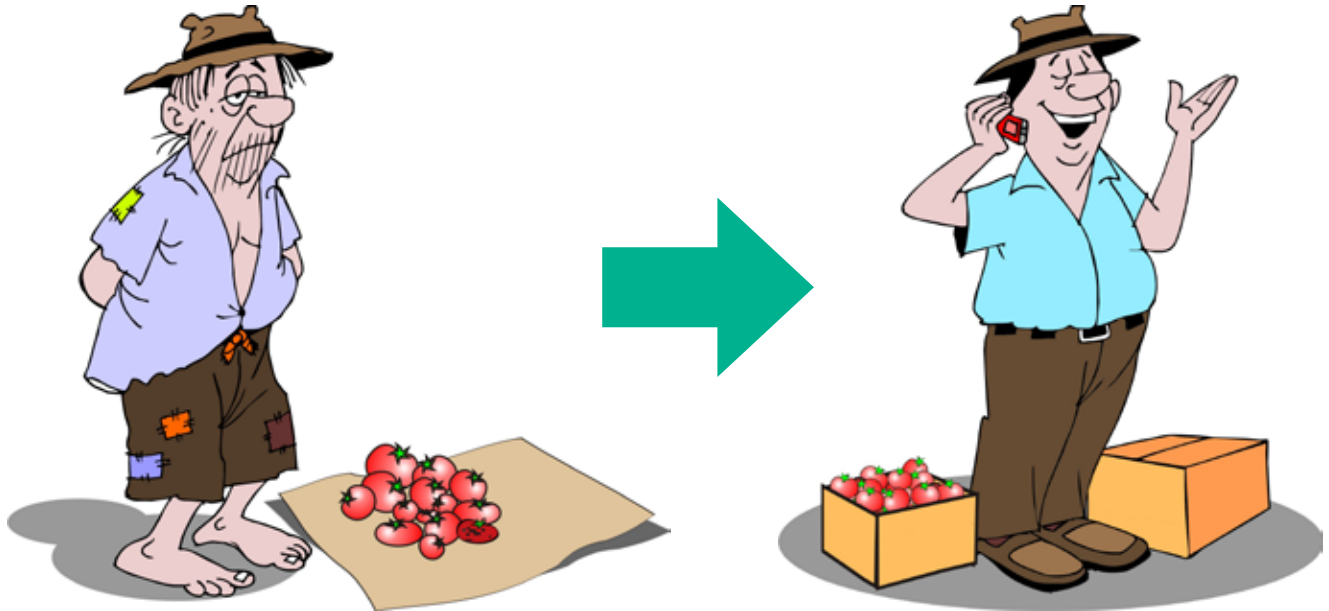
- Les participants à l'Alliance d'apprentissage en agro-entreprise d'Afrique Australe et d'Afrique de l'Est qui ont vérifié, testé et commenté les versions successives de ce manuel.
- Les nombreux paysans et autres acteurs des communautés qui ont participé aux activités d'agro-entreprise de CRS sur trois continents et dont nous espérons que les besoins et les demandes sont reflétés dans les orientations de ce manuel.
- Jorge Enrique Gutiérrez, qui a produit les graphiques.

Shaun Ferris

Rupert Best

Paul Mundy

Introduction



Ce guide, *Sept étapes du marketing*, se concentre sur les aspects pratiques de la liaison producteurs vulnérables avec des marchés. Le guide est la deuxième partie de la compétence marketing ensemble. La première partie, fond de marketing, devrait être consultée avant d'examiner ce guide.

Cette approche participative du marketing est centrée sur les besoins des paysans pauvres. L'objectif est de garantir que les paysans produisent suffisamment de cultures vivrières pour les besoins de leur ménage et améliorent leurs revenus en vendant leur surplus dans des marchés locaux et nationaux. Les principes peuvent aussi être utilisés pour aider à mettre les paysans en relation avec des marchés de valeur plus élevée, comme les marchés formels internes et les marchés à l'exportation.

Les types de paysans ciblés dans ce guide produisent généralement sur des exploitations de deux à cinq acres (1-2 hectares) de terre. Au début d'un processus de modernisation, ils ne possèdent pas d'outils mécanisés, utilisent peu d'intrants, ne sont pas bien organisés, n'ont pas de systèmes d'épargne ni de liens avec des prêteurs financiers formels et, pour la plupart, ont des relations commerciales opportunistes avec les acheteurs.

Sept étapes du marketing présentent des méthodes et des outils pour aider un agent de terrain qui commence à travailler avec une communauté sur le développement de l'agro-industrie. L'approche peut également être utilisée pour aider les agriculteurs à passer de la production à une approche axée sur le marché des investissements agricoles. Les méthodes décrites dans ce guide aideront un agent de terrain à :

- Donner aux paysans une bonne compréhension des marchés et du marketing
- Créer un programme d'apprentissage du marketing avec les paysans
- Identifier les produits ayant des débouchés
- Mener une étude de marché basique pour déterminer la demande pour des produits particuliers
- Améliorer un système de production pour répondre aux besoins du marché

- Rédiger un plan d'affaires et un plan de mise en œuvre
- Vendre les produits collectivement à un acheteur identifié
- Évaluer la rentabilité de leurs stratégies de marketing
- Utiliser les résultats d'une saison pour améliorer les activités de marketing les saisons suivantes.

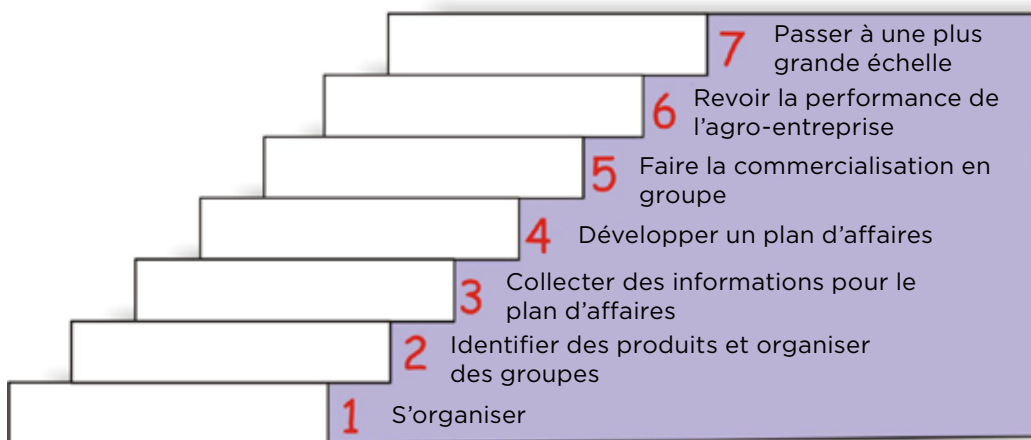
Le but est d'utiliser le processus défini dans ce guide pour transférer des compétences aux communautés paysannes et leur permettre d'améliorer leurs systèmes agricoles grâce à leurs nouvelles connaissances.

SEPT ÉTAPES POUR METTRE LES PAYSANS EN RELATION AVEC LES MARCHÉS

Voici les sept étapes que vous pouvez suivre pour aider les paysans à développer leurs agro-entreprises :

1. S'organiser
2. Identifier des produits et organiser des groupes
3. Collecter des informations pour le plan d'affaires
4. Développer un plan d'affaires
5. Faire la commercialisation en groupe
6. Revoir la performance de l'agro-entreprise
7. Passer à une plus grande échelle.

Nous allons vous guider tout au long de ces étapes.



COMMENT UTILISER CE COURS

Avant d'utiliser le contenu de ce cours, nous suggérons aux agents de terrain qui prévoient de travailler sur le marketing de commencer par lire et faire les exercices et les plans de leçon sur le terrain présentés dans la première partie de ce cours de marketing. On peut trouver ces informations dans le premier livre de la série sur le marketing intitulé « Notions de base en marketing. » Ce premier livre s'intéresse à la théorie du marketing.

Une fois qu'il aura terminé les Notions de base en marketing, l'agent de terrain pourra travailler avec les gestionnaires de projet et les partenaires communautaires pour mener le côté pratique du marketing présenté dans le guide des 7 étapes.

Comme c'était le cas dans le premier guide, les chapitres sont divisés en leçons, exercices et plans de leçon sur le terrain. L'agent de terrain devra d'abord lire les leçons présentées pour chacune des étapes. Il devra faire tous les exercices fournis.

Ces exercices sont prévus pour aider les agents de terrain à pratiquer les idées et les calculs afin qu'ils comprennent bien les concepts et puissent appliquer les idées avec les paysans.

Les plans de leçons sur le terrain sont des schémas de sessions où les agents de terrain travailleront avec les paysans sur le terrain. Il y a 29 plans de leçons sur le terrain dans les 7 étapes. Chacune des 7 étapes contient une série de sous-étapes qui aidera les agents de terrain et les paysans à identifier, bâtir et enregistrer les informations de manière progressive. Ces informations sont utilisées pour arriver à un point de décision puis passer à la prochaine étape.

Vous **ne devez pas** utiliser toutes les leçons sur le terrain avec tous les groupements de producteurs. Nous recommandons cependant aux agents de terrain de suivre tous les plans de leçons sur le terrain dans l'ordre au moins pendant la première saison pour mieux se rendre compte des tâches comprises dans chacun des plans de leçons sur le terrain quand ils appliqueront le processus des 7 étapes.

Les plans de leçons sur le terrain sont prévus pour mener un groupement de producteurs tout au long d'un processus logique, en passant par toutes les sous-étapes, pour qu'ils améliorent leurs connaissances sur les marchés, les produits ayant des débouchés sur les marchés, les informations nécessaires pour formuler un plan d'affaires et l'organisation nécessaire pour vendre des marchandises groupées à un acheteur. Les étapes finales aident les paysans à mieux comprendre la négociation avec les acteurs, la vente collective et l'étude des ventes réelles par rapport à ce qui avait été prévu. L'étape finale aide les agents de terrain à augmenter l'échelle du processus de marketing avec d'autres paysans et montre comment les paysans peuvent développer leurs affaires.

Chacun des plans de leçons sur le terrain donne aux paysans de nouvelles informations qui conduisent à des points de décisions particuliers. Les paysans qui suivent ce processus pourront appliquer cette approche à d'autres produits après avoir appris pendant la première ou les deux premières saisons.

Étape 1. S'organiser



Cette étape aide l'équipe du projet à s'organiser pour un projet de développement d'agro-entreprises. Elle comprend :

- **Leçon 1** : Organiser l'équipe de projet, évaluer les compétences en agro-entreprise et identifier des manières d'améliorer ces compétences.
- **Leçon 2** : Présenter l'idée de développement d'agro-entreprises à la communauté et voir comment elle s'y intéresse.
- **Leçon 3** : Transfert de biens à l'intérieur de l'agro-entreprise.
- **Leçon 4** : Décider du point de départ pour le projet d'agro-entreprise.

À la fin de cette étape vous aurez :

- Tenu une série de réunions avec le personnel du projet pour planifier le processus d'agro-entreprise et pouvoir l'expliquer à la communauté cible
- Rencontré la communauté et présenté ce que **fera** le projet d'agro-entreprise et ce qu'il **ne fera pas**.
- Eu des discussions avec la communauté sur l'importance de l'autonomie dans les méthodes d'agro-entreprise et expliqué clairement comment les transferts de biens seront limités pour améliorer la pérennité générale.
- Pris une décision dans l'équipe du projet et avec la communauté pour un point de départ adéquat pour le projet.

PUBLIC CIBLE

Cette première étape concerne tous les membres de l'équipe du projet, mais particulièrement le chef du thème commercialisation du projet, les superviseurs, les partenaires et les agents de terrain.

LEÇON 1. ORGANISER L'ÉQUIPE DU PROJET ET COMMENCER LE TRAVAIL AVEC LA COMMUNAUTÉ ET LES PARTENAIRES LOCALES

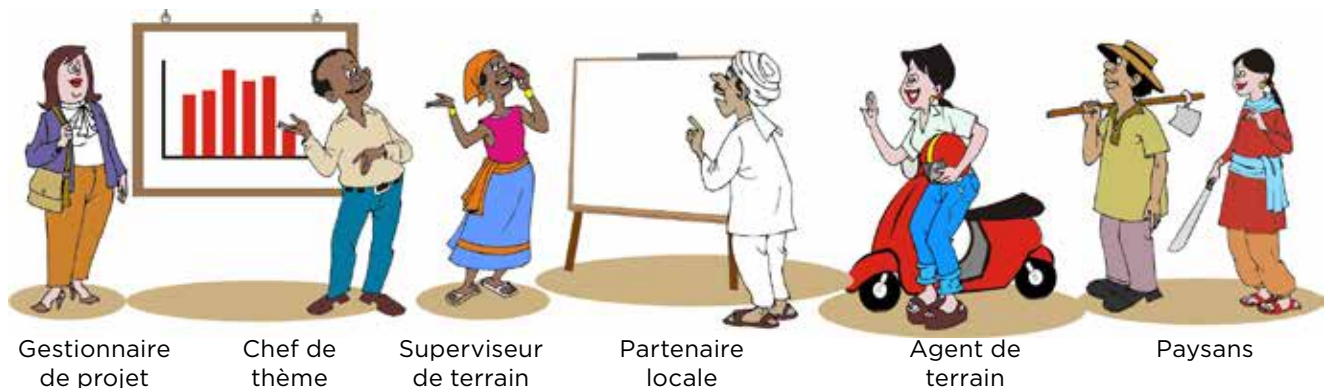
DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

- Citer les sept étapes du développement d'agro-entreprises et décrire chacune des étapes.
- Évaluer les compétences en agro-entreprise des membres potentiels de l'équipe.
- Décrire les différences entre l'approche de production et l'approche de marketing du développement rural.
- Faire la liste des types d'informations dont vous aurez besoin sur la zone cible.
- Décrire certaines considérations pour un travail avec des partenaires sur le développement d'agro-entreprises.

L'ÉQUIPE DU PROJET

De nombreux projets d'agro-entreprise sont gérés par une petite équipe de personnes issues d'une organisation chef de file et peut-être d'un ou plusieurs partenaires. Cette équipe de gestion du projet travaille avec beaucoup d'autres personnes : superviseurs de district et agents sur le terrain ; commerçants, transformateurs et détaillants ; services commerciaux et financiers et bien sûr, paysans et autorités communautaires.



- L'équipe du projet comprend des **chefs de thèmes ou de tâches** qui coordonnent des activités et offrent une formation dans différents sujets : la formation comprend le travail avec des groupes, les intrants et les services d'appui aux entreprises, la production, les finances et le marketing.
- Les chefs de thèmes forment et coordonnent le **personnel de terrain** de l'agence chef de file qui, à leur tour, coordonne le personnel des organisations partenaires locales.
- Les **agents de terrain** de ces organisations locales travaillent directement avec des **groupements de producteurs**.

Ce guide vise à soutenir à la fois le responsable du thème et les agents de terrain qui travaillent directement avec les agriculteurs.

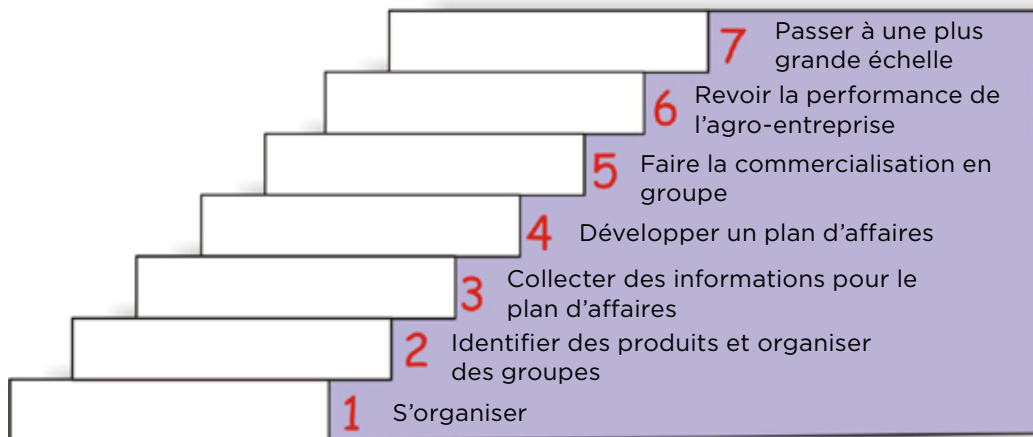
TABEAU 1. ACTIVITÉS DANS LES SEPT ÉTAPES DU DÉVELOPPEMENT D'AGRO-ENTREPRISES

	ÉTAPE 1	ÉTAPE 2	ÉTAPE 3	ÉTAPE 4	ÉTAPE 5	ÉTAPE 6	ÉTAPE 7
Étapes	Organiser le personnel et rencontrer la communauté	Identifier les produits et sélectionner les groupes	Collecter des informations pour un plan d'affaires	Développer des plans d'opérations et des plans de mise en œuvre	Faire la commercialisation en groupe	Revoir la performance de l'agro-entreprise	Passer à une plus grande échelle
Sous-étapes	Embaucher personnel Former personnel Identifier partenaires Faire évaluation préliminaire participative Planifier avec communauté	Identifier paysans cibles Sélectionner produits Enregistrer groupes Élaborer plans de travail Prévoir formation	Faire étude de marché Sélectionner opérations de production Étudier les finances Étudier les services d'appui aux entreprises	Rédiger plan d'affaires Travailler avec groupes aux plans de mise en œuvre pour produire cultures ou bétail	Stocker produit Trier le produit Négocier avec acheteurs Regrouper produit Vendre collectivement	Analyser le bénéfice Vérifier volume et ventes Vérifier travail de groupe	Réinvestir Choisir produits pour prochain cycle Préparer nouveau plan d'affaires Former nouveaux groupes Recruter nouveaux agents de terrain
Travail sur le terrain	Évaluations participatives rapides pour se renseigner sur le lieu, les entreprises et la communauté	Classement selon richesse Sélection produits Inscription	Données sur la production Enquêtes de marché Analyse financière Analyse des services	Production de culture ou produit d'élevage Activités gestion ressources naturelles	Planifier ventes Identifier acheteur	Revoir ventes par groupe et par paysan	Faire plans pour saison suivante et année suivante
Décisions clés	Accord sur processus et point de départ	Produits sélectionnés Groupes organisés	Collecter données analyser et compiler données	Plans d'opérations Plans de mise en œuvre mènent au cycle de production	Se mettre d'accord sur les ventes Sur endroits où vendre Sur personnes à qui vendre Sur les prix Vendre marchandises	Évaluer performance de l'agro-entreprise	Sélectionner nouvelles options de marché Augmenter l'échelle des activités
Calendrier	Entre 2-3 semaines et 2-3 mois	2-3 semaines	Selon le nombre de produits 3-4 semaines	1-2 semaines	1-2 semaines Ou plus si stocké	1-2 jours	1-2 semaines
Responsables	Gestionnaires de projet, agents de terrain et partenaires	Agent de terrain avec groupements de paysans	Agent de terrain avec groupements de paysans	Agent de terrain avec groupements de paysans	Agent de terrain avec groupements de paysans	Agent de terrain avec groupements de paysans	Gestionnaires de projet, agents de terrain, partenaires, groupements de paysans et coopératives

LES SEPT ÉTAPES DU DÉVELOPPEMENT D'AGRO-ENTREPRISES

Le processus de développement d'agro-entreprises comprend sept étapes (Tableau 1). Chaque étape est constituée de plusieurs sous-étapes. À chaque étape, on prend certaines décisions clés sur la direction des activités.

Les membres de l'équipe de projet doivent avoir une bonne idée de ces étapes. Cf. Exercice pour le personnel No 1 pour voir comment leur présenter les étapes.



ÉVALUER LES COMPÉTENCES EN AGRO-ENTREPRISE DE L'ÉQUIPE DU PROJET

Pour promouvoir l'agro-entreprise, il faut toute une gamme de compétences. Il est important que l'équipe du projet, et en particulier les agents de terrain, comprennent parfaitement l'approche de marketing. Plusieurs personnes de la même équipe de projets devront peut-être acquérir de nouvelles compétences et adopter une nouvelle mentalité pour réussir dans le marketing.

Pour les gestionnaires de projet : Avant de commencer à travailler sur l'agro-entreprise, le gestionnaire de projet doit évaluer la capacité interne en agro-entreprise. Cette évaluation aidera les gestionnaires à décider du type de marketing dans lequel l'équipe devrait s'impliquer. Elle montrera aussi les éventuels besoins de formation. Si l'équipe a une grande expérience du marketing, vous avez plus de chances d'obtenir des résultats rapides que si l'expérience de l'équipe est limitée ou que c'est la première fois que vous travaillez à mettre les paysans en relation avec les marchés.

QUESTIONS À VOUS POSER ET À POSER À VOTRE ÉQUIPE

- Qu'avez-vous comme expérience en marketing ?
- Le travail avec les marchés est-il un nouveau domaine pour vous et votre équipe ?
- Vos partenaires ont-ils une expérience en marketing et en agro-entreprise ?
- Vos capacités affectent-elles ce que vous voulez faire avec les paysans ?
- De quels autres compétences et de quelles expériences votre équipe a-t-elle besoin ? Comment pouvez-vous vous les procurer ?

Les réponses sont importantes parce que le travail d'agro-entreprise signifie que les paysans vont investir plus de temps et d'argent dans leurs activités agricoles. Ils peuvent gagner plus mais il y a aussi des risques. Des activités de marketing sophistiquées demandent plus de compétences et d'expérience que des activités plus simples.



SAVEZ-VOUS LES COMPÉTENCES CLES DE MARKETING ?

- Analyse de marché
- Analyse des services aux entreprises
- Analyse financière
- Compétences en planification commerciale
- Analyse de rentabilité
- Planification de la mise en oeuvre

Vous trouverez dans l'Exercice pour le personnel No 1 une manière d'évaluer les compétences et l'expérience en agro-entreprise des membres de l'équipe.

FORMER LE PERSONNEL DU PROJET

Une fois que vous avez déterminé le niveau de compétences en marketing de l'équipe, vous pourrez concevoir une formation pour donner aux membres de l'équipe les compétences dont ils ont besoin. Vous pouvez aider votre équipe à améliorer ses compétences de diverses manières :

- Faites-leur lire le cours « *Notions de base en marketing* » et **ce cours**.
- Organisez **une formation en face à face ou en ligne**.
- Permettez à votre personnel d'apprendre **pendant leur travail**, peut-être en étant accompagné par un employé plus expérimenté.
- Embauchez de **nouveaux employés** qui possèdent les compétences qui manquent.
- Travaillez avec **des partenaires** qui ont des compétences en marketing, y compris des partenaires du secteur privé.
- Demandez l'aide **d'hommes ou de femmes d'affaires locaux**.
De nombreux hommes et femmes d'affaires sont heureux d'appuyer des projets qui ont pour objectifs d'aider l'action des entreprises. Travailler avec des commerçants, des responsables d'entreprises et des économistes est une manière rapide d'apprendre comment aider les paysans dans le monde des affaires.



ACQUÉRIR UNE NOUVELLE MENTALITÉ

De nombreux projets de développement se concentrent sur l'augmentation de la production agricole. Ils promeuvent une nouvelle technologie agricole et des méthodes qui aident les paysans à produire plus.

Mais les projets de marketing demandent un autre ensemble de compétences. Ils visent à aider les paysans à augmenter leur revenu et leur bénéfice de manière durable au niveau commercial, social et environnemental.



**ASSUREZ-VOUS
QUE LES AGENTS
DE TERRAIN
COMPRENNENT
L'APPROCHE DE
MARKETING ET
D'ENTREPRISE**



Cela signifie que les projets de marketing demandent une mentalité différente. Vous ne devez pas seulement penser en terme de rendement des récoltes mais aussi en termes de coûts, revenu et bénéfice. Vous devez comprendre le processus d'agro-entreprise et comment il aide les paysans à améliorer leur performance sur le marché. Vous devez voir l'agriculture comme une entreprise, pas comme un passe-temps ou un mode de vie pour les pauvres.

Tout le monde dans le projet de marketing, gestionnaires, agents de terrain, partenaires et paysans, doit comprendre cela et apprendre à penser de cette manière.

Le Tableau 2 montre certaines des différences entre l'organisation d'une approche de production et celle d'une approche de marketing. Pour réussir dans les affaires, le personnel de projet aura besoin des deux types de compétences.

L'approche de production est utile pour aider les paysans à cultiver plus de nourriture et à produire un surplus pour le vendre. Mais une approche tournée uniquement vers la production n'a pas de chance d'aider les petits paysans à trouver le chemin pour sortir de la pauvreté. Pour cela, il faut prendre de meilleures décisions de marketing et d'entreprise.

Une approche de marketing doit être basée sur une production durable. Elle se base sur des systèmes efficaces de production en aidant les paysans à mieux planifier et mener leur entreprise.

L'importance accordée à la planification des opérations est une différence fondamentale dans une approche guidée par le marché. L'équipe de projet et les paysans doivent être capables de réunir, d'organiser et d'analyser des informations puis d'agir sur la base de ces informations. Ils doivent prévoir des produits particuliers et des objectifs de ventes puis suivre leur plan. Ils doivent investir le temps, l'énergie et l'argent nécessaires pour atteindre leurs cibles.

MARKETING EFFICACE

Pour que le marketing soit efficace, il faut que les gestionnaires de projet, les agents de terrain et les paysans aient une nouvelle mentalité : Une approche de marketing voit l'agriculture comme une entreprise.

POUR ÊTRE EFFICACE EN AGRO-ENTREPRISE ...

... il n'est pas nécessaire d'être brillant, mais il faut de la discipline pour préparer puis mettre en œuvre un plan d'affaires.

TABLEAU 2. DIFFÉRENCES ENTRE LES STRATÉGIES BASÉES SUR LA PRODUCTION ET SUR LE MARCHÉ

	STRATÉGIE DE PRODUCTION	STRATÉGIE BASÉE SUR LE MARCHÉ
Priorité principale	Augmenter la production pour répondre aux besoins alimentaires du ménage	Cultiver et vendre des produits pour lesquels on a déterminé qu'il y avait une demande sur le marché
Perspectives commerciales	Vendre le surplus de production à des acheteurs opportunistes	Tendre à faire un bénéfice. Les paysans produisent pour fournir à des acheteurs identifiés en faisant un bénéfice.
Formation de groupement de producteurs	Les paysans forment un groupement pour apprendre de nouvelles technologies (par ex. dans le cadre d'une école agricole sur le terrain)	Le groupement de producteurs fixe des objectifs de production, de ventes et de bénéfice. Les paysans travaillent ensemble pour augmenter la productivité et les revenus grâce à la commercialisation.
Objectifs	Niveaux de production basés sur la nouvelle technologie (par ex. des semences améliorées)	Les paysans fixent des objectifs de production et de ventes dans le cadre du plan d'affaires et font une analyse de bénéfice.
Action collective	Évaluation des nouvelles technologies	Centrée sur la commercialisation collective
Transferts de technologies et de capitaux (semences, engrais, produits agrochimiques)	Généralement fournis gratuitement aux paysans pour stimuler la production	Tous les transferts sont accompagnés d'un plan. Intrants payés par les paysans. S'il y a des subventions, le projet devrait évoluer vers un co-investissement et un paiement total, en utilisant des prêteurs.
Microfinance	Généralement pas incluse	Comprend l'utilisation d'épargne et de crédit du groupe ou d'institutions financières pour payer les fournitures d'intrants
Suivi évaluation	S'intéresse à la formation et aux gains de production	S'intéresse aux impacts, au volume des ventes, aux bénéfices, à la commercialisation collective, à l'utilisation des services aux entreprises, à la capacité de réinvestir

RASSEMBLER DES INFORMATIONS INITIALES SUR LA ZONE CIBLE

Pour conseiller la communauté locale, les gestionnaires de projets, les superviseurs et les agents de terrain doivent comprendre la situation à laquelle ils sont confrontés. Voici certaines choses auxquelles il faudra s'intéresser :

- **Contexte social.** Des informations générales sur la zone locale, les villes, le climat, la population, les groupes sociaux et les perspectives commerciales.
- **Ressources naturelles.** Des informations sur les sols, l'eau, les cultures, le bétail et les ressources naturelles. Les difficultés existantes, comme l'érosion, la sécheresse, les inondations, les maladies, etc.
- **Ressources locales pour la production.** Taille des exploitations, équipement agricole généralement utilisé, accès à l'irrigation, systèmes de transport, infrastructure des marchés.
- **Organisation des entreprises et des marchés.** Système de commercialisation, principaux produits et services échangés, fourniture d'intrants, services de microfinance et de banque, principales difficultés et opportunités commerciales.

Vous possédez déjà une grande partie de ces informations grâce à d'autres actions dans la région ou à des documents de conception du projet et des enquêtes de base.

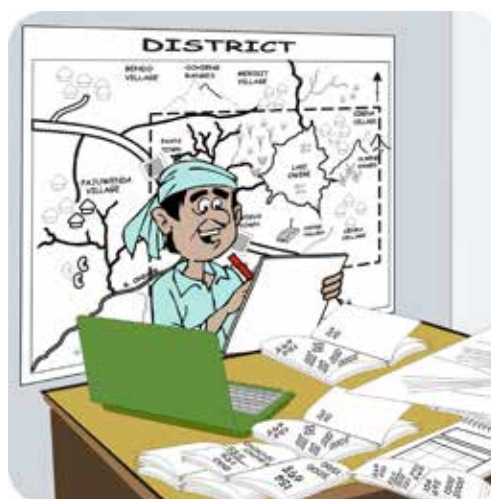


TABLEAU 3. POSSIBILITÉS DE RÉUNIONS DE LANCEMENT ET DE TRAVAIL SUR LE TERRAIN AVEC LES COMMUNAUTÉS

ÉTAPE	SUJETS	CONTENU	LEADER	PUBLIC	RÉSULTATS	CALENDRIER
Leçon 1	Atelier 1	Atelier d'orientation du projet	Agence chef de file	Equipe du projet	Etablir des règles de base pour le projet, plan de dotation en personnel, analyse des capacités, orienter l'équipe du projet	3 jours
Leçon 2	Travail sur le terrain	Évaluation préliminaire, enquête de marché rapide, sensibiliser les communautés	Agents de terrain	Personnel de terrain et autorités communautaires	Collecter des informations initiales pour le projet auprès des communautés cibles et des marchés, commencer à former des groupes	1-2 semaines, selon la manière dont les marchés sont évalués
Étape 2	Atelier 2	Planification du projet, sur la base des résultats de l'évaluation participative	Agence chef de file	Équipe du projet, y compris le secteur privé	Étudier les résultats de l'évaluation participative, prévoir des groupes pour l'agro-entreprise et l'épargne.	3 jours
Leçons 4 et 5	Travail sur le terrain	Création de la vision, inscription des groupes, cartographie des flux de données	Agents de terrain	Personnel de terrain et communauté	Enregistrer les groupements de producteurs, sélectionner les produits	1-2 semaines
Leçon 4	Atelier 3	Plans de mise en œuvre du projet	Agence chef de file	Équipe du projet, y compris le secteur privé	Accord sur les points d'entrée, méthodes de mise en œuvre du projet et responsabilités pour les comptes rendus	3-4 jours
	Travail de projet	Commencer la mise en œuvre	Agents de terrain	Personnel de terrain et communauté	Formation et mise en œuvre	Continu

Pour appuyer le travail de marketing, si vous avez besoin d'autres informations, ne collectez que des données qui vous aideront à appuyer le travail d'agro-entreprises. Il faut absolument savoir clairement quelles informations on veut collecter. Les agents de terrain ne devraient pas collecter d'informations générales.

Envisagez de mener une évaluation initiale participative ou une évaluation rapide des marchés pour compléter les informations manquantes. Vous pouvez collecter des informations sur les marchés en interrogeant des commerçants, des agences d'appui, des ONG, des vulgarisateurs et des services aux entreprises. Cf. Exercice 7b pour trouver des idées sur la manière de faire une enquête sur les marchés. Vous pouvez préparer des cartes ou utiliser des outils GIS, comme Google Earth, pour montrer où se trouvent les endroits importants.

PREMIÈRES RÉUNIONS AVEC LE PERSONNEL ET LES COMMUNAUTÉS

Vous devrez organiser quelques rencontres initiales avec les autres membres de l'équipe du projet, les partenaires du secteur public et privé et la communauté pour présenter et concevoir les éléments du processus d'agro-entreprise. Ces réunions se basent sur la conception du projet pour élaborer un plan détaillé de mise en œuvre. Le Tableau 3 montre comment une équipe de projet pourrait organiser une série d'ateliers de lancement dans ce but.



Entre les ateliers, les membres de l'équipe collectent des informations grâce à des évaluations participatives et à des enquêtes rapides et discutent de problèmes avec les partenaires et les communautés. Pendant les ateliers, les participants analysent les informations, prennent des décisions et préparent les prochaines sessions sur le terrain.

Ces réunions initiales sont une occasion pour l'équipe de se renseigner sur les ressources des paysans, leurs capitaux, leurs compétences et leur ambition pour leurs entreprises. L'équipe de projet doit poser des « règles d'implication » claires : expliquer le but du projet à la communauté, ce qui est nouveau dans cette approche et le rôle de l'équipe du projet et des paysans.

TRAVAILLER AVEC LES ORGANISATIONS PARTENAIRES

Le développement d'agro-entreprises peut être complexe et il est rare qu'on ait toutes les compétences nécessaires à l'intérieur d'une seule organisation. Votre organisation devra donc peut-être trouver dans les secteurs public et privé des partenaires partageant les mêmes idées et qui pourront appuyer le processus et aider à augmenter l'échelle des activités. Ces partenaires peuvent venir des communautés locales, d'ONG, d'organisations de l'Église, d'agences gouvernementales, d'institutions de recherche, de compagnie privées et d'entrepreneurs locaux.

Voici quelques points à discuter avec des organisations partenaires potentielles :

- **Compétences.** Quelles sont les compétences que le partenaire offre au groupe du projet ? Le partenaire a-t-il des compétences en agro-entreprise ? A-t-il des employés formés à l'utilisation de techniques participatives ? Sinon, sera-t-il prêt à faire une formation ?
- **Engagement.** La direction du partenaire est-elle prête à fournir un appui pendant 24 à 36 mois ? Le partenaire est-il intéressé par un engagement à long terme pour l'agro-entreprise ?
- **Lieu.** Le partenaire travaille-t-il dans la même zone géographique ?
- **Ressources.** Le partenaire a-t-il les ressources nécessaires pour s'impliquer dans le projet ou faut-il un financement ?
- **Informations.** Le partenaire accepte-t-il de réunir les données sur le terrain et les rapports financiers en un seul processus de rapports de routine ?



Dans la plupart des cas, le développement d'agro-entreprises sera un nouveau domaine d'activité pour au moins l'un des partenaires. L'organisation chef de file devrait fournir une formation aux partenaires quand le projet démarrera. L'agence chef de file devra aussi faire un audit de la qualité des services de marketing qui sont fournis.

CONDITIONS DE COLLABORATION

Les partenaires devront discuter des conditions de leur collaboration. Une fois qu'un accord a été trouvé, préparez un protocole d'accord formel entre les partenaires, précisant leurs rôles et leurs responsabilités et d'éventuels accords financiers.

Les rapports techniques sont aussi importants que de bons comptes financiers. Dans tout accord de travail, il devrait être clair que tout appui technique doit être accompagné par des règles claires de responsabilité financière. Il faut aussi stipuler clairement que les comptes rendus ou rapports techniques sont aussi importants que les dossiers financiers. Les rapports financiers comme les rapports techniques sont nécessaires pour que l'appui financier puisse continuer.

Comme l'approche d'agro-entreprise donne une grande importance à la performance sur le marché, il est particulièrement important que les informations sur la performance des groupements de producteurs sur le marché soient suivies et fassent l'objet de rapports.

Toutes les transactions financières devraient être liées aux rapports techniques, selon des formats acceptés, surtout pour ce qui concerne la performance des groupements de producteurs sur les marchés.

Là où c'est possible, essayez d'impliquer les paysans dans les évaluations directes de la formation offerte. L'audit des paysans peut être fait par téléphone portable.

Si les partenaires doivent fournir des agents de terrain, ceux-ci devraient être sélectionnés avec soin. Les agents de terrain devraient être dynamiques, intéressés par leur nouveau rôle, posséder des compétences en techniques de participation et, si possible, avoir une expérience des affaires. Il sera peut-être nécessaire d'embaucher de nouveaux employés ayant ces caractéristiques. Pour appuyer les femmes dans le travail d'agro-entreprise, les partenaires devraient aussi avoir des femmes agentes de terrain. Fournissez une formation de base sur les marchés à tous les nouveaux employés des organisations partenaires pour qu'ils aient les compétences nécessaires et un intérêt clair pour les marchés.

DÉCIDER D'UNE APPROCHE

Pour développer une approche de marketing efficace, l'équipe doit comprendre les conditions du marché local. Elle doit développer une approche qui corresponde à ses propres compétences et capacités tout en répondant aux besoins et capacités de la communauté paysanne locale.

Voici quelques questions à discuter avec les membres de l'équipe et les partenaires :

- L'expérience propre de l'équipe en marketing
- Le calendrier du projet et l'importance des investissements
- Les technologies que le projet prévoit de fournir
- Les compétences des organisations partenaires
- L'expérience de marketing des paysans et leur organisation
- La maturité du secteur privé local



PAS DE DONNÉES, PAS DE PAIEMENTS !



Ces questions détermineront la meilleure approche à utiliser dans votre situation. Ne soyez pas trop ambitieux, surtout avec une équipe inexpérimentée ou si vous opérez dans des conditions difficiles.

CONCLUSIÓN

Cette leçon a présenté la manière d'organiser l'équipe pour planifier et mettre en œuvre un projet de développement d'agro-entreprises. Elle permet à l'équipe du projet de s'organiser, d'évaluer ses compétences et d'acquérir une connaissance basique de l'approche d'agro-entreprise. Les membres de l'équipe se rendront compte que c'est différent d'une approche purement basée sur la production.

La prochaine leçon traitera de la manière de commencer le travail avec la communauté.

INTERROGATION 1

Réponses à la fin du guide.

1. Laquelle de ces approches est une approche de marketing ?

- A. Cultiver autant qu'on peut puis essayer de le vendre.
- B. Former un groupe pour apprendre de nouvelles techniques de production.
- C. Tester une nouvelle technique agricole en la comparant avec la méthode qu'on utilise déjà.
- D. Choisir quelles cultures cultiver selon la demande du marché.

2. Deux de ces phrases ont été prononcées par des paysans qui avaient travaillé dans un projet de marketing. Lesquelles ?

Cochez toutes les réponses correctes.

- A. « Sur notre terrain de démonstration, nous avons testé plusieurs manières d'améliorer notre production. »
- B. « Nous nous sommes mis d'accord pour planter des légumes chaque semaine pour pouvoir maintenir un approvisionnement continu. »
- C. « Nous avons vendu nos produits au premier acheteur qui est passé – et nous avons eu un bon prix ! »
- D. « Nous avons négocié un contrat avec un acheteur pour un prix fixe. »

3. Sélectionnez les compétences dont aura besoin un spécialiste en marketing.

Cochez toutes les réponses correctes.

- A. Aider les paysans à suivre les prix sur le marché.
- B. Mettre les groupements de producteurs en relation avec des acheteurs potentiels.
- C. Faire des enquêtes de marché.
- D. Aider les paysans à organiser un calendrier pour les plantations et les récoltes.

4. À quels types de personnes l'équipe de projet peut-elle travailler ?

Sélectionnez tout ce qui s'y rapporte.

- A. Services aux entreprises
- B. Les leaders communautaires
- C. Superviseurs de district
- D. Producteurs
- E. Agents de terrain
- F. Services financiers
- G. Les chefs militaires
- H. Transformateurs
- I. Détaillants
- J. Commerçants.

5. Voici quelques étapes dans le développement de l'agro-entreprise.

Mettez-les dans l'ordre correcte.

- A. Marketing en tant que groupe.
- B. Élaborer des plans d'affaires et des plans de mise en oeuvre.
- C. Organiser le personnel et rencontrer la communauté.
- D. Recueillir des informations pour un plan d'affaires.
- E. Examen de la performance de l'agroentreprise.
- F. Mise à l'échelle.
- G. identifier les produits et sélectionnez les groupes.

6. Avant de commencer à travailler sur un projet d'agro-entreprise, le responsable du projet doit évaluer la capacité "interne" de l'agro-entreprise. Quels types de questions devriez-vous vous poser et à votre équipe ?

Sélectionnez tout ce qui s'y rapporte.

- A. Quelle expérience avez-vous dans le marketing ?
- B. Travailler avec les marchés est-il une nouvelle activité pour votre équipe ?
- C. Quelles sont vos exigences de paiement ?
- D. Vos partenaires sont-ils expérimentés dans le domaine du marketing et de l'agroentreprise ?
- E. Quel est votre plan de marketing pour cette communauté ?
- F. Votre capacité affecte-t-elle ce que vous voulez faire avec les producteurs ?
- G. Quelles compétences supplémentaires votre équipe a-t-elle besoin ? Comment pouvez-vous obtenir cela ?

EXERCICE POUR LE PERSONNEL A. ÉVALUER LES COMPÉTENCES EN MARKETING DU PERSONNEL DU PROJET

Cet exercice vous permet de réunir des informations sur les compétences et l'expérience en développement d'agro-entreprises des membres de l'équipe du projet. Il vous aidera à identifier leurs points forts ainsi que les connaissances qui leur manquent et donc leurs besoins de formation. Il peut aussi être un bon exercice pour la consolidation de l'équipe car il permet aux membres de connaître les compétences et l'expérience des autres membres de l'équipe dans l'agro-entreprise.

OBJECTIF

Après cet Exercice, vous pourrez :

- Évaluer les compétences en marketing de membres potentiels de l'équipe d'agro-entreprise
- Identifier ce dont les membres de l'équipe ont besoin comme formation en développement d'agro-entreprises

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Formulaire d'évaluation des compétences en agro-entreprise (Tableau 4) (un par personne).

RÉSULTATS ATTENDUS

- Une liste des compétences en marketing de chaque membre de l'équipe.
- Une liste des besoins en formation des membres de l'équipe.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 30 minutes.

PRÉPARATION

- Aucune.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Demander à chacun des membres de l'équipe de noter ses compétences et son expérience dans le développement d'agro-entreprises en utilisant le formulaire d'évaluation des compétences (Tableau 4). Ils peuvent le faire individuellement ou par groupes de deux, chaque personne posant des questions à l'autre sur ses compétences et son expérience et remplissant le formulaire en conséquence.
2. Demander aux membres de l'équipe de compter le nombre d'éléments dans chaque colonne du tableau puis de multiplier ces nombres par le coefficient pour donner les scores pour chaque ligne. Ils additionneront ensuite les scores au bas de chaque formulaire. Le Tableau 5 donne un exemple de la manière de faire.

3. Combinez les résultats de l'exercice et les scores en utilisant le formulaire de capacités de l'équipe d'agro-entreprise (Tableau 6).
4. Si un membre de l'équipe a un score élevé (par ex. plus de 30), on peut considérer qu'il a de bonnes compétences en agro-entreprise qui sont bien adapté au développement d'entreprises agricoles. Si le score est inférieur à 10, cette personne pourrait bénéficier d'une formation supplémentaire et de l'assistance d'un expert pour démarrer le processus d'agro-entreprise. Vous pouvez identifier les types particuliers de formation nécessaires selon les réponses à chacune des questions.

TYPES DE COMPÉTENCES INCLUENT

Les compétences participatives

- Traverser la rivière
- Transect marche pour évaluer (fermes et actifs de production, comme les rivières, les alésages, l'irrigation)
- Exercices de classement des cultures
- Associez une matrice de classement judicieuse
- Diagrammes de Venn
- Visionner
- Création de groupes de producteurs
- Établir des groupes d'épargne et de crédit.

Compétences en marketing

- Cartographie du marché
- Analyse de marché
- Analyse des services aux entreprises
- Analyse financière
- Compétences en planification commerciale
- Analyse de rentabilité
- Planification de la mise en oeuvre
- Négocier avec les fournisseurs et les commerçants
- Appui aux demandes de prêt.

TABEAU 4. FORMULAIRE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES EN AGRO-ENTREPRISE

Nom			
EXPÉRIENCE ET COMPÉTENCES	COMPÉTENCES	MULTIPLIER LE NOMBRE DE COMPÉTENCES PAR...	SCORE
Qu'avez-vous comme compétences en techniques de participation ?		2	
Combien de groupements de producteurs avez-vous établis ?		3	
Combien de visites de marchés avez-vous facilitées et évaluées ?		4	
Combien d'enquêtes avez-vous faites pour la commercialisation ?		5	
Combien d'entreprises avez-vous appuyées ?		6	
Quel est votre niveau dans votre organisation ? (10 pour un niveau de direction ; 5 pour un technicien supérieur sur le terrain ; 3 pour un assistant)		1	
Score total			

TABLEAU 5. EXEMPLE D'ÉVALUATIONS DES COMPÉTENCES EN AGRO-ENTREPRISE POUR DEUX MEMBRES DE L'ÉQUIPE

EXPÉRIENCE ET COMPÉTENCES	COMPÉTENCES	SCORE	COMPÉTENCES	SCORE
Nom	John		Mary	
Notez le nombre de compétences en techniques de participation que vous avez (score de 2 par compétence)	Traverser une rivière Tableau de classement par paires Diagrammes de Venn Cartographie des marchés Création de vision	5 x 2 = 10	Les quatre phases de l'exploration positive, rêver, développer, concevoir, fournir pour l'analyse de genre	4 x 2 = 8
Notez le nombre de groupements de producteurs que vous avez établis (score de 3 par groupe)		0	Trois groupements de producteurs pour une expérimentation	3 x 3 = 9
Notez le nombre de visites de marchés que vous avez facilitées et évaluées (score de 4 par visite)	Emmené deux groupements de producteurs au marché local et mis les paysans en relation avec les commerçants	2 x 4 = 8		0
Notez le nombre d'enquêtes que vous avez faites pour la commercialisation (score de 5 par enquête)	Chaîne du marché du manioc dans le marché local Marché de la noix de cajou depuis le paysan jusqu'au port, avec tous les acteurs de la chaîne de marché	2 x 5 = 10		0
Notez le nombre d'entreprises que vous avez appuyées dans le passé (score de 6 par entreprise)	Hachage du manioc pour vendre à une usine locale de colle. Production de choux pour le marché local Pommes de terre pour le centre commercial local	3 x 6 = 18		0
Niveau (ajouter 10 pour un niveau de direction ; 5 pour un technicien supérieur sur le terrain ; 3 pour un assistant)	Technicien supérieur	5 x 1 = 5	Assistant	3 x 1 = 3
Score total		51		20

TABLEAU 6. FORMULAIRE DE CAPACITÉS DE L'ÉQUIPE D'AGRO-ENTREPRISE

POSTE	NOM	GENRE	SCORE EN AGRO-ENTREPRISE	REMARQUES
		M/F	Tiré du Tableau 4	Besoins en formation, partenaire, etc.
Superviseur 1				
Superviseur 2				
Superviseur 3				
...				
Agent de terrain 1				
Agent de terrain 2				

EXERCICE 1. EXPLIQUER LE PROCESSUS D'AGRO-ENTREPRISE

Conseil d'enseignement : Ce plan de cours explique les différentes étapes du processus d'agro-entreprise.

Public : Vous pouvez l'utiliser avec l'équipe du projet, les organisations partenaires, les membres de la communauté et les paysans.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront :

- Citer les sept étapes du processus de développement d'agro-entreprise et décrire chaque étape.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Cartes de différentes tailles, marqueurs.

RÉSULTATS ATTENDUS

- Une compréhension des étapes du processus de développement d'agro-entreprise, avec des idées sur la manière d'adapter le processus pour le faire correspondre à la situation locale.

TEMPS

- 2-3 heures.

PRÉPARATION

Écrire les étapes sur les grandes cartes et les sous-étapes sur les plus petites cartes (une par carte).

N'hésitez pas à ajouter ou à supprimer des étapes ou des sous-étapes pour qu'elles correspondent à votre situation.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Présentez une à une les sept étapes du processus de développement d'agro-entreprise. Quand vous parlez de chacune d'entre elles, mettez la carte correspondante sur le sol pour que tout le monde puisse la voir.
2. Présentez les sous-étapes et décrivez-les brièvement. Ajoutez les cartes correspondantes à un diagramme que vous êtes en train de former sur le sol. Ajustez le plan en ajoutant de nouvelles cartes si nécessaire. Voyez aussi dans le Tableau 1 les points à discuter (le temps nécessaire pour chaque étape, les décisions à prendre, les types d'activités sur le terrain, etc.).
3. Demandez aux participants de poser des questions et de faire des commentaires pendant que vous présentez. Il est important que tout le monde comprenne le concept des étapes et la manière dont une étape prépare la suivante.
4. Prenez note du diagramme final. Copiez-le sur une grande feuille de papier et affichez-le sur le mur pour pouvoir vous y référer.

NOTES

Vous pouvez aussi décider de faire cet exercice avec les paysans pour les aider à comprendre le processus de développement d'agro-entreprises.

Le processus d'agro-entreprise



1 S'ORGANISER



2 IDENTIFIER DES PRODUITS ET ORGANISER DES GROUPES



7 PASSER À UNE PLUS GRANDE ÉCHELLE



6 REVOIR LA PERFORMANCE DE L'AGRO-ENTREPRISE



3 COLLECTER DES INFORMATIONS POUR LE PLAN D'AFFAIRES



4 DÉVELOPPER UN PLAN D'AFFAIRES



5 FAIRE LA COMMERCIALISATION EN GROUPE



LEÇON 2. TRAVAILLER AVEC LA COMMUNAUTÉ

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

- Expliquer l'approche de marketing aux populations locales.
- Décrire plusieurs outils à utiliser pour familiariser la population aux idées du marketing.
- Mener une session de création de vision avec les villageois.

INTRODUIRE LES IDÉES DE MARKETING, D'AUTONOMIE ET DE CRÉATION DE VISION

Si vous travaillez à un nouvel endroit, vous devrez vous présenter, faire connaissance de la communauté locale et gagner sa confiance. Obtenez l'appui des autorités locales formelles comme traditionnelles. Voir le manuel *Introduction aux compétences SMART*, Leçon 4.

Quand vous présentez l'idée du marketing aux membres de la communauté, soyez prêt. Sachez clairement ce que vous allez leur dire.



- Décrivez l'**approche de marché** et en quoi elle diffère d'un projet de production, cf. Tableau 2. Expliquez pourquoi vous pensez qu'une approche de marché sera dans leur meilleur intérêt. Expliquez que le projet proposé traite de marketing et d'agriculture commerciale.
- Expliquez que le projet travaillera **avec** la population locale en facilitant son travail de commercialisation. Il ne fera pas la commercialisation pour elle. Expliquez cela en utilisant le jeu de rôle « Traverser la rivière » et expliquez que l'autonomie est un élément crucial du marketing.
- Expliquez que le projet ciblera des types particuliers de paysans. Généralement, il s'agira de paysans ayant moins de 2 acres de terre, mais d'autres types de paysans peuvent être inclus aussi comme des petits paysans plus commerciaux avec 2 à 10 acres ou même des paysans ayant plus de 10 acres. Un point important pour la communauté est que, même si le projet est tourné vers un type de paysans, tout le monde peut en bénéficier.
- Expliquez les **types** de clients cibles qui seront impliqués dans le projet. (Vos paysans cibles dépendront des buts de ce projet : Votre projet peut se concentrer sur les besoins des paysans pauvres, des paysans progressistes, des femmes,

de jeunes, des paysans sans terres, des ultra-pauvres, d'une combinaison de ces groupes, etc.).

- La sélection de paysans cibles devra être faite avec l'appui de la communauté et il faudra peut-être une aide en termes de superficie, de niveaux d'éducation et de classement selon la richesse. Pour sélectionner des **paysans pauvres** dans une communauté, le conseil communautaire local ou les autorités devraient travailler avec les superviseurs et les agents de terrain du projet pour préparer une liste possible de paysans, sur la base de quelques critères de base, comme la surface cultivée, les biens possédés, les ménages dont le chef est une femme, etc.
- L'utilisation de la **création de vision** pour aider les paysans à comprendre comment une approche basée sur le marché les aidera à réaliser leurs buts peu à peu.

Les paysans peuvent parfois être réservés quand vous commencez à parler de marchés, d'offre et de demande, de plans d'opérations et de bénéfice. Ils ne connaissent peut-être pas la « langue du marketing » ou ne savent pas comment répondre. Exprimez-vous simplement. Dites au groupe que le but du travail est de

TABLEAU 7. OUTILS PARTICIPATIFS POUR PRÉSENTER LE MARKETING

MÉTHODE	OBJECTIF	QUAND L'UTILISER	TEMPS	ACTIVITÉ
Jeux				
Traverser une rivière	Montre que l'équipe du projet est là pour faciliter les liens avec les marchés, pas pour faire le travail	Sessions d'ouverture avec des groupes de consultation de la communauté	1 heure	<i>Introduction aux compétences SMART, Exercice 4b</i>
Comment trouver vos 20 premiers shillings	Activité pour briser la glace. Aide à évaluer l'esprit d'entreprise et découvrir qui le possède	Sessions d'ouverture avec des groupes de consultation de la communauté et des groupements de producteurs	30 minutes	<i>Notions de base en marketing, Exercice 10a</i>
Qu'est-ce qui fait un grand homme ou une grande femme d'affaires	Évalue l'esprit d'entreprise, comment trouver vos 10 premiers US\$	Sessions d'ouverture avec des groupes de consultation de la communauté et des groupements de producteurs	1-2 heures	<i>Notions de base en marketing, Exercice 10b</i>
Méthodes de groupes de consultation				
Comment diriger un groupe de consultation	Collecter des informations sur 2 ou 3 grandes questions	Sessions d'ouverture avec des groupes de consultation de la communauté et des groupements de producteurs	1-2 heures	<i>Introduction aux compétences SMART, Exercice 4a</i>
Expliquer le processus d'agro-entreprise	Expliquer les étapes du développement d'agro-entreprises	À des ateliers de planification	2-3 heures	Exercice 1
Création de vision	Méthode en groupe de consultation pour aider les gens à réfléchir à des ambitions à long terme et aux choses à faire pour y parvenir	Divers moments, comme des sessions d'ouverture avec des groupes de consultation de la communauté et lors de sessions plus détaillées sur le marché avec des groupements de producteurs	1-2 heures	<i>Introduction aux compétences SMART Exercice 4c, et ce guide, Exercice 2</i>

parler de marchés, comment atteindre le marché, comment augmenter les revenus et comment faire fructifier son argent.

FAMILIARISER LES GENS AVEC LE MARKETING

Vous pouvez utiliser des **techniques participatives** pour apporter des arguments pour l'approche de marketing, organiser des présentations, organiser la population locale, l'aider à apprendre des choses sur le marché et créer un élan pour le travail du projet.

Le Tableau 7 donne quelques outils parmi lesquels on peut choisir.

Les jeux de rôles aident les membres de la communauté à présenter une nouvelle idée, à la jouer et à en discuter entre eux. Reportez-vous à l'Exercice 4b dans le Guide d'introduction qui présente le jeu de rôles « Traverser la rivière. » L'utilisation de ce jeu de rôles est une bonne manière d'expliquer qu'il est nécessaire que les gens apprennent comment travailler avec les marchés. Les agents de terrain ne feront pas la commercialisation pour eux.

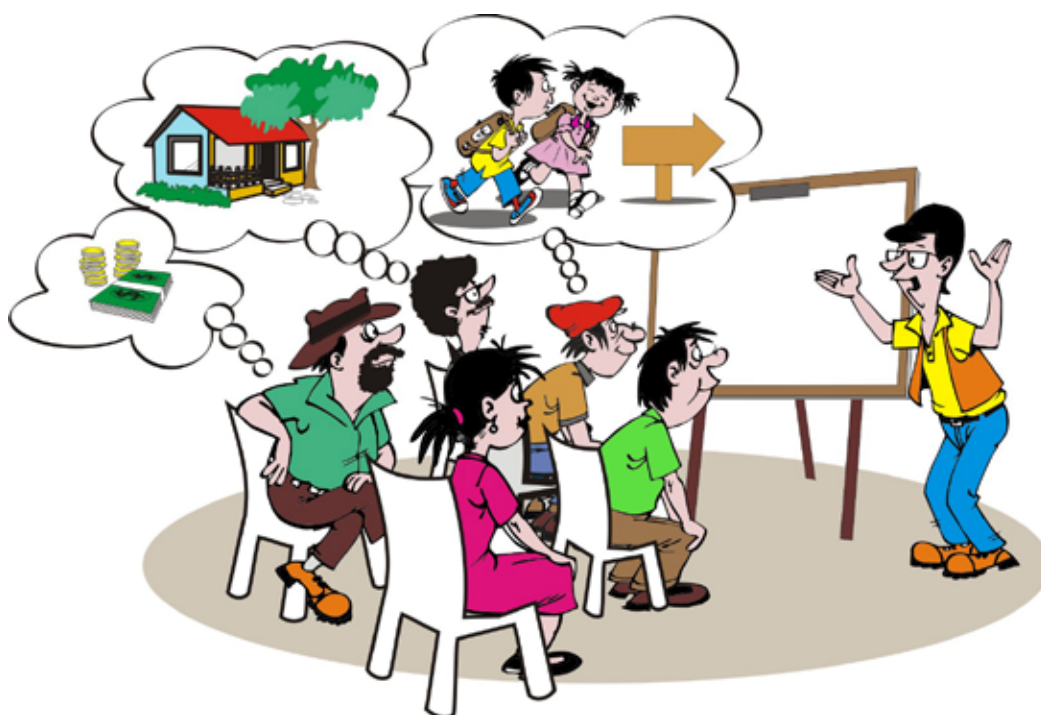
Les jeux sont une manière amusante de commencer à parler de marketing et d'affaires. Le cours « Notions de base en marketing » contient des informations sur des exercices sur le terrain qui peuvent être utilisés pour pousser les gens à penser à l'entrepreneuriat et au marketing et les aider à apprendre les mots du marketing.

Les groupes de consultation sont un type d'entrevues ouverts en groupes (Cf. Leçon pour le terrain No 4a dans le Guide d'introduction). Ils sont une bonne manière de collecter des informations sur un sujet particulier, d'identifier les difficultés et les opportunités et d'explorer l'intérêt pour des solutions possibles.

Expliquer le processus d'agro-entreprise. Il est important que les membres de la communauté sachent clairement dans quel processus ils s'embarquent. Ils doivent se rendre compte qu'il est composé de plusieurs étapes, dont certaines peuvent durer plusieurs mois. Vous pouvez utiliser l'Exercice 1a pour présenter les idées des 7 étapes



ESSAYEZ DE RENDRE LA FORMATION AMUSANTE !



aux paysans. Vous pourriez répéter cet exercice à plusieurs phases du processus pour montrer aux gens les progrès faits et les mesures qui doivent encore être prises.

Création de vision. La création de vision est une technique utilisée pour aider une communauté ou n'importe quel type de groupe à réfléchir à ce qu'il veut réaliser dans le futur (Cf. *Introduction aux compétences SMART*, Exercice 4c et, dans le présent guide, l'Exercice 2). Cette méthode peut être utilisée pour aider les gens à réfléchir à ce qu'ils veulent réaliser à long terme et aux étapes qu'ils doivent suivre pour atteindre leurs objectifs d'avenir.

Pour ce processus, vous pouvez commencer par demander au groupe quelle est sa vision à long terme. Démarrez ce processus en demandant aux paysans d'imaginer comment ils aimeraient que leur production et leur commercialisation soient dans, par exemple, 5 ou 10 ans. C'est une bonne manière de trouver quelles sont les ambitions du groupe. N'oubliez pas que différents segments de la communauté peuvent avoir des perspectives et des aspirations différentes.

Une fois qu'ils ont fait cela, vous leur demanderez de réfléchir à comment la situation sera après une période plus courte, par exemple 3 ans, et ce qu'ils doivent faire pour effectuer ces changements. Cela force les paysans à être plus réalistes et à classer les activités par priorité.

Vous leur demandez ensuite de réduire encore la période. Comment seront les choses, disons dans un an. Là encore, demandez-leur ce qu'ils doivent faire pour que ces changements puissent avoir lieu.

Au début d'un projet, une session de création de vision peut aider les gens à réfléchir à la raison pour laquelle ils voudraient participer à un projet d'agro-entreprise. Vous pouvez aussi utiliser la méthode de création de vision pour un travail de planification plus détaillé. Nous reviendrons à l'utilisation de la création de vision dans l'Exercice 2.

INTERROGATION 2

Réponses à la fin du guide.

1. Les projets de marketing sont comme des projets tournés vers la production, mais auxquels on a ajouté des aspects de marketing

- A. Correct. Les deux approches sont très similaires.
- B. Pas forcément. Le marketing commence par examiner le marché puis décide comment les paysans peuvent produire et vendre des produits pour lesquels il y a de la demande.

2. Un projet de marketing dit aux paysans ce qu'il faut cultiver puis leur achète la production et la vend.

- A. Correct. Le projet achètera ce que les paysans produisent et s'occupera du transport et de la vente.
- B. Faux. Les paysans doivent faire tout cela eux-mêmes. Le projet leur donnera les compétences dont ils ont besoin.

3. Le projet travaillera avec tout le monde dans la communauté.

- A. Correct. Le projet travaillera avec toutes les personnes intéressées.
- B. Pas forcément. Le projet travaillera avec des personnes intéressées, mais seulement celles qui ont le potentiel de produire et de vendre des produits à vendre.

4. Vous pouvez utiliser des techniques participatives pour établir le cas pour une approche marketing. Faites correspondre la description à l'approche correcte.

APPROCHE	DESCRIPTION
A. Visionnement	1. Aide les membres de la communauté à présenter une nouvelle idée, à interpréter l'idée, puis à en discuter entre eux
B. Groupe de discussion	2. Une façon amusante de commencer à parler de marketing et d'affaires
C. Jeux	3. Une sorte d'entrevue de groupe à composition non limitée
D. Jeu de rôle	4. Une technique utilisée pour aider un groupe à réfléchir à ce qu'ils veulent atteindre à l'avenir et aux étapes à suivre pour atteindre leurs objectifs

5. Lorsque vous présentez l'idée de commercialisation aux membres de la communauté, quels types de choses devriez-vous être préparés et leur dire clairement ?

Sélectionnez tout ce qui s'y rapporte

- A. Décrivez l'approche du marché et sa manière d'être différente d'un projet de production.
- B. Expliquez comment l'approche marketing mettra le contrôle de la communauté dans les mains des producteurs pauvres.
- C. Expliquez que le projet fonctionnera avec les populations locales en facilitant leur travail de marketing. il ne fera pas de marketing pour eux.
- D. Expliquez que le projet visera des types spécifiques de producteurs.
- E. Expliquer les types de clients cibles à impliquer dans le projet.
- F. Expliquez comment l'approche du marketing rendra le monde entier dans la communauté.
- G. Expliquez que la sélection des agriculteurs cibles nécessite le soutien de la communauté et la prise en compte de facteurs tels que la superficie, les niveaux d'éducation et le classement des richesses.
- H. Nous allons utiliser la méthode de visionnement comme un moyen d'aider les agriculteurs à comprendre comment une approche basée sur le marché les aidera à atteindre leurs objectifs dans le temps.

6. Quand est le meilleur moment pour utiliser une séance de visionnement ?

- A. Au début d'un projet.
- B. À la fin d'un projet.
- C. Au milieu d'un projet.

EXERCICE 2. « SESSIONS DE BASE » DE CRÉATION DE VISION

Conseil d'enseignement : La création de vision est une méthode qui peut être utilisées à divers niveaux d'un projet pour aider les gens à imaginer comment pourrait être leur situation dans l'avenir et les mesures à prendre pour réaliser cet objectif d'avenir.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront :

- Décrire l'avenir souhaité pour leur communauté ou groupement de producteurs.
- Identifier les mesures qu'ils vont devoir prendre pour arriver à cette situation souhaitée.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs.

RÉSULTATS ATTENDUS

- Un objectif à long terme et une série d'étapes concrètes pour arriver à cet objectif.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 1 heure.

PRÉPARATION

- Aucune.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Demandez aux membres du groupe communautaire de réfléchir à leur situation actuelle vis-à-vis de la sécurité alimentaire et du revenu. Faites-leur dessiner une image de leur situation telle qu'elle est.
2. Demandez aux membres de la communauté d'imaginer ce qu'ils aimeraient changer dans leur exploitation ou dans leur village à **long terme**, dans 10 ans. Notez ces objectifs sur une seconde feuille de papier, sous les mêmes titres.
3. Demandez aux membres du groupe de réfléchir aux **activités à long terme** qu'ils devront réaliser pour atteindre cet objectif. Par exemple, s'ils veulent bâtir une école, mettre plus de terres en culture ? Installer l'irrigation ? Obtenir un prêt à la banque ? Notez ces activités sur une autre feuille de papier.
4. Demandez aux membres du groupe de répéter cette activité, mais cette fois de réfléchir à des **activités à moyen terme**, disons dans trois à cinq ans. Demandez-leur d'être plus précis et réalistes dans leurs suggestions. Leurs suggestions devraient mener aux objectifs à long terme qu'ils viennent de fixer. Notez leurs réponses sur une autre feuille de papier.
5. Maintenant, faites-leur répéter l'activité pour des **activités à court terme** à faire l'année prochaine ou lors du prochain cycle de production. Cette fois ils devraient être très précis et réalistes pour les activités qu'ils vont entreprendre, qui fera quoi quand et de quels types d'appui ils auront besoin. Notez leurs idées sur une autre feuille de papier.
6. Soulignez les activités qu'ils peuvent faire eux-mêmes avec les ressources dont ils disposent et celles pour lesquelles ils auront besoin d'un appui externe.
7. Résumez les résultats des discussions et les notes.

Création de vision



OÙ NOUS
EN SOMMES
MAINTENANT



OÙ NOUS
VOULONS ÊTRE

LEÇON 3. TRANSFÉRER DES BIENS ET ÊTRE DURABLE

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

- Expliquer pourquoi c'est généralement une mauvaise idée de donner des choses gratuitement
- Citer quelques manières alternatives de garantir que les fermiers aient les capitaux dont ils ont besoin pour améliorer leur agro-entreprise.

PENSEZ À LA DURABILITÉ

Avant de commencer à travailler avec la communauté, le projet devrait réfléchir à sa durabilité. Cela signifie que l'équipe du projet doit avoir des règles claires sur la manière dont la formation et les biens seront fournis. L'équipe du projet doit étudier les types de capitaux qui seront utilisés dans le projet et fixer des règles sur la manière dont ils seront transférés aux communautés. Les types d'intrants utilisés dans les projets agricoles comprennent des choses telles que : semences, outils, engrais, mais aussi équipement, installations comme moulins, magasins, plateformes de séchages, charrues, motoculteurs, véhicules et bâtiments, etc.

Souvenez-vous que tout ce que vous ou le projet donnez gratuitement aux paysans ne sera plus disponible gratuitement quand vous partirez. Si vous essayez de changer le système existant en donnant des intrants, le projet sera moins durable dans l'avenir. C'est pourquoi vous devez essayer d'avoir une « empreinte investissement » légère. Ne donnez pas de choses aux paysans si des entreprises locales vendent les mêmes produits dans votre zone de projet. Les meilleurs facilitateurs de marchés ont une règle stricte : « Pas de distributions gratuites ! »

Nous comprenons que, souvent, le projet est conçu de telle façon que vous devrez fournir certains biens aux paysans pour qu'il puisse avoir un effet mesurable avant la fin. Même dans ces cas-là, réduisez les transferts de biens au minimum et limitez les distributions gratuites. Rappelez-vous que la communauté devra payer elle-même pour tous les biens et services une fois que le projet sera terminé. Plus il y aura de choses données gratuitement, moins le projet sera durable.

LES MEILLEURS FACILITATEURS DE MARCHÉS ONT UNE RÈGLE STRICTE : « PAS DE DISTRIBUTIONS GRATUITES ! »



DONNER DES CADEAUX GRATUITS PEUT FAIRE PLUS DIFFICILE POUR LES PRODUCTEURS À LONG TERME

DISTRIBUTIONS GRATUITES

Il ne faudrait fournir des biens gratuitement qu'en **dernier ressort**. Essayez plutôt de trouver des approches alternatives de gestion des biens ou assurez-vous que les paysans ou la communauté les paieront progressivement. Même si tout le monde aime recevoir des choses gratuitement, ceci ne fonctionne pas dans une approche d'entreprise. Évitez de jouer au Père Noël.



UTILISER DES BONS D'ACHAT

Si votre projet se concentre sur les groupes les plus pauvres et les plus vulnérables, vous pourriez utiliser des **bons d'achat** ou des types de subventions de ce genre pour lancer les activités. Les bons d'achat sont une forme d'échange dont il est plus facile de rendre compte qu'avec de l'argent car la personne ne peut les échanger que chez certains commerçants ou pour des types de biens particuliers. Par exemple, les paysans peuvent utiliser des bons d'achat chez des commerçants en intrants agricoles pour obtenir des semences, des outils, des engrais et des produits agrochimiques. Les bons d'achat peuvent être un paiement complet ou une partie du paiement et la mise en lien des paysans avec les fournisseurs d'intrants grâce aux bons d'achat aide à bâtir une relation entre les paysans et les commerçants en technologie.



CO-INVESTISSEMENT

Si vous travaillez avec la communauté pour bâtir des biens particuliers, comme des canaux d'irrigation, des digues, des greniers, des sols en ciment pour le séchage, etc. qui demandent beaucoup de main d'œuvre discutez de comment la communauté pourrait co-investir. Travaillez avec la communauté pour co-investir dans la construction, par exemple ; le projet peut fournir le matériel de base et l'expertise en construction à condition que la communauté bénéficiaire fournisse la main d'œuvre gratuitement.



BIEN PHYSIQUES

Évitez de donner gratuitement de grands biens physiques aux paysans. Par exemple, essayez d'éviter de donner gratuitement aux paysans des broyeurs ou des armoires réfrigérées pour le lait ou des entrepôts pour les grains, à moins que ce ne soit essentiel pour progresser. Si vous faites d'importants transferts, assurez-vous que ces articles sont transférés avec un plan d'affaires clair expliquant comment la communauté ou un entrepreneur utiliseront et géreront le bien au fil du temps. Celui-ci comprendra le calcul du coût d'utilisation, des droits à payer pour l'utilisation, pour que le bien puisse être entretenu pendant sa durée de vie puis remplacé. Ce sont des principes importants pour éviter que ces biens ne soient mal gérés, sous-utilisés ou monopolisés par une élite locale.



APRÈS UNE CATASTROPHE

À la suite d'une catastrophe, les paysans auront peut-être tout perdu. Dans de telles situations, il peut être nécessaire de fournir des kits de démarrage avec des semences, des engrais et des outils pour aider les paysans à redémarrer leur production agricole. Cependant, pour les groupes d'entreprise, il vaut mieux éviter les dons. Si l'on utilise des transferts de biens, toutes ces mesures d'appui devront être clairement identifiées comme investissement spécial de démarrage et ce type de subvention ne devrait pas être considéré comme des dons annuels réguliers. Les paysans à qui on donne des semences en reçoivent une fois. Si c'est possible, donnez aux paysans de petites quantités de semences améliorées et travaillez avec eux pour multiplier ces semences et bien les gérer à l'avenir. Fondamentalement, tous les groupes devraient être formés pour atteindre un objectif qui mérite un effort collectif sans devoir recourir à des incitations pécuniaires subventionnées.



LA FORMATION DEVRAIT-ELLE ÊTRE GRATUITE ?

La plupart des paysans s'attendent à ce que la formation soit fournie gratuitement. Cependant, quand les projets tentent de travailler sur une plus grande échelle, ils forment des travailleurs communautaires locaux qui feront payer leur formation après une période de grâce initiale. Il est probable que des services futurs de projets de développement feront ainsi à la fois pour augmenter les options d'emploi et pour rendre les projets plus durables. CRS forme déjà des agents d'épargne et crédit qui feront payer leur formation et nous prévoyons d'intégrer les 5 compétences dans le processus de fourniture de service du secteur privé local. Une formation à ces compétences pourrait tout d'abord être offerte gratuitement à la communauté. À l'avenir, nous prévoyons que la formation des paysans sera introduite de manière payante et les paysans pourront par exemple avoir les deux premières compétences gratuitement mais devoir payer pour les autres compétences.



CONCLUSIÓN

Cette leçon a présenté des manières de présenter l'idée d'autonomie, d'agro-entreprise et de marketing à la population locale. Comme le projet traite de développement d'entreprises, il est important d'éviter des donner des choses gratuitement. Ainsi, les paysans se rendront vite compte qu'ils vont avoir une réflexion d'affaires et faire les investissements nécessaires pour établir leur entreprise et qu'à l'avenir ils devront investir pour agrandir leur entreprise.

Les premières discussions avec la communauté aident à orienter les membres de l'équipe et les paysans sur ce que le projet d'agro-entreprise prévoit de faire et ce en quoi il est différent d'un projet basé purement sur la production. Des groupes de consultation avec les paysans devraient démarrer une discussion sur des idées de produits, les risques du marché et ce que cela signifie d'être un groupement paysan de marketing.

La prochaine leçon s'intéresse au choix d'un point de départ pour votre travail dans la communauté.

INTERROGATION 3

Réponses à la fin du guide.

1. Un téléphone portable serait très utile pour que les paysans du groupement puissent contacter des acheteurs potentiels. Mais ils disent qu'ils n'ont pas l'argent pour en acheter un. Que devriez-vous faire ?

- A. Leur donner gratuitement un portable bon marché et des unités.
- B. Leur donner gratuitement un portable bon marché mais leur demander de payer les unités.
- C. Demander à l'un des paysans plus riches du village de payer la moitié du coût de téléphone.
- D. Suggérer au groupe d'investir une partie de son épargne dans un téléphone.

2. Les paysans ont besoin de semences et d'engrais au début de la saison mais ils n'ont pas d'argent pour en acheter. Voici quelques possibilités. Choisissez trois des solutions possibles ci-dessous.

Cochez toutes les réponses correctes.

- A. Aider les paysans à organiser un groupe d'épargne et de crédit pour qu'ils puissent investir l'argent.
- B. S'arranger pour qu'un prêteur local leur prête l'argent à un taux d'intérêt convenable.
- C. Leur donner de l'argent pour acheter ces intrants mais bien expliquer que vous ne le referez plus.
- D. Leur donner des bons d'achat pour payer la moitié des intrants dont ils ont besoin.
- E. S'arranger pour que le commerçant fournisse les intrants à crédit qui devront être payés à la fin de la saison à un prix garanti.

3. Quels sont les avantages de l'utilisation de bons ?

Sélectionnez tout ce qui s'y rapporte.

- A. Les bons sont une forme d'échange plus responsable que l'argent comptant.
- B. En mettant les producteurs en contact avec les revendeurs d'intrants via des bons, contribue à établir une liaison entre les agriculteurs et les fournisseurs de technologies.
- C. Les bons favorisent le co-investissement.
- D. Si votre projet se concentre sur les groupes les plus pauvres et les plus vulnérables, utilisez des coupons pour lancer des activités de démarrage.

4. Reliez les compétences à l'objectif correct.

SITUATION	INTERVENTION
A. Les paysans ont perdu leurs animaux dans une inondation et le projet leur fournit donc quelques chèvres	1. Co-investissement de main d'œuvre
B. Le projet fournit du ciment pour construire une digue. Les paysans apportent du sable et des pierres	2. Co-investissement d'équipement
C. Le projet fournit du ciment, du bois et des matériaux de couverture. Les paysans utilisent cela pour construire un entrepôt	3. Bons d'achat
D. Le projet donne des semences aux paysans	4. Don gratuit
E. Le projet fournit à chaque paysan un papier qu'il peut échanger contre des semences dans un magasin	5. Relèvement après une catastrophe

5. Tous les groupes devraient être formés pour atteindre un objectif qui mérite un effort collectif sans recourir à des incitations monétaires subventionnées.

- A. Vrai
- B. Faux.

6. Il est probable que les services fournis par les projets de développement à l'avenir seront facturés, ce qui augmentera les options d'emploi et renforcera la durabilité.

- A. Vrai
- B. Faux.

LEÇON 4. DÉCIDER OÙ COMMENCER LE PROJET

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon vous pourrez :

- Décrire des points de départ possibles pour un projet d'agro-entreprise.
- Aider la population locale à décider du point de départ.

CHOISIR UN POINT DE DÉPART

Le moment et la manière de commencer un processus d'agro-entreprise dépendent d'un certain nombre de facteurs. Ils seront guidés par le document de projet, des évaluations internes et l'évaluation du site.



**IDENTIFIER LE
MEILLEUR POINT
DE DÉPART POUR
VOTRE PROJET**

Les projets partent rarement de zéro. Les paysans cultivent déjà et élèvent du bétail. Les commerçants font déjà des affaires, les marchés fonctionnent et les consommateurs achètent des biens et des services. De nombreux projets fonctionnent déjà quand les fonds arrivent pour démarrer un travail sur l'agro-entreprise. Même après une crise sévère, comme une sécheresse ou une guerre civile, les marchés peuvent rebondir très rapidement et les agences d'appui devraient trouver des moyens de relancer les systèmes de commercialisation plutôt que de faire des distributions gratuites ou d'essayer de construire des systèmes de commercialisation parallèles et subventionnés.

Nous allons présenter ci-dessous les divers points de départ que peuvent utiliser les projets d'agro-entreprise. Le Tableau 8 donne une liste de vérification que vous pouvez utiliser pour planifier le point de départ pour votre projet.

POINT DE DÉPART 1 : PRODUCTION ET GESTION DES RESSOURCES NATURELLES

Dans certains cas, il peut être nécessaire de s'occuper de questions cruciales de production ou de ressources naturelles avant qu'un projet d'agro-entreprise ne puisse commencer. Par exemple, il sera peut-être nécessaire de contrôler l'érosion ou de gérer l'eau en construisant des digues avant que la production commerciale ne puisse démarrer. La protection et la conservation des sols et des ressources en eau sont une partie vitale du développement d'agro-entreprises durables.

Pour plus d'information, voir le cours des 5 compétences sur la production et la gestion des ressources naturelles.



POINT DE DÉPART 2 : COMMENCER PAR L'ÉPARGNE ET LE CRÉDIT

Il y a un intérêt croissant pour l'utilisation de groupes d'épargne pour organiser les paysans avant de démarrer l'agro-entreprise. Les six à douze premiers mois du projet sont utilisés pour réunir les paysans et pour renforcer leurs compétences en gestion de groupe et en gestion financière. Cette approche comporte plusieurs avantages. Les paysans décident avec qui ils veulent apprendre et économiser. Ils choisissent généralement des personnes ayant un niveau de richesse et des perspectives similaires. Des réunions régulières développent la confiance et les aident à acquérir des compétences financières de base. Cette approche est particulièrement utile quand on travaille avec des paysans pauvres et avec des femmes. Elle peut aussi améliorer la durabilité du groupe et augmenter les chances de ses membres de travailler ensemble dans un environnement d'affaires.



POINT DE DÉPART 3 : DENRÉE PRÉ-SÉLECTIONNÉE

Les projets de développement sont souvent basés sur une proposition où une denrée ou un produit a déjà été choisi. Le point de départ du processus d'agro-entreprise est alors de renforcer ou de former des groupements de producteurs et d'élaborer un plan d'affaires pour le produit sélectionné. Cette approche saute l'étape de l'identification des débouchés pour choisir un produit. Elle permet à l'équipe d'agro-entreprise et aux groupements de producteurs de passer plus rapidement à l'étape des plans d'opérations. L'objectif principal de cette option est d'augmenter les ventes du produit choisi.



POINT DE DÉPART 4 : ESSAIS PILOTES

Les paysans voudront peut-être évaluer une nouvelle culture ou une nouvelle variété avant de la planter à une échelle commerciale. Il sera peut-être nécessaire de trouver des moyens de rallonger la saison de production d'une culture en utilisant l'irrigation, un paillis ou des serres plastiques pour que les paysans puissent obtenir de meilleurs prix de vente.

Dans ces cas, envisagez de commencer par un projet pilote de démonstration pour que les paysans puissent voir et comprendre l'approche. Un bon projet pilote permettra à l'équipe d'agro-entreprise comme aux groupements de producteurs d'améliorer leurs connaissances sur les questions de production et de commercialisation d'un produit avant d'augmenter l'échelle.



POINT DE DÉPART 5 : APPUYER LES PAYSANS DÉJÀ EN GROUPE, LES SEGMENTS DE PAYSANS

Si les paysans travaillent déjà en groupes, appuyez-vous sur ces groupes. Commencez par évaluer les compétences, les marchés et l'accès aux services de ces groupes. Vous pourrez alors les aider à améliorer leurs liens commerciaux, à regrouper leurs marchandises pour les vendre collectivement et renforcer les services dont ils ont besoin. Les objectifs principaux sont de :

- Renforcer des compétences clés, comme la gestion des groupes, le marketing, les finances
- Optimiser les liens avec les marchés existants
- Étudier de nouvelles options à valeur plus élevée
- Améliorer les liens avec les services financiers, de marketing et d'appui aux entreprises.



POINT DE DÉPART 6 : ACHETEUR EXISTANT OU AGRICULTURE SOUS CONTRAT

Quelquefois, un entrepreneur, une compagnie de commerce ou une agence d'appui cherchera de l'aide pour la fourniture d'un produit particulier. Par exemple, une usine d'aliments pour animaux, une industrie de transformation ou un exportateur demanderont à travailler avec une ONG qui est en lien avec des groupements de producteurs pour développer l'approvisionnement d'un projet particulier. Dans ce cas, travaillez avec les acteurs pour déterminer leurs besoins de livraison (prix, qualité, volume, etc.) et aidez les groupements de producteurs à améliorer la qualité et la compétitivité de leur production. Aidez les paysans à négocier un accord juste et durable qui réponde aux spécifications commerciales.



POINT DE DÉPART 7 : APPUI AUX SERVICES AUX ENTREPRISES

La principale contrainte à l'amélioration de la chaîne de commercialisation peut être l'accès à un service particulier aux entreprises: intrants, logistique, stockage, mouture, transformation, conditionnement, etc. Vous pouvez aider les paysans à élaborer un plan d'affaires qui leur donne accès à ces services. Vous pouvez aussi envisager de renforcer des entreprises locales de services aux entreprises ou introduire des prestataires de services dans la zone de projet.

Les services aux entreprises sont aussi une partie vitale de toute stratégie de désengagement à la fin du projet. Pour améliorer la durabilité de l'agro-entreprise, assurez-vous que les services fournis par des agences externes sont transférés à des entreprises locales correspondantes pendant la durée du projet.



CONCLUSIÓN

Cette leçon vous aide à décider de votre point de départ : où commencer l'approche d'agro-entreprise. Vous aurez discuté de ces idées avec les paysans et choisi une ou plusieurs manières possibles de démarrer.

Vous utiliserez d'avantage les perspectives que vous avez acquises dans la prochaine étape, qui traite de l'identification des produits et de l'organisation des groupes.

INTERROGATION 4

Réponses à la fin du guide.

1. Vous travaillez avec un groupement de producteurs qui travaillent ensemble sur le contrôle des nuisibles et des maladies mais n'a encore jamais travaillé sur le marketing. Quel pourrait être un bon point de départ ?
Cochez toutes les réponses correctes.
 - A. Organiser les paysans en un groupe.
 - B. Faire un test pilote : démarrer une agro-entreprise sur une petite échelle.
 - C. Aider le groupe à organiser un système d'épargne et de crédit pour développer son capital.
 - D. Augmenter l'échelle de leurs opérations.
2. Une chaîne de restaurants vous a contacté pour aider à organiser les paysans pour qu'ils cultivent des légumes frais à lui livrer régulièrement. Allez-vous surtout aider les paysans...
 - A. À augmenter l'échelle de leurs opérations ?
 - B. À démarrer un système d'épargne et de crédit ?
 - C. À construire un système d'irrigation ?
 - D. À planifier la manière de fournir le produit de manière compétitive ?
3. Votre équipe d'agro-entreprise a une expérience du marketing mais c'est un nouveau groupement paysan et de nombreux membres réussissent juste à nourrir leur famille. Que devriez-vous faire ?
 - A. Aider les paysans à commencer à vendre sur le marché.
 - B. Organiser les paysans pour vendre en gros.
 - C. Élaborer des plans détaillés pour l'amélioration de la rentabilité.
 - D. Aider les paysans à se diversifier et à produire des produits de spécialité.
4. Vous trouvez qu'il est nécessaire de contrôler l'érosion avant que la production commerciale puisse commencer. Quel point d'entrée est-ce ?
 - A. Production et gestion des ressources naturelles.
 - B. Commencez par des économies et des prêts.
 - C. Produit pré-sélectionné.
 - D. Essais pilotes.
 - E. Soutien aux agriculteurs déjà en groupes, segments d'agriculteurs.
 - F. L'acheteur ou le producteur contractuelle existante.
 - G. Soutien aux services aux entreprises.
5. Une laiterie veut que vous aidiez les producteurs pour produire du lait. Quel point d'entrée est-ce ?
 - A. Production et gestion des ressources naturelles.
 - B. Commencez par des économies et des prêts.
 - C. Produit pré-sélectionné.
 - D. Essais pilotes.
 - E. Soutien aux producteurs déjà en groupes.
 - F. L'acheteur ou l'agriculture contractuelle existante.
 - G. Soutien aux services aux entreprises.
6. Un manque de semences, d'engrais et d'équipement freine les agriculteurs de votre région. Vous décidez d'aider les fournisseurs d'intrants à rendre ces entrées plus facilement disponibles. Quel point d'entrée est-ce ?
 - A. Production et gestion des ressources naturelles.
 - B. Commencez par des économies et des prêts.
 - C. Produit pré-sélectionné.
 - D. Essais pilotes.
 - E. Soutien aux producteurs déjà en groupes.
 - F. L'acheteur ou l'agriculture contractuelle existante.
 - G. Soutien aux services aux entreprises.

EXERCICE POUR LE PERSONNEL B. CHOISIR UN POINT DE DÉPART

Cet exercice aide l'équipe du projet à travailler avec la communauté et aide les dirigeants de la communauté à choisir un point de départ pour le projet de développement d'agro-entreprise et à esquisser leurs activités initiales.

L'idée n'est pas de dicter à la communauté locale ce qu'elle devrait faire mais d'évaluer la situation et de réduire la gamme de possibilités à celles qui sont réalistes. Il n'y aura peut-être qu'un seul point de départ réaliste ou il pourra y avoir plusieurs alternatives à choisir. Le point de départ peut aussi être une combinaison de plusieurs de ceux qui sont envisagés ici. Les décisions sur le point de départ seront probablement basées sur le document de projet, les conditions locales et les désirs de la communauté.

Cet exercice peut se faire par phases :

- Une discussion avec l'équipe du projet, les partenaires et éventuellement le bailleur de fonds et
- Des groupes de consultations avec la ou les communauté(s) cible(s) pour obtenir toutes les informations intéressantes et
- Une revue des points de départ, avec d'autres informations de la communauté, pour préparer le choix de point de départ.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront :

- Identifier les points de départ les plus adaptés pour que l'équipe commence à aider la communauté locale à développer son agro-entreprise.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs.

RÉSULTATS ATTENDUS

- Un ou plusieurs points de départ possibles pour le travail de développement d'agro-entreprises.
- Une liste des premières mesures à prendre pour chacun des points de départ possibles.

TEMPS

- 2-3 heures, en une ou plusieurs sessions.

PRÉPARATION AVEC L'ÉQUIPE DU PROJET

Écrivez les sept points de départ possibles (Tableau 8) sur une grande feuille de papier pour que tout le monde puisse les voir. Identifiez les connaissances qui manquent à propos de la communauté et qui pourraient influencer sur une décision. L'équipe de projet devra peut-être collecter des informations auprès de la communauté cible et des types de paysans cibles pour prendre une décision claire.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Réunissez l'équipe de projet avec toutes les informations que vous avez obtenues sur la communauté locale.
2. Discutez avec le groupe sur ceux des sept points de départ qui s'appliquent à la communauté. Éliminez ceux qui ne s'appliquent pas.
3. Pour chacun des points de départ qui restent, discutez de la situation en détail, en identifiant la situation et en esquissant les premières mesures que l'équipe devrait prendre pour utiliser ce point de départ. Notez-les sur les grandes feuilles de papier.
4. Discutez du point de départ qui a des chances d'être le plus prometteur. Il y a des chances pour que vous puissiez combiner des éléments de plusieurs points de départ pour arriver à l'approche la plus appropriée.
5. Résumez vos résultats dans le Tableau 8.
6. Si d'autres informations sont nécessaires, l'équipe devrait déterminer ce qu'il faut comme informations puis un groupe de consultation sur les besoins des paysans sera organisé avec des paysans pour procurer les informations manquantes.
7. Réunion de suivi pour finaliser le point de départ spécifique du projet et les paysans cibles.

PREGUNTAS PARA ESTIMULAR EL DIÁLOGO

- Quelles décisions ont déjà été prises (par ex. en termes d'intérêt porté à une denrée particulière ?) Qu'y a-t-il comme difficultés ? (Budget, temps, compétences du personnel, etc.)
- À quels problèmes importants les paysans sont-ils confrontés ? Quelles possibilités pourraient-ils avoir d'améliorer leur production et leur marketing ?
- Les paysans sont-ils organisés ? Les groupes existants seraient-ils adaptés pour entreprendre des activités d'agro-entreprise ?
- Quels groupes désavantagés y a-t-il dans la communauté (comme les femmes et les personnes sans terres) ? Devraient-ils être la cible principale du projet ? Comment pourraient-ils être impliqués ?

- De quels types d'assistance la communauté aurait-elle besoin ? Quels genres d'investissements sont nécessaires ?
- Dans quel ordre les activités du projet devraient-elles avoir lieu ? Par ex. le projet devrait-il sélectionner d'abord un produit puis établir des groupements de producteurs ? Ou enregistrer les groupements de producteurs d'abord puis sélectionner des produits ?
- Le projet commencera-t-il par une approche de groupes d'épargne avant de travailler sur les activités d'agro-entreprise ?
- Le projet devra-t-il investir dans des infrastructures pour les ressources naturelles avant de commencer la production et l'agro-entreprise ?
- Les paysans devront-ils d'abord augmenter leur productivité pour arriver à un surplus de produit, avant de pouvoir s'impliquer dans les marchés ?

NOTES

Si vous travaillez avec plusieurs communautés, vous pourrez diviser l'équipe en groupes plus petits pour discuter de chacune.

TABEAU 8. FORMULAIRE DES POINTS DE DÉPART POUR LE DÉVELOPPEMENT D'AGRO-ENTREPRISES

Nom du groupe	Lieu	Date	Agent de terrain
POINT DE DÉPART	SITUATION ET PRIORITÉ	IDENTIFIER LA SITUATION	DÉTERMINER LES MESURES PRÉLIMINAIRES
1 Production et gestion des ressources naturelles	Amélioration de la gestion des ressources naturelles cruciales ou amélioration de la production.		
2 Commencer par l'épargne et le crédit	Aider les paysans à acquérir des compétences de base en formation de groupes, épargne et crédit interne. Démarrer l'agro-entreprise après un an de formation financière.		
3 Denrée présélectionnée	Produit et marché sont déjà sélectionnés. La priorité est d'aider les paysans à s'organiser et à planifier la manière de commercialiser ce produit.		
4 Essai pilote	Essai pilote d'un processus de commercialisation. L'échelle et l'investissement sont limités la première saison : activité d'apprentissage.		
5 Paysans déjà en groupes	Les paysans ont peu d'expérience des marchés. La priorité est d'améliorer leurs liens avec les marchés ou d'identifier de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.		
6 Acheteur existant ou agriculture sous contrat	Un acheteur existant ou un accord contractuel sont le moteur de la chaîne de valeur. La priorité est de fournir le produit de manière compétitive.		
7 Appui pour les services aux entreprises	Des services aux entreprises faibles sont la principale difficulté. La priorité est de renforcer ces services et d'aider les paysans à y avoir accès.		

Étape 2. Identifier les produits et organiser les groupes



Cette étape présente la manière de préparer une liste de présélection pour les produits et les débouchés à envisager pour le développement d'agro-entreprise. Il vous montre comment :

- Discuter des produits et des débouchés, les classer par priorité, évaluer leurs risques et les implications de genre (**Leçon 5**)
- Sélectionner et enregistrer les groupements de producteurs avec lesquels travailler (**Leçon 6**).

Nous avons combiné la sélection de produits et de groupement de producteurs parce qu'elles se font généralement en même temps et qu'il est possible de choisir soit les produits soit les groupements de producteurs en premier.

À la fin de cette étape vous aurez :

- Identifié les paysans qui ont accepté de travailler ensemble sur un débouché spécifique
- Travaillé avec les paysans pour sélectionner un produit pour le développement d'agro-entreprise.

LEÇON 5. CHOISIR DES PRODUITS ET DES MARCHÉS

DANS CETTE LEÇON

Après cette Leçon, vous pourrez :

- Guider les paysans pour qu'ils fassent la liste des produits qu'ils cultivent pour l'alimentation et pour la vente.
- Aider les paysans à citer de nouveaux produits à cultiver pour la vente.
- Aider les paysans à évaluer les risques de différents produits et différents débouchés.
- Expliquer comment garantir que les femmes sont impliquées dans le choix des produits et des marchés.

CHOISIR UN PRODUIT

Sur quel produit agricole votre projet de développement d'agro-entreprise devrait-il se concentrer ? Le maïs ou les mangues ? Le chou ou le coton ? La viande ou le melon ? Les œufs ou les aubergines ?

- La décision a peut-être déjà été prise : les concepteurs du projet ont décidé de promouvoir un produit particulier (Cf. Exercice pour le personnel B). Si c'est le cas, vous pouvez commencer à identifier les paysans de la communauté qui sont intéressés par la culture de ce produit et les aider à former des groupes pour améliorer leur production et leur commercialisation.
- Mais si le produit n'a pas encore été choisi ? Il faudra que vous aidiez les paysans à former des groupes et à apprendre comment identifier des débouchés.

Il n'y a pas de règles strictes disant s'il vaut mieux choisir un produit avant ou après le début du projet. Certains bailleurs de fonds préfèrent avoir des produits sélectionnés à la conception du projet. D'autres préfèrent que les produits soient choisis durant le projet lui-même.



OUTILS PARTICIPATIFS UTILISÉS POUR ÉVALUER LES OPTIONS DE PRODUITS ET DE COMMERCIALISATION

Il y a un certain nombre d'outils participatifs qui peuvent être utilisés pour aider à évaluer les ressources, les compétences et les possibilités de la communauté, comme le montre le Tableau 9. L'équipe du projet devrait décider quels outils sont les meilleurs pour collecter les informations qui l'aideront dans la tâche de sélection des groupes et des produits. Ces outils peuvent aussi être utilisés à d'autres phases du processus de commercialisation, mais le personnel du projet doit s'assurer qu'il n'utilise que des outils qui donnent des informations utiles, en lien avec le développement d'agro-entreprise et le marketing.

Pour plus d'informations sur les outils participatifs, cf. *A market facilitator's guide to participatory agroenterprise development*, <http://tinyurl.com/hzlm12x>.

DISCUTER D'OPTIONS DE PRODUITS AVEC LES PAYSANS, LES COMMERCANTS ET AUTRES

Discuter d'idées pour commercialiser les produits avec les paysans, vulgarisateurs et autres personnes impliquées dans la chaîne de valeur potentielle.

- Pour ce qui est des **paysans**, vous pouvez discuter de marketing à leurs réunions de groupes régulières. Il est généralement de l'intérêt des paysans de travailler ensemble et ils s'aideront donc mutuellement à arriver à une décision commune. Voir ci-dessous comment faire cela.



TABLEAU 9. OUTILS PARTICIPATIFS POUR ÉVALUER LES TYPES DE PAYSANS ET LES OPTIONS DE PRODUITS

	POURQUOI ON L'UTILISE	RÉSULTAT	CALEN- DRIER
Carte des ressources et des biens de la communauté	Pour connaître ses clients, leurs biens dans la zone du projet, avec des informations sur les ressources et les biens du village et les marchés locaux	Collecter des informations sur ce qui est produit où et pourquoi et s'il y a des terres qui ne sont pas utilisées et qui pourraient servir	1 jour
Segmentation des paysans	Comprendre les types de paysans, les sites des exploitations, les organisations, les biens, les revenus, les cultures, le bétail, le travail salarié, les activités non agricoles.	Collecter des informations sur les types de paysans, riches, moyens et pauvres. Qu'est-ce qui les distingue ?	Demi-journée
Calendrier des cultures	Pour comprendre ce que les paysans cultivent durant l'année et comparer les besoins de main d'œuvre pour les produits réels et les nouveaux produits envisagés	Produire un calendrier sur l'organisation ou le système de culture utilisés dans la zone cible.	Demi-journée
Critères de sélection des produits	Fixer quelques critères pour la sélection des produits, comme : <ul style="list-style-type: none"> • a de bons débouchés, • le prix est élevé, • nous savons comment le produire, • nous pouvons en manger et en vendre, • utilisation de la main d'œuvre, • nombre de paysans cultivant le produit. 	Les paysans comprennent le système de vote et l'utilisent pour choisir un produit. Ils peuvent voter à main levée ou en mettant des cailloux à côté des images de l'option préférée. Le vote à main levée est rapide, le vote en utilisant des cailloux est plus secret et peut éviter que les gens ne soient dominés par des personnes plus riches ou plus puissantes.	1 heure
Activité de classement des produits	Sur la base des critères de sélection, un groupe de consultation peut identifier et classer par priorité les 5 premiers produits alimentaires et les 5 premiers produits commercialisés. Répétez l'activité dans des groupes de consultation composés de segments particuliers des paysans, comme des hommes, des femmes, des jeunes.	Identifier les 5 premières cultures alimentaires et de rente. Déterminer combien de paysans cultivent et vendent les 5 principaux produits commercialisés. Trouvez 1, 2 ou 3 produits sur lesquels l'agent de terrain et les paysans vont faire une enquête plus détaillée en vue d'un investissement.	Demi-journée
Évaluer les risques des produits sur le marché	Déterminer à quel point le produit est risqué pour ce qui est des options de marché et de la connaissance du produit.	Les paysans apprennent quel est le risque d'un produit pour leurs investissements.	1 heure
Visites de marchés	Obtenir des informations des marchés sur les produits présélectionnés. Ce processus est une partie essentielle du processus de planification des opérations.	Une visite au marché peut confirmer la demande pour le produit proposé par les paysans et aussi identifier de nouveaux produits qui n'ont pas été suggérés par les paysans.	1-2 jours
Évaluation des nouveaux produits	Réfléchir à de nouveaux produits que les paysans aimeraient produire et pourquoi ils aimeraient les produire.	Déterminer s'il y a des produits dans lesquels les paysans aimeraient investir et qu'ils ne cultivent pas actuellement.	1-2 jours

- Pour ce qui est des **commerçants**, il vaut mieux les interroger individuellement. Les commerçants exercent leurs affaires individuellement et ont donc peu d'intérêt à coopérer. Si vous interrogez un groupe de commerçants, ils vont exagérer leurs réponses et il sera donc difficile d'obtenir des informations fiables.
- Discutez aussi des idées avec des **vulgarisateurs, le personnel gouvernemental local** et des **prestataires de services**, comme des fournisseurs d'intrants, des banques, des ONG et d'autres projets de développement. Ils pourront peut-être fournir des informations et des perspectives sur les possibilités et les difficultés.
- Vous devriez aussi vous servir d'informations venant **d'autres sources**, comme le document de projet, votre enquête de marché préliminaire (Exercice 7b), ou des évaluations préliminaires participatives.



IDENTIFIER DES DÉBOUCHÉS POUR LES PRODUITS

Vous pouvez démarrer la sélection d'un produit à une réunion comprenant un groupe mixte de paysans : hommes et femmes, grandes et petites exploitations, jeunes et vieux. À partir des résultats de ce groupe, vous pouvez aussi travailler avec de plus petits groupes (juste des hommes, des femmes ou des jeunes) pour obtenir des informations plus détaillées sur les besoins spécifiques de ces groupes, s'ils sont votre segment cible. Pour voir comment faire cela, cf. Exercices 5a et 5b.

Les paysans auront probablement des visions différentes de ce qu'est le meilleur produit. Par exemple :

- Les paysans plus riches peuvent vouloir investir dans du gros bétail (mais les paysans pauvres ne peuvent pas se permettre d'acheter ni d'élever de gros animaux).
- Les paysans qui disposent d'irrigation peuvent avoir envie de cultiver des légumes toute l'année (mais les paysans qui ne disposent pas d'irrigation ne pourront peut-être pas le faire)
- Les femmes peuvent préférer des choses comme des œufs parce qu'elles peuvent les produire et les vendre près de chez elles et qu'elles peuvent garder le revenu.



PRODUITS ET DÉBOUCHÉS POUR LES FEMMES

Dans de nombreuses communautés, les femmes font la plus grande partie du travail agricole manuel. Mais elles ont généralement peu d'influence dans le choix de ce qui est produit et vendu. Les cultivatrices reçoivent aussi généralement moins d'attention que les hommes de la part de services de vulgarisation. Vous devriez donc faire un effort particulier pour aider les femmes directement, en vous intéressant à leurs problèmes de production et de commercialisation et en leur donnant de nouvelles compétences.

L'approche générale du marketing est la même pour les hommes et pour les femmes, mais le genre peut influencer sur le type de produit, l'échelle des opérations et le type de marché.



COMMENT INCLURE LES FEMMES DANS LE DÉVELOPPEMENT D'AGRO-ENTREPRISES

- Faites des réunions avec uniquement des femmes et demandez-leur sur quels produits elles pourraient travailler et garder la plus grande partie de leur revenu. De nombreuses cultures ont des produits qui sont considérés comme de « produits de femmes. » Pour aider les cultivatrices, vous pouvez travailler sur ces produits.
- Embaucher des femmes comme agentes de terrain pour travailler avec les cultivatrices.

- Quand vous travaillez avec des groupes mixtes, assurez-vous que les femmes ont l'occasion de parler. Par exemple, posez leur des questions ou séparez les hommes et les femmes en différents groupes.
- S'il faut traduire, choisissez une femme qui peut faire la traduction. Assurez-vous que ce sont les femmes qui répondent aux questions et pas le traducteur ou la traductrice. Faites-vous une règle d'ignorer tous les commentaires faits par un traducteur. Si le traducteur tente de répondre à la question lui-même, demandez-lui de reposer la question aux membres du groupe.
- Combinez le développement agricole avec des activités d'épargne et de crédit. Ces deux compétences développeront leur confiance en elles et leur confiance pour la production, la finance et le marketing. Les femmes aiment souvent mieux que les hommes commencer par une approche utilisant l'épargne.
- Soulevez les problèmes des femmes avec les dirigeants de la communauté.
- N'essayez pas de faire travailler les femmes sur les parcelles communautaires car cela crée une situation artificielle pour la production et la commercialisation qui échouera généralement une fois que le projet sera terminé. Vous pouvez travailler sur une parcelle de démonstration mais faites travailler les cultivatrices sur leur propre terre pour ce qui concerne la production et la commercialisation.

QUELQUES CHOSES À DEMANDER AUX FEMMES

- Trouvez ce que les femmes font dans la production et la vente. Posez-leur les mêmes types de questions que celles que vous avez posées aux hommes sur les cultures qu'elles cultivent et ce qu'elles produisent et vendent. Demandez-leur de suggérer des améliorations dans la production et la vente.
- Voyez où elles se procurent les légumes et les fruits pour la famille. Y a-t-il des cultures qui sont normalement considérées comme des cultures de femmes ? Les femmes seraient-elles intéressées par un travail dans les champs ou par une production intensive dans le jardin ?
- Si vous pouvez identifier des produits qui sont contrôlés par les femmes, déterminez s'il serait possible d'améliorer la commercialisation de ces produits. Quels débouchés correspondraient au rôle des femmes dans la communauté ?
- Voyez si les femmes sont membres de groupements de producteurs mixtes. Ont-elles des groupes composés uniquement de femmes ? Serait-il mieux de former des groupes séparés de ceux des hommes ?



PRODUITS ET DÉBOUCHÉS POUR LES GROUPES D'HOMMES OU LES GROUPES MIXTES

Quand vous sélectionnez des produits pour les groupes d'hommes ou les groupes mixtes, vous pouvez répéter l'activité ci-dessus, mais dans ce cas vous pouvez vous concentrer sur les besoins des groupes d'hommes ou des groupes mixtes. N'oubliez pas de poser des questions aux gens sur des cultures particulières qui ont des débouchés.



ÉVALUER LES RISQUES DU PRODUIT ET LES OPTIONS DE COMMERCIALISATION

Toutes les entreprises sont risquées, et l'agriculture est particulièrement risquée du fait des variations du climat, des attaques d'insectes et des maladies, de l'incertitude des marchés et des fluctuations des prix. Quand on choisit des options de produits et de marchés, il est important de prendre en compte ces risques.

Une manière d'évaluer les risques est d'utiliser le tableau produit/marché (Tableau 10; cf. aussi le module *Éléments de base du marketing*). Il présente les réponses à deux questions sur une culture particulière ou un produit particulier de l'élevage :

- Les paysans vendent-ils déjà le produit ? Ou est-ce un nouveau produit pour eux ?
- Le vendent-ils déjà à un acheteur ou à un marché particuliers ? Ou veulent-ils le vendre à un nouveau marché ?

TABLEAU 10. STRATÉGIE DE MARKETING : LE TABLEAU PRODUIT/MARCHÉ

	PRODUIT EXISTANT	NOUVEAU PRODUIT
MARCHÉ EXISTANT	 <p>1 Pénétration du marché risque minimal</p>	 <p>2 Développement de produit risque moyen</p>
NOUVEAU MARCHÉ	 <p>3 Développement de marché risque moyen</p>	 <p>4 Diversification risque élevé</p>

Il y a quatre réponses possibles à ces questions :

- 1. Les paysans vendent déjà le produit à un marché particulier.** C'est l'option la moins risquée.

 - **Exemple :** Vous pourriez aider les paysans à augmenter leur production de manioc (une culture qu'ils cultivent et vendent déjà) pour le vendre au marché local.
- 2. Ils veulent vendre un nouveau produit à un marché existant.** C'est une option à risque moyen.

 - **Exemple :** Vous pourriez aider les paysans à vendre des légumes (une nouvelle culture) à des acheteurs du marché local. Les paysans doivent apprendre comment cultiver des légumes, investir le temps et l'argent et nouer des relations avec les acheteurs locaux pour vendre leur produit.
- 3. Ils veulent vendre une culture existante à un nouveau marché.** C'est aussi une option à risque moyen.

 - **Exemple :** Vous pourriez les aider à vendre leur manioc à un grossiste de la ville. Vous devrez les aider à évaluer la demande de manioc dans le nouveau marché, puis à s'organiser pour produire plus de manioc et le transporter jusqu'à la ville et aussi déterminer et négocier les termes de la vente avec le grossiste.

4. Ils veulent vendre un nouveau produit à un nouveau marché. C'est l'option qui comporte le plus de risques.

- **Exemple :** Vous pourriez les aider à évaluer la demande de légumes à vendre au marché de gros de la ville. Cette approche est attrayante parce que les retours sont beaucoup plus importants. Mais les risques sont aussi plus importants. Les paysans doivent acquérir de nouvelles compétences, être plus organisés et nouer des liens avec de nouveaux acheteurs. Et il peut ne pas y avoir de marchés secondaires s'ils ne réussissent pas sur ce marché.

Si l'équipe consultative a de l'expérience, que les paysans sont bien organisés et compétents en marketing et s'ils ont une bonne relation avec un commerçant ou un transformateur, vous pouvez envisager l'option à plus haut risque. Sinon, il vaut sans doute mieux commencer par une option comportant moins de risques. Ils peuvent passer à une option plus risquée plus tard.

Voyez dans l'Exercice 5c comment évaluer les risques pour différents produits et différents marchés.

CONCLUSION

Cette deuxième étape du marketing aide les paysans à identifier des options de produits et de marchés dont ils pensent qu'elles sont intéressantes et qu'ils veulent étudier de manière plus approfondie. Les paysans et vous pouvez vouloir commencer à travailler sur un seul produit. Mais ils voudront peut-être aussi se renseigner plus à fond sur les débouchés de deux ou trois produits dont ils pensent qu'ils ont du potentiel. Le prochain chapitre vous donnera des informations sur la manière d'étudier des options de marchés et de prendre une décision finale. Vous devriez travailler avec eux pour explorer les possibilités les plus prometteuses et commencer à renforcer leurs compétences en agro-entreprise.

INTERROGATION 5

Réponses à la fin du guide.

1. Vous devriez accepter si les paysans veulent que vous les aidiez à vendre un nouveau produit à un nouveau marché.

- A. Correct. Vous devriez toujours accepter ce que veulent les paysans.
- B. Pas nécessairement. Aidez-les d'abord à envisager d'autres options et faites remarquer les risques qu'il y a à faire preuve de trop d'ambition.

2. Les hommes du village veulent se concentrer sur la commercialisation du maïs tandis que les femmes veulent vendre des œufs. Quelle est la meilleure alternative pour vous ?

- A. Appuyer les hommes parce que c'est eux qui prennent les décisions.
- B. Appuyer les femmes pour les aider à améliorer leur situation.
- C. Essayer d'amener les deux groupes à se mettre d'accord sur un autre produit.
- D. Les appuyer pour commercialiser les deux produits.

3. Lors du choix de produits à commercialiser, quelle est la meilleure manière de découvrir les opinions des commerçants ?

- A. Mener des entretiens individuels avec des commerçants.
- B. Faire des entretiens de groupe avec plusieurs commerçants à la fois.
- C. Dès le début, inviter les commerçants aux réunions avec les paysans.
- D. Il n'est pas nécessaire de demander leur opinion.

4. Reliez ces options de produits/marchés avec le niveau de risque.

OPTION	NIVEAU DE RISQUE
A. Nouvelle culture, nouveau marché	1. Risque minimum
B. Culture familière, nouveau marché	2. Risque moyen
C. Culture familière, marché familial	3. Risque maximum
D. Nouvelle culture, marché familial	

5. La nouvelle culture, le marché familial est considéré comme un risque moyen.

- A. Vrai
- B. Faux

6. Vous demandez à un groupe de femmes de connaître leur situation. Trier ces questions dans les catégories correctes.

QUESTIONS	CATÉGORIES
A. Qu'est-ce que vous produisez et vendez ?	1. Produits pour femmes
B. Où obtenez-vous des légumes et des fruits pour la famille ?	2. Nutrition familiale
C. Quels sont les produits contrôlés (cultivés, récoltés, vendus) par les femmes ?	3. Appartenance à un groupe
D. Serait-il préférable de former des groupes distincts des hommes ?	4. Production et vente

EXERCICE 5A. CHOISIR DES PRODUITS POUR L'ALIMENTATION ET DES PRODUITS POUR LE MARCHÉ

Cette activité permet aux paysans de faire la liste des principaux produits qu'ils cultivent pour leur alimentation ainsi que des principaux produits qu'ils cultivent pour la vente.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront :

- Identifier les cinq principaux produits agricoles que les paysans cultivent pour l'alimentation et les cinq principaux produits qu'ils cultivent pour la vente.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs

RÉSULTATS PRÉVUS

- Une liste des cinq principaux produits agricoles qu'ils cultivent pour l'alimentation
- Une liste des cinq principaux produits agricoles qu'ils cultivent pour la vente.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 1-3 heures, selon le nombre de personnes et les groupes (hommes, femmes, mixtes, jeunes, etc.)

PRÉPARATION

Pour certains paysans qui sont analphabètes, vous pouvez préparer quelques grandes images de cultures que les paysans pourront montrer ou à côté desquelles ils pourront placer un caillou pour le processus de sélection.

SUGGESTION DE PROCÉDURE POUR LA SÉLECTION DE CULTURES ALIMENTAIRES

1. Divisez les paysans en deux groupes : les hommes et les femmes. Puis demandez aux membres de chaque groupe de citer et de classer les cinq principaux produits qu'ils produisent pour l'alimentation de leur famille.
2. Demandez à chaque groupe de classer les produits par ordre d'importance. Ils peuvent voter à main levée ou mettre des cailloux à côté des images de produits qu'ils considèrent comme les plus importants.
3. Demandez-leur pourquoi chacun de ces produits est important. S'ils ne sont pas d'accord, encouragez la discussion des différentes opinions. Par exemple, peut-être que certains paysans ne cultivent pas certaines des cultures que d'autres trouvent importantes. Faites la liste des progrès et des raisons en utilisant le formulaire du Tableau 11.
4. Demandez à chaque groupe de choisir les cinq principaux produits qu'ils vendent et de

les classer par ordre d'importance. Là encore, encouragez la discussion s'il y a un désaccord. Déterminez où et quand chaque produit est commercialisé. Notez ces informations dans le formulaire du Tableau 12.

5. Dans certains cas, les femmes mentionnent la question d'une génération de revenus grâce à l'artisanat ou au petit commerce. Prenez-le en compte car il s'agit peut-être de quelque chose que le projet peut accepter comme activité génératrice de revenu, surtout pour les femmes qui n'ont pas accès à la terre.
6. Résumez les résultats de la session et remplissez un nouveau tableau qui montre la priorité des produits qu'ils vendent, comme le montre le Tableau 13.

QUESTIONS POUR STIMULER LA DISCUSSION

- Combien de paysans cultivent chaque culture ou produisent chaque produit de l'élevage ? Combien chaque paysan produit-il (en kilos ou en sacs) ? Est-ce qu'il en reste suffisamment pour en vendre ?
- Quelle superficie de chaque culture les paysans plantent-ils ? Combien d'animaux est-ce qu'ils élèvent ?
- Le produit est-il quelque chose que seuls les fermiers riches produisent et vendent ou est-ce quelque chose que les paysans plus pauvres qui ont moins de terres produisent et vendent aussi régulièrement ?
- Où les produits sont-ils vendus ? À quelle distance du village ?
- Où les paysans vendent-ils les récoltes ou les produits de l'élevage ? Sur l'exploitation, au bord de la route ou dans un marché ?
- Les paysans vendent-ils ensemble ou chacun pour soi ?
- Qui sont les principaux acheteurs ? Est-ce que ce sont des acheteurs réguliers ? Ou les paysans vendent-ils à n'importe quel commerçant qu'ils trouvent au marché ?
- Comment les produits devraient-ils être classés ? Selon la demande, le prix, la capacité de cultiver le produit, ou selon d'autres critères ?

NOTES

Plutôt que de diviser les paysans en groupes d'hommes et de femmes, envisagez d'autres groupes, par exemple paysans ayant ou non du bétail, paysans ayant des terres irriguées ou non.

Si vous êtes sûr qu'il n'y a pas de différences importantes entre les opinions de différents groupements de producteurs, ne séparez pas les paysans en groupes pour cette activité.

TABLEAU 11. FORMULAIRE POUR NOTER LES CINQ PRINCIPAUX PRODUITS ALIMENTAIRES DES PAYSANS

Les exemples notés ne sont là que pour illustration.

CINQ PRODUITS PRINCIPAUX POUR LES CULTIVATEURS		CINQ PRODUITS PRINCIPAUX POUR LES CULTIVATRICES	
Produit	Pourquoi est-ce important ?	Produit	Pourquoi est-ce important ?
1 Maïs	Aliment de base	1 Œufs	Important pour la santé
2 Haricots	Aliment important	2 Oignons	Parfum dans la nourriture
3	3
4	4
5	5

TABLEAU 12. FORMULAIRE POUR NOTER LES CINQ PRINCIPAUX PRODUITS COMMERCIALISÉS DES PAYSANS (CULTURES DE RENTE)

Les exemples notés ne sont là que pour illustration.

PRIORITÉ SELON LES CULTIVATEURS		PRIORITÉ SELON LES CULTIVATRICES	
Produit	Vendu où/comment	Produit	Vendu où/comment
1 Maïs	Marché local	1 Lait	Commerçant local
2 Sorgho	Commerçant local	2 Tomates	Commerçant local
3	3
4	4
5	5

TABLEAU 13. COMPARAISON DES PRIORITÉS DES HOMMES ET DES FEMMES POUR LES PRODUITS COMMERCIALISÉS (CULTURES DE RENTE)

Les exemples notés ne sont là que pour illustration.

PRODUIT CHOISI	PRIORITÉ POUR LES HOMMES	PRIORITÉS POUR LES FEMMES	PRIORITÉ GÉNÉRALE
Maïs	1	5	3
Sorgho	3	4	3,5
Lait	2	1	1,5
Tomates	5	2	3,5
Haricots	4	3	4,5

Dans cet exemple, le produit ayant la plus haute priorité générale est le lait.

EXERCICE 5B. RÉFLÉCHISSONS À DE NOUVEAUX PRODUITS

Dans certains cas, les paysans peuvent vouloir essayer de vendre une nouvelle culture ou alors, l'équipe technique du projet peut avoir de nouvelles informations sur une culture ou un produit d'élevage que les paysans ne produisent pas mais qui pourraient être produits dans la zone et qui font l'objet d'une forte demande. L'équipe de terrain peut présenter aux paysans l'idée de nouveaux produits qu'ils pourraient produire pour vendre. Cet exercice les aide à réfléchir à la gamme de produits qu'ils pourraient produire et commercialiser.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront :

- Citer des produits qu'ils pensent pouvoir vendre : à la fois ceux qu'ils produisent déjà et des produits qu'ils ne cultivent pas mais pour lesquels il y a une demande.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Une liste de cultures et de produits de l'élevage que les paysans pensent pouvoir cultiver et vendre.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 30 minutes – 1 heure.

PRÉPARATION

Apportez les listes de cultures et de produits de l'élevage que les paysans produisent réellement (de l'Exercice 5a).

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Voir rapidement les listes des principaux produits alimentaires et commercialisés.

2. Diviser les paysans en petits groupes de 5 à 10 personnes.
3. Demander à chaque groupe de réfléchir à une culture ou un produit de l'élevage qu'ils **produisent réellement**, dont le marché veut et dont ils pourraient produire plus.
4. Quand chaque groupe a choisi un produit, demandez-leur de donner les raisons pour lesquelles ils aimeraient produire ce produit.
5. Si l'équipe de terrain a des idées, elle peut aussi présenter ces produits et demander aux paysans ce qu'ils pensent du nouveau produit.
6. Pour un **nouveau produit**, demander aux groupes de réfléchir à un nouveau produit qu'ils ne produisent pas du tout actuellement mais qu'il serait possible de produire sans trop d'investissement supplémentaire.
7. Leur demander de donner les raisons pour lesquelles ils aimeraient cultiver ce produit.
8. Demander à chaque groupe de faire un compte rendu en plénière de ses deux choix (Tableau 14).
9. Encourager une discussion à propos des différents produits suggérés. Aider le groupe à se mettre d'accord sur une liste de présélection de produits à étudier plus à fond.

QUESTIONS POUR STIMULER LA DISCUSSION

- Pouvez-vous cultiver cette culture (ou élever ce type de bétail) ? Avez-vous les compétences et les ressources ? De quelles autres compétences et ressources auriez-vous besoin ? Combien est-ce que ça coûterait ?
- Où pourrait-on produire le nouveau produit ? Sur des terres actuellement sous-utilisées ? À quel moment de l'année ? Est-ce que ça interférerait avec la production d'autres cultures ou de bétail ?
- Y a-t-il un marché pour ce produit ? Comment le savez-vous ? Est-ce que ce serait rentable ? À qui peut-on demander quels sont les prix locaux et les volumes exigés ?

TABLEAU 14. FORMULAIRE POUR LES CULTURES ET PRODUITS DE L'ÉLEVAGE SECONDAIRES ET NOUVEAUX

Les exemples notés ne sont là que pour illustration.

PRODUIT SECONDAIRE PRODUIT ACTUELLEMENT		NOUVEAU PRODUIT	
Nom du produit	Pourquoi ils l'aiment	Nom du produit	Pourquoi ils l'aiment
Oignons	Faciles à stocker, bon prix	Résine d'arbre	Facile à récolter, forte demande
Œufs de cailles	Marché intéressant
...	...		

EXERCICE 5C. ÉVALUER LES RISQUES DES OPTIONS DE PRODUITS ET DE COMMERCIALISATION

Conseil d'enseignement : Commencez par ce que les paysans connaissent : leurs produits et marchés actuels. Posez-leur ensuite des questions sur de nouveaux marchés pour leurs produits actuels puis sur de nouveaux produits pour leurs marchés actuels. Terminez par les nouveaux produits dans les nouveaux marchés, ce qui est l'option la moins familière.

Cette activité aide les paysans à comprendre les différents débouchés qui leurs sont ouverts, en utilisant le tableau produit/marché.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront :

- Mettre les produits agricoles en catégories selon que ce sont des produits existants ou de nouveaux produits et selon qu'ils peuvent fournir des marchés existants ou de nouveaux marchés.
- Décrire les risques de cultiver et de commercialiser chaque type de produit.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Tableau de conférence ou grande feuille de papier, marqueurs.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Un tableau produit/marché montrant différentes combinaisons de produits et de marchés.
- Pour chaque combinaison produit/marché, une liste de questions que les paysans devront étudier plus à fond.

TEMPS

- 30 minutes pour la préparation, 5 minutes par groupe pour la présentation.

PRÉPARATION

Dessinez un tableau produit/marché sur un tableau de conférence, comme sur la page suivante.

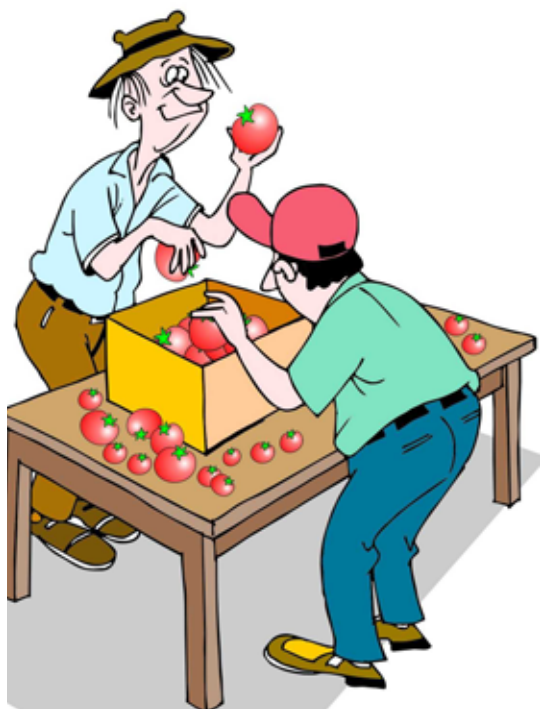
SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Sur une grande feuille de papier, dessiner le tableau produits et marchés. Demander aux paysans de placer leurs 5 principaux produits commercialisés et d'éventuelles nouvelles idées dans ce tableau.
2. Inviter les paysans à envisager les différentes options qu'ils ont trouvées. Leur demander de choisir les deux ou trois options prioritaires.
3. Résumer la discussion en notant les produits sélectionnés dans le tableau produit/marché présenté plus haut, dans le Tableau 10.

QUESTIONS POUR STIMULER LA DISCUSSION

- Quelles sortes de risques sont associées à chaque produit et à chaque marché ? En termes de production, qualité, quantité, stockage, transformation, transport, commercialisation, variation de prix, etc. ?
- De l'avis des paysans, quelle combinaison de produits et de marchés serait la plus facile et la moins risquée ? Laquelle serait la plus risquée ?
- Quelle combinaison coûterait le moins (en termes d'argent, de temps et d'efforts) ? Laquelle rapporterait le plus de revenu ? Laquelle serait la plus rentable ?

Quel produit ? Quel marché ?



**Produit existant,
marché existant**



**Nouveau produit,
marché existant**



**Produit existant,
nouveau marché**



**Nouveau produit,
nouveau marché**

LEÇON 6. TRAVAILLER AVEC DES GROUPEMENTS DE PRODUCTEURS

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

- Expliquer ce qui est nécessaire pour un groupe de marketing.
- Aider un groupe à s'organiser et s'enregistrer.
- Préparer un plan de travail avec le groupe.

PARTIR DE GROUPEMENTS EXISTANTS

Il existe déjà des groupements de producteurs dans de nombreuses communautés. C'est une bonne idée d'essayer de travailler avec ces groupes car cela fait gagner du temps et on s'appuie sur les compétences locales. Vous pouvez travailler au marketing avec n'importe quel type de groupe. L'un des plus fréquents est une **école agricole sur le terrain**, qui généralement tente de trouver des manières d'améliorer les rendements (par exemple en testant de nouvelles variétés) ou à contrôler un nuisible ou une maladie. D'autres types de groupements de producteurs sont des **groupes d'alphabétisation des adultes**, des **groupes de femmes**, des **groupes de jeunes** et des **groupes villageois d'épargne et de crédit**.

S'il n'y a pas de groupes viables dans la communauté, ce qui est souvent le cas après une catastrophe, par exemple, vous devrez peut-être aider les paysans à former de nouveaux groupes. Mais les membres du groupe doivent bien comprendre que le projet sera centré sur la production et le marketing. Les paysans devront investir de leur temps et de leur propre argent pour démarrer une entreprise. Ils devront comprendre la mentalité des affaires. Ils ne recevront pas de distributions gratuites régulières et ne seront pas payés pour venir aux réunions. Ils travailleront sur leur propre exploitation (pas comme dans une école agricole où les membres travaillent souvent sur une exploitation de groupe). Les éventuelles parcelles de démonstrations seront petites et il n'y aura pas d'agriculture collective de production. Les paysans se réuniront pour acheter des intrants et commercialiser leurs produits collectivement.

Vous trouverez dans les Exercices 10a - 10c d'*Éléments de base du marketing* des jeux qui insistent sur l'esprit d'entreprise chez les paysans.



EN GROUPE, NOUS SOMMES PLUS FORTS !



LES GROUPEMENTS DE COMMERCIALISATION PRODUISENT INDIVIDUELLEMENT MAIS VENDENT LEUR PRODUCTION COLLECTIVEMENT



CE QU'IL FAUT POUR UN GROUPE DE MARKETING

Voici quelques conseils pour les groupes de commercialisation. Le Tableau 15 donne une liste de vérification que vous pouvez utiliser quand vous vérifiez la situation d'un groupe.

TAILLE DU GROUPE

Un groupe devrait comporter entre 15 et 30 membres et jamais moins de 10. C'est un nombre gérable, tout le monde se connaît et les membres devraient avoir confiance les uns dans les autres.

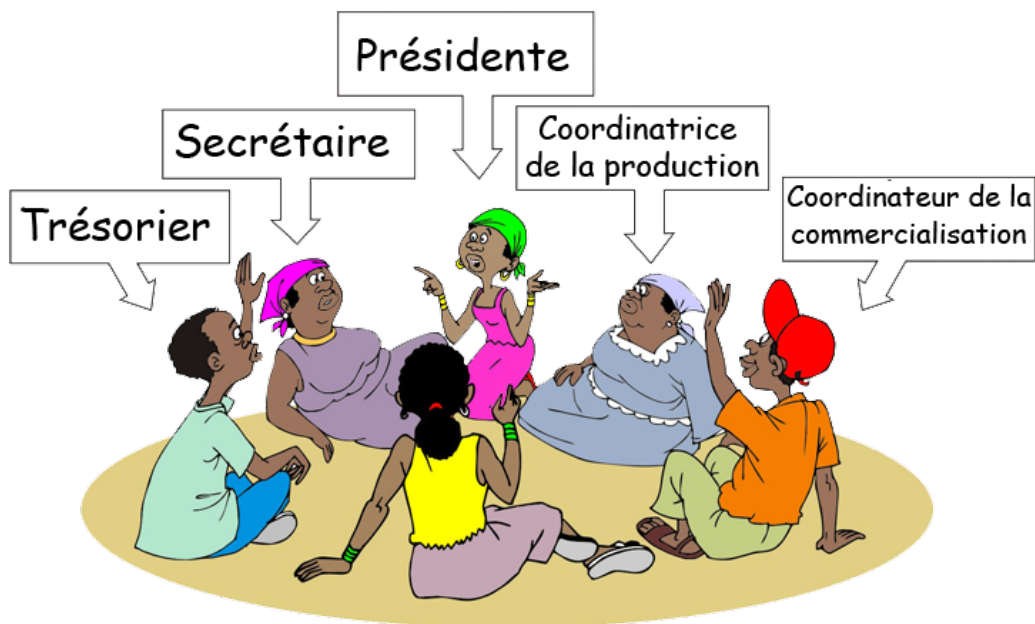
Plus de paysans voudront peut-être se joindre au groupe et il y aura peut-être besoin de plus grands nombres pour répondre à des demandes plus importantes du marché. Si le groupe dépasse 30 membres, il devrait être séparé en 2 groupes plus petits, ou plus, chacun ayant de 15 à 30 membres.

SÉLECTION DES MEMBRES

Le processus de formation du groupe devrait être transparent et ouvert à tous les membres de la communauté. Les membres devraient se sélectionner eux-mêmes et non être nommés ou forcés à se joindre au groupe. Les membres du groupe devraient tous avoir une culture et une situation économique similaires. Dans certaines cultures, il pourra être important d'avoir des groupes séparés pour les hommes et les femmes.

VISION

Les membres devraient avoir une idée claire et commune de l'objectif du groupe, de ce qu'ils espèrent gagner grâce au groupe et de ce qu'ils veulent réaliser dans un délai déterminé, par exemple 1, 3 ou 5 ans. Ces buts peuvent être sociaux ou commerciaux. Les membres doivent bien se rendre compte que c'est leur groupe et que les bons groupes sont basés sur le but, l'unité et l'autonomie. Les groupes que les membres ne se sont pas réellement appropriés risquent d'échouer.



DIRECTION

In some cases, the leaders will receive small payments to cover their transport costs and phone costs. If the team require people to stay for a longer tie, the group will cook meals to help thee leaders focus on the extra work!

Un groupe de 25 paysans devrait avoir les membre du bureau suivants, ou certains de ces membres :

- Président(e)
- Trésorier(ère)
- Secrétaire
- Coordinateur/coordinatrice de production (cultivateur modèle)
- Coordinateur/coordinatrice de la commercialisation.

Une personne sera nommée et élue démocratiquement par les membres de groupe pour chacun de ses postes. Il devra y avoir chaque année des élections pour chacun des membres du bureau. Les rôles et responsabilités de chacun des membres du bureau devront être clairs. Les membres devraient faire l'audit de la performance du bureau à la fin de chaque année. Vous pouvez les aider à faire cela.

RÉUNIONS ET COMPTES RENDUS

Le groupe devra se réunir régulièrement pour planifier et mettre en œuvre chaque étape du travail. Ces réunions et les décisions prisent devront être suffisamment documentées. Les investissements et les bénéfices devront aussi être documentés convenablement.

Voici une manière de diviser la responsabilité de la tenue de dossiers :

- **Président/présidente.** Coordination générale.
- **Trésorier/trésorière.** Registres financiers, cotisations, prêts, achats, ventes, paiements dus.
- **Secrétaire.** Comptes rendus des réunions, liste des membres, constitution, règlement intérieur, plan d'affaires.
- **Coordinateur/coordinatrice de production.** Cibles de productions et chiffres de la production réelle.
- **Coordinateur/coordinatrice de la commercialisation.** Cibles de commercialisation, bénéfices et quantités réellement vendues.

RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Le groupe devra décider de son propre règlement intérieur et tous les membres devront bien le comprendre. Il devra couvrir des aspects tels que le nombre de membres autorisé dans le groupe, le montant des cotisations, la fréquence des réunions chaque mois, comment le bureau est élu, la durée des mandats, comment partager les coûts, comment les registres seront tenus, etc. Il devra aussi expliquer quelle mesure sera prise si un des membres ne respecte pas l'une de ces règles. Les pénalités prennent généralement la forme de petites amendes. Si un membre manque trois réunions de suite, on peut lui demander de quitter le groupe.



CONSTITUTION

Le groupe devra avoir une constitution écrite. De nombreux prestataires de services ont des formats standard pour ce type de documents. Ils couvrent des sujets telles que le nom du groupe, la liste des membres, l'objectif du groupe, la vision, le règlement intérieur, la cotisation, les coûts partagés, les règles pour la tenue des réunions, les procédures de comptes rendus, les procédures financières, les coordonnées bancaires, les pénalités et les méthode de suivi ou d'évaluation de la performance. Dans de nombreux pays, il faut une constitution formelle pour pouvoir enregistrer une organisation après des autorités et ouvrir un compte en banque.



PLAN D'AFFAIRES

Le groupe devra élaborer un plan d'affaires basique. Celui-ci donnera le type de produit, le plan de production, les investissements financiers et les coûts, le volume cible de production et la qualité, le prix de vente cible et l'acheteur ou les acheteurs cibles. Le plan d'affaires devra comprendre des sections sur la pré-production, la production, la période post-récolte, la commercialisation et le suivi et évaluation. Le plan d'affaires devra être accompagné d'un plan de mise en œuvre qui donnera des détails sur qui fait quoi dans le cycle d'un produit, de la production à la commercialisation. Chaque nouvelle entreprise ou chaque nouvel investissement dans une chaîne de valeur de produit devra être justifié par un nouveau plan d'affaires.

Aider les paysans à élaborer un plan d'affaires est un aspect crucial du processus de développement d'agro-entreprises. Nous en parlerons plus en détail dans l'Étape 4.



ÉPARGNE ET CRÉDIT INTERNES

Les groupes d'agro-entreprise devraient avoir accès à un système où les membres épargnent de l'argent dans un fonds commun qui peut être prêté à d'autres membres avec un intérêt. Cela permet au groupe de générer du capital, réduit la vulnérabilité des membres, renforce les capacités du groupe et permet aux membres d'acquérir des compétences de responsabilité financière et de gestion financière.



RELATIONS AVEC L'AGENCE D'APPUI

Les membres devraient avoir une idée claire de ce qu'ils peuvent attendre de l'agence d'appui. Avant le début de la facilitation, le groupe comme l'agence d'appui devraient avoir une idée claire de leur rôle, de leurs responsabilités et de leurs buts. Les membres du groupe devront se rendre compte que l'agence d'appui ne leur fera pas de dons mais qu'elle les aidera à améliorer leur capacité à produire et à commercialiser leurs produits.

ENREGISTRER LE GROUPEMENT DE PRODUCTEURS

Une fois que le groupe a été formé (ou qu'un groupe existant a accepté de participer au projet), il doit être enregistré dans le projet. C'est nécessaire pour que le projet puisse fournir des services au groupe et faire le suivi des progrès.

Utilisez le Tableau 16 pour collecter les informations nécessaires. De plus, vous devrez peut-être aussi conseiller le groupe sur la manière de s'enregistrer auprès des services gouvernementaux afin qu'il soit officiellement reconnu et puisse ouvrir un compte en banque.

PLANIFIER VOTRE TRAVAIL AVEC LE GROUPE

Votre travail avec le groupement de producteurs consistera en plusieurs types d'activités :

- Formation et coaching
- Activités de facilitation
- Suivi et collecte d'informations.

Sur un projet court (2 ans) vous devriez fournir un appui aux paysans régulièrement sur toute la durée.

Sur un projet plus long, de 3 ans ou plus, vous pouvez organiser votre appui en trois phases :

- Une période de formation intense au démarrage (premier cycle de production).
- Une période de coaching (second cycle de production).
- Une période de consolidation où vous fournirez une formation de manière intermittente ou sur demande (troisième cycle de production et cycles suivants).

Ce type de plan de formation vous permet de transférer votre attention sur d'autres groupements de producteurs après la période de démarrage.

Quand vous commencez à travailler avec un groupe, vous devrez rendre visite à chaque groupement de producteurs au moins une fois par semaine, pendant 1 à 3 heures. Les visites régulières vous permettent de faire connaissance des paysans, de vous renseigner sur leur système agricole, de les aider à identifier des possibilités de commercialisation et à planifier leur agro-entreprise, et de suivre leurs progrès.

TABLEAU 15. LISTE DE VÉRIFICATION DE CE QUI EST NÉCESSAIRE POUR UN GROUPE DE MARKETING

Nom du groupe	Lieu	Date	Agent de terrain
CATÉGORIE	CHOSSES À VÉRIFIER	RÉALISÉ ?	NOTES
TAILLE DU GROUPE	15-30 membres		
	Auto-sélectionnés		
MEMBRES	Milieu similaire		
	Objectifs commerciaux clairs		
VISION	Forte communauté de vues		
	Fort sens d'appropriation		
	Postes élus		
BUREAU	Élections régulières		
	Les membres évaluent la performance		
	Réunions régulières		
RÉUNIONS ET COMPTES RENDUS	Décisions documentées		
	Documents financiers en ordre		
RÈGLEMENT INTÉRIEUR	Règles claires et acceptées		
	Règles appliquées		
CONSTITUTION	Constitution écrite		
	Plan d'affaires préparé		
PLAN D'AFFAIRES	Plan d'affaires suivi		
	Vérification à la fin d'un cycle de production		
	Plan ajusté selon les besoins		
ÉPARGNE ET CRÉDIT INTERNES	Système établi		
	Épargne générée		
	Prêts déboursés		
RELATION AVEC L'AGENCE D'APPUI	Prêts en cours de remboursement		
	Compréhension claire de la relation		
	Réunions régulières		
	Confiance établie		

TABLEAU 16. FICHE D'INSCRIPTION DU GROUPEMENT DE PRODUCTEURS

Nom du groupe	Lieu	Date	Agent de terrain
LE GROUPEMENT DE PRODUCTEURS			
Enregistrement (cocher une réponse)	Nouveau groupe <input type="checkbox"/> Groupe existant <input type="checkbox"/>		
Nom du groupe			
Pays			
District			
Village			
Diocèse			
No de téléphone du groupe			
Nombre de membres	Hommes :	Femmes :	Total :
Nouveau groupe ?	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>		
Année où le groupe a été formé			
Année où le groupe a commencé à travailler avec CRS			
LA ZONE DANS LAQUELLE LE GROUPE CULTIVE (DE SIG)			
Altitude (mètres)			
Longitude (degrés décimaux)			
Latitude (degrés décimaux)			

TABLEAU 17. QUESTIONS CLÉS À ABORDER LORS DE RÉUNIONS AVEC DES GROUPEMENTS DE PRODUCTEURS

MOMENT	OBJECTIF	RÉSULTAT
Avant la production (marché)	<ul style="list-style-type: none"> Identifier le produit Analyser et planifier la commercialisation Analyser et planifier la production Analyser et planifier les finances Analyser et planifier l'appui aux entreprises Élaborer un plan d'affaires Planifier la mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> Plan d'affaires Plan de mise en œuvre
Avant la production (culture)	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer que les intrants sont disponibles Se mettre d'accord sur le moment où planter, comment planter et comment gérer la culture 	Culture établie
Durant la production	<ul style="list-style-type: none"> Étudier la performance de la culture 	Estimation du rendement probable
À la récolte et post-récolte	<ul style="list-style-type: none"> Étudier les plans de récolte, la disponibilité des intrants nécessaires et les installations de stockage Former à la manipulation lors de la récolte et post-récolte – battage, triage, stockage, conditionnement, etc. Faciliter les contacts avec les commerçants pour confirmer l'intention d'acheter et négocier le prix. 	<ul style="list-style-type: none"> Culture moissonnée, battue, triée et stockée Volume et qualité pour la vente enregistrés Plans de vente confirmés
Commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> Accompagner le processus de vente Donner des conseils sur le moment des ventes, les informations sur le marché, les volumes à vendre, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Produit vendu Registres des volumes et des prix
Après la commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer l'expérience de production et de commercialisation et les résultats Appuyer une analyse de la marge brute et la répartition des bénéfices Faire des plans pour le prochain cycle de production 	<ul style="list-style-type: none"> Apprentissage et nouvelles idées Plan d'affaires pour le prochain cycle Plan de mise en œuvre pour le prochain cycle

CONCEVOIR UN PROGRAMME DE FORMATION

Pour chaque groupement de producteurs, vous devrez élaborer un calendrier ou un programme de formation. Le Tableau 17 propose quelques sujets à discuter à chaque phase du cycle de production et de commercialisation. Adaptez-les pour qu'ils correspondent à votre projet particulier et à la situation.

CERTAINS GROUPES SONT BEAUCOUP PLUS SOLIDES QUE D'AUTRES : COMMENT PARTAGER SON TEMPS ?

Même si votre formation et votre coaching sont excellents, certains groupes vont échouer. Il vaut mieux concentrer votre attention sur les groupes qui sont motivés et prêts à investir leur temps et leur argent dans le développement de leur agro-entreprise.

Certaines agences d'appui ont des règles strictes sur la fourniture de formation gratuite au marché : si les membres ne viennent pas à la réunion, ils paient une amende. Si le groupe ne fait pas d'effort pour réaliser ses objectifs, il est abandonné.

Cette approche confère au groupe la responsabilité de se concentrer sur les buts. C'est votre travail de leur donner un appui efficace qui réponde à leurs besoins commerciaux tout en les motivant.

DIFFICULTÉS AVEC LES GROUPEMENTS DE PRODUCTEURS

Dans certaines situations, les paysans peuvent ne pas gagner beaucoup par leur participation à un groupe mais quand même en tirer un bénéfice parce qu'ils apprennent de nouvelles méthodes et améliorent leur marketing en tant qu'individus. Vous devriez être ouvert à la possibilité que les groupements ne permettent pas toujours d'augmentations additionnelles des revenus.

De plus, les groupes peuvent échouer pour de nombreuses raisons. Voici quelques exemples de problèmes pour les groupes :

- Population extrêmement dispersée : les gens ne peuvent pas se rencontrer pour partager des idées ou investir de manière efficace.
- Mauvaise gouvernance : règles faibles, mauvaise direction, registres non tenus à jour, mauvaise gestion des fonds.
- Domination des riches et des puissants, ou d'une tribu ou d'un groupe ethnique.
- Très bon accès au marché : où les paysans n'ont pas besoin de regrouper leurs produits pour accéder au marché.
- Faibles barrières à l'entrée dans un marché particulier, par exemple les paysans sont tous près du marché et peuvent facilement s'y rendre pour vendre leurs produits de sorte que former un groupe pour vendre les produits n'amène pas d'amélioration significative des revenus.

S'il est clair que les paysans ne vont pas gagner grand-chose en faisant une commercialisation collective, il peut quand même être utile de les former en groupes. Les membres peuvent ensuite utiliser ce qu'ils ont appris pour améliorer individuellement leur commercialisation. Il est beaucoup plus efficace pour un agent de terrain de former régulièrement un groupe de personnes que d'essayer d'enseigner à de nombreux individus.

CONCLUSION

Cette Leçon traitait des caractéristiques dont ont besoin les groupements de producteurs pour le marketing et le développement d'entreprises et de la manière de les enregistrer et de planifier votre travail avec eux.

Il n'essayait pas de couvrir tous les aspects de la formation et du renforcement des groupes. Reportez vous au module *Organiser et gérer des groupements de paysans* où vous trouverez des détails sur la manière de faire cela.

Les groupes de commercialisation sont d'une certaine manière plus faciles à faciliter que d'autres types de groupes parce que les membres sont engagés dans un seul objectif : faire un bénéfice avec leur agro-entreprise.



**SOYEZ PRÊT À
FIXER DES RÈGLES
ET À LAISSER
TOMBER LES
GROUPEMENTS
DE PRODUCTEURS
QUI NE LES
RESPECTENT PAS**

INTERROGATION 6

Réponses à la fin du guide.

1. Combien de membres devrait avoir un groupe de marketing ?
 - A. 5-15
 - B. 15-30
 - C. 30-50
 - D. Autant que possible.
2. Le groupe de marketing a déjà un/une président(e), un/une secrétaire, un coordinateur/une coordinatrice de la production et un coordinateur/une coordinatrice de la commercialisation. Quel poste vital doit encore être occupé ?
 - A. Trésorier
 - B. Vice-président(e)
 - C. Coordinateur/coordinatrice de la communication
 - D. Auditeur/auditrice.
3. Reliez chacun de ces documents avec sa description correcte.

DOCUMENT	DESCRIPTION
A. Constitution	1. Notes sur ceux qui étaient présents et les décisions prises
B. Règlement intérieur	2. Les règles de base de l'organisation de producteurs
C. Compte rendu des réunions	3. Les règles minima qui gouvernent la manière dont fonctionne l'organisation
D. Plan d'affaires	4. Une description de la manière dont l'entreprise va fonctionner

4. "J'ai le temps de commencer ma propre entreprise. Pouvez-vous me donner de l'argent pour me faire démarrer ?" Comment l'agent de terrain doit-il répondre ?
 - A. Non. Nous pourrions être en mesure d'aider certains coûts de démarrage, mais vous devrez également investir votre propre argent. Nous ne donnons pas de documents gratuits.
 - B. Oui, combien d'argent avez-vous besoin ?
 - C. Cela dépend du type d'entreprise.
5. "Je préfère ne pas travailler sur une ferme de groupe. Puis-je travailler dans ma propre ferme à la place ?" Comment l'agent de terrain devrait-il répondre ?
 - A. Oui, vous allez travailler sur votre propre ferme. Ce groupe peut avoir quelques petites parcelles de démonstration, mais il n'y aura pas d'agriculture collective pour la production.
 - B. Non, vous devez travailler sur la ferme collective.
 - C. Oui, mais vous devrez également travailler la ferme collective.
6. "Donc, nous allons tous travailler dans nos propres fermes, mais commercialisons-nous nos produits ensemble ?" Comment l'agent de terrain devrait-il répondre ?
 - A. Non, vous devez acheter vos propres intrants et trouver vos points de vente.
 - B. Oui, les membres du groupe se réuniront également pour acheter des intrants, comme des engrais et des outils.
 - C. Oui, mais vous devez acheter vos propres intrants comme engrais et outils.

Étape 3. Collecter des informations pour le plan d'affaires

Cette étape décrit des méthodes permettant aux agents de terrain et aux paysans de collecter des informations sur quatre domaines clés nécessaires pour élaborer un plan d'affaires d'agro-entreprise pour le ou les produits sélectionnés:

- Informations sur les marchés
- Informations sur la production
- Informations financières
- Informations sur les services aux entreprises.

La collecte et l'analyse de ces informations permettent de sélectionner une agro-entreprise sur laquelle se concentrer. Cette section s'intéressera aux leçons suivantes :

- **Leçon 7.** Analyse de marché
- **Leçon 8.** Analyser la production
- **Leçon 9.** Enquêter sur les services aux entreprises et les appuyer
- **Leçon 10.** Outils pour l'analyse financière
- **Leçon 11.** Prendre des décisions pour un crédit.

À la fin de cette étape vous aurez :

- Étudié les besoins pour la production des produits sélectionnés
- Entrepris une étude de marché
- Évalué la disponibilité et les coûts des services essentiels aux entreprises
- Discutés de conditions de crédit avec les prêteurs
- Discuté d'options d'agro-entreprises avec les paysans
- Sélectionné un produit où investir dans le cadre de votre projet d'agro-entreprise.



LEÇON 7. ANALYSE DE MARCHÉ

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon vous pourrez :

- Décider quelles unités et quelles mesures utiliser.
- Guider les paysans pour préparer une carte des marchés pour leurs produits.
- Guider les paysans pour mener une étude de marché.
- Aider les paysans à analyser les informations d'une étude de marché.

UNITÉS, MESURES ET FACTEURS DE CONVERSION

Avant de pouvoir commencer à analyser les marchés, à collecter des informations et voir la demande pour un produit, vous devez être sûr que tous les agents de terrain collectent des informations en utilisant des poids et des mesures standard.



Imaginez cette situation : un jour, vous voyez un paysan qui vend un sac d'oignons pour 1500 francs au bord de la route. Plus tard, au marché, vous trouvez un commerçant qui vend un petit sac de 10 kg d'oignons pour 2500 francs. Puis vous allez dans un supermarché où un sac de gros oignons coûte 3800 francs le sac de 5 kg. Quels oignons offrent la meilleure valeur ? Où devriez-vous les acheter ?

Ce n'est pas une question facile ! La valeur dépend de nombreuses choses. Les oignons sont-ils gros dans un sac et petits dans l'autre ? De quelle variété sont-ils ? Où sont-ils vendus ? Sont-ils de bonne qualité ou sont-ils à moitié pourris ? Le sac contient-il des cailloux en plus des oignons ? À quel point est-il pratique pour vous d'acheter les oignons à chaque endroit ? Devez-vous faire beaucoup de route, ou pouvez-vous acheter d'autres choses au même endroit ?

De nombreux pays, ou même des zones différentes d'un même pays, ont leur propre système de poids et mesures. Ils classent les produits de différentes manières : un « oignon de première qualité » ne représente pas la même chose selon les endroits.

Quand nous comparons la superficie de production, certains paysans comptent en acres, d'autres en hectares, d'autres en jiribs or manzanas. Dans les régions fertiles d'Éthiopie, un timad est équivalent à 0,25 hectare tandis que dans d'autres régions où le sol est pauvre, un timad représente 0,4 hectare.

Si vous faites des mesures et que vous fixez des valeurs, il est donc important d'utiliser des unités standard pour pouvoir comparer d'un produit à l'autre et d'un endroit à l'autre. Vous aurez aussi besoin de mesures standard pour calculer la

rentabilité de l'agro-entreprise et pour aider les paysans à décider des meilleures options de production et de commercialisation.

Des mesures standard sont aussi importantes pour les gestionnaires de projet qui coordonnent et évaluent des activités de développement d'agro-entreprise dans différents lieux.

Au début du projet, faites une liste des produits et des unités utilisées dans la région :

- **Produits, catégories et normes** (par exemple catégories de qualité et d'humidité)
- **Zones de production, mesures locales** de poids et de mesures
- **Prix**, coûts et monnaies
- **Coût de la main d'œuvre**
- **Dates** en utilisant le calendrier international.

Quelques règles :

- Définir clairement toutes les **mesures locales**. Notez les facteurs de conversions dans le système métrique (hectares, litres, mètres, kilogrammes et tonnes).
- Faites une liste de vérification des **coûts** habituels pour les produits, comme le coût des engrais, par exemple un sac d'urée de 50 kg, le coût d'équipement agricole de base, comme une houe, et le coût des semences. Vous pourrez utiliser ceci pour faire un recoupement avec les paysans, cf. modèle de tableau en Annexe 4.
- Notez les prix en **monnaie locale** et enregistrez la valeur de conversion en **dollars US** au taux de change actuel (vous pourrez vous le procurer auprès de la banque nationale).
- Notez les **catégories et normes** utilisées localement.
- Utilisez le calendrier occidental pour enregistrer les **dates**.

Cf. Les tables de conversion en Annexe 3.

CARTOGRAPHIE DU MARCHÉ

Une « **carte du marché** » est un diagramme du marché pour un produit particulier. Elle montre le produit, l'endroit où il est produit, les prix où il est vendu, qui l'achète et comment il est utilisé. Elle montre aussi des choses comme le séchage, la transformation, le stockage et le transport.

Le diagramme peut être une carte schématique montrant où se passent ces activités. Ou bien ça peut être un organigramme montrant les personnes et les organisations impliquées.

En dessinant une carte du marché, les paysans peuvent mieux comprendre le marché pour leur produit (ou leurs produits) prioritaire(e). L'Exercice de terrain No vous montre comment les aider à préparer cette carte.

Vous pouvez utiliser la carte du marché de diverses manières :

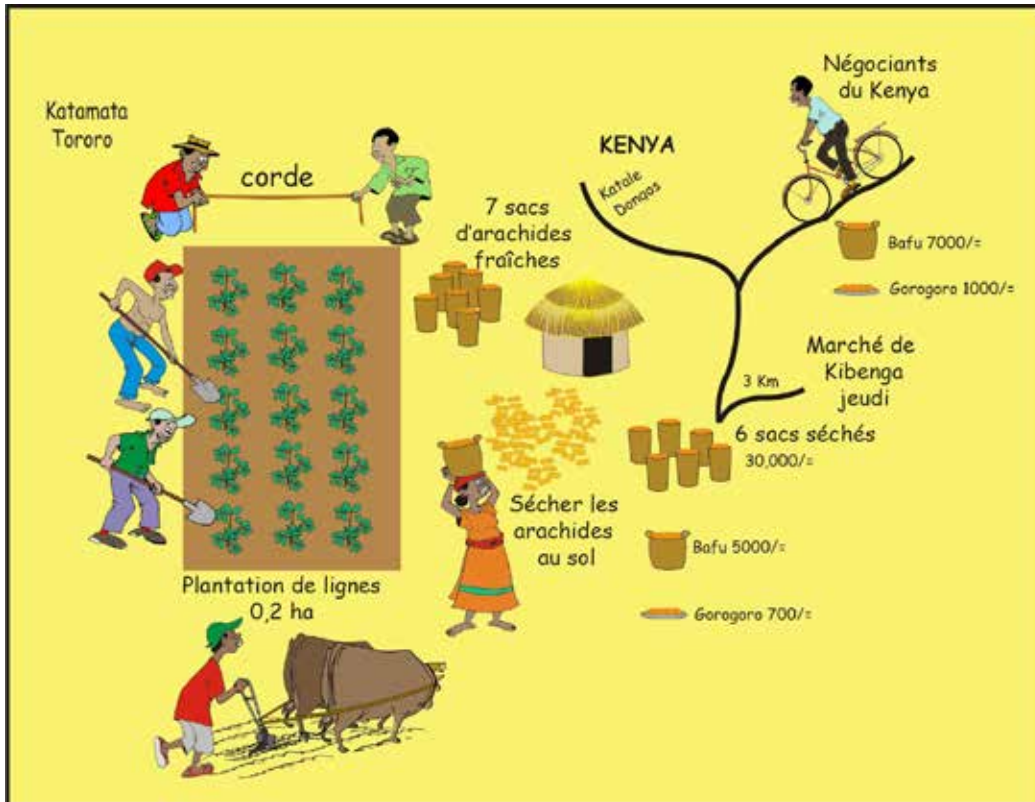
- Découvrir ce que les paysans savent déjà du marché, ce qu'ils ne savent pas et ce que vous devez découvrir grâce à une étude de marché.
- Aider les paysans à comprendre comment fonctionne la chaîne de valeur.
- Les aider à planifier leur étude de marché.

Une carte du marché est aussi utile quand on crée un plan d'affaires.

ÉTUDE DE MARCHÉ

Les études de marché ont pour objectif de collecter des informations sur les marchés réels et potentiels pour les produits des paysans. Elle vise à répondre à trois questions principales :

- Quelle est la demande pour les produits qui intéressent les paysans ?
- Quelles sont les conditions d'achat de ces produits ?
- Pour quels autres produits la demande est-elle importante ou l'offre insuffisante ?



La meilleure façon de répondre à ces questions est de se rendre sur un ou plusieurs marchés (cf. Exercice 7a).

Pour beaucoup de paysans, la visite du marché est une révélation. Même s'ils se sont déjà tous rendus sur un marché pour vendre ou acheter quelque chose, rares sont ceux qui y vont pour demander aux commerçants des informations dans l'idée d'améliorer leurs méthodes agricoles et leurs entreprises.

Quels marchés visiter ? Cela dépend des produits prioritaires que les paysans ont choisis. Pensez à visiter en premier le marché le plus proche du village plus peut-être un ou deux autres marchés plus éloignés pour pouvoir comparer les informations.

Vous pourriez aussi rendre visite à d'autres acheteurs potentiels, comme des restaurants, des hôtels, des magasins, des supermarchés et des usines.

Qui devrait participer ? Il n'est pas envisageable que tous les paysans d'un groupe se rendent dans un marché. Demandez donc au groupe de choisir deux ou trois paysans qui les représenteront au marché.

Combien de commerçants interroger ? Posez les mêmes questions à deux ou trois commerçants et voyez s'ils donnent les mêmes réponses. Rappelez-vous qu'il faut toujours interroger un seul commerçant à la fois. Si les réponses sont les mêmes, vous pouvez avoir confiance dans la réponse. Si les commerçants ont des réponses très différentes, demandez à d'autres commerçants jusqu'à ce que vous puissiez voir une cohérence dans les informations.

Combien de temps faut-il ? Cela dépend du nombre de produits, du nombre de marchés à visiter et de la distance entre eux. Généralement, une visite d'un seul marché pour étudier 2-3 produits prend 1 à 2 heures, plus le temps de déplacement. Pour une étude de marché basique, prévoyez une période d'une journée pour aller au marché, poser les questions puis discuter des résultats. Quand les gens auront plus d'expérience, il sera peut-être possible de les diviser en groupes et d'aller dans plusieurs marchés en même temps. N'oubliez pas que les marchés ne se tiennent que le matin et certains jours seulement.



Prévoyez du temps pour analyser les résultats et faire un compte rendu au reste du groupe (cf. ci-dessous).

ANALYSER ET PRÉSENTER LES INFORMATIONS SUR LES MARCHÉS

Après l'étude de marché, l'équipe qui a fait l'étude devra rédiger une analyse des informations qu'elle a collectées et faire un compte rendu à tout le groupe. L'Exercice 7c décrit la façon de procéder.

Souvent, les informations obtenues lors de l'étude seront incomplètes et vous aurez besoin d'informations supplémentaires. Vous pourrez vous les procurer auprès d'autres sources ou des contacts que vous aurez pris durant l'étude.

Discutez de cette expérience avec les membres de l'équipe qui a fait l'étude. Qu'est-ce qui était nouveau pour eux ? Qu'est-ce qu'ils ont appris ? Qu'est-ce qu'ils ont trouvé le plus intéressant ? Qu'est-ce qui était inquiétant ?

Écrivez les informations obtenues et invitez les membres de l'équipe de marché à les présenter aux autres membres du groupement de producteurs. Discutez avec le groupe des résultats et de leurs implications. Aidez-les à identifier quels produits et quels marchés ils aimeraient continuer à explorer.

Données sur les prix. Faites particulièrement attention quand vous rapportez des prix. Des choses à noter :

- Quel était le produit ? Quelle qualité ou catégorie ? Pour quel volume ou quel poids ?
- Où (dans quel marché) et quand (à quel moment de la saison) ?

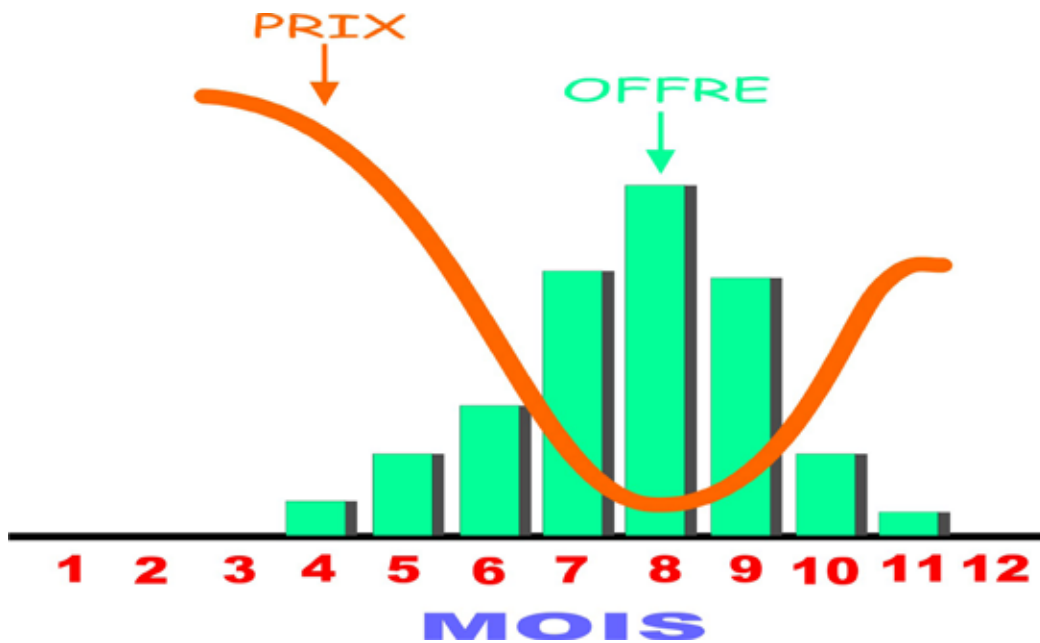
Prix à différentes saisons. La plupart des produits ne peuvent être cultivés qu'à certaines périodes de l'année et les prix baissent donc souvent au moment de la récolte. Les paysans peuvent souvent obtenir un meilleur prix s'ils évitent de vendre à ce moment. Quelques manières de faire :

- Cultiver des variétés à maturation précoce
- Cultiver le produit en contre-saison (par exemple grâce à l'irrigation)



TABLEAU 18. RÉSULTATS D'UNE ÉTUDE FAITE PAR LES PAYSANS AU MARCHÉ DE SOROTI, EN OUGANDA

Acheteur	Ben Ophrah
Numéro de téléphone	204-234-XXXX
Demande	Forte de janvier à mai
Type demandé	Parfumé local, Serere 15, qualité supérieure
Volume minimum acheté	Lots de 10 sacs (1 tonne)
Volume de commercialisation collective	Un commerçant offrait 103 000 UGS par sac, mais il veut 20 tonnes (deux camions)
Qualité	Propre, sec, blanchi, sans charançons, peu de grains brisés
Conditionnement demandé	Sacs propres de 100 kg
Fréquence des livraisons	Mensuelles
Prix d'achat	90 000 UGS/sac
Moyen de paiement	En liquide à la livraison
Prêt à acheter à des paysans locaux	Si les paysans sont fiables



QUAND L'OFFRE AUGMENTE, LES PRIX ONT TENDANCE À BAISSER

- Échelonner les dates de plantation et de récolte
- Stocker le produit jusqu'à ce que les prix montent.

Nous allons étudier ces options, et d'autres, dans la prochaine leçon.

Autres questions. En plus de parler de la demande sur le marché, l'équipe doit aussi être capable de répondre à des questions plus générales que pourront poser les paysans. Par exemple :

- Où pouvons-nous nous procurer les variétés que recherchent les acheteurs ?
- Quand est-ce que je peux espérer mon premier paiement ?
- Est-ce que vendre le produit à l'un des commerçants est plus rentable que ce que je fais déjà ?

CONCLUSION

Cette leçon présentait des manières d'aider les paysans à comprendre les marchés pour leurs produits. En dessinant une carte du marché, ils peuvent mieux comprendre leurs marchés réels et potentiels. En faisant entreprendre une étude de marché à une petite équipe qui fait ensuite un compte rendu au groupe dans son entier, ils peuvent obtenir et partager des informations qui leur seront vitales pour choisir entre des alternatives d'activités et planifier leur entreprise.

INTERROGATION 7

Réponses à la fin du guide.

1. « Dans cette région, tout le monde utilise une taille particulière de bouteille de soda pour mesurer les liquides. Je ne dois donc pas me soucier de convertir en poids et mesures standard. »

- A. Correct. Si tout le monde comprend le système local, c'est une perte de temps de convertir en système métrique.
- B. Faux. Les systèmes locaux peuvent changer et ils peuvent être différents d'un endroit à l'autre. Et vous avez besoin du système standard pour faire des comparaisons entre les régions et entre les pays.

2. Il n'est pas pratique d'emmenner tout le groupement de producteurs pour faire une étude de marché. Quelle est donc votre meilleure approche ?

- A. Emmenez quand même tout le groupe : il est important que tout le monde comprenne comment fonctionne le marché.
- B. Demandez aux paysans de nommer un petit groupe qui fera l'étude puis en fera un compte rendu à tout le groupe.
- C. Choisissez un petit groupe de personnes dont vous pensez qu'elles se débrouilleront mieux et faites-leur faire un compte rendu à tout le groupe.
- D. Au lieu de faire une étude, invitez des commerçants représentatifs à venir parler à tout le groupe.

3. Qu'est-ce qu'une carte du marché ?

- A. Une carte qui montre comment se rendre au marché.
- B. Un schéma présentant des informations sur l'endroit où un produit est produit, transformé et vendu.
- C. Une carte du marché, montrant où se trouvent les étals, l'administration du marché et les toilettes publiques.

4. Aidez Laura à compléter et à analyser cette enquête de marché.

Faites correspondre la catégorie à la bonne réponse.

CATÉGORIE	RÉPONSE
A. Acheteur	1. Types aromatiques locaux, Serere 15, Super classe
B. Numéro de téléphone	2. Un commerçant a offert UGS 102 000 par sac, mais il veut 20 tonnes (deux charges de camions)
C. Demande	3. Beaucoup de sacs (1 tonne)
D. Type requis	4. 204-234-XXXX
E. Volume minimum acheté	5. Ben Ophrah
F. Volume de commercialisation collective	6. Haut en janvier - mai

5. Aidez-moi à choisir les meilleurs moyens d'obtenir des meilleurs prix.

Sélectionnez tout ce qui s'y rapporte.

- A. Cultiver des variétés à maturation précoce
- B. Cultiver uniquement les variétés qui vous ont bien réussi dans le passé.
- C. Cultiver un produit hors saison (par exemple, en utilisant l'irrigation)
- D. Plantez toutes les variétés en même temps.
- E. Echellonner dates de plantation et de récolte
- F. Rangez le produit jusqu'à ce que le prix augmente.

6. Laura a fait un sondage sur le marché, mais ses notes sont mélangées. Aidez-la à les mettre en ordre.

Faites correspondre l'élément à la catégorie d'information correcte.

ARTICLE	CATÉGORIE
A. Propre, sec, moulu, pas de charançons, peu de grains cassés	1. Exigences en matière d'emballage
B. Sacs de 50 kg	2. Moyens de paiement
C. Mensuel	3. Contre-remboursement
D. UGS 90,000/sac	4. Prix d'achat
E. Virement bancaire 1 semaine après la livraison	5. Fréquence de livraison
F. Si les agriculteurs sont fiables	6. Qualité

EXERCICE 7A. CARTOGRAPHIE DU MARCHÉ

Cette activité permet aux paysans de décrire comment ils commercialisent leurs produits et les encourage à réfléchir à des manières d'améliorer leur commercialisation.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront :

- Identifier leurs voies de commercialisation actuelles et potentielles.
- Décrire de nouveaux moyens potentiels de commercialiser leurs produits.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs de couleurs.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Schémas des chaînes de valeur existantes et des marchés potentiels pour les produits prioritaires.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 1 heure.

PRÉPARATION

Si le groupe a déjà dessiné une carte de ses ressources, apportez-la avec vous. Vous pourrez vous y référer quand vous dessinerez le nouveau schéma pour éviter de devoir répéter les informations.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Demander aux paysans de dessiner un schéma montrant où ils cultivent leurs cultures, élèvent leur bétail, stockent et vendent leurs produits. Ce diagramme ne doit pas forcément être une carte (cf. Figure 20).
2. Pour l'un de leurs produits prioritaires, demander aux paysans de montrer où il va une fois qu'il quitte l'exploitation et qui sont les personnes impliquées dans sa commercialisation. Ils devraient dessiner les vendeurs, acheteurs, services (comme le séchage, le polissage, le stockage, le transport et le crédit) et les destinations.
3. Si le produit est vendu à différents endroits, demander aux paysans de les montrer sur le schéma. Ils devraient dessiner la plus grande portion possible de la chaîne de valeur, de préférence jusqu'au consommateur.

4. S'ils envisagent plusieurs produits pour leur entreprise, leur demander de dessiner des schémas différents pour les autres produits.
5. Leur demander où sont les problèmes de commercialisation et comment ils pourraient être résolus. Demander où ils pourraient trouver d'autres acheteurs pour chaque produit. Notez ces acheteurs sur le schéma.

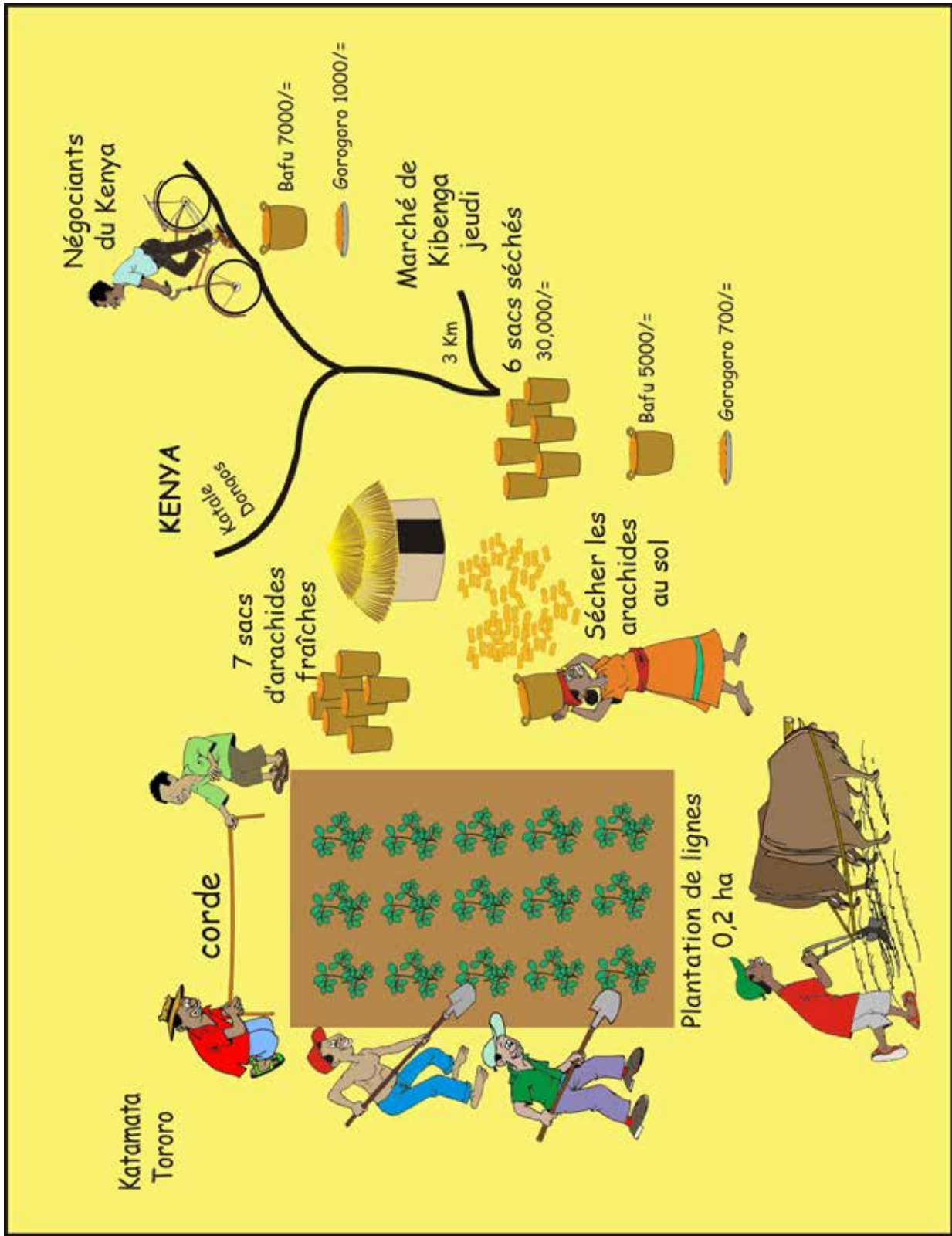
PREGUNTAS PARA ESTIMULAR EL DIÁLOGO

- Transformez-vous le produit d'une manière ou d'une autre avant de le vendre (par ex. séchage, décorticage ou polissage) ?
- Triez-vous ou classez-vous le produit ? Comment le conditionnez-vous, en sacs, en boîtes ou en caisses ?
- Combien du produit vendez-vous ? Combien de kilos ou de sacs ?
- Qui achète ce produit ? Vendez-vous à différents acheteurs ? Connaissez-vous les acheteurs ? Vous achètent-ils régulièrement du produit ? Vendez-vous au même moment que vos voisins ?
- Où vendez-vous le produit, sur votre exploitation, dans le village ou au marché ? L'acheteur vient-il chercher le produit ? Qui organise le transport ? Comment transportez-vous le produit ?
- Qu'est-ce qui arrive au produit une fois que vous l'avez vendu ? Quelqu'un d'autre l'achète-t-il ? Sous quelle forme les gens le consomment-ils ?
- À quels problèmes êtes-vous confrontés quand vous vendez le produit ? Est-il facile de trouver des acheteurs ? Le prix varie-t-il beaucoup ? Pouvez-vous obtenir un bon prix ?

NOTES

La chaîne de valeur de certains produits est courte et simple. Par exemple, les fermiers peuvent vendre certains types de produits comme les légumes directement aux consommateurs. D'autres chaînes de valeur sont longues et compliquées. Pensez par exemple au coton qui est cardé, filé, teint et tissé avant d'être transformé en vêtements que les consommateurs achètent.

Les paysans peuvent réussir assez facilement à dessiner des chaînes de valeur courtes. Mais ils auront peut-être du mal à décrire des chaînes de valeur plus longues ou plus compliquées.



CARTE DU MARCHÉ DESSINÉE PAR LES CULTIVATEURS D'ARACHIDE DU DISTRICT D'EMBU

EXERCICE 7B. ÉTUDE DE MARCHÉ

Une étude de marché est une manière importante pour les paysans de se procurer des informations sur les marchés pour leurs produits. Une étude de marché simple se concentre sur un seul produit dans un seul marché. Une étude plus complexe peut traiter de plusieurs produits dans plusieurs marchés différents.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront collecter des informations sur la demande et les marchés pour leurs produits.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Questionnaire d'enquête.
- Grandes feuilles de papier, marqueurs de couleurs, blocs notes, crayons ou stylos.
- Transport pour aller au marché et en revenir.
- Rafrachissements.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Informations sur la demande sur les marchés pour les produits prioritaires.

TEMPS NÉCESSAIRE

Cela dépend du nombre de produits et de marchés et de l'endroit où se trouvent les marchés.

Un seul produit

- **Jour 1.** Après-midi : choisir un produit et préparer les questions.
- **Jour 2.** Matin : Visite du marché. Après-midi : analyse des informations. Soirée : discussion.

Plusieurs produits, plusieurs marchés

- **Jour 1.** Décider des marchés à visiter, préparer un questionnaire ou une check-list.
- **Jour 2.** Visiter les marchés pour collecter les informations.
- **Jours 3-5.** Analyser les informations.
- **Jours 6-7.** Présenter les résultats au groupe.

PRÉPARATION

1. **Choisir une équipe.** Demandez au groupe de choisir un petit nombre de paysans qui connaissent le produit pour visiter le marché et collecter des informations. Au moins l'un d'entre eux devrait savoir écrire et l'un d'entre eux devrait avoir de bonnes compétences en communication puisqu'ils vont rendre compte de leurs constatations au reste du groupe.
2. **Décider quels types d'informations collecter.** Cela dépendra de la nature du produit et du

marché. Vérifiez les résultats de l'activité de cartographie du marché (Exercice de terrain No) pour trouver des idées.

3. **Décider où faire la visite et quand.** Faites la liste des sites des marchés à visiter (marché du village, marché de regroupement, marché de gros à la ville, marché de détail, entreprise de transformation, magasin) et les meilleurs jours et heures où les visiter. Vérifiez les résultats de l'activité de cartographie du marché pour trouver des idées.
4. **Prévoir le nombre d'entretiens dans chaque marché.** Prévoyez d'interviewer plusieurs commerçants ou acheteurs individuellement pour pouvoir comparer leurs réponses. Des groupes de deux membres de l'équipe peuvent mener les entretiens, avec une personne qui pose les questions et l'autre qui prend des notes.
5. **Préparer un questionnaire ou une check-list,** selon les types d'informations que vous voulez collecter. Cf. l'exemple sur le Tableau 19. Vous pouvez planifier de poser toutes ces questions ou seulement les plus essentielles (marqué d'un * dans le tableau). Adaptez le questionnaire en ajoutant ou en supprimant des questions selon vos propres besoins.
6. **Préparez une introduction** expliquant pourquoi vous faites l'enquête.
7. **Répétez.** Discutez de la procédure d'interview avec l'équipe et faites une répétition où différents paysans jouent les rôles de l'interviewer et de la personne interrogée.
8. **Organiser les entretiens.** Si nécessaire, contactez à l'avance les personnes que vous voulez interroger pour trouver un moment qui leur convient.
9. **Organisez le transport.** Si le marché est éloigné, vous devrez peut-être vous arranger pour que l'équipe passe la nuit sur place.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

10. **Visiter le marché avec l'équipe de paysans.** Prenez contact avec n'importe quels responsables du marché pour leur dire ce que vous prévoyez de faire dans le marché. Si vous ne connaissez pas l'endroit, traversez-le pour voir où se fait le commerce de vos produits et qui l'équipe pourrait interroger.
11. **Mener les entretiens.** Approchez la personne que vous voulez interroger, présentez-vous et expliquez pourquoi vous voulez lui parler. Suivez le plan d'entretien que vous avez préparé et assurez-vous que vous collectez les informations dont vous avez besoin. Mais explorez aussi des sujets intéressants que vous n'aviez pas prévus.

12. À la fin de l'entretien, **remerciez la personne que vous avez interrogée** pour son temps et les informations. Assurez-vous que vos notes sont bien organisées avant d'aller interroger la personne suivante.
13. Après, **rassemblez les informations** que vous avez obtenues pour pouvoir **les analyser et les présenter**. Cf. Exercice 7c).

QUESTIONS POUR STIMULER LA DISCUSSION

- Qu'avons-nous besoin de savoir sur le produit et la manière dont il est commercialisé ? Que savons-nous déjà ? Quelles informations devons-nous vérifier ?
- Combien de personnes devrions-nous interroger ? Quels types de personnes (commerçants, gestionnaires, transporteurs, transformateurs, consommateurs...) ?
- Quelle est la meilleure manière d'approcher les personnes que nous voulons interroger ? Devrions-nous prendre des notes durant l'entretien ou juste après ?
- Quelles sortes d'informations pourraient être sensibles ou difficiles à obtenir ? Pouvons-nous trouver ces informations à partir d'autres sources ?

NOTES

Certaines des questions (par exemple sur les prix), peuvent être sensibles et les personnes interrogées peuvent être réticentes à répondre ou donner des réponses fausses. Pendant un entretien, commencez avec des questions non sensibles puis passez plus tard aux questions plus difficiles. Posez des questions sur le prix vers la fin de votre entretien.

Assurez-vous que la personne que vous interrogez a le temps (sinon, prenez rendez-vous pour revenir à un meilleur moment). Ne passez pas plus de 15-20 minutes avec chaque personne. Arrêtez de poser des questions quand la personne s'occupe de ses clients.

À la fin de l'entretien, remerciez toujours la personne que vous avez interrogée pour le temps qu'elle vous a consacré.

Adaptez le guide d'entretien ou le questionnaire (Tableau 19) selon les besoins. L'équipe faisant l'enquête peut poser toutes ces questions pour chaque produit ou seulement les questions les plus importantes (marquées d'un *).

TABEAU 19. EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE POUR UNE ÉTUDE DE MARCHÉ

L'ENTRETIEN		
Lieu, date	*	
Type de produit (par ex. maïs)	*	
Interviewer(s)	*	
PERSONNE INTERROGÉE		
Nom	*	
Type d'activité dans la chaîne (par ex. commerçant)	*	
Poste, nom de la compagnie	*	
Numéro de téléphone	*	
Adresse		
ACHATS DU PRODUIT X		
Combien de X achetez-vous chaque jour ? Chaque semaine ? Chaque année ?	*	
À quelle fréquence achetez-vous du produit X ?	*	
À qui l'achetez-vous ?	*	
Quelle est votre principale source de produit X ?		
TERMES DE L'ACHAT		
Quel est la plus petite quantité du produit que vous achèteriez ? La plus grande quantité ?	*	
De quelles variétés du produit avez-vous besoin ? Quel âge ou maturité ? Quelle taille ? Quelle catégorie de qualité ?	*	
Comment voulez-vous que les vendeurs conditionnent le produit ?	*	
Quels sont vos termes de paiement ? (par ex. paiement complet ou partiel à la livraison, paiement après un délai, facilité de crédit)	*	
Est-ce que cela vous intéresserait d'acheter à un groupement de producteurs ? Quelles quantités ? À quel prix ?	*	

PRIX	
Quel prix payez-vous ? (par kilo et par sac) *	
Comment le prix change-t-il d'une saison à l'autre ?	
Les prix sont-ils différents selon les variétés, la maturité, la taille ou la catégorie ?	
LA CHAÎNE DE VALEUR	
Que faites-vous avec le produit après l'avoir acheté ? Par ex. le vendez-vous, le transformez-vous, le conditionnez-vous, etc. ?	
À quel prix le vendez-vous ?	
Quels sont vos principaux coûts de commercialisation ?	
À qui le vendez-vous ?	
Qu'est-ce qu'ils en font ?	
Qui sont les utilisateurs finaux ?	
LE MARCHÉ POUR LE PRODUIT X	
La demande pour le produit est-elle croissante, stable ou en déclin ? Les ventes cette année sont-elles plus élevées, pareilles ou plus basses que l'année dernière ? Pourquoi ces changements ?	
Combien d'autres commerçants comme vous y a-t-il dans le marché ?	
Quelle quantité de produit X est achetée et vendue dans ce marché chaque jour ? En haute saison ? En basse saison ?	
Qui est le plus gros commerçant pour ce produit dans ce marché ?	
AUTRES PRODUITS	
Quels produits ont la demande la plus forte ?	
Quels produits sont très peu abondants ?	
Quels nouveaux produits se vendent dans ce marché ?	
Que conseilleriez-vous aux paysans de cultiver pour gagner de l'argent ?	

EXERCICE 7C. ANALYSER LES INFORMATIONS SUR LE MARCHÉ

Cette activité est basée sur l'étude de marché qu'elle suit immédiatement (Exercice 7b). Elle permet aux paysans de présenter et d'analyser les informations obtenues durant l'enquête et de les utiliser pour la planification de l'agro-entreprise.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront :

- Organiser et analyser les informations obtenues grâce à l'étude de marché et les présenter aux autres membres du groupe.
- Déterminer des manières d'améliorer la commercialisation de leurs produits prioritaires.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs de couleurs, informations obtenues durant l'étude de marché.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Résumé de la situation des marchés pour les produits présélectionnés.
- Compréhension des fonctions et opportunités des marchés.

TEMPS NÉCESSAIRE

- De 3 heures à 5 jours, selon la quantité et la complexité des informations.

PRÉPARATION

Exercice 7b (étude de marché).

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. **Assemblez l'équipe** qui a fait l'étude de marché, plus peut-être quelques autres membres du groupe pour aider à faire l'analyse.
2. **Discutez de l'expérience d'analyse de marché** avec l'équipe. Déterminez ce qui était nouveau

pour eux. Qu'ont-ils appris ? Qu'ont-ils trouvé le plus intéressant ? Qu'est-ce qui était inquiétant ?

3. **Demandez à chaque personne** ayant fait un entretien de faire un compte rendu des informations tirées des entretiens qu'elle a mené. Écrivez les résultats sur de grandes feuilles de papier sous forme de tableaux ou diagrammes.
4. **Discutez des résultats et analysez** leurs implications pour les paysans.
5. **Résumez les informations** en utilisant un formulaire comme le Tableau 20.
6. **Décidez qui va présenter** les informations au grand groupement de producteurs. Il vaudra peut-être mieux diviser le travail de présentation entre plusieurs membres de l'équipe d'enquête.
7. **Convoquez une réunion** de tous les membres du groupe.
8. **Invitez les membres de l'équipe** à présenter leurs constatations à tout le groupe.
9. **Facilitez une discussion** des résultats pour les interpréter et étudier leurs implications pour tout le groupe.

PREGUNTAS PARA ESTIMULAR EL DIÁLOGO

- Qu'est-ce que les membres de l'équipe d'étude de marché ont appris de l'enquête ? Qu'est-ce qui les a surpris le plus ? Pour chaque personne, quelle était la nouvelle information la plus utile qu'elle a apprise ?
- Parmi les différents produits et marchés étudiés, lequel est le plus prometteur ? Lequel le groupe devrait-il étudier plus en détail ? Lesquels sont les moins prometteurs ?
- Qu'est-ce que le groupe devrait faire pour tirer parti des débouchés qu'il a identifiés ?
- De quelles autres informations le groupe a-t-il besoin ?

TABLEAU 20. FORMULAIRE POUR RÉSUMER LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE MARCHÉ

Produit								
Nom du marché								
Date								
Membres de l'équipe d'étude								
Est-ce un nouveau produit ?	Existant (les paysans produisent ce produit) <input type="checkbox"/>				Nouveau (les paysans ne produisent pas ce produit) <input type="checkbox"/>			
Est-ce un nouveau marché ?	Existant (les paysans vendent déjà ici) <input type="checkbox"/>				Nouveau (les paysans ne vendent pas encore ici) <input type="checkbox"/>			
QUE FONT LES PAYSANS MAINTENANT ?								
Où les paysans vendent-ils ? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent)	À l'exploitation <input type="checkbox"/>	Marché local <input type="checkbox"/>	Marché du district <input type="checkbox"/>	Transformateur <input type="checkbox"/>	Marché national <input type="checkbox"/>	Supermarché <input type="checkbox"/>	Marché d'exportation <input type="checkbox"/>	Autre <input type="checkbox"/>
Quelle est la chaîne de commercialisation actuelle ? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent)	Paysan <input type="checkbox"/>	Collecteur <input type="checkbox"/>	Commerçant local <input type="checkbox"/>	Commerçant itinérant <input type="checkbox"/>	Transformateur <input type="checkbox"/>	Grossiste <input type="checkbox"/>	Détaillant <input type="checkbox"/>	Consommateur <input type="checkbox"/>
Quel est le prix du produit ?	Saison principale			Hors saison			Maintenant	
Combien de produit le groupe vend-il ?	Quantité par paysan par saison				Quantité totale du groupe par saison			
CE QUE LES PAYSANS ESPÈRENT FAIRE DANS L'AVENIR ?								
Quel est le marché cible ?	À l'exploitation <input type="checkbox"/>	Marché local <input type="checkbox"/>	Marché du district <input type="checkbox"/>	Transformateur <input type="checkbox"/>	Marché national <input type="checkbox"/>	Supermarché <input type="checkbox"/>	Marché d'exportation <input type="checkbox"/>	Autre <input type="checkbox"/>
Combien de produit le groupe prévoit-il de vendre ?	Quantité par paysan par saison			Quantité totale du groupe par saison			Prix unitaire	
Quelle est la demande pour ce produit ?	Demande actuelle				Demande future			
	Élevé <input type="checkbox"/>	Moyenne <input type="checkbox"/>	Faible <input type="checkbox"/>	En hausse <input type="checkbox"/>	Stable <input type="checkbox"/>	En baisse <input type="checkbox"/>		
Combien l'acheteur va-t-il acheter ?	Quantité minimale que l'acheteur va acheter				Quantité pour laquelle l'acheteur donnera un bonus *			
Selon quelle fréquence l'acheteur a-t-il besoin de livraisons ?	Chaque jour ? Chaque semaine ? Chaque mois ? Pas de calendrier ?							
Quelles sont les exigences de qualité ?								
Quelles sont les exigences pour le conditionnement ?								
Quelles sont les relations d'affaires ?	Aucune <input type="checkbox"/>	Poignée de main <input type="checkbox"/>		Accord <input type="checkbox"/>		Contrat <input type="checkbox"/>		
Quels sont les principaux risques ?								

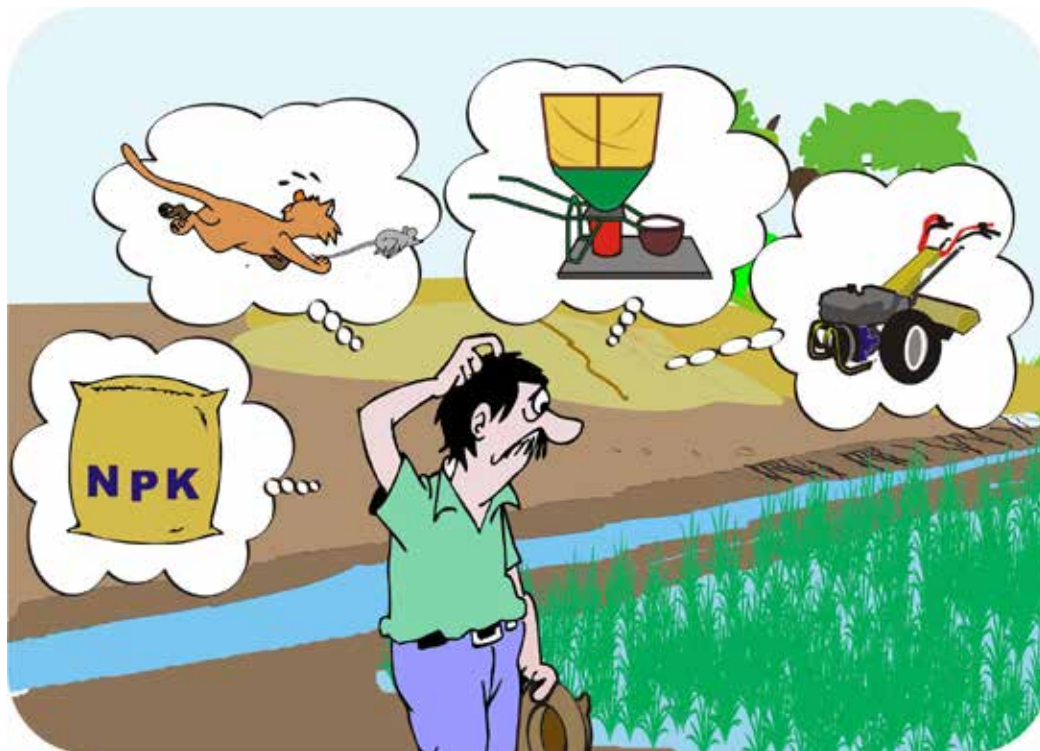
* C'est généralement la quantité nécessaire pour remplir un véhicule, par exemple 1-3 tonnes pour un pick-up, 5-10 tonnes pour un camion, etc. Les commerçants offrent généralement les meilleurs prix pour des volumes particuliers. Lors de la visite au marché, essayez de voir si les commerçants seraient intéressés par des ventes collectives. Référez-vous aussi à l'Étape 5 sur la commercialisation collective.

LEÇON 8. ANALYSER LA PRODUCTION

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

- Décrire des manières possibles d'améliorer la production d'une culture ou d'un produit de l'élevage.
- Aider les paysans à choisir un ensemble de technologies de production.



AMÉLIORER LA PRODUCTION ET LA VALEUR

Une fois que les paysans comprennent la demande pour un ou plusieurs produits, il est temps pour eux de voir comment ils peuvent les produire et les vendre à un prix compétitif. Vous pouvez les aider :

- Renseignez-vous sur les nouvelles variétés d'un produit que les commerçants ou les transformateurs souhaitent acheter.
- Demandez aux paysans de vous donner des informations sur leurs méthodes actuelles de production et leur rendement par unité de surface (acre, hectare, etc.).
- Discutez de vos informations avec des cultivateurs plus importants ou plus commerciaux pour voir s'ils utilisent des nouvelles méthodes de productions ou de meilleures pratiques pour améliorer leur productivité.
- Parlez à des experts locaux de l'agriculture ou de l'élevage, comme des chercheurs, des commerçants ou des vulgarisateurs, pour obtenir des conseils sur la manière d'augmenter les niveaux de production et la compétitivité du produit.
- Organisez des visites chez d'autres paysans qui utilisent déjà des technologies améliorées pour produire plus. De telles visites sont particulièrement importantes si les paysans n'ont pas d'expérience dans une culture ou un certain type de bétail.

Certains paysans produisent plus parce qu'ils font plusieurs choses comme il faut. Ils ne font peut-être rien qui semble différent de ce que font vos paysans, mais ils font bien les choses essentielles, ils font les bons investissements, sont disciplinés dans leur approche, et cela les rend plus concurrentiels.

Vous pouvez utiliser une approche similaire à celle que vous avez utilisée dans l'analyse de marché (Leçon 7) : aider les paysans à organiser une petite équipe pour collecter des informations sur la production et les présenter à tout le groupe.

Aidez l'équipe à réfléchir à des manières dont ils pourraient améliorer leur productivité et le prix de leurs produits. Le Tableau 21 donne quelques idées de la manière dont ils peuvent faire cela pour des cultures ou des produits de l'élevage. L'Exercice 8a présente une manière de faire.

Vous trouverez aussi dans les modules *Comprendre les ressources naturelles* et *Gérer les ressources naturelles* plus de détails sur la manière d'améliorer les techniques de production.

TABLEAU 21. MANIÈRES POSSIBLES D'AUGMENTER LA PRODUCTIVITÉ ET LES PRIX DE VENTES DE CULTURES ET DE BÉTAIL

STRATÉGIE	EXPLICATION ET AVANTAGES	INCONVÉNIENTS POSSIBLES
Avant la plantation		
Augmenter la superficies	La manière la plus courante d'augmenter la production	Il peut ne pas y avoir de terres appropriées disponibles
Variété améliorée de culture ou meilleure race d'animaux	La nouvelle variété ou la nouvelle race peut avoir un meilleur rendement, mieux résister à certains nuisibles ou certaines maladies, avoir une croissance rapide, une maturation rapide (ce qui permet aux paysans de vendre avant la principale récolte) ou avoir certaines caractéristiques qui permettent d'obtenir un meilleur prix.	Il faut investir dans de nouvelles variétés ou de nouvelles races Les nouvelles variétés ou races peuvent nécessiter des technologies telles que l'irrigation, des engrais ou du fourrage. Si celles-ci ne sont pas disponibles, la nouvelle variété ou race peut avoir des résultats inférieurs à l'alternative locale
Échelonner les dates de plantation	Évite de récolter pendant la haute saison ou allonger la période de récolte avant et après la saison. Généralement utilisé pour les légumes et les fruits.	Peut dépendre des précipitations ou de l'irrigation
Plantation en rangées	Augmente la densité de la culture et rend le désherbage plus facile	Peut augmenter les coûts de main d'œuvre et la demande de main d'œuvre familiale
Préparation des jeunes plants	Pour certaines cultures comme le riz ou les légumes, le paysan peut améliorer la germination et aider la culture à pousser rapidement en préparant les jeunes plants dans une pépinière avant de les planter dans le champs principal.	Demande plus de main d'œuvre et un investissement de temps pour apprendre de nouvelles compétences
Traitement des semences	Traitement chimique des semences pour éviter les pertes dues aux insectes et aux maladies	Disponibilité et coût des produits chimiques, il faut apprendre à bien se servir des produits.
Après la plantation		
Engrais	Les engrais organiques et inorganiques peuvent stimuler les rendements. Une combinaison de nouvelles variétés et d'engrais a fait progresser la production dans le monde entier.	Les paysans doivent avoir accès à des engrais et les utiliser correctement
Irrigation	Augmente la production et rallonge la saison de production	Coûteux, il peut ne pas y avoir d'eau disponible
Paillage ou couverture plastique	Utilisé pour les produits frais de valeur élevée. Cela accélère la croissance précoce, supprime les mauvaises herbes et permet de profiter des prix début et fin de saison	Main d'œuvre et coût
Désherbage régulier	Réduit les pertes de production dues aux mauvaises herbes	Laborieux, frais de main d'œuvre élevés
Herbicides chimiques	Réduit les mauvaises herbes ou permet une culture sans labour (ce qui diminue l'érosion des sols et les coûts de préparation de la terre)	Coût des produits chimiques, risques pour la santé
Post-récolte		
Sols de séchage	Réduisent le temps de séchage et réduisent les débris dans le produit final	Coûteux
Surfaces de tri	Permettent de nettoyer et de trier avant la vente	Demandent des investissements et de la main d'œuvre
Tri par catégories	Permet de vendre les meilleures qualités à un prix plus élevé	Peut faire s'envoler les coûts de main d'œuvre et ne pas être payant dans des marchés qui ne donnent pas de bonus à la qualité
Regrouper les produits	Vendre en gros permet d'obtenir des commerçants des prix plus élevés	Il faudra peut-être beaucoup de paysans pour fournir suffisamment de produit
Transformation	Augmente la valeur du produit et le rend souvent moins périssable. Exemples, battre, décortiquer, faire bouillir, sécher, fermenter	Peut nécessiter un équipement particulier
Stocker	Évite les principales périodes de vente et profite des prix plus élevés quand l'offre est moins importante	Nécessite des installations adaptées pour le stockage. Pas possible pour certains produits

INTERROGATION 8

Réponses à la fin du guide.

1. Faites correspondre la stratégie avec la bonne période.

STRATÉGIE	QUAND ?
A. Préparer les jeunes plants	1. Avant la plantation
B. Désherbage régulier	2. Après la plantation
C. Regrouper les produits	3. Post-récolte
D. Stockage	
E. Plus grande superficie	

2. Faites correspondre la stratégie pour augmenter la production avec ses inconvénients possibles.

STRATÉGIE	INCONVÉNIENT
A. Désherbage régulier	1. Pas d'eau disponible
B. Augmenter la surface	2. Demande beaucoup de travail
C. Irriguer	3. Prix des semences
D. Planter de nouvelles variétés	4. On a besoin de la terre pour d'autres cultures

3. Le groupement de producteurs étudie des manières d'augmenter les revenus. Lesquelles des stratégies suivantes promettent d'augmenter la production ?

- A. Vendre en gros
- B. Désherbage régulier
- C. Augmenter la surface
- D. Transformation
- E. Nouvelle variété de culture.

4. Le groupement de producteurs étudie des manières d'augmenter les revenus. Lesquelles des stratégies suivantes promettent d'augmenter le prix du produit ?

- A. Vendre en gros
- B. Désherbage régulier
- C. Augmenter la surface
- D. Transformation
- E. Nouvelle variété de culture.

5. Voici quelques façons dont le groupe des agriculteurs pourrait augmenter la production. Faites correspondre la stratégie avec l'avantage correspondant.

STRATÉGIE	AVANTAGE
A. Variété de cultures améliorée	1. Rendement plus élevé et meilleure résistance aux maladies
B. Echelonnage des dates de plantation	2. Évite les pertes causées par les ravageurs et les maladies
C. Plantation en rangées	3. Évite la récolte aux périodes de pointe
D. Préparation des semences	4. Densité de plantes plus élevée

6. Voici quelques façons dont le groupe des producteurs pourrait améliorer leur manutention post-récolte. Faites correspondre la stratégie avec l'avantage correspondant.

STRATÉGIE	AVANTAGE
A. Plancher de séchage	1. Les commerçants paieront plus s'ils peuvent acheter en gros quantité
B. Classement	2. Évite de se vendre à des moments où le prix est bas
C. Vrac	3. Permet de vendre des produits de meilleure qualité à un prix plus élevé
D. Stockage	4. Réduit le temps de séchage et la contamination du grain

EXERCICE 8. CHOISIR UN ENSEMBLE DE TECHNOLOGIES DE PRODUCTION

Cette activité guide une petite équipe de paysans dans l'analyse des technologies de production pour leurs produits prioritaires.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront :

- Citer les technologies améliorées dont ils ont besoin pour produire une culture ou un produit d'élevage particuliers.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Tableau de conférence, marqueurs.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Liste de technologies améliorées nécessaires pour produire les produits prioritaires des participants.
- Description de l'ensemble de technologies pour chaque produit.

TEMPS NÉCESSAIRE

- Plusieurs jours.

PRÉPARATION

Demander aux paysans de choisir une petite équipe pour analyser les technologies de production.

Amener la liste des cultures et produits de l'élevage prioritaires (Leçon 5).

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Expliquer à l'équipe qu'elle doit envisager les manières les plus appropriées de produire les produits qui les intéressent.
2. Demander à l'équipe de discuter de manières d'améliorer la manière dont chaque produit est produit. On peut trouver des idées dans le Tab-

leau 21. Les suggestions devront être réalistes et correspondre aux capacités des paysans.

3. Demander à l'équipe de remplir le Tableau 22 pour leur produit. Vous devrez adapter le tableau pour le bétail.
4. Inviter l'équipe à présenter ses résultats à tout le groupe. Faciliter une discussion des résultats.

QUESTIONS POUR STIMULER LA DISCUSSION

- La culture pousse-t-elle bien dans la région ?
- Y a-t-il de nouvelles variétés ou de nouvelles technologies que nous pourrions utiliser pour augmenter la production ?
- Quels sont les coûts de production ?
- Pouvons-nous augmenter la production, s'il y a un marché pour acheter le produit ?
- Quelles est la saisonnalité de cette culture ?
- Quels sont les coûts des investissements pour démarrer le processus ?
- Quels sont les besoins technologiques ?

NOTES

Pour les produits existants, l'équipe pourra peut-être noter elle-même les informations demandées. Pour de nouveaux produits, vous devrez peut-être demander à un expert de donner les informations dont elle ne dispose pas.

L'équipe devrait collecter autant d'informations que possible et demander l'aide d'experts locaux si nécessaire. Assurez-vous que l'équipe se concentre sur les questions les plus importantes.

TABLEAU 22. FORMULAIRE POUR NOTER CE QUI EST NÉCESSAIRE POUR UN PRODUIT AGRICOLE

LE PRODUIT												
Type de produit												
Est-ce un produit nouveau ou existant	Existant <input type="checkbox"/>			Nouveau <input type="checkbox"/>								
Nom de la variété												
Semences	Hybrides/Exotiques <input type="checkbox"/>			Améliorées <input type="checkbox"/>			Des paysans <input type="checkbox"/>					
Type de préparation de la terre nécessaire	Houe <input type="checkbox"/>			Charrue à bœufs <input type="checkbox"/>			Tracteur <input type="checkbox"/>			Autre (préciser) <input type="checkbox"/> -----		
Quand est la saison des pluies principale ?	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Date approximative de plantation	JJ/MM/AAAA											
Date approximative de récolte	JJ/MM/AAAA											
INTRANTS MATÉRIELS												
Avant la plantation												
Production												
Post-récolte												
Commercialisation												
Autres												
BESOINS DE MAIN D'ŒUVRE												
Avant la plantation												
Production												
Post-récolte												
Commercialisation												
Autres												
BESOINS TECHNIQUES												
Besoins techniques	Faibles <input type="checkbox"/>			Moyens <input type="checkbox"/>			Élevés <input type="checkbox"/>					
Besoins en eau	Pluviale <input type="checkbox"/>			Irrigation <input type="checkbox"/>								
Mm d'eau nécessaires												
Altitude là où le produit est cultivé												
Sol nécessaire												
Principaux ravageurs												
Comment contrôler les ravageurs												
Principales maladies												
Comment contrôler les maladies												

LEÇON 9. ENQUÊTER SUR LES SERVICES AUX ENTREPRISES ET LES APPUYER

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

- Expliquer comment les services aux entreprises appuient les chaînes de valeur.
- Expliquer comment appuyer les services aux entreprises.
- Citer des manières d'aider les paysans à obtenir des services financiers pour pouvoir investir dans leurs entreprises.

FAIRE UNE ENQUÊTE SUR LES SERVICES AUX ENTREPRISES

Dans les deux dernières leçons, nous avons analysé les marchés pour les produits et le système de production. Il est maintenant temps de faire la même chose pour les services aux entreprises.

Les paysans qui cultivent ont besoin de fournitures de semences, engrais, produits agrochimiques et équipement. Ils auront peut-être aussi besoin de conseils sur la manière de cultiver une nouvelle culture et de gérer les insectes et les maladies. Les paysans qui élèvent du bétail ou des poissons ont besoin d'aliments et de services tels que des conseils vétérinaires et des produits vétérinaires. Presque tous les paysans ont besoins de conseils et d'accès à des services financiers. Et ils ont besoin de choses telle que de la main d'œuvre pour labourer la terre, désherber, récolter et trier la récolte, de sacs ou de caisses pour la stocker, et de transport pour l'amener au marché.



Il y a des entreprises qui fournissent ces services et sont souvent appelée « services d'appui aux entreprises » ou « services de développement des entreprises. » Ici, nous les appelons simplement **services aux entreprises**. Ce ne sont pas des « acteurs centraux de la chaîne » parce qu'ils n'achètent ni ne vendent les produits cultivés par les paysans. Reportez-vous au cours sur les « Notions de base en marketing » pour plus de détails.

Souvent, des ONG font l'erreur de fournir ces services aux entreprises gratuitement. Mais si la chaîne de marché fonctionnent bien, les paysans vont les payer : ils achètent les engrais et les aliments, paient un intérêt sur le prêts, paient un salaire aux ouvriers et paient des honoraires pour des conseils.

Il est très important que, en tant qu'agents de terrain, vous travailliez avec les services locaux aux entreprises pour procurer les services qui sont nécessaires plutôt que de les procurer vous-mêmes. Tout ce que vous donnez gratuitement aux paysans dans le cadre de « l'appui du projet, » ils ne pourront plus en bénéficier gratuitement une

fois que le projet sera fini. Pour bâtir des agro-entreprises durables, nous devons adopter le point de vue présenté dans l'exercice « traverser la rivière » (Cf. le manuel *Introduction aux compétences pour la commercialisation et la transformation rurale*, Exercice 4b) et aussi d'éviter d'être un « Père Noël », comme cela a été dit dans la Leçon 3 de ce manuel.

Voici quelques manières d'évaluer ces services :

- Revoyez l'activité sur la carte des marchés qui a été faite par les paysans dans la section commercialisation, mais cette fois, travaillez avec les paysans pour identifier et classer par priorité les besoins en services (Exercice 9).
- Interrogez des paysans et des prestataires de services (vous pouvez aider l'équipe de commercialisation des paysans à faire une enquête similaire à l'étude de marché dans l'Exercice 7b).

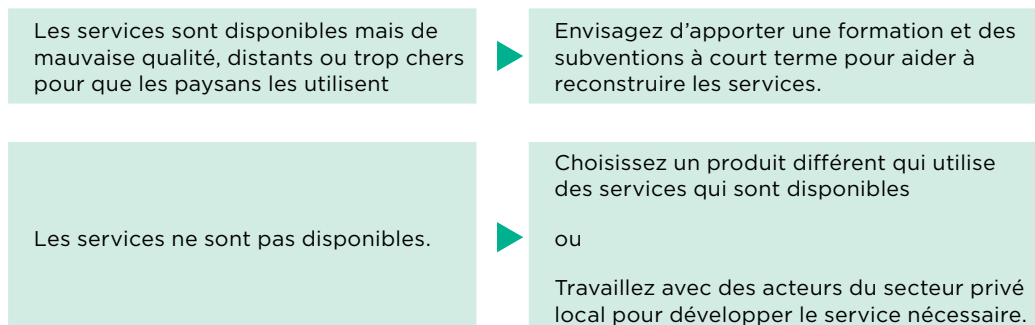
L'objectif est d'aider les paysans à identifier les services essentiels dont ils ont besoin pour mener une entreprise particulière, les classer par priorité et trouver comment les obtenir et combien ils coûtent. Les paysans peuvent ensuite comparer les coûts et la qualité des services de différents prestataires et décider quels services sont vitaux et lesquels sont souhaitables. Le but de cette activité est de voir quels sont les services que les paysans peuvent et veulent payer.

Aidez l'équipe de commercialisation des paysans et d'autres experts locaux à évaluer :

- Est-ce que le service est essentiel pour que les paysans produisent leurs produits et aient accès aux marchés de façon durable
- Selon quelle fréquence les paysans auront-ils besoin de ce service ?
- Quels sont les bénéfices techniques, financiers et commerciaux ?
- Quels sont les risques s'ils n'utilisent pas ce service ?
- Quels sont les coûts ? Comment les paysans peuvent-ils réduire les coûts ? Les coûts réduisent le bénéfice, il faut donc supprimer tous les coûts non essentiels.
- De quels services financiers les paysans auront-ils besoin (épargne, crédit, subventions, co-investissement) ?

QUE SE PASSE-T-IL SI LES PAYSANS NE PEUVENT PAS ACCÉDER À DES SERVICES ESSENTIELS ?

À partir de l'analyse de l'Exercice 9, vous pourrez découvrir les situations suivantes :



Considérez-vous comme un conseiller commercial, pas comme le Père Noël ! Résistez à la tentation de fournir des biens et des services aux paysans. Trouvez plutôt des manières dont les paysans pourront avoir accès à des biens et des services par l'intermédiaire du marché.

SOUTENIR LES SERVICES AUX ENTREPRISES

Voici quelques manières d'appuyer les services aux entreprises.

Développer une demande pour les services aux entreprises. Mettez les paysans en lien avec les prestataires des services dont ils ont besoin. Par exemple, le projet peut aider des groupements de producteurs à se mettre d'accord pour acheter de l'engrais en gros à une entreprise locale puis donner des bons d'achat aux paysans pour payer une partie de la quantité dont ils ont besoin. Cela stimule la demande de biens et



services essentiels. Progressivement, le niveau de la subvention pourra être réduit, ce qui amènera les paysans à payer pour des services qui rendent leur entreprise plus profitable.

Aider les services aux entreprises à se développer. Vous pouvez aider le prestataire de services local à créer son plan d'affaires et le mettre en lien avec les paysans du projet. Par exemple, peut-être qu'un boutiquier local qui vend des articles ménagers serait intéressé par la vente d'intrants agricoles. Vous pourriez mettre le boutiquier en contact avec un grand fournisseur à la ville et l'aider à négocier un accord de franchise pour qu'il puisse obtenir des marchandises à crédit. Vous pourriez donner au boutiquier une formation sur les produits et les besoins des paysans. Vous pouvez encourager les paysans et le boutiquier à échanger leurs numéros de téléphone pour qu'ils puissent prendre contact quand les paysans ont besoin d'un article ou si le boutiquier a l'article en stock.

Former les paysans à fournir des services. En dernier ressort, s'il n'est pas possible de trouver d'entreprises locales pour fournir les services, le projet devra peut-être donner aux paysans la capacité de fournir le service eux-mêmes. Vous pouvez identifier et former un groupement de producteurs pour fournir le service aux membres contre paiement. Les coopératives paysannes, par exemple, fournissent souvent des intrants, des informations sur les marchés et des conseils techniques à leurs membres.

EXEMPLES DE SOUTIEN AUX SERVICES D'APPUI AUX ENTREPRISES

Voici quelques manières de travailler avec des services aux entreprises.

Fourniture de semences. L'introduction de nouvelles variétés et des variétés améliorées est une manière de stimuler la productivité des cultures et d'éviter les pertes dues aux insectes et aux maladies. Mais les agences d'appui ne sont pas des compagnies semencières. Essayez donc de ne pas distribuer de semences gratuites. Vous pouvez plutôt :

- Identifier une source de nouvelles semences, grâce à des contacts avec la recherche ou des entreprises.
- Déterminer quel est le prix des semences livrées aux paysans.
- Inclure le coût des semences dans le plan d'affaires des paysans.

À court terme, il peut être possible aux paysans de se déplacer jusque chez un fournisseur éloigné pour aller chercher le premier lot de semences. Mais à moyen terme, vous devrez trouver comment les paysans pourront acheter des semences chez des fournisseurs locaux. Il est aussi possible de travailler avec un petit groupement de producteurs pour qu'il produise des semences qu'il vendra aux autres. Dans ce cas, la fourniture de semence devient une entreprise : elle est planifiée et exécutée dans le cadre d'une approche plus large à long terme.



Foires aux semences. CRS a commencé à organiser des foires aux semences pour aider à stimuler la fourniture locale de semences. Avant la foire, l'équipe du projet identifiera des fournisseurs de semences et se mettra d'accord avec eux sur les prix. Vous donnez aux paysans des bons d'achat pour une certaine valeur, par exemple 20 US\$. Les fournisseurs viennent sur une place de marché donnée où les paysans peuvent échanger leurs bons d'achat contre des semences. Cela donne des marchés aux fournisseurs de semences, introduit un élément de concurrence dans les ventes et fournit aux acheteurs un choix de semences et de fournisseurs.

Intrants pour le bétail. De nombreux projets fournissent des animaux de démarrage, comme des poulets, des moutons, des chèvres et des bovins que les paysans peuvent élever pour qu'ils se reproduisent. Mais sans les soins vétérinaires qu'il faut, ou sans contrôle des maladies, ces animaux meurent souvent. Les paysans, surtout ceux qui ont peu d'expérience de l'élevage, ont besoin d'une formation aux soins aux animaux, doivent avoir de la terre pour fournir des aliments et avoir accès à des services et à des produits vétérinaires. Les soins vétérinaires peuvent être fournis par l'état ou par le secteur privé. Vérifiez que les coûts correspondants sont inclus dans le plan d'affaires qui accompagne les animaux. S'il n'y a pas de services vétérinaires ou s'ils sont trop coûteux pour les paysans, n'investissez pas dans des animaux. Choisissez plutôt un autre produit pour l'agro-entreprise.



Utilisez des bons d'achat. Il vaut généralement mieux organiser une vente d'animaux et donner des bons d'achats aux paysans pour acheter du bétail plutôt que d'acheter des animaux et de les donner aux paysans. Tous les animaux devraient être inspectés au moment de l'achat. Les paysans qui reçoivent des animaux devront recevoir une formation intensive sur l'élevage, les nuisibles et les maladies et l'utilisation appropriée de médicaments. Des inspections régulières devront être faites régulièrement par les services vétérinaires dans le cadre du plan d'affaires pour les animaux.

Information sur les marchés. Les paysans ont besoin d'informations sur les marchés pour pouvoir négocier des prix raisonnables pour leurs marchandises. Ils peuvent obtenir ces informations grâce à des services d'état ou des contacts dans les marchés. Ils ont besoin de conseils sur la manière d'avoir accès à des informations sur les marchés, pour les comprendre et agir sur la base de ces informations. Grâce aux téléphones portables et aux SMS (service de messagerie), il est maintenant beaucoup plus simple d'obtenir ces informations. Les agences d'appui peuvent acheter en gros des crédits pour des SMS pour les paysans et les leur vendre à bon marché ou leur donner une formation sur la manière d'obtenir des informations par SMS. Vous pouvez aussi aider à compiler une liste de commerçants locaux, transporteurs, transformateurs, etc. que les paysans peuvent appeler pour connaître les derniers prix et les conditions. Les paysans devraient toujours comparer les prix de deux ou trois sources. Ils devraient compléter les appels téléphoniques par des visites régulières dans les marchés pour avoir une meilleure idée des tendances du marché, des changements de prix et de la demande.



FINANCEMENT

Presque tous les projets d'agro-entreprise demandent un investissement sous une forme ou une autre. Les paysans devront donc trouver des manières de financer les coûts des intrants de base, de la production et de la commercialisation. Voici quelques manières d'aider les paysans à obtenir des services financiers :

- Groupes d'épargne
- Épargne et crédit



- Prêts à des individus
- Prêts à des groupements de producteurs
- Service financier du groupement de producteurs.

Groupes d'épargne. En épargnant, les groupements de producteurs peuvent réduire le coût de l'investissement dans leur agro-entreprise. Ils paient une petite somme chaque semaine dans un pot commun. Le trésorier tient un registre de combien chaque personne a épargné. Au début de la saison, l'argent est distribué aux membres pour qu'ils puissent acheter des semences et autres intrants. Cela signifie qu'ils ne doivent pas emprunter à un prêteur.

Les systèmes d'épargne de groupe sont une manière extrêmement efficace pour les pauvres d'épargner régulièrement pour pouvoir acheter les choses dont ils ont besoin. Il faut plusieurs mois pour amasser assez d'argent pour acheter les semences. Il est possible d'épargner et de prévoir les versements juste avant la plantation pour que les paysans puissent acheter des semences.

Épargne et crédit. De nombreux groupes d'épargne combinent une épargne régulière avec des prêts. De petits groupes épargnent de petites sommes d'argent chaque semaine ou chaque mois. L'épargne est ensuite offerte à des membres du groupe sous forme de prêt avec un intérêt fixé. Après par exemple 6 mois ou un an, l'ensemble de l'épargne est partagée entre les membres. Ils peuvent décider de dépenser cet argent, de l'investir dans une entreprise ou d'en réinvestir une partie dans le groupe d'épargne.

Ces systèmes d'épargne et de crédit interne sont une excellente manière pour les paysans d'acquérir des compétences financières. Ils permettent aux gens d'économiser s'il n'y a pas d'institution de microfinance ni de banque dans les environs. Les prêts sont assez petits et peuvent financer uniquement des besoins à court terme. On a besoin de prêts plus importants pour des biens d'investissement ou pour payer le stockage et la commercialisation.

Prêts individuels. Un producteur ou un entrepreneur qui a des garanties ou des antécédents financiers peut rédiger un plan d'affaires et obtenir un prêt auprès d'une banque ou d'une institution de microfinance.

Prêts de groupe. Un groupement de producteurs peut contacter une banque ou une institution de microfinance pour obtenir un prêt. Il peut demander au prêteur de prendre en compte son système d'épargne comme une forme d'antécédent de crédit. Parfois, une agence d'appui peut garantir le prêt, ce qui réduit le risque pour le prêteur. Les paysans ne sont pas mis au courant de la caution, car cela pourrait les encourager à ne pas rembourser le prêt.

Services financiers gérés par un groupe. Le groupement de producteurs ou l'association de groupements de producteurs (comme une coopérative ou une association secondaire) peut emprunter de l'argent à une banque ou à une institution de microfinance (ou utiliser ses propres fonds) pour offrir de plus petits prêts à ses membres. Pour cela, il faut une direction solide et une bonne gouvernance. Pour évaluer la capacité d'un groupe à gérer des méthodes de prêt, vous pouvez aider en vérifiant les comptes du groupe, en conseillant le groupe dans la négociation avec le prêteur et en aidant à décider comment prêter de l'argent aux membres.

Nous nous intéresserons plus en détail au crédit dans la Leçon 11.

CONCLUSION

Cette leçon traitait d'un groupe vital d'acteurs : les services aux entreprises. Ceux-ci comprennent toute une gamme de services : fournisseurs d'intrants, information sur les marchés, transport, services financiers, etc. Sans eux, les paysans ne pourraient pas produire et commercialiser leurs produits. Nous avons vu comment aider les paysans à se renseigner sur les services aux entreprises et décider de ceux dont ils avaient besoin et qu'ils pouvaient payer. Nous avons aussi étudié des manières dont vous pouviez aider à nouer des liens avec ces services et les renforcer.



INTERROGATION 9

Réponses à la fin du guide.

1. Lesquels des services suivants sont des services aux entreprises ?
 - A. Fournisseur d'intrants
 - B. Commerçant
 - C. Transporteur
 - D. Institution de microfinance
 - E. Ouvrier agricole
 - F. ONG
 - G. Vétérinaire.
2. Lesquelles des alternatives ci-dessous aideront à renforcer les services aux entreprises locaux ?
 - A. Persuader un boutiquier local de vendre des intrants agricoles.
 - B. Amener les paysans dans une station de recherche dans la capitale pour obtenir les dernières variétés de semences.
 - C. Aider les paysans à s'organiser pour vendre leur produit en gros.
 - D. Faire une liste de numéros de téléphone des fournisseurs d'intrants locaux et la donner aux paysans.
3. Vous aidez un groupement de producteurs à obtenir un prêt d'une banque. Le groupe utilise cet argent pour prêter de petites sommes à ses membres. De quel type de service financier s'agit-il ?
 - A. Groupe d'épargne
 - B. Épargne et crédit
 - C. Prêt individuel
 - D. Prêt de groupe
 - E. Service financier géré par le groupe.
4. Un groupe d'éleveurs de volaille épargne de l'argent chaque semaine. Il prête l'épargne de la semaine à l'un de ses membres qui l'investit dans des poussins d'un jour. Les emprunteurs remboursent le prêt avec un intérêt. De quel type de service financier s'agit-il ?
 - A. Groupe d'épargne
 - B. Épargne et crédit
 - C. Prêt individuel
 - D. Prêt de groupe
 - E. Service financier géré par le groupe.
5. Un groupe de producteurs de tomates épargne de l'argent chaque semaine. Il distribue l'argent au début de la saison de plantation pour que ses membres puissent acheter des semences et de l'engrais. De quel type de service financier s'agit-il ?
 - A. Groupe d'épargne
 - B. Épargne et crédit
 - C. Prêt individuel
 - D. Prêt de groupe
 - E. Service financier géré par le groupe.
6. Vous aidez un boutiquier à rédiger un plan d'affaires et à obtenir un prêt pour commencer à vendre des produits chimiques agricoles. De quel type de service financier s'agit-il ?
 - A. Groupe d'épargne
 - B. Épargne et crédit
 - C. Prêt individuel
 - D. Prêt de groupe
 - E. Service financier géré par le groupe.

EXERCICE 9. IDENTIFIER LES BESOINS DE SERVICES ET LES CLASSER PAR PRIORITÉ

Les services aux entreprises sont vitaux, à la fois pour la production et la commercialisation et pour la durabilité de l'agro-entreprise. Cette activité sensibilise les paysans à la valeur de ces services.

OBJECTIF

- Après cet exercice, les participants pourront identifier les services dont ils ont besoin pour produire et commercialiser leurs cultures et leurs animaux.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs, cartes.

RÉSULTATS ATTENDUS

- Liste des services aux entreprises classés par ordre de priorité.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 2 heures.

PRÉPARATION

- Aucune.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Expliquez aux participants ce que vous voulez dire par services aux entreprises : la fourniture de matériel, de biens et de services nécessaires pour produire et commercialiser un produit.
2. Prenez les cartes des marchés qui ont été dessinées auparavant par les paysans et demandez leur de les revoir. Puis, en utilisant la même carte de marché, si possible, ou en prenant une nouvelle feuille de papier et en redessinant la chaîne du marché, demandez aux paysans d'ajouter tous les services aux entreprises qui sont disponibles pour appuyer des aspects spécifiques de la chaîne de marché.
3. Demandez aux paysans de s'intéresser à un produit à la fois.
4. Demandez à chaque groupe d'écrire chaque type de services sur une carte.
5. Demandez aux groupes de trier les cartes en piles selon la phase où ils ont besoin du service : pour l'analyse de marché, avant la production, durant la production, post-récolte et pour la commercialisation. Laissez-les ajouter les services qu'ils auraient oubliés.
6. Demandez à chaque groupe de noter le contenu des cartes du côté gauche d'une grande feuille de papier pour que le groupe crée progressivement un tableau comme le Tableau 23.
7. Demandez aux groupes dans quelle mesure le service est essentiel pour produire et commercialiser le produit. Est-il essentiel, simplement souhaitable ou pas nécessaire ? Demandez-leur de noter ces informations dans la colonne « Nécessaire » du tableau.
8. Puis demandez aux groupes quelle est la priorité du service : dans quelle mesure est-il important que les paysans reçoivent ce service ? Demandez-leur de remplir la colonne « Priorité » du tableau en conséquence.
9. Demandez aux groupes de dire qui fournit le service et à quelle distance il se trouve. Demandez-leur de noter ceci dans les colonnes « Prestataire » et « Distance » du tableau.
10. Invitez les groupes à discuter de la capacité de chaque prestataire de service. Demandez-leur de classer chaque service comme « solide, » « moyen » ou « mauvais » et de noter ces informations dans le tableau.
11. Demandez aux groupes de dire si les paysans reçoivent chacun des services gratuitement (par ex. des conseils gratuits de vulgarisation) ou s'ils doivent les payer (par ex. l'achat d'engrais, la location de transport). Pour les services qu'ils paient, demandez-leurs s'ils utilisent généralement leur épargne (ou de l'argent liquide), s'ils empruntent de l'argent (auprès d'une banque, d'un groupe d'épargne et de crédit, d'un prêteur, d'un commerçant) ou s'ils reçoivent une subvention (par ex. d'une ONG). Notez ces informations dans les deux dernières colonnes du Tableau 23.
12. Invitez les groupes à présenter leurs constatations à la plénière.
13. Facilitez une discussion pour corriger d'éventuelles erreurs ou omissions et pour comparer les différents produits. Quels services sont vitaux mais pas disponibles ? Que peuvent faire les paysans pour les obtenir ? Quels produits peuvent-ils produire parce qu'ils peuvent obtenir tous les services dont ils ont besoin ? Quels produits ne peuvent pas être envisagés parce qu'ils n'y a pas assez de services pour les rendre viables ?

QUESTIONS POUR STIMULER LA DISCUSSION

- De quels types d'équipements, de biens et de services avez-vous besoin à chaque phase de la saison de production et de commercialisation ?
- De quoi avez-vous besoin avant de décider que produire (par ex. informations sur des marchés potentiels pour le produit) ?
- Avant de commencer à planter (par ex. semences, labour, prêt pour acheter des intrants) ?

TABLEAU 23. SERVICES AUX ENTREPRISES NÉCESSAIRES POUR LA PRODUCTION ET LA COMMERCIALISATION

Type de produit						
TYPE DE SERVICE	PRIORITÉ	PRESTATAIRE EXISTE ?	DISTANCE	CAPACITÉ DU SERVICE	COÛT	PAYÉ COMMENT ?
	1 = essentiel 2 = souhaitable 3 = pas nécessaire	Oui / Non	km	1 = bonne 2 = moyenne 3 = mauvaise	Gratuit / Payant	Épargne Prêt Subvention
Analyse de marché						
Recherche						
Pré-production						
Semences						
Vulgarisation						
Vétérinaire						
Irrigation						
Finances						
Production						
Location tracteur/ bœuf						
Engrais/ aliments						
Vulgarisation / conseils vétérinaires						
Contrôle des insectes et maladies						
Désherbage						
Finances						
Post-récolte						
Classification						
Conditionnement						
Stockage						
Finances						
Téléphone						
Transport						

- Pendant la saison de culture (par ex. eau d'irrigation, produits vétérinaires, conseils vétérinaires) ?
- Pendant et après la récolte (par ex. main d'œuvre pour récolter, matériaux d'emballage) ?
- Pour la commercialisation (par ex. unités pour le téléphone, transport) ?
- Dans quelle mesure ce service est-il important pour vous ? Pouvez-vous produire le produit sans ce service ? De combien le rendement ou la qualité diminueraient-ils si vous ne l'obteniez pas ?
- Le prestataire offre-t-il un bon service fiable ? A-t-il des réserves de ses produits (par ex. semences, engrais) disponibles au bon moment et dans les quantités qu'il faut ?

LEÇON 10. OUTILS POUR L'ANALYSE FINANCIÈRE

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

- Décrire la manière de se procurer des informations sur les coûts encourus par les paysans.
- Identifier les deux types de coûts de matériel et donner des exemples de chacun.
- Donner des exemples de coûts de main d'œuvre et de services.
- Calculer le total des coûts pour un paysan.
- Calculer le revenu et le bénéfice d'un paysan.



POURQUOI SE FORMER EN FINANCES ?

Pour n'importe quelle entreprise, il est vital de tenir de comptes des investissements, des coûts et du revenu. Pour prendre de bonnes décisions, les chefs d'entreprise, dans notre cas les paysans, doivent savoir combien coûtent le matériel et la main d'œuvre, combien d'argent rentre et combien de bénéfice ils peuvent prévoir. Ces informations leur permettront de préparer un plan d'affaires viable. Cette leçon décrira comment collecter ces informations et vous présentera les calculs simples dont vous avez besoin pour le plan d'affaires.

Vous pouvez calculer ces informations avec un papier et un crayon ou en utilisant un logiciel de feuille de calcul. Ou bien vous pouvez utiliser la calculatrice de rentabilité qui fait partie du logiciel Farmbook de CRS.

Si vous avez des difficultés avec les budgets et les finances, essayez d'obtenir l'aide d'un spécialiste des finances. Il est toujours intéressant de demander à des personnes ayant une expérience des finances de vérifier vos chiffres. Un commerçant local peut vous aider pour ces calculs et les commerçants peuvent aussi aider les paysans.

OÙ SE PROCURER DES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Vous aurez besoin d'une estimation des divers coûts pour produire et commercialiser les produits que les paysans envisagent. Voici trois manières de l'obtenir :

- Utiliser des registres des paysans.
- Recherche d'informations existantes.
- Collecter des informations des producteurs et des commerçants.

UTILISER DES REGISTRES DES PAYSANS

La meilleure manière, de loin, de connaître ces coûts est de les trouver dans les registres des paysans. Pour un agent de terrain, c'est l'idéal, car il faut seulement vérifier les comptes financiers des paysans qui sont prêts à partager ces informations. Malheureusement, très peu de paysans ou d'ouvriers agricoles font cela et les informations ne seront pas disponibles. Vous devrez donc utiliser l'une des deux autres méthodes ci-dessous. Mais tout au long du projet, faites tout votre possible pour encourager les paysans à tenir des registres de leurs frais et de leurs dépenses pour pouvoir prendre des décisions bien informées.

RECHERCHE D'INFORMATIONS EXISTANTES

Certains pays ont des enquêtes détaillées qui ont entrepris de mesurer le rendement et les coûts de production des principales chaînes de valeur. Ces enregistrements sont souvent au niveau national, mais il existe de grandes enquêtes nationales qui peuvent fournir des informations aux niveaux du district et du comté. Ces sources d'information sont très utiles en tant que guide, mais elles sont souvent aussi périmées. Les prix changent en raison des conditions du marché et, bien que les données publiées soient très utiles, à moins qu'elles n'aient été enregistrées très récemment, vous devrez le vérifier avec les informations du producteur.

COLLECTER DES INFORMATIONS DES PRODUCTEURS ET DES COMMERÇANTS

Le rassemblement des informations sur les prix des producteurs et des commerçants n'est pas facile. Vous trouverez que lors des premiers entretiens, les paysans donnent souvent des informations fausses sur les coûts et les revenus. Certains ne veulent pas partager des informations dont ils pensent qu'elles sont sensibles. D'autres ne sont pas sûrs des chiffres exacts et répondent au hasard.

Faites donc attention quand vous notez les informations. Posez de questions claires, vérifiez les réponses, et posez d'autres questions si vous n'êtes pas convaincu. Ne tenez pas compte des chiffres qui sont visiblement faux, exagérés ou trompeurs. Vous pouvez être aidé dans ce travail par deux choses :

- Avant de demander à vos paysans quels sont leurs frais, rendez visite à un cultivateur prospère de la région et demandez-lui de voir les coûts de production avec vous. Passer du temps avec un cultivateur commercial bien organisé peut vous aider découvrir quels sont le matériel, les meilleures pratiques et les coûts.
- Il est aussi très utile de rendre visite à un négociant en produits agricoles et de noter le coût des choses dont les paysans ont besoin, comme les semences, les engrais, l'équipement de base et les produits agro-chimiques. Si vous avez une liste de coûts, vous pourrez vérifier ce que les disent paysans et ce que les vendent



fournisseurs d'intrants. Pour vous aider, remplissez le tableau présenté en Annexe 4, coûts des intrants.

Certains paysans sont circonspects quand on leur pose des questions sensibles sur l'argent. Expliquez clairement pour quoi vous voulez ces informations. Dites bien que vous n'êtes pas un fonctionnaire des impôts ! Montrez que les paysans comprendront mieux leur entreprise s'ils donnent des chiffres exacts pour ce calcul.

Les paysans peuvent être gênés par ces questions s'ils ne savent pas lire ou écrire ou s'ils n'ont qu'une compréhension très élémentaires de leurs coûts de production. Certains ne comprendront pas ce que vous faites ni pourquoi. Expliquez donc les méthodes que vous utilisez. Si les paysans sont analphabètes, demandez-leur d'amener un membre de leur famille qui sait lire et compter.

Vous trouverez dans l'Exercice 10a une manière de calculer les coûts de l'entreprise. Essayez de rendre cette analyse amusante ! Parlez aux paysans des avantages qu'il y a à connaître leurs coûts de production. S'ils voient l'intérêt de ce travail, ils le feront eux-mêmes à l'avenir.

Vous pouvez faire les calculs des coûts de production sur papier, mais il est souvent plus rapide d'utiliser une calculatrice ou un ordinateur. Un programme de feuilles de calculs, comme Microsoft Excel est très utile. Le logiciel CRS Farmbook peut aussi vous aider à faire ces calculs. Renseignez-vous sur Farmbook sur <https://farmbookhub.crs.org/>.

Les femmes et les hommes ont des visions très différentes des coûts et de la quantité de travail nécessaire pour produire et commercialiser un produit particulier. Les femmes sont souvent plus précises et soigneuses dans leur comptabilité de l'argent et du temps de travail. Si vous devez créer des agro-entreprises avec des groupes de femmes, assurez-vous de travailler avec les femmes pour déterminer leurs frais.

Entretiens individuels : Pour éviter les distractions et éviter que les paysans ne donnent des chiffres inexacts, il peut être bon de mener des entretiens individuels sur les coûts avec les paysans. Quand vous parlez individuellement aux gens de leurs coûts, ils sont généralement plus honnêtes et précis. Vous obtiendrez aussi des données beaucoup plus exactes si vous connaissez déjà certains des coûts et que vous pouvez en vérifier certains avec les paysans.

UTILISER DES ÉCHANTILLONS DE DONNÉES SUR LES COÛTS POUR PRÉDIRE LES COÛTS DES AUTRES

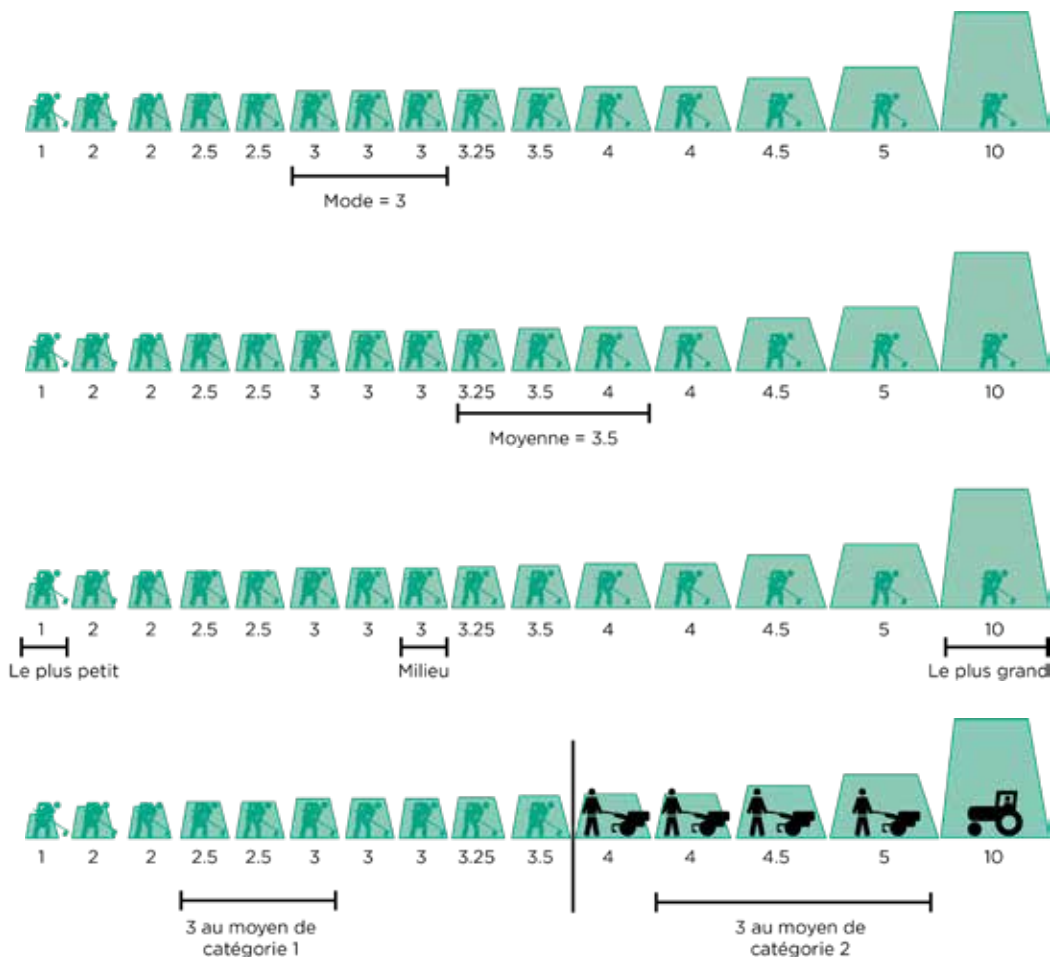
Si un agent de terrain travaille avec de nombreux paysans dans beaucoup de groupes, il lui faudra beaucoup de temps pour créer des données individuelles sur les coûts de chacun. Pour accélérer l'estimation des coûts de beaucoup de paysans, l'agent de terrain peut collecter des informations auprès d'un certain nombre de paysans représentatifs puis utiliser cet échantillon d'informations pour déterminer les coûts approximatifs pour d'autres paysans du groupement.

Par exemple, un agent de terrain peut collecter des informations de trois paysans, prendre une moyenne de ces informations puis utiliser ces informations moyennes pour estimer les coûts des autres paysans selon la surface sur laquelle ils produisent la même culture dans le même lieu. Cependant, quand l'agent de terrain prépare ce type d'informations, il doit réfléchir à la manière dont il prendra l'échantillon d'informations.

Échantillonnage de paysans similaires dans un groupe : parfois, les paysans d'un groupe peuvent être relativement similaires pour ce qui est des technologies qu'ils utilisent pour la production et la superficie cultivée peut ne pas varier beaucoup d'un paysan à l'autre. Dans ce cas, l'échantillonnage peut être basé sur les coûts moyens de trois paysans représentatifs. Les paysans représentatifs peuvent être sélectionnés selon la superficie de leurs terres. La sélection peut se faire de plusieurs manières, par exemple :



**LES AGRICULTEURS
SONT
SÉLECTIONNÉS DU
GROUPE SELON
LA TAILLE DE LA
FERME**



- Sélectionnez le mode (la taille de la ferme la plus commune) et entretiens trois agriculteurs avec cette taille de ferme.
- Calculer la taille moyenne de toutes les fermes, puis interviewer trois agriculteurs avec cette taille de ferme.
- Sélectionnez les plus petits, de taille moyenne et les plus grands agriculteurs, calculez la moyenne et entretenez trois agriculteurs avec cette taille de ferme.

Faites des entretiens individuels sur les coûts avec les trois personnes sélectionnées selon leur surface réelle de production. À partir de leurs coûts de production, calculez ces coûts pour une unité de surface puis calculez une estimation des coûts moyens par unité de surface.

Utilisez le coût moyen de production par unité de surface, par exemple par acre, pour estimer les coûts pour chacun des paysans du groupe en multipliant les coûts moyens par unité de surface par la surface sur laquelle chaque paysan va produire cette saison-là. Quand vous additionnez la surface des terres qui seront semées avec une culture particulière, vous pouvez multiplier ce chiffre par les coûts moyens par unité pour obtenir le total des coûts pour le groupe dans son entier.

Si les producteurs ont des zones très différentes ou utilisent des méthodes de production différentes, ou si certains producteurs utilisent l'irrigation, d'autres ne le font pas, ils subiront des coûts différents. Il en va de même si certains utilisent des engrais, mais d'autres ne le font pas. De même, les producteurs qui cultivent 1 hectare auront des coûts différents de ceux qui ont 10 hectares. L'utilisation de la moyenne pour l'ensemble du groupe n'est pas réaliste..

Dans de telles situations, vous devrez peut-être diviser les producteurs en sousgroupes. Par exemple, vous pouvez diviser les producteurs en ceux qui ont plus de 5 ha de terres et ceux avec moins. Établissez les coûts moyens d'un échantillon d'producteurs dans chaque catégorie. Vous pouvez ensuite utiliser ces moyennes

pour estimer les coûts pour les autres producteurs dans la même catégorie.

Au lieu d'utiliser la zone terrestre, vous pouvez diviser les producteurs en catégories en fonction de la technologie de production qu'ils utilisent: avec et sans irrigation, ou avec et avec des engrais.

COÛT DES MATÉRIELS

Entrez les producteurs pour recueillir des informations sur leurs coûts. Vous devez vous renseigner sur leurs articles consommables, leurs articles durables et leurs coûts de main-d'oeuvre.

Matériel consommable : les choses qui s'usent au cours du cycle de production ou de l'année. Il s'agit par exemple des coûts de location pour la terre, les bâtiments ou l'équipement, d'eau pour l'irrigation, de semences, d'engrais, de produits agrochimiques, de carburant, de transport, de produits vétérinaires, de sacs, de ficelle et de matériel d'emballage.

Autres éléments à inclure ici :

- **Droits d'utilisation du marché, taxes et pots-de-vin.**
Certains de ces éléments sont peut-être illégaux mais il s'agit quand même de frais réels que le paysan doit payer.
- **Honoraires de services**, comme une visite du vétérinaire ou un mécanicien pour réparer une pompe d'irrigation.

Le Tableau 24 donne un exemple de dépenses pour des consommables.

Biens durables : des choses qui durent longtemps. Certains articles sont chers mais durent de nombreuses années. On peut citer en exemples les bâtiments, comme les greniers, les équipements tels que houes, brouettes, pompes, moulins et téléphones portables et les plants d'arbres, les animaux de trait ou laitiers. Dans ce cas, vous devez estimer combien d'année le bien va durer et diviser le coût par ce nombre d'années.

Par exemple, si une pompe d'irrigation coûte 200 US\$ et que vous prévoyez qu'elle dure 10 ans, le coût par année de la pompe est de 20\$. (On notera que le carburant pour faire tourner la pompe est un consommable).



TABLEAU 24. EXEMPLE D'ESTIMATION DE COÛTS DE MATÉRIEL

1 acre de maïs, Sanya Juu, Tanzanie. Monnaie : US dollars

DATE	MATÉRIEL	UNITÉS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	COÛT
		Par ex. kilo, sac		\$	\$
			A	B	A × B
	Semences hybrides	Paquets de 2 kg	4	5	20,00
	Engrais	Sacs de 50 kg	1	40	40,00
	Sacs	Sacs de 100 kg	15	1	15,00
	Transport jusqu'au marché	Transport	15	0,50	7,50
	Droits d'utilisation du marché	Frais par sac	15	0,50	7,50
Total des consommables					90,00

TABLEAU 25. EXEMPLE D'ESTIMATION DES COÛTS D'ARTICLES DURABLES

1 acre de maïs, Sanya Juu, Tanzanie. Monnaie : US dollars

ARTICLE DURABLE	UNITÉS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	ANNÉES UTILISÉ	COÛT PAR ANNÉE
			\$	Années	\$
		A	B	C	A × B / C
Charrue	Article	1	100	10	10
Houes	Article	2	6	4	3
Machettes	Article	2	9	3	6
Paniers	Article	5	1	5	1
Magasin	Bâtiment	1	300	20	15
Téléphone portable	Article	1	25	5	5
Coût total des biens durables par an					40

TABLEAU 26. TOTAL DES COÛTS DE MATÉRIEL

	COÛTS
	\$
Coût total du matériel consommable par an	90
Coût total des biens durables par an	40
Coût total de TOUT le matériel par an	130

COÛT TOTAL DU MATÉRIEL = COÛT DU MATÉRIEL CONSOMMABLE + COÛT DU MATÉRIEL DURABLE

Note : Quand vous estimez les coûts pour différentes surfaces de terre, n'oubliez pas que les coûts des articles durables augmentent à un taux plus lent que le matériel consommable au fur et à mesure que la surface de la terre augmente. Les coûts pour une charrue ne changeront pas pour une augmentation modeste de la taille de l'exploitation, de 1 à 2 acres, par exemple. Par contre, les coûts des consommables augmentent proportionnellement à l'augmentation de la surface cultivée.

TOTAL DES COÛTS DE MATÉRIEL

La combinaison des coûts du matériel consommable et du matériel durable donne le coût total du matériel, comme le montre le Tableau 26.

COÛT DE LA MAIN D'ŒUVRE

La main d'œuvre comprend le paiement de gens qui font des travaux tels que : préparer la pépinière, défricher, labourer, préparer les sillons, planter, désherber, irriguer, appliquer l'engrais, embaucher une équipe de pulvérisation, surveiller les oiseaux, nourrir les animaux, traire, garder les troupeaux, les équipes pour récolter, et faire le battage, emballer, faire la manutention lors du stockage, négocier avec les commerçants et transporter les produits jusqu'au marché.

D'autres éléments à inclure ici :

Main d'œuvre familiale. Le travail des membres de la famille est une partie vitale de beaucoup d'entreprises agricoles, mais ils ne sont généralement pas payés en argent. Ils sont plutôt payés en nature, sous forme de nourriture et de logement. Estimez donc combien cela coûterait d'argent. Si les paysans ne sont pas sûrs, utilisez le taux journalier local général pour les ouvriers agricoles.



TABLEAU 27. EXEMPLE D'ESTIMATION DES COÛTS DE MAIN D'ŒUVRE

1 acre de maïs, Sanya Juu, Tanzanie. Monnaie : US dollars

ACTIVITÉ	PERSONNE/JOUR		COÛT/JOUR		COÛTS		
	Ouvriers	Famille	Ouvriers	Famille	Ouvriers	Famille	Total
	Jours	Jours	\$	\$	\$	\$	\$
	A	B	C	D	E = A × C	F = B × D	E + F
Avant la production							
Labour	1	1	4	4	4	4	8
2ème labour	1	1	4	4	4	4	8
Total des coûts avant la production					8	8	16
Production							
Plantation	0	3	2	2	0	6	6
Désherbage	1	4	2	2	2	8	10
2ème désherbage	1	4	2	2	2	8	10
Total des coûts de production					4	22	26
Coûts post-récolte							
Récolte	2	2	2	2	4	4	8
Séchage, tri	0	6	2	2	0	12	12
Total des coûts post-récolte					4	16	20
Coûts de commercialisation							
Transport	0	4		2	0	8	8
Total des coûts de commercialisation					0	8	8
Total des coûts de main d'œuvre					16	54	70

TABLEAU 28. COÛTS TOTAUX

1 acre de maïs, Sanya Juu, Tanzanie. Monnaie : Dollars

		COÛTS
		\$
Total coûts de matériel (consommable et durable)	A	130
Total coûts de main d'œuvre	B	70
Coûts totaux	A + B	200

**COÛTS TOTAUX
= COÛTS DE
MATÉRIEL + COÛTS
DE MAIN D'ŒUVRE**

On notera que quand la taille de l'exploitation augmente au delà d'un certain point, la main d'œuvre familiale reste constante et tous les autres besoins de main d'œuvre devront être satisfaits par des ouvriers agricoles.

Paievements en nature, comme le coût des moissonneurs qui sont payés avec une partie de la production.

Le coût de la main d'œuvre peut varier au cours de la saison ou selon le type de travail. Vérifiez que vous notez les bons montants pour cela.

On trouvera dans le Tableau 27 un exemple de calcul du coût de la main d'œuvre.

TOTAL DES COÛTS

En additionnant les coûts de matériel consommable et durable et les coûts de main d'œuvre, vous pouvez calculer les coûts totaux.

L'Exercice 10a vous aide à déterminer combien la production et la commercialisation d'une quantité particulière du produit va coûter – par exemple 1 ha de maïs, ou 100 poulets. Chaque paysan peut utiliser la même procédure pour calculer ses propres coûts.

ESTIMER LE REVENU

Une fois que les paysans ont calculé les coûts de la production et de la commercialisation d'un produit particulier, ils doivent calculer le revenu qu'ils peuvent tirer du produit. C'est plus facile. Vous avez besoin des informations suivantes :

- Quantité de produit que le paysan prévoit de produire et de vendre.
- Prix pour lequel le paysan prévoit de vendre le produit.

Multipliez l'un par l'autre pour obtenir le revenu total (Tableau 29).

Assurez-vous d'utiliser des estimations réalistes de la quantité à vendre et du prix. Il vaut mieux être prudent par rapport à la production et aux prix (et avoir une bonne surprise s'ils s'avèrent être plus élevés) qu'être déçu (et endetté) si l'on est trop optimiste. Si vous avez des informations sur la production et les prix de ces dernières années, utilisez-les comme bases pour les estimations.

Quelquefois, un paysan aura peut-être noté combien il a reçu pour la vente de ses produits l'année précédente. Vous pouvez aussi utiliser ces informations. Au cas où le paysan aurait vendu ses céréales en trois vente différentes, additionnez-les pour obtenir le revenu total (Tableau 30). Le mieux est d'utiliser des informations moyennes sur les niveaux de production et de prix des quelques dernières années.

Pour la production, vous pouvez vérifier ce que dit un paysan en le comparant avec la productivité moyenne nationale. Pour les prix, vous pouvez utiliser par exemple



TABLEAU 29. ESTIMATION DU REVENU (VENTE EN UNE FOIS)

1 acre de maïs, Sanya Juu, Tanzanie. Monnaie : US dollars

REVENU	DATE DE LA VENTE	UNITÉ	NOMBRE D'UNITÉS	PRIX UNITAIRE	REVENU
				\$	\$
			A	B	A × B
Vente de maïs	15 août	Sacs de 90 kg	15	28	420
Revenu total					420

TABLEAU 30. ESTIMER LE REVENU (PLUSIEURS VENTES)

1 acre de maïs, Sanya Juu, Tanzanie. Monnaie : US dollars

REVENU	DATE DE LA VENTE	UNITÉ	NOMBRE D'UNITÉS	PRIX UNITAIRE	REVENU
				\$	\$
			A	B	A × B
Vente de maïs	5 août	Sacs de 90 kg	5	27	135
Vente de maïs	15 août	Sacs de 90 kg	5	28	140
Vente de maïs	30 août	Sacs de 90 kg	5	29	145
Revenu total			15		420

TABLEAU 31. ESTIMER LE BÉNÉFICE

1 acre de maïs, Sanya Juu, Tanzanie. Monnaie : US dollars

		MONTANT
		\$
Revenu total	A	420
Total coûts de matériel	B	130
Total main d'œuvres	C	70
Total des coûts	D = B + C	200
Bénéfice (marge brute) par acre	A - D	220

TABLEAU 32. ESTIMER LE BÉNÉFICE EN EXCLUANT LA MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE

1 acre de maïs, Sanya Juu, Tanzanie. Monnaie : US dollars

		MONTANT
		\$
Revenu total	A	420
Total des coûts de matériel	B	130
Total des coûts de main d'œuvre et services (sans compter la main d'œuvre familiale)	C	16
Total des coûts	D = B + C	146
Bénéfice (marge brute) par acre	A - D	274

une moyenne des prix des cinq dernières années. Utilisez ces chiffres comme base pour l'estimation. Ou, si vous avez des informations sur la production et les prix ces dernières années, utilisez-les comme base pour l'estimation.

ESTIMER LE BÉNÉFICE

Vous pouvez ensuite calculer la **marge brute** (le bénéfice) à attendre : la différence entre le revenu total et le coût total (Tableau 31).

En comparant les coûts, le revenu et le bénéfice attendu pour plusieurs produits différents, les paysans peuvent prendre une décision bien informée sur les produits qu'ils veulent suivre dans leur agro-entreprise.

MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE

Les paysans ne comptent généralement pas le coût de la main d'œuvre familiale. Mais il est important de le faire quand on planifie une agro-entreprise parce que les besoins de main d'œuvre changent, par exemple :

- Les membres de la famille qui travaillent dans la ferme peuvent devenir malades ou devront être absents de leurs tâches agricoles. Un agriculteur devra embaucher du travail à l'extérieur pour compenser cette absence.
- Une option d'entreprise, comme les tomates, peut demander beaucoup plus de main d'œuvre qu'une autre entreprise telle que le maïs.
- Certains membres de la famille (surtout les femmes) peuvent avoir une charge de travail supérieure.
- Si les membres de la famille peuvent gagner plus d'argent ailleurs (par exemple en partant chercher du travail à la ville), ils le feront peut-être. Ils ne pourront donc pas être disponibles pour faire un travail vital, comme la plantation, le désherbage et la moisson quand ce sera nécessaire.



PLUSIEURS RÉCOLTES

Il est relativement simple de calculer les coûts, le revenu et le bénéfice pour certains types de produits. Le maïs, par exemple, pousse et est récolté au cours d'une seule saison mais peut être vendu à plusieurs occasions.

D'autres produits sont plus compliqués :

- **Les légumes** peuvent être plantés et récoltés plusieurs fois dans une saison avec plusieurs cycles de production et plusieurs ventes.
- **Les poules** produisent plusieurs produits, elles produisent des œufs pendant 2 ou 3 ans, puis de la viande à la fin de leur vie de pondeuses.

Vous pouvez adapter les tableaux de cette leçon pour ces produits. Par exemple, vous pouvez ajouter des lignes au tableau pour le calcul du revenu (Tableau 30) pour pouvoir inclure les récoltes hebdomadaires de légumes. N'oubliez pas que le prix du produit peut changer au cours du temps : les légumes se vendent généralement plus cher quand ils ne sont pas de saison.

STOCKAGE

Certains produits (en particulier les céréales) peuvent être stockés pendant des semaines ou des mois en attendant que les prix augmentent. N'oubliez pas d'inclure les coûts du stockage et les pertes de grain abimé.

PRODUITS À MATURATION LENTE

Des produits tels que les arbres fruitiers et le lait prennent plusieurs saisons pour commencer à produire, puis continuent à produire pendant un certain nombre d'années. Le paysan doit payer beaucoup des coûts dès le début, puis attendre que les arbres poussent ou que les vaches arrivent à maturité.

CULTIVER POUR L'ALIMENTATION ET LE REVENU

De nombreux paysans essaient de cultiver toute la nourriture dont ils ont besoin puis vendent un éventuel surplus. Par exemple, dans les principales régions de culture du maïs d'Afrique, une famille de six doit produire environ dix sacs de 100 kg de maïs pour nourrir la famille avant d'avoir un surplus à vendre. Pour de nombreuses cultures, une partie de la production est conservée à la ferme.

Si nous utilisons les données de l'exemple précédent, mais en prenant en compte cette fois-ci les besoins de sécurité alimentaire de la famille, la famille garde 10 sacs sur le calculs pour 1 acre, avec une valeur marchande de 280 US\$. Elle vend 5 sacs pour une valeur marchande de 140 US\$. Comme cela coûte 150 \$ pour produire les 15 sacs, plus 16\$ de main d'œuvre, l'entreprise du maïs sur la ferme pour une parcelle d'un acre a maintenant une perte financière totale de -6 US\$ (Tableau 33).

TABLEAU 33. ESTIMER LE BÉNÉFICE AVEC LA CONSOMMATION DU MÉNAGE

1 acre de maïs, Sanya Juu, Tanzanie. Monnaie : US dollars

		MONTANT
		\$
Revenu total de la vente des 15 sacs	A	420
Valeur des 10 sacs conservés sur l'exploitation	B	280
Revenu total de la vente des 5 sacs	$C = A - B$	140
Total des coûts de matériel	D	130
Total des coûts de main d'œuvre et de services (sans compter la main d'œuvre familiale)	E	16
Total des coûts	$F = D + E$	146
Bénéfice (marge brute) par acre	$C - F$	-6

Est-ce un problème ? La partie principale de l'équation est qu'en gardant une partie de la récolte, la famille a suffisamment de maïs pour se nourrir. Une alimentation adéquate signifie que tout le monde à la ferme sera en bonne santé et capable de travailler dur. En outre, le maïs peut avoir même coûté plus cher si la famille devait l'acheter sur le marché. Mais elle ne fait pas de bénéfice avec une productivité aussi basse et une parcelle de petite taille.

OPTIONS POUR ÉQUILIBRER LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE ET LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE

Pour améliorer la productivité de leur entreprise de maïs, les paysans ont un certain nombre de choix. Les méthodes ci-dessous présentent des manières qu'ont les paysans d'améliorer à la fois leur sécurité alimentaire et leur sécurité financière.

EXTENSIFICATION

Pour les paysans qui ont accès à une terre sous-utilisée, la première option pour augmenter la production est de cultiver plus de cette culture, par exemple le maïs, en plantant sur des terres supplémentaires. Les paysans peuvent avoir la possibilité d'étendre leur production d'une culture s'ils ont plus de terres à leur disposition ou s'ils peuvent louer de la terre à un prix auquel une surface plus importante serait rentable. Il faut cependant faire une importante mise en garde par rapport à cette approche : quand on plante sur plus de terres, cela signifie souvent que l'on utilise des terres plus marginales, moins fertiles, et que la surface supplémentaire augmentera les coûts du matériel, de la main d'œuvre et des emprunts.

INTENSIFICATION

L'alternative suivante est d'augmenter le rendement par unité de surface. Cela est possible en augmentant l'utilisation des meilleures pratiques agricoles. Cela signifie généralement à la fois:

- Une utilisation plus importante de la technologie, qui demande d'investir dans des choses telles que les semences, l'engrais, l'irrigation ou l'équipement
- Une approche plus disciplinée des activités agricoles nécessaires pour cultiver une culture, comme préparer la terre au bon moment, planter au bon moment, utiliser les quantités recommandées de semences et d'engrais, désherber au bon moment, etc.

Cette approche demande à la fois beaucoup de technologie et beaucoup de connaissances.

DIVERSIFICATION

Plutôt que de planter plus de maïs, une alternative pour augmenter la rentabilité totale de l'exploitation est d'utiliser une partie de la terre disponible pour cultiver des cultures de valeur plus élevée ou pour élever des animaux. Selon les conditions du marché, des produits tels que des récoltes horticoles peuvent rapporter plus par rapport à la terre et aux coûts de main d'œuvre que de cultiver plus de maïs.

La diversification est une stratégie essentielle pour des millions de petits paysans qui cultivent des parcelles de terre de plus en plus petites. Pour aider les paysans à faire des choix d'options de diversification, il faut que les agents de terrain sachent bien quelles sont les options rentables et travaillent avec les paysans pour prendre de bonnes décisions de production et de bonnes décisions financières.

RÉDUIRE LES COÛTS DE PRODUCTION

Cette approche peut augmenter la rentabilité en diminuant les coûts ou en améliorant l'efficacité. Une fois que les paysans connaissent leurs coûts de production pour une culture, ils peuvent chercher des manières de réduire les coûts. Cela est possible en utilisant des innovations particulières comme un microdosage des engrais qui peut diminuer les coûts par rapport à un épandage à la volée ; en utilisant mieux les ressources en eau pour que les cultures ne souffrent pas de la sécheresse ; dans certains cas, des herbicides peuvent réduire les coûts de main d'œuvre pour le désherbage.

ÉPARGNE

Cela coûte de l'argent d'emprunter de l'argent pour l'agriculture. Les paysans qui économisent plus pour investir dans leur système agricole peuvent réduire le montant qu'ils doivent emprunter et donc réduire les coûts de leurs emprunts. On trouvera plus de détails sur cet aspect dans le Chapitre 11 sur le coût de l'emprunt d'argent.

EMPLOI EN DEHORS DE L'EXPLOITATION

L'augmentation des populations ces 30-40 dernières années signifie que la taille moyenne des parcelles a décliné. Des millions de paysans, surtout ceux qui ont moins de 3-4 hectares (7,5-10 acres) ont trop peu de terres pour cultiver des céréales à une échelle commerciale. Les paysans avec moins d'un hectare (2,5 acres) peuvent avoir du mal à joindre les deux bouts. Ces paysans doivent trouver d'autres formes de génération de revenu en dehors de l'exploitation. Il peut s'agir de travailler dans des exploitations voisines, de travailler dans un magasin du village local ou de travailler sur des sites de construction. Étant donnée les augmentations de population prévues ces 20-30 prochaines années, des millions de ruraux devront trouver du travail en dehors de l'exploitation.

FAIRE DES COMPARAISONS ENTRE LES PAYSANS

Les paysans sont confrontés à de nombreuses difficultés, surtout les petits paysans, mais vous pouvez les aider à comprendre et à analyser leurs options de production et leurs coûts en utilisant l'approche ci-dessus. De nombreux paysans ne connaissent pas ce type d'analyse. Ils ont tendance à cultiver ce qu'ils ont toujours cultivé. Quand ils commencent à comprendre leurs options de marché et qu'ils acquièrent un point de vue plus commercial, ils peuvent utiliser leurs nouvelles compétences pour optimiser leurs opportunités d'alimentation et de revenu.

Chaque exploitation est différente et chaque paysan a des coûts de production différents. Cela signifie qu'ils peuvent apprendre beaucoup les uns des autres. Vous pouvez aider les meilleurs cultivateurs à expliquer aux autres comment ils investissent dans leurs cultures, où ils dépensent plus d'argent et où ils réduisent leurs coûts. Cela aidera les paysans à voir comment les bons cultivateurs gèrent leur argent pour augmenter leur production et leur revenu. Ces comparaisons entre les bons cultivateurs et les autres, sont aussi appelées analyses comparatives. On collecte des informations sur différents paysans et on essaie de trouver de bons agriculteurs que l'on peut ensuite utiliser comme références pour les paysans qui apprennent à améliorer leur entreprise.

CONCLUSION

Cette leçon a abordé de nombreux points. Nous avons appris comment collecter des informations sur les coûts et comment calculer les coûts de production et de commercialisation d'un produit. Nous avons vu comment calculer les revenus et les bénéfices et les comparer pour divers produits.

Cette leçon comprenait beaucoup d'arithmétique. Beaucoup de gens trouvent les nombres compliqués, préparez-vous donc à expliquer lentement et à répéter vos explications en utilisant des exemples simples quand c'est possible. S'ils trouvent que c'est difficile au début, rappelez-leur que ça devient plus facile avec de la pratique. Ne vous inquiétez pas si les chiffres des calculs de coûts ne sont pas parfaitement exacts ou si vous avez oublié quelques éléments moins importants. Il vaut mieux que ce soit à peu près juste que parfaitement faux !

Il est important que les paysans acquièrent les compétences que nous avons vues dans cette leçon. Ils en auront souvent besoin pour planifier et gérer leurs agro-entreprises.

INTERROGATION 10

Réponses à la fin du guide.

1. Le paysan a gagné à la loterie et veut acheter des nouvelles choses ! Faites correspondre chaque coût avec la bonne catégorie.

COÛT	CATÉGORIE
A. Semences hybrides	1. Biens durables
B. Motoculteur	2. Articles consommables
C. Conseils vétérinaire pour son chameau malade	3. Main d'œuvre et services
D. Le dernier téléphone portable	

2. « Je suis cultivateur depuis toujours. Je n'ai jamais tenu des comptes de mes coûts et je ne vais pas commencer maintenant. » Comment répondriez-vous ?

Cochez toutes les réponses appropriées.

- A. « Pas de problème, ce n'est pas important. Vous êtes quand même le bienvenu dans le groupe. »
- B. « Je comprends votre position. Mais les membres plus jeunes du groupe ont besoin de cultivateurs plus expérimentés comme vous pour les guider. Ça les aiderait vraiment s'ils pouvaient comprendre vos coûts. »
- C. « Désolé, si c'est ce que vous pensez, il est hors de question que vous soyez membre du groupe. Au revoir. »
- D. « Dans n'importe quelle entreprise, il faut une bonne compréhension du revenu et des dépenses. Venez, je vais vous aider. Combien de sacs de maïs avez-vous récoltés l'année dernière ? »

3. Une paysanne dit qu'il lui a fallu trois jours pour labourer son champ d'un demi hectare, une journée pour semer, deux jours pour désherber le terrain et une journée pour récolter. Le coût du labour dans son village est de 30 Rs. par jour. Quel chiffre devrait-elle prendre comme son coût de main d'œuvre ?

- A. 210 Rs. par hectare
 B. 30 Rs. per hectare
 C. 420 Rs. per hectare
 D. Rien. On n'a pas besoin de compter la main d'œuvre familiale.

4. Un paysan calcule que pour cultiver 5 quintaux de teff, il doit dépenser au total 1500 birr. Il peut vendre le teff pour 1200 birr le quintal (les prix du teff sont élevés en ce moment !) Quel est son bénéfice ?

- A. 300 birr
 B. 4 500 birr
 C. 6 000 birr
 D. 1 500 birr.

5. Lors du calcul du coût du travail, vous devriez:

- A. Comprend le coût du travail familial.
 B. Inclure le coût du travail familial uniquement si les membres de la famille sont payés en espèces.
 C. Ignorer le coût du travail familial.

6. Quelle est la marge brute d'un producteur ?

- A. Le revenu total du producteur.
 B. Le revenu total du producteur moins les coûts de matériaux.
 C. Le revenu total du producteur moins les matériaux et les coûts de main-d'oeuvre.

EXERCICE 10A. CALCULER LES COÛTS DE PRODUCTION ET DE COMMERCIALISATION

Cet exercice accompagne les paysans tout au long du travail d'établissement d'une liste de coûts de matériel et de main d'œuvre et les aide ensuite à calculer le coût du matériel. Il est conçu pour un groupe de consultation d'un maximum de 8 paysans. Vous pouvez l'adapter pour des entretiens avec des individus.

Vous devrez répéter cet exercice pour chacun des produits que les paysans envisagent de produire. Ou bien, si vous avez suffisamment de participants, vous pouvez les diviser en petits groupes, un pour chaque type de produit envisagé.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront :

- Établir une liste de tous les coûts encourus par les paysans pour la production et la commercialisation d'un produit.
- Calculer le matériel pour la production et la commercialisation.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs, cartes.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Liste des coûts pour le matériel et pour la main d'œuvre et les services.
- Calcul des coûts de matériel.
- Revenu attendu des futures ventes.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 3 heures.

PRÉPARATION

Préparer des tableaux vierges comme les Tableaux 34, 35 et 36 sur de grandes feuilles de papier.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Expliquer aux participants qu'ils vont calculer les coûts de la production et de la commercialisation d'un produit particulier. Expliquer pourquoi

ils doivent faire ceci : pour les aider à décider si c'est une bonne idée de le produire.

2. Leur demander de réfléchir à la production d'une quantité standard du produit. Pour le maïs, ce pourrait être un hectare de culture. Pour la volaille, ce pourrait être 100 poulets.
3. Leur demander de faire une liste de tout ce dont ils ont besoin pour produire et commercialiser le produit. Ceci comprendra des coûts de matériel : semences, engrais, location de la terre, irrigation et des coûts de main d'œuvre pour le labour, les semis, le désherbage, etc. Aidez-les à trouver, si nécessaire. Triez les cartes en trois piles : articles consommables, bien durables et main d'œuvre et services.
4. Pour les articles consommables, leur demander de dire de quelle quantité de chaque article ils ont besoin et le prix de chaque unité (par ex. louer 1 ha de terre, acheter 1 kg de semences). Les inscrire dans les colonnes « Quantité » et « Prix unitaire » du Tableau 34.
5. Pour chaque article, demander aux paysans de calculer le coût total (la dernière colonne du tableau).
6. Répéter ces étapes pour les biens durables, en n'oubliant pas de demander combien d'années (ou de cycles de production) il est prévu que le bien durera. Noter ces informations dans la section correspondante du Tableau 35.
7. Puis répéter ces étapes pour main d'œuvre et services, en remplissant le Tableau 36.
8. Vérifier que les paysans n'ont rien oublié. Vérifier les calculs.
9. Additionner les totaux des Tableaux 34, 35 et 36 :

Total des coûts

**= Coût des articles consommables
+ Coût des biens durables par an
+ Main d'œuvre**

C'est le coût total de production et de commercialisation.

TABLEAU 34. FORMULAIRE POUR ESTIMER ET ENREGISTRER LES COÛTS DES ARTICLES CONSOMMABLES

Type de produit		Monnaie			
Superficie		Monnaie par US\$			
DATE	ARTICLES	UNITÉS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	COÛT
		Ex : kg, sacs	A	B	A × B
Avant la production					
	Outils				
	Location de terre				
	...				
Total des coûts avant la production					
Production					
	Semences				
	Engrais				
	Produits agro-chimiques				
	...				
Total des coûts de production					
Post-récolte					
	Sacs				
	...				
Total des coûts post-récolte					
Coûts de commercialisation					
	Transport jusqu'au marché				
	Droits d'utilisation du marché				
	Communications				
	Autres				
Total des coûts de commercialisation					
Total des coûts pour le matériel consommable					
Total des coûts pour le matériel consommable (US\$)					

TABLEAU 35. FORMULAIRE POUR ESTIMER ET ENREGISTRER LES COÛTS DES BIENS DURABLES

Type de produit		Monnaie			
Superficie		Monnaie par US\$			
ARTICLE	UNITÉS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	ANNÉES UTILISÉ	COÛT PAR ANNÉE
	Ex. houes, bâtiments	A	B	C	$A \times B / C$
Total des coûts d'articles durables par an					
Total des coûts d'articles durables par an (US\$)					

TABLEAU 36. FORMULAIRE POUR ESTIMER ET ENREGISTRER LES COÛTS DE MAIN D'ŒUVRE

Type de produit			Monnaie					
Superficie			Monnaie par US\$					
DATE	ACTIVITÉ	JOURS/ PERSONNE		COÛT/JOUR		COÛTS		
		Ouvrier	Famille	Ouvrier	Famille	Ouvrier	Famille	Total
		A	B	C	D	$E = A \times C$	$F = B \times D$	$E + F$
Avant la production								
	Défrichage							
	...							
Total des coûts avant la production								
Production								
	Culture							
	Application d'en-grais							
	Désherbage							
	...							
Total des coûts de production								
Coûts post-récolte								
	Récolte							
	Séchage							
	Battage							
	Stockage							
	...							
Total des coûts post-récolte								
Coûts de commercialisation								
	Conditionnement							
	Nettoyage							
	Tri/ classification							
	Amener produit au marché							
	...							
Total des coûts de commercialisation								
Total des coûts de main d'œuvre								

EXERCICE 10B. CALCULER LE BÉNÉFICE ET LE PROFIT

Cet exercice utilise les informations obtenues dans l'Exercice 10a pour calculer le revenu prévu et le bénéfice prévu pour différents produits. Il permet aux paysans de voir si la production d'un produit a des chances d'être rentable et de comparer la rentabilité de divers produits.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront calculer le revenu et le bénéfice qu'ils peuvent attendre de différents produits.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs, calculatrice.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Calcul du revenu et du bénéfice pour différents produits.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 2-3 heures.

PRÉPARATIONS

Utilisez l'Exercice 10a pour aider les paysans à calculer le coût de la production et de la commercialisation de divers produits.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Expliquer aux participants qu'ils vont calculer le revenu et les bénéfices des produits qu'ils envisagent de produire. Ils doivent le faire pour voir si la production de chaque produit a des chances d'être rentable. Cette activité les aidera aussi à choisir entre les produits.
2. Pour chaque produit, demander combien d'unité ils pensent pouvoir produire. Par exemple, combien de sacs de maïs par hectare, ou combien de poulets par cycle de production ? Noter ces chiffres à la première ligne du Tableau 37.
3. Leur demander quel prix ils peuvent attendre par unité de production. Noter ce montant à la deuxième ligne.
4. Pour chaque produit, multiplier la quantité produite par le prix. Noter le montant à la troisième ligne.
5. Écrire les coûts totaux (tirés de l'Exercice 10a) à la quatrième ligne.
6. Calculer le bénéfice prévu pour chaque culture en soustrayant les coûts du revenu.
7. Discuter des résultats avec les paysans. Leurs estimations sont-elles réalistes ? Est-ce qu'elles correspondent à leur expérience ? Quel est le meilleur produit de ce point de vue ?

TABLEAU 37. CALCULER LE REVENU ET LE BÉNÉFICE PRÉVUS POUR DIVERS PRODUITS

		PRODUIT 1 (PAR EX. MAÏS)	PRODUIT 2 (PAR EX. CHOU)	PRODUIT 3 (PAR EX. HARICOTS)
Nb d'unité de production (ex. sacs)	A			
Prix prévu par unité	B			
Revenu total	$C = A \times B$			
Total des coûts	D			
Bénéfice prévu pour 1 ha	$C - D$			

LEÇON 11. PRENDRE DES DÉCISIONS POUR UN CRÉDIT

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

- Faire la liste des sources de crédit dans votre région
- Expliquer ce qui signifient « capital, » « taux d'intérêt », « mensualité, » « défaut de paiement » et d'autres termes
- Expliquer pourquoi les paysans prennent des crédits
- Calculer s'il est rentable pour un paysan de prendre un crédit
- Citer les cinq choses qu'une banque ou une institution de microfinance vont prendre en compte avant d'approuver un prêt
- Aider les paysans à choisir une agro-entreprise.



ENDROITS OÙ OBTENIR UN CRÉDIT

L'une des principales raisons pour lesquelles les paysans ne produisent pas plus est qu'ils n'ont pas assez d'argent pour payer les intrants dont ils ont besoin. Ils doivent payer des choses comme les semences, le labour et l'engrais dès le début de la saison. Mais ils ne gagnent de l'argent qu'à la fin de la saison, quand ils peuvent récolter et vendre leur récolte. Ce problème a plusieurs solutions :

- **Épargne individuelle.** Les paysans tentent d'épargner de l'argent de la vente de leurs produits pour acheter des intrants la saison suivante ou le prochain cycle de production. Mais beaucoup de paysans ont du mal à épargner suffisamment pour payer tous les intrants. Cela signifie qu'ils produisent moins pour vendre et donc gagnent moins d'argent. Le résultat : un cercle vicieux de sous-investissement et de sous-production.
- **Emprunter à des membres de la famille.** Les membres de la famille se prêtent souvent de l'argent les uns aux autres sans intérêt ou à un taux peu élevé.
- **Épargne et crédit interne.** Les membres du groupement de producteurs épargnent régulièrement de l'argent en versant de petites sommes dans un compte de groupe. Quand ils ont besoin d'argent, ils peuvent retirer cet argent et peut-être obtenir un prêt du compte du groupe. Les paysans peuvent aussi emprunter à d'autres groupes d'épargne.
- **Emprunts à un prêteur.** Un paysan emprunte souvent de l'argent à un prêteur local. Ces prêts sont pratiques, mais le taux d'intérêt est souvent élevé. Les paysans connaissent souvent ces prêts et leurs conditions.
- **Emprunts à un fournisseur d'intrants ou un client.** Les magasins qui vendent des intrants et les commerçants qui achètent les produits offrent parfois des prêts aux paysans. Tous deux peuvent demander aux paysans comme condition du prêt de leur vendre le produit à un prix plus bas.
- **Crédit d'une banque ou d'une institution de microfinance.** Un paysan, ou le groupe dans son ensemble, peut parfois obtenir un prêt d'une institution de prêt, comme une banque, une institution de microfinance ou un projet de développement. Ces organisations prennent généralement des taux d'intérêt moins élevés que ceux des prêteurs mais exigent généralement que l'emprunteur prépare un plan d'affaires, demandent souvent des références, une caution ou des antécédents de crédit. Ces agences utiliseront aussi des moyens légaux pour recouvrer les prêts qui ne sont pas remboursés.

L'endroit où les paysans se procurent de l'argent est souvent un mystère pour les personnes extérieures. Les paysans peuvent être réticents à en parler. Les prêteurs sont une source de financement importante. Parlez aux prêteurs pour savoir quel taux d'intérêt ils demandent et quel est le calendrier des remboursements.

Cette leçon s'intéresse à la dernière source d'argent : un crédit d'une banque ou d'une institution de microfinance.

VOCABULAIRE DU CRÉDIT

Voici quelques mots importants à connaître :

- **Capital.** La somme d'argent que le prêteur prête à l'emprunteur.
- **Coût de l'emprunt.** Ce que cela coûte d'emprunter le montant du capital (par ex. pour l'emprunt d'un capital de 100\$ sur 4 mois, le coût de l'emprunt peut être de 20\$).
- **Période du prêt.** La période de temps dont dispose l'emprunteur avant de rembourser tout l'argent.
- **Taux d'intérêt.** Les frais facturés par le prêteur. Il peut être calculé par mois (par ex. 5% par mois pendant 4 mois) ou sur toute la période du prêt (par ex. 20% sur 4 mois).
- **Remboursement.** La somme d'argent que l'emprunteur doit rembourser. Les remboursements peuvent être des échéances régulières (par ex. une petite somme chaque mois) ou un versement unique à la fin de la période du prêt.
- **Échéances.** Ce sont les sommes d'argent qu'un emprunteur paie régulièrement au prêteur. Par exemple, l'emprunteur doit verser chaque semaine au prêteur un versement de 10\$ plus les intérêts pendant dix semaines pour rembourser complètement un prêt de 100\$.
- **Défaut de paiement.** Si un emprunteur ne rembourse pas, il est en « défaut de paiement de l'emprunt. »
- **Garantie.** Pour s'assurer que l'emprunteur rembourse, le prêteur peut demander une garantie. C'est un bien (comme des terres ou du matériel) que le prêteur peut saisir et vendre si l'emprunteur ne rembourse pas.
- **Garantie sociale.** De nombreux emprunteurs n'ont rien qu'ils puissent offrir comme garantie. Les institutions de microfinance comptent souvent sur une « garantie sociale. » Les emprunteurs doivent être organisés en groupe et le groupe dans son ensemble garantit que chaque membre va rembourser ses emprunts.



EXEMPLE DE CONVENTION DE CRÉDIT

Reginald emprunte 100\$ à la Banque agricole à 5% d'intérêt par moi sur 4 mois. Il doit rembourser le capital plus les intérêts en un seul versement après la récolte (Tableau 38).

Les conventions de crédit sont souvent plus complexes que cela. Par exemple :

- Avant qu'un prêteur n'accorde un prêt, il peut demander à l'emprunteur de montrer qu'il a économisé de l'argent, de faire un **dépôt** à l'avance ou de payer un droit unique.
- Si l'emprunteur rembourse en plusieurs échéances, l'**intérêt** peut n'être calculé que sur la somme restant due, pas sur tout le capital. On appelle cela un taux d'intérêt dégressif.

TABLEAU 38. EXEMPLE DE CONVENTION DE CRÉDIT

Capital		\$100
Taux d'intérêt	10% par mois	10%
Période du prêt		4 mois
Intérêt total dû (le coût de l'emprunt)	$100 \text{ US\$} \times 10\% \times 4$	\$40
Total à rembourser à la fin de la période du prêt		\$140

- Le **calendrier de remboursement** peut être flexible. Par exemple, l'emprunteur peut être autorisé à rembourser tout ou partie du montant du prêt en un seul versement plutôt que par des échéances régulières.

Quand ils négocient un prêt, il est important que les paysans en comprennent clairement les modalités.

TYPES DE PRÊTS

Les banques et les institutions de microfinance peuvent offrir divers types de prêts. Les types les plus courants sont :

- **Prêts saisonniers pour un capital de travail.** Ces prêts sont utilisés pour acheter des intrants pour la production, comme des semences et des engrais, pour louer la terre et pour embaucher des ouvriers. Les paysans doivent rembourser le prêt après la récolte.
- **Prêts de récolte.** Ce sont des prêts à court terme pour embaucher des ouvriers ou louer du matériel au moment de la récolte. Ils peuvent aussi être utilisés pour couvrir les coûts de la commercialisation.
- **Prêts d'amélioration à court terme.** Ils sont utilisés pour payer des investissements relativement petits, comme une pompe d'irrigation. Ils sont remboursés sur une période d'un ou deux ans.
- **Prêts d'investissement à long terme.** Ce sont des prêts utilisés pour acheter des terres, des bâtiments ou du matériel pour un usage à long terme. Ils sont aussi utilisés pour acheter des animaux ou des plants d'arbres qui prennent plusieurs années pour commencer à produire un revenu.
- **Prêts en plusieurs phases.** Ce sont des prêts qui ne sont pas donnés sous forme d'un versement unique mais où les déboursements sont faits à des moments particuliers de la saison de production et de commercialisation pour coïncider avec les besoins des paysans. Par exemple, selon la convention de prêt, des fonds sont donnés au moment de la plantation, quand on fait le désherbage, au moment de la récolte, du stockage. Ce qu'il y a de bien avec le prêt en plusieurs phases, c'est que les paysans reçoivent les fonds quand ils en ont besoin, ce qui évite qu'ils ne soient dépensés pour d'autres besoins que ce qui était prévu et les paysans ne paient des intérêts que sur les diverses portions du prêt qui ont été déboursées, ce qui leur fait faire des économies sur le paiement des intérêts.

LES PAYSANS DEVRAIENT-ILS EMPRUNTER ?

Les paysans ne devraient pas emprunter trop d'argent, car ils peuvent avoir des difficultés à rembourser, ou ils risquent d'utiliser tout leur bénéfice pour rembourser leur emprunt. Mais s'ils empruntent trop peu, ils ne pourront pas acheter les intrants de production qui augmenteront leur productivité. L'amélioration de leur productivité les aidera à diversifier et cela augmentera le revenu total de l'exploitation et garantira aussi leur sécurité alimentaire.

Emprunter représente toujours un risque. Si une récolte est mauvaise du fait de la sécheresse, des insectes, d'une maladie ou si elle est mangée par des animaux, les paysans ne pourront pas rembourser leurs emprunts. Pour rembourser l'argent, ils devront peut-être emprunter à un prêteur, à un taux d'intérêt plus élevé. Ils risquent de se retrouver de plus en plus endettés.

Les paysans ne devraient donc emprunter que si :

- Ils peuvent utiliser l'argent pour **augmenter leur bénéfice** et
- Ils sont raisonnablement sûrs qu'ils pourront **rembourser le prêt**.

En tant qu'agent de terrain, vous devriez pouvoir conseiller aux paysans les sommes raisonnables qu'un paysan peut emprunter et discuter avec eux pour voir si c'est un risque raisonnable à prendre.

Une banque ou une institution de microfinance peut aussi aider le groupe à faire les calculs pour les prêts. Mais le groupe devrait d'abord avoir une idée du montant qu'il veut emprunter et de combien il devra rembourser.



Une institution financière honorable ne prêtera pas à un groupe si elle pense qu'il ne pourra pas rembourser le prêt.

COMBIEN LES PAYSANS DEVRAIENT-ILS EMPRUNTER ?

Les paysans peuvent calculer approximativement de combien d'argent ils auront besoin pour la production et la commercialisation (Tableau 39) :

Ils peuvent alors décider du montant du prêt dont ils ont besoin. Il peut s'agir de la même somme que le montant nécessaire. Ou ils peuvent décider d'emprunter plus (pour couvrir des dépenses supplémentaires, comme un éventuel acompte exigé pour obtenir le prêt) ou moins (par exemple, ils peuvent décider de ne pas inclure certains coûts dans la portion du prêt ou ils peuvent peut-être se procurer une partie du prêt ailleurs).

- Le montant emprunté est appelé le **capital**.
- Le coût correspondant au fait d'emprunter l'argent est appelé **coût de l'emprunt**.

On trouvera un exemple des coûts d'un emprunt dans le Tableau 40.

COMBIEN L'EMPRUNT VA-T-IL COÛTER ?

Les paysans peuvent le calculer à partir du montant du prêt, du taux d'intérêt par mois et du nombre de mois de remboursement. Le montant devant être remboursé est l'intérêt (le coût de l'emprunt) plus la somme empruntée (le capital).

INVESTIR POUR PRODUIRE PLUS

Les paysans peuvent produire plus et gagner plus s'ils utilisent des intrants comme des semences améliorées et de l'engrais. Voyons un exemple simple en Tanzanie (Tableau 41). Ces producteurs de maïs ont plusieurs choix :

TABLEAU 39. ESTIMER LE MONTANT DONT A BESOIN UN PAYSAN

1 acre de maïs, Tanzanie. Monnaie : US dollars

		MONTANT
		\$
Total des coûts (sans tenir compte de la main d'œuvre familiale)	A	146
Montant disponible sous forme d'épargne	B	30
Montant nécessaire	$C = A - B$	116

**SOMME D'ARGENT
NÉCESSAIRE =
TOTAL DES COÛTS
- SOMME D'ARGENT
DISPONIBLE**

TABLEAU 40. CALCULER LE COÛT D'UN EMPRUNT

1 acre de maïs, Tanzanie. Monnaie : Dollars

			MONTANT
			\$
Montant du prêt	D		116,00
Taux d'intérêt par mois	$E = D \times 10\%^*$	10% par mois	11,60
Nombre de mois	F	4 mois	
Coût de l'emprunt	$G = E \times F$		46,40
Montant à rembourser	$D + G$		162,40

COÛT DE L'EMPRUNT = MONTANT DU PRÊT × TAUX D'INTÉRÊT PAR MOIS × NOMBRE DE MOIS

MONTANT À REMBOURSER = MONTANT DU PRÊT + COÛT DE L'EMPRUNT

* Ce taux est fixé par le prêteur.

- Ils peuvent appliquer de l'engrais ou non.
- Ils peuvent choisir parmi les semences qu'ils ont produites eux-mêmes ou acheter une variété à pollinisation libre ou un hybride.

Que devraient-ils choisir ?

Tout d'abord, comparez les rendements avec et sans engrais (colonne A). Les rendements sont plus élevés si le paysan a appliqué un engrais.

Ensuite, comparez les types de semences utilisés. Les semences hybrides produisent plus que la variété à pollinisation libre. Ce sont les semences produites sur l'exploitation qui produisent le moins.

Maintenant, regardez les coûts de production (colonne B). Le coût de l'utilisation d'engrais est plus élevé aussi, parce que le paysan doit acheter l'engrais (et peut-être les semences aussi). Et les semences hybrides coûtent plus que les deux autres types.

Mais des rendements plus élevés signifient des revenus plus élevés (colonne C). Avec de l'engrais, c'est mieux que sans, et les semences hybrides produisent un revenu plus élevé que la variété à pollinisation libre qui est meilleure que les semences de l'exploitation.

Quand nous regardons donc la marge brute (colonne D), nous voyons qu'elle est plus élevée si le paysan applique des engrais que s'il ne le fait pas. Et des semences hybrides amènent un revenu plus élevé que la variété à pollinisation libre qui est meilleure que les semences de l'exploitation.

Mais attention ! Regardez attentivement les chiffres de marge brute des semences de l'exploitation. Avec un engrais, le paysan gagne une marge brute de 66 US\$. Sans engrais, il gagne 50 US\$. S'il utilise des semences de l'exploitation et que le coût de l'engrais augmente, il n'est pas sûr qu'il ait toujours un bon retour sur l'investissement en engrais si celui-ci est combiné aux semences locales à faible rendement.

TABLEAU 41. CALCULER LA MARGE BRUTE D'UN ACRE DE MAÏS

		RENDEMENT	COÛTS DE PRODUCTION	REVENU	MARGE BRUTE
		sacs de 100 kg	\$	\$	\$
		A	B	C	D = B + C
Pas d'engrais	Semences de l'exploitation	5	90	140	50
	Pollinisation libre	8	98	224	126
	Hybride	11	106	308	202
Avec engrais	Semences de l'exploitation	7	130	196	66
	Pollinisation libre	13	138	364	226
	Hybride	15	146	420	274

L'option la plus rentable serait d'acheter à la fois des semences hybrides et de l'engrais. Cela coûterait 146 US\$ mais on pourrait attendre un rendement de 15 sacs à l'acre, et un revenu de 420 US\$, ce qui donne une marge brute de 274 US\$ (dernière ligne du tableau).

EST-IL RENTABLE D'EMPRUNTER POUR ACHETER DES INTRANTS ?

Bien sûr, les paysans aimeraient beaucoup produire plus et gagner plus d'argent. Mais ils ne le peuvent pas parce qu'ils n'ont pas d'argent à investir dans des semences, de l'engrais et d'autres intrants.

Supposons qu'ils puissent obtenir un prêt pour couvrir les coûts de ces intrants ? Est-ce que ça vaut la peine ? Intéressons-nous maintenant à cette question.

$$\text{BÉNÉFICE NET} = \text{REVENU TOTAL} - \text{TOTAL DES COÛTS} - \text{COÛT DE L'EMPRUNT}$$

$$= \text{MARGE BRUTE} - \text{COÛT DE L'EMPRUNT}$$

Plus le bénéfice net est élevé, mieux c'est. Si le bénéfice net est négatif, cela ne vaut pas la peine de prendre un emprunt.

Imaginons que les paysans doivent emprunter tout le montant de la colonne B. veuillez noter qu'un emprunt pour tous les coûts est une légère exagération car la plupart des paysans ne doivent pas emprunter pour le total leurs coûts tous les ans. Le Tableau 42 présente les mêmes informations que le Tableau 41, mais nous avons ajouté deux autres colonnes. Dans la colonne E, nous avons calculé le coût d'un emprunt pour couvrir le montant total, en utilisant notre formule précédente :

$$\text{COÛT DE L'EMPRUNT} = \text{MONTANT DU PRÊT} \times$$

$$\text{TAUX D'INTÉRÊT PAR MOIS} \times \text{NOMBRE DE MOIS}$$

Nous avons utilisé un taux d'intérêt de 10% par mois et un remboursement après 4 mois. Donc, pour obtenir un prêt de 90 US\$ (première ligne, colonne B), le paysan devrait rembourser 36 US\$ (première ligne, colonne E) :

$$\text{COÛT DE L'EMPRUNT} = 90 \text{ US\$} \times 10\% \times 4 \text{ MOIS} = 36 \text{ US\$}$$

La dernière colonne montre le bénéfice net du paysan. Si le paysan utilise des semences produites sur l'exploitation et n'applique pas d'engrais, le bénéfice net descend à 14 US\$. Cela suggère qu'il est risqué de prendre un emprunt car le bénéfice couvre tout juste les coûts de production !

TABLEAU 42. CALCULER LA RENTABILITÉ DU PRÊT

1 acre de maïs, Morogoro, Tanzanie. Monnaie : US dollars

		RENDEMENT	COÛTS DE PRODUCTION	REVENU	MARGE BRUTE	COÛT DE L'EMPRUNT	BÉNÉFICE NET
		sacs de 100 kg	\$	\$	\$	\$	\$
		A	B	C	D = B - A	E	F = D - E
Pas d'engrais	Semences de l'exploitation	5	90	140	50	36,00	14,00
	Pollinisation libre	8	98	224	126	39,20	86,80
	Hybride	11	106	308	202	42,40	159,60
Avec engrais	Semences de l'exploitation	7	130	196	66	52,00	14,00
	Pollinisation libre	13	138	364	226	55,20	170,80
	Hybride	15	146	420	274	58,40	215,60

Les choses sont similaires si le paysan décide d'appliquer un engrais mais utilise quand même ses propres semences (la deuxième cellule gris foncé). Son bénéfice net sera seulement de 14 US\$.

Les autres options sont meilleures : le bénéfice net est positif. Et si le paysan achète des semences hybrides et applique de l'engrais, il peut s'attendre à un bénéfice net de 215,60 US\$.

C'est bien, mais cela pourrait être mieux. Si le paysan a de l'épargne à investir, il prendra plus petit emprunt. Supposons maintenant qu'il ait économisé 30 US\$. Au lieu d'un prêt de 166 US\$ (pour acheter des semences hybrides et de l'engrais), il ne devra emprunter que 136 US\$.

Le Tableau 43 montre cette possibilité. Maintenant, les risques sont réduits pour tous les paysans, et ce serait profitable d'obtenir un prêt pour toutes les options. La meilleure option est toujours les semences hybrides et l'engrais. Elle donne un bénéfice net de 229,60 US\$.

QUE VA RECHERCHER LA BANQUE OU L'INSTITUTION DE MICROFINANCE ?

Quand une banque, ou une institution de microfinance, prête de l'argent à quelqu'un, elle veut être sûre que l'emprunteur va la rembourser. Elle s'intéresse aux types de questions suivantes, qu'on appelle les Cinq C :

- **Capacité** à rembourser
- **Caractère** de l'emprunteur
- **Capital** investi dans l'entreprise
- **Caution**
- **Conditions.**

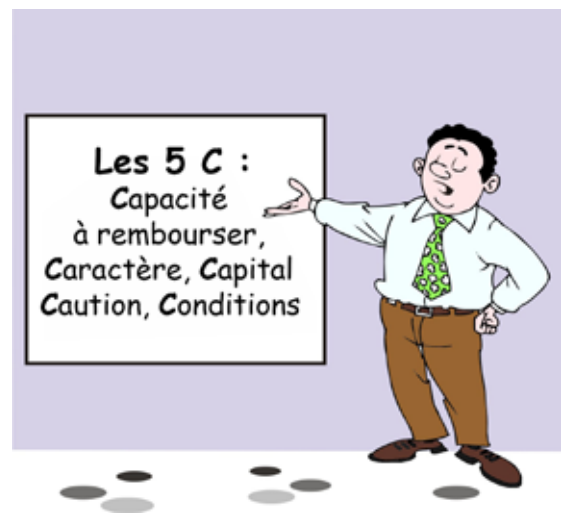


TABLEAU 43. CALCULER LA RENTABILITÉ D'UN PRÊT PLUS PETIT

1 acre de maïs, Morogoro, Tanzanie. Monnaie : Dollars

		RENDE- MENT	COÛTS DE PRODUCTION	REVENU	MARGE BRUTE	AVEC 30 US\$ D'ÉPARGNE		
						Montant du prêt	Coût de l'emprunt	Bénéfice net
		Sacs de 100 kg	\$	\$	\$	\$	\$	\$
		A	B	C	D = B - A	E	F	G = D - F
Pas d'engrais	Semences de l'exploitation	5	90	140	50	60	24,00	26,00
	Pollinisation libre	8	98	224	126	68	27,20	98,80
	Hybride	11	106	308	202	76	30,40	171,60
Avec engrais	Semences de l'exploitation	7	130	196	66	100	40,00	26,00
	Pollinisation libre	13	138	364	226	108	43,20	182,80
	Hybride	15	146	420	274	116	46,40	227,60

CAPACITÉ À REMBOURSER LE PRÊT

La question de base est ici : « Est-ce que l'emprunteur peut rembourser le prêt ? »

- Que dit le plan d'affaires sur le revenu et la rentabilité de l'entreprise ?
- L'entreprise peut-elle générer suffisamment d'argent pour payer les échéances de l'emprunt, avec les intérêts ? Y aura-t-il suffisamment d'argent en plus, en cas de problèmes ?
- Quand l'entreprise pourra-t-elle rembourser le prêt ?
- Quelles autres dépenses l'entreprise a-t-elle ?
- Quels effets des variations des prix et de la production pourraient-elles avoir sur le revenu et les dépenses ?
- Comment est l'entreprise par rapport à d'autres ?



CARACTÈRE : INTÉGRITÉ DE L'ENTREPRISE

La question de base est ici : « L'emprunteur fera-t-il tout ce qu'il peut pour rembourser l'argent ? »

- Comment l'entreprise est-elle gérée ?
- Les gestionnaires et les membres du groupe sont-ils honnêtes et fiables ?
- Le groupe est-il organisé de manière appropriée ?
- A-t-il remboursé des factures et des emprunts précédents à temps ?
- Dépense-t-il de l'argent sur des choses inappropriées (salaires importants, avantages déconseillés pour les membres, etc.) ?
- L'entreprise est-elle novatrice et recherche-t-elle de nouvelles opportunités commerciales ?



CAPITAL : ARGENT INVESTI DANS L'ENTREPRISE

La question de base est ici : « L'emprunteur a-t-il suffisamment de ressources pour résister si un problème se produisait, comme une sécheresse ou une attaque de nuisibles ? »

- Qu'est-ce qui est investi dans l'entreprise comme argent et comme biens ?
- Le groupe réinvestit-il ses bénéfices dans l'entreprise ?
- Le groupe a-t-il la capacité de faire face à des problèmes tels qu'une sécheresse ou une attaque de nuisibles ?



CAUTION : AUTRES POSSIBILITÉS DE SECOURS POUR LE REMBOURSEMENT DU PLAN

La question de base est ici : « Si l'emprunteur ne rembourse pas le prêt, que peut faire le prêteur pour récupérer son argent ? »

- Les garanties personnelles du groupe sont-elles fiables ?
- Quels biens le groupe peut-il offrir comme caution - que le prêteur peut prendre et vendre en dernier recours si le groupe ne rembourse pas le prêt ?
- Si un membre du groupe est en défaut de paiement, les autres membres paieront-ils la somme due ?
- Les biens du groupe et les garanties personnelles du membre sont-ils suffisants pour couvrir le prêt si nécessaire ?



CONDITIONS : FACTEURS QUI PEUVENT AFFECTER LA CAPACITÉ DE L'EMPRUNTEUR À REMBOURSER LE PRÊT

- L'entreprise a-t-elle des chances de faire un bénéfice en investissant le prêt ?
- Le marché pour le produit est-il suffisant et stable ?
- Les termes du prêt (période du prêt, taux d'intérêt, etc.) sont-ils adaptés à la capacité du groupe à rembourser ?
- Quels risques pourraient affecter le prix du produit ou le niveau de production ?
- Quelles sont les tendances générales du marché dans le secteur ?



INTERROGATION 11

Réponses à la fin du guide.

- Amina veut louer un terrain pour pouvoir cultiver des légumes. Elle veut emprunter des l'argent à la Banque agricole. La banque lui offre quel type de prêt ?
 - Un prêt d'amélioration à court terme.
 - Un prêt saisonnier pour un capital de travail.
 - Un terme d'investissement à long terme.
 - Un prêt de récolte.
- Amina emprunte 100\$ à la Banque agricole pour 4 mois. La banque demande un intérêt de 3% par mois. Quel est le coût de l'emprunt ?
 - 100\$
 - $100\$ \times 3\% = 3\$$
 - $100\$ \times 3\% \times 4 = 12\$$
 - $100\$ + (100\$ \times 3\% \times 4) = 112\$$.
- Amina emprunte 100\$ à la Banque agricole pour 4 mois. La banque demande un intérêt de 3% par mois. Combien Amina devra-t-elle rembourser au total ?
 - 100\$
 - $100\$ + (100\$ \times 3\%) : 103\$$
 - $100\$ \times 3\% \times 4 = 12\$$
 - $100\$ + (100\$ \times 3\% \times 4) = 112\$$.
- Faites correspondre les Cinq C avec la bonne question.

LES CINQ C	QUESTION
A. Capacité de rembourser	1. S'il y a une sécheresse, l'emprunteur pourra-t-il rembourser le prêt ?
B. Caractère de l'emprunteur	2. L'emprunteur peut-il rembourser le prêt ?
C. Capital investi dans l'entreprise	3. Qu'est-ce qui pourrait affecter la capacité de l'emprunteur à rembourser ?
D. Caution	4. L'emprunteur veut-il rembourser le prêt ?
E. Conditions	5. Si l'emprunteur ne rembourse pas, de quels biens la banque peut-elle prendre possession ?

- Faites correspondre les descriptions avec les définitions correctes.

DÉFINITION	DESCRIPTION
A. Prêt principal	1. Le coût d'emprunt du montant principal
B. Coût du prêt	2. Un atout (tel que le terrain ou l'équipement) que le prêteur peut saisir si l'emprunteur ne rembourse pas
C. Période de prêt	3. Le montant d'argent que le prêteur prête à l'emprunteur
D. Taux d'intérêt	4. Les emprunteurs doivent être organisés en groupe et le groupe garantit que chaque prêteur remboursera ses prêts
E. Remboursement	5. Les frais facturés par le prêteur
F. Paiements	6. Si l'emprunteur ne rembourse pas, il ou elle "défauts sur le prêt"
G. Défaut	7. La durée de l'emprunteur avant de rembourser tout l'argent
H. Collateral	8. Les montants d'argent que l'emprunteur paie au prêteur sur une base régulière
I. Garantie sociale	9. Le montant d'argent que le prêteur doit rembourser

- Match the descriptions with the correct definitions.

DÉFINITION	DESCRIPTION
A. Les prêts saisonniers pour le fonds de roulement	1. Utilisé pour acheter des terrains, des bâtiments ou des équipements pour une utilisation à long terme
B. Prêts à la récolte	2. Utilisé pour payer les petits investissements, comme une pompe d'irrigation
C. Prêts à l'amélioration à court terme	3. Les décaissements sont effectués à des moments précis pour coïncider avec les besoins des agriculteurs
D. Prêts à l'investissement à long terme	4. Utilisé pour payer des intrants tels que les graines et les engrais
E. Prêts multiphases	5. Prêts à court terme pour embaucher des travailleurs ou du matériel à l'heure de la récolte, ou pour couvrir les coûts de commercialisation

EXERCICE 11. CALCULER LE COÛT D'UN PRÊT

Cette activité utilise les informations de l'Exercice 10a et de l'Exercice 10b pour calculer le coût du prêt.

Elle permet aux paysans de voir si c'est une bonne idée de demander un prêt.

Il y a deux manières de faire cet exercice : soit chaque paysan détermine ses propres besoins de crédit soit tous les participants déterminent les besoins de crédit du groupe dans son ensemble.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront :

- Déterminer le coût d'un emprunt.
- Décider si c'est une bonne idée de demander un prêt.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Calcul du coût d'emprunts ayant des conditions différentes.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 2 heures.

PRÉPARATION

Utiliser les Exercices 10a et 10b pour aider les paysans à calculer les coûts et le bénéfice de la production et de la commercialisation de divers produits.

Si possible, renseignez-vous auprès des banques ou institutions de microfinance locales pour savoir quelles sont leurs modalités pour des prêts saisonniers pour un capital de travail. Si ce n'est pas possible, estimez les taux d'intérêts, les périodes de prêt, les taux de remboursement et autres conditions du prêt.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Demander aux paysans où ils vont habituellement quand ils doivent emprunter de l'argent. Combien peuvent-ils emprunter ? Quand doivent-ils rembourser ? Quel est le taux d'intérêt ? Est-ce une bonne idée d'emprunter ?
2. Demander aux paysans de donner des situations où ils empruntent de l'argent. Leur demander d'expliquer comment ils décident s'ils vont emprunter de l'argent et combien ils vont emprunter.
3. Discuter des différentes sources possibles de capital : épargne propre, emprunter à des

membres de la famille, épargne et crédit de groupe, ou prêts obtenus auprès de prêteurs, fournisseurs d'intrants, acheteurs, institutions financières. Demander aux paysans de discuter des avantages et des inconvénients de chacune des possibilités. Leur demander d'écrire les taux d'intérêt, périodes de prêts et autres modalités sur une grande feuille de papier (comme le Tableau 44).

4. Expliquer aux paysans qu'ils vont calculer les coûts de différents prêts d'une institution de microfinance ou d'une banque. (Vérifier qu'ils comprennent s'il s'agit de modalités réelles ou imaginaires).
5. Demander aux paysans de sélectionner un produit qu'ils aimeraient produire et de dire ce que cela coûterait de le produire et de le commercialiser. (On trouvera les détails dans les Exercices 10a et 10b). Utilisez vos données des analyses de marge brute que vous avez faites avec les paysans.
6. Leur demander de dire combien d'argent ils ont pour payer ces coûts.
7. Leur faire calculer ce qui manque :

ARGENT NÉCESSAIRE = TOTAL DES COÛTS - ARGENT DISPONIBLE

8. Leur demander de dire combien ils voudraient emprunter. Ce sera peut-être la somme qui leur manque ou peut-être moins.
9. Leur demander pour quelles technologies ils vont dépenser l'argent et ce qu'ils attendent comme gains de l'utilisation de ces technologies.
10. Demander aux paysans de calculer le coût des emprunts de chacune des sources de capital qu'ils ont citées (Tableau 45). (Toutes les sources de capital ne seront pas utiles, les paysans doivent donc décider lesquelles ils veulent étudier.)

COÛT DE L'EMPRUNT = MONTANT DU PRÊT × TAUX D'INTÉRÊT PAR MOIS × NOMBRE DE MOIS

MONTANT À REMBOURSER = MONTANT DU PRÊT + COÛT DE L'EMPRUNT

11. Inviter les paysans à comparer les diverses sources de capital. Laquelle choisiraient-ils ? Est-ce qu'une option pourrait être de combiner (par ex. d'emprunter à un membre de la famille et à une autre source) ?

TABLEAU 44. EXEMPLES DE CONDITIONS DE PRÊT DE DIFFÉRENTS PRÊTEURS

Dans cette exemple, nous avons utilisé des US\$. Vous pouvez utiliser votre monnaie locale avec les paysans.

PRÊTEUR	PRÊT MAXIMUM	REMBOURSEMENT	AUTRES CONDITIONS	TAUX D'INTÉRÊT
	\$			
Membre de la famille	10	Rembourser en un mois		Aucun
Prêteur	50	Jusqu'à 6 mois		6% par mois
Commerçant	20	Rembourser à la récolte	Doivent vendre les produits au commerçant à un prix inférieur de 10%	4% par mois
Banque postale	50	Jusqu'à 6 mois	Doivent avoir un plan d'affaires Acompte de 20 US\$	7% d'intérêt sur 6 mois

TABLEAU 45. COMPARAISON ENTRE LES PRÊTS DE DIFFÉRENTS PRÊTEURS

PRÊTEUR	MONTANT DU PRÊT	TAUX D'INTÉRÊT PAR MOIS	NOMBRE DE MOIS	COÛT DE L'EMPRUNT	SOMME À REMBOURSER
	\$	%	Mois	\$	\$
	A	B	C	$D = A \times B \times C$	$A + D$
Membre de la famille					
Prêteur					
Commerçant					
Banque postale					

LEÇON 12. CHOISIR UNE AGRO-ENTREPRISE

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

- Aider les paysans à choisir une agro-entreprise.



C'EST LE MOMENT CRITIQUE !

Les paysans ont collecté des informations sur les marchés, la production et les services aux entreprises pour divers produits. Ils ont calculé les coûts, le revenu et le bénéfice qu'ils peuvent attendre de ces mêmes produits. Ils devraient maintenant beaucoup mieux comprendre les possibilités et les risques que comportent ces produits. C'est maintenant le moment de réunir toutes ces informations et de prendre une grande décision : **Que devraient-ils produire ?**

Maintenant, les paysans et vous devriez avoir beaucoup d'informations à votre disposition. Ne les redonnez pas toutes, ce serait une source de confusion. Tirez-en les informations les plus importantes et les plus intéressantes pour que les paysans puissent prendre une décision finale sur le type de produit et le marché et se mettre d'accord sur les investissements qu'ils devront faire.

La réunion devrait mener à un consensus sur le produit à produire et le marché où le vendre. Utilisez comme guide les **quatre P** : quelle est le meilleur débouché en termes de type de **produit**, **prix**, comment vendre et **promouvoir** le produit et la **place** où vendre le produit. Référez-vous au module Notions de base en marketing pour plus de détails.

Il y a deux types de critère pour sélectionner une agro-entreprise : les critères fondamentaux et supplémentaires :

CRITÈRES FONDAMENTAUX

- Y a-t-il une bonne **demande sur le marché** pour le produit ?
- Pouvons-nous produire le produit avec la **terre, le sol et les ressources en eau** dont nous disposons ? Pouvons-nous continuer à produire ce produit sans dégrader ces ressources ?

- Aurons-nous accès aux **intrants**, à l'**appui** technique et commercial et aux **ressources financières** dont nous avons besoin ?
- Pourrons-nous couvrir nos coûts et faire un **bénéfice** ?

Les réponses aux quatre questions doivent toutes être « oui » pour qu'une agro-entreprise soit économiquement viable et durable.

CRITÈRES SUPPLÉMENTAIRES

Que fait-on si plusieurs produits répondent aux quatre critères fondamentaux ?

Dans ce cas, les paysans peuvent choisir entre ces produits en utilisant les **critères supplémentaires**. Voici quelques exemples de choses à prendre en compte :

- **Le risque.** Souvenez-vous que l'option la plus risquée est de produire un nouveau produit et de le vendre dans un nouveau marché. L'option la plus sûre est de donner la préférence à ce qui est familier : produire un produit existant pour le vendre dans un marché qu'ils connaissent déjà. D'autres options (produit existant/nouveau marché et nouveau produit/ marché existant) sont entre les deux (pour plus de détails, cf. Leçon 8 dans le module *Éléments de base du marketing*).
- **Autres usages.** Le produit peut-il contribuer à l'alimentation des familles agricoles en même temps que de générer un revenu ? Par exemple, les femmes trouvent souvent la production d'œufs ou de volaille attrayante, parce que les œufs et les poulets peuvent être vendus et aussi améliorer la nutrition de la famille.
- **Approprié culturellement.** Y a-t-il des objections culturelles, religieuses ou éthiques à la production de ce produit ? Par exemple, dans des communautés mixtes, musulmanes et chrétiennes, la production de porcs pourrait créer des divisions sociales.
- **Ressources inutilisées.** Le produit peut-il être produit sur des terres qui ne sont pas utilisées ou qui sont sous-utilisées actuellement ? Par exemple, certaines cultures n'ont pas besoin d'un sol aussi fertile que d'autres et peuvent être cultivées sur des terres sous-utilisées.
- **Politiques et incitations.** Le produit est-il privilégié par des politiques ou réglementations particulières du gouvernement ? Parfois, les gouvernements ou des compagnies locales fournissent des incitations à la production de certaines cultures ou de certains animaux particuliers.
- **Main d'œuvre.** Le produit correspond-il bien aux autres activités agricoles, pour ce qui est de la disponibilité de la main d'œuvre ? Par exemple, un nouveau système d'irrigation pourrait créer de l'emploi pendant la saison sèche, où il n'y avait que peu à faire auparavant.
- **Femmes.** La production ou la commercialisation de ce produit désavantagent-elles les paysannes ? Les femmes ont souvent un accès restreint à certains biens, comme les charrettes et les animaux de trait et il peut donc leur être difficile de produire certaines cultures, ou elles devront peut-être embaucher de la main d'œuvre pour faire certains travaux particulièrement lourds.

Vous trouverez dans l'Exercice 12 une manière de gérer cette réunion.

EXEMPLES DE STRATÉGIES DE MARCHÉ POUR VENDRE LE PRODUIT CHOISI

Augmentation du volume d'un produit existant dans un marché existant. C'est l'option comportant le moins de risques pour les paysans : elle vise à vendre dans le même marché plus de ce qui est déjà cultivé. Ils gagnent plus en produisant plus et en regroupant le produit en lots faciles à acheter. Ils peuvent produire plus en plantant une surface plus importante, en cultivant de nouvelles variétés ou en gérant mieux l'eau et l'engrais.

De meilleurs prix pour un produit existant dans un nouveau marché. Les paysans peuvent réussir à obtenir de meilleurs prix en vendant un produit existant dans un marché différent. Ce peut être un marché plus grand et plus éloigné, un grand commerçant ou un transformateur. Pour cela, les paysans doivent généralement mieux s'organiser et travailler ensemble pour regrouper leurs marchandises. Parfois, cette approche est décrite comme « supprimer les intermédiaires. » Dans des zones rurales isolées, on peut fournir de manière plus efficace en réduisant le nombre de personne dans la chaîne de marché. Mais quand vous envisagez cette option,

souvenez-vous que si l'on supprime quelqu'un de la chaîne, il faudra peut-être accepter des coûts et des responsabilités supplémentaires. Le grain de revenu obtenu en supprimant un acteur de la chaîne doit être suffisamment important pour couvrir les éventuels coûts et risques supplémentaires.

Meilleurs prix et meilleurs volumes pour un nouveau produit dans un marché existant. Vendre un nouveau produit dans un marché existant peut au premier abord sembler compliqué. Mais cela peut être très simple. Par exemple, des paysans peuvent apprendre en parlant avec les commerçants que la variété de haricots qu'ils cultivent n'est pas celle pour laquelle on obtient le meilleur prix. Ou bien ils peuvent se rendre compte que le commerçant paiera plus s'ils trient leurs tomates et les conditionnent dans des caisses. Ces simples changements représentent de nouveaux produits : la nouvelle variété de haricots a des caractéristiques différentes de celles de la variété actuelle et le tri et le conditionnement ajoutent de la valeur aux tomates.

Les changements peuvent être plus importants. Les paysans peuvent apprendre qu'un commerçant en haricots aimerait aussi acheter des oignons. Les paysans ont déjà une relation avec le commerçant, ils sont donc confiants dans le fait qu'il va continuer à acheter leurs produits. Avant de prendre la décision, ils doivent vérifier qu'ils peuvent produire la nouvelle culture et faire un bénéfice en la vendant.

Meilleurs prix et plus de volume pour un nouveau produit dans un nouveau marché. L'étude de marché peut révéler que les paysans peuvent gagner plus en fournissant un nouveau produit à un nouveau marché. Les demandes des consommateurs changent en permanence et des nouveaux produits arrivent dans les marchés pour satisfaire ces besoins. Cependant, c'est une stratégie à haut risque et le marché peut être volatile. Des paysans ayant une expérience des liens commerciaux peuvent décider de prendre ce risque.

Allonger la période de production et de récolte. Les paysans se plaignent souvent du fait que le prix de leurs marchandises est au plus bas au moment de la récolte. C'est le moment où les marchés sont saturés et les commerçants ne peuvent pas trouver de clients pour acheter les surplus. Les paysans peuvent gagner plus en produisant en hors-saison, mais cela signifie généralement qu'il faut investir plus (par exemple dans l'irrigation). Ils doivent très bien connaître les mouvements des prix et planter et récolter aux bons moments. Des groupements de producteurs devront peut-être coordonner leur production et leur commercialisation pour pouvoir vendre les bons volumes aux bons moments.

Stockage et transformation. De nombreux petits paysans n'ont pas accès à des installations de stockage adéquates. Ils ne peuvent donc pas conserver leurs produits en espérant que les prix vont augmenter. Le stockage n'est pas une garantie d'augmenter les bénéfices, car il coûte de l'argent et les récoltes stockées peuvent être endommagées par l'humidité, les insectes ou des maladies. Si la récolte est suffisamment sèche et que le magasin est sec et bien géré, il peut être possible de faire un bénéfice en la stockant pendant plusieurs mois jusqu'à ce que les prix remontent. Les paysans doivent aussi savoir quand vendre. Cela signifie qu'ils doivent avoir accès aux informations sur le marché sur les prix de l'année en cours et de l'année précédente.

CONCLUSION

Cette leçon a réuni les informations que les paysans ont récoltées sur les différentes options d'agro-entreprise qu'ils envisagent. Ils auront utilisé ces informations pour sélectionner une ou deux des options à mettre en œuvre. Ils sauront maintenant quels produits ils veulent produire pour quel marché. La prochaine étape est de préparer un plan d'affaires montrant comment ils vont le faire.

INTERROGATION 12

Réponses à la fin du guide.

1. Les paysans ont envisagé plusieurs agro-entreprises possibles. Ils ont étudié chacune d'elles par rapport à plusieurs critères.

Toutes ont une bonne demande, les paysans ont des terres qui conviennent à ces cultures et ils pensent pouvoir obtenir les intrants techniques et autres. Voici quelques critères qu'ils étudient. Quelle option devraient-ils rejeter ?

	PEUT AMENER UN BÉNÉFICE	SANS RISQUE	USAGES ALTERNATIFS	BIEN POUR LES HOMMES ET LES FEMMES
A. Coton	Oui	Oui	Non	Oui
B. Maïs	Oui	Oui	Oui	Non
C. Tomates	Oui	Non	Oui	Non
D. Lait	Non	Oui	Oui	Oui

2. Les hommes du village veulent vraiment cultiver du coton tandis que les femmes ne sont pas intéressées. Elles préféreraient démarrer une pépinière d'arbres. Quelles options devriez-vous appuyer ?

- Les hommes : le coton est une culture rentable et vous êtes sûr que les hommes y réussiront bien.
- Les femmes : elles ont trouvé un marché pour les jeunes arbres et ont toutes les compétences nécessaires.
- Les deux : les deux idées semblent viables.
- Ni l'une ni l'autre : Laissez-les discuter et voir s'ils peuvent se mettre d'accord sur un seul produit.

3. Deux de ces critères sont fondamentaux pour le choix d'un produit et d'un marché. Lesquels ?

- Les paysans doivent avoir accès aux intrants dont ils auront besoin pour produire et commercialiser le produit.
- Le produit doit être approprié culturellement.
- Le produit doit utiliser des ressources qui ne sont actuellement pas utilisées ou qui sont sous-utilisées.
- Il doit y avoir une demande pour le produit dans le marché cible.

4. Les paysans envisagent d'augmenter leur production d'oignons pour fournir un commerçant à qui ils vendent déjà. C'est

- Risqué
- Une option à bas coût
- Une option comportant peu de risques
- Mieux que toutes les autres options

5. Lesquelles de ces considérations sont fondamentales pour la sélection d'une agro-entreprise et quels sont les critères supplémentaires à prendre en compte ?

CATÉGORIE	CRITÈRES
A. Fondamental	1. Bonne demande et accès au marché pour le produit
B. Supplémentaire	2. Ressources terrestres, sol et hydriques adéquates
	3. Femmes
	4. Travail
	5. Politiques et incitations
	6. Ressources non utilisées
	7. Accès aux intrants, au soutien technique et commercial et aux ressources financières nécessaires
	8. Couvrez tous nos coûts et profitez
	9. Risque
	10. Usages alternatifs
	11. Pertinence culturelle

6. Après beaucoup de travail, les agriculteurs sont enfin prêts à choisir une stratégie d'agroentreprise et de marketing. Comment pouvez-vous les aider à prendre une décision finale ?

Sélectionnez tout ce qui s'y rapporte

- Tirer les informations les plus importantes et pertinentes afin que les producteurs puissent prendre une décision finale sur le type de produit et le marché et convenir des investissements qu'ils devront faire.
- Présentez tout le matériel à nouveau.
- Demandez à tous de voter pour leur choix d'agroentreprise, et choisissez celui avec le plus de votes.
- Sélectionnez l'option de risque le plus bas.
- Utilisez la réunion pour parvenir à un consensus sur le produit à produire et à la vendre.

EXERCICE 12. CHOISIR UN PRODUIT ET UN MARCHÉ

Cet exercice aide les paysans à évaluer les informations qu'ils ont rassemblées sur les produits et marchés potentiels et à choisir une ou deux agro-entreprises sur lesquelles travailler.

C'est une réunion importante ! Assurez-vous que toutes les personnes importantes qui doivent prendre la décision soient présentes.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront sélectionner une ou deux agro-entreprises parmi un ensemble d'options identifiées auparavant.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs.

RÉSULTATS ATTENDUS

- Choix d'une ou deux agro-entreprises.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 3 heures.

PRÉPARATION

Réunissez les informations que l'équipe et vous avez obtenues sur les diverses options d'agro-entreprise dans les études sur marché (Leçon 7), la production (Leçon 8), les services aux entreprises (Leçon 9) et les finances (Leçon 10). Tirez-en les informations les plus importantes et les plus intéressantes et résumez-les sur une série de grandes feuilles de papier, un papier par type d'agro-entreprise.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Expliquer l'objectif de la réunion : décider de l'agro-entreprise que les paysans veulent démarrer. Expliquer qu'ils devront choisir une (ou peut-être deux) entreprise(s) sur la base des informations qu'ils ont rassemblées.
2. Discuter des quatre critères fondamentaux que les paysans devraient utiliser pour prendre leur décision :
 - Y a-t-il une **bonne demande** sur le marché pour le produit ?
 - Pouvons-nous produire le produit avec la **terre, le sol et les ressources en eau** dont nous disposons ? Pouvons-nous continuer à produire ce produit sans dégrader ces ressources ?
 - Aurons-nous accès aux **intrants**, à l'**appui technique et commercial** et aux **ressources financières** dont nous avons besoin ?
 - Pourrons-nous couvrir nos coûts et faire un **bénéfice** ?

3. Inviter l'équipe de commercialisation à étudier les options d'agro-entreprise examinées, en utilisant les résumés sur les grandes feuilles de papier. S'assurer que les informations sont présentées de manière transparente et pas biaisées en faveur de l'option que l'équipe préfère.
4. Discuter pour voir si les options répondent aux critères. Éliminer celles qui n'y correspondent pas.
5. S'il reste plusieurs options, inviter les participants à discuter de leurs avantages et de leurs inconvénients. On trouvera dans les « Questions pour stimuler la discussion, » ci-dessous, quelques aspects à discuter.
6. Inviter les paysans à choisir l'agro-entreprise qu'ils veulent mettre en œuvres, après avoir pris en compte toutes les données et tous les arguments.

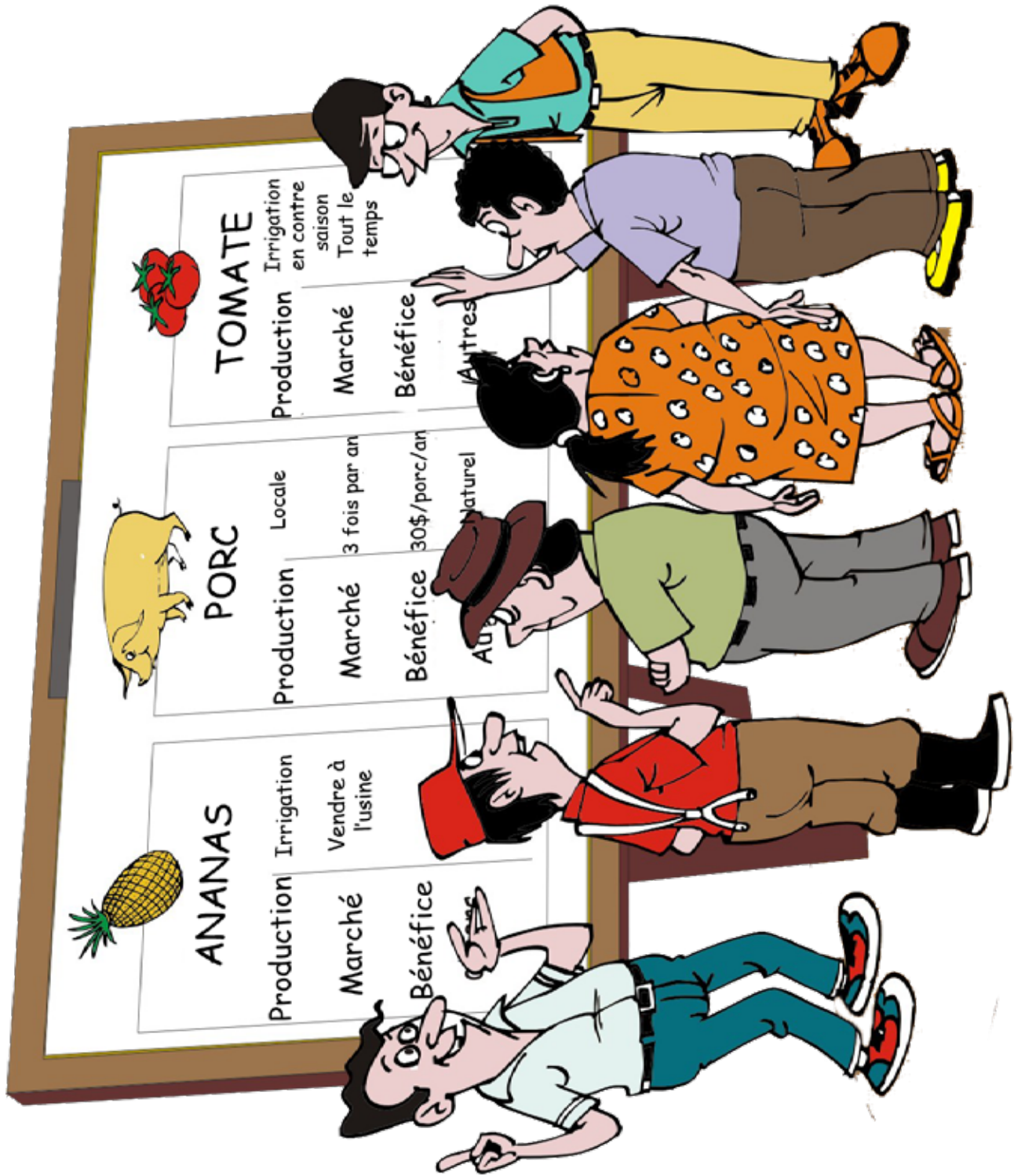
NOTES

Les hommes et les femmes peuvent avoir des opinions très différentes sur ces critères supplémentaires, faites-les donc discuter en groupes séparés. Si les groupes sont d'accord, il y a des chances pour que les hommes et les femmes réussissent à bien travailler ensemble dans cette agro-entreprise. S'il y a des différences, il vaudra peut-être mieux que les hommes et les femmes gèrent leurs entreprises séparément.

QUESTIONS POUR STIMULER LA DISCUSSION

- Quels sont les risques de cette stratégie ?
- Le produit peut-il contribuer à l'**alimentation** des familles agricoles en plus d'apporter un revenu ?
- Y a-t-il des **objections** culturelles, religieuses ou éthiques à la production de ce produit ?
- Le produit peut-il être produit sur des **terres** qui ne sont pas utilisées ou qui sont sous-utilisées actuellement ?
- Le produit est-il privilégié par des **politiques** ou réglementations du gouvernement ou du secteur privé ?
- Le produit correspond-il bien avec les autres activités agricoles du point de vue de la disponibilité de la **main d'œuvre** ?
- La production ou la commercialisation du produit désavantagent-elles les **femmes** ?

Il ne s'agit là que de quelques exemples de critères à utiliser. Demandez aux paysans de faire leur propre liste de critères.



Étape 4. Bâtir un plan d'affaires

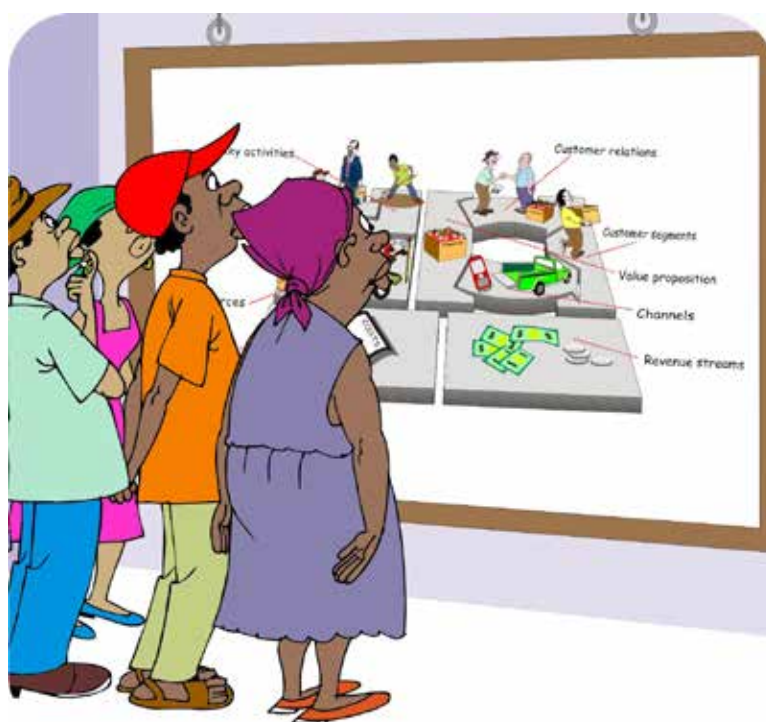
Rédiger un plan d'affaires peut sembler insurmontable, surtout quand on se trouve face à une feuille blanche. Heureusement, cela n'a pas besoin d'être aussi difficile. En effet, le groupe peut se baser sur les différentes informations qu'il a déjà obtenues et l'analyse qu'il a faite.

Cette étape vous aidera à guider un groupement de producteurs tout au long de la rédaction.

- **La Leçon 13** résume le contenu d'un plan d'affaires et les raisons pour lesquelles on le rédige. Elle vous donne aussi quelques outils pour aider à trouver des idées et à les mettre en mots et en chiffres. Vous pouvez choisir les outils les plus appropriés à la situation de vos groupes.
- **La Leçon 14** décrit une approche, le « canevas de modèle d'affaire » qui réunit beaucoup des informations et des analyses que le groupe a déjà obtenues pour les utiliser dans un plan d'affaires.
- **La Leçon 15** vous fait découvrir chaque section du plan d'affaires et vous montre quelles informations se mettent à quel endroit. Vous pouvez suivre ces instructions en utilisant un papier et un crayon, un logiciel de traitement de texte ou le logiciel spécial de CRS pour la planification des entreprises.
- **La Leçon 16** décrit un plan de mise en œuvre qui est la manière dont vous allez traduire le plan d'affaires en action.

À la fin de cette étape, vous aurez :

- Aidé le groupement de producteurs à comprendre pourquoi ils devraient élaborer un plan d'affaires.
- Aidé le groupe à rédiger un plan d'affaires.
- Aidé le groupe à comprendre ses besoins de crédit et, si nécessaire, à obtenir un prêt.
- Aidé le groupe à planifier des activités détaillées pour le cycle de production.



LEÇON 13. OUTILS POUR FAIRE LE PLAN D'AFFAIRES

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

- Expliquer ce qu'est un plan d'affaires et pourquoi le groupement de producteurs devrait en rédiger un.
- Faire une activité de création de vision pour aider les paysans à planifier leur entreprise.
- Mener une activité de cartographie du marché.
- Mener une activité d'analyse de problème pour aider les paysans à identifier et analyser leurs problèmes.
- Aider un groupement de producteurs à prévoir combien chaque membre devrait produire pour atteindre une cible de production.
- Définir des manières d'améliorer les étapes de la production à la commercialisation.



QU'EST-CE QU'UN PLAN D'AFFAIRES ?

Cette leçon explique ce qu'est un **plan d'affaires** et décrit plusieurs outils que vous pouvez utiliser pour aider les groupements de producteurs à préparer leur plan d'affaires. Nous vous suggérons de lire ces descriptions ainsi que le **canevas de modèle d'affaire** dans la Leçon 14 et les détails du plan d'affaires dans la Leçon 15, avant de décider lequel de ces outils vous allez éventuellement utiliser.

Un plan d'affaires est un document sur le futur d'une entreprise. Il décrit l'entreprise, ce qu'elle produit et comment elle le produit, comment elle commercialise ses produits, les risques auxquels elle est confrontée et comment y faire face, sa situation financière et ses besoins financiers.

Un plan d'affaires typique est constitué de trois parties, qui comportent chacune plusieurs sous-sections :

1ère partie : Un présentation de l'entreprise

1. Introduction
2. Organisation de l'entreprise
3. Produit
4. Stratégie de marketing
5. Risques
6. Plan d'opération de l'entreprise.

2ème partie : Données et analyse financières

7. Coûts de commercialisation
8. Flux de revenus
9. Bénéfice et perte.

3ème partie : Une analyse du prêt (si le groupe veut emprunter de l'argent)

10. Besoins financiers.



Un plan habituel pour un groupement de producteurs fait environ 5 à 10 pages, mais les plans peuvent aller de 2-3 pages jusqu'à 50 pages, selon les besoins.

POURQUOI ÉCRIRE UN PLAN D'AFFAIRES ?

Il est important de rédiger un plan d'affaires pour plusieurs raisons :

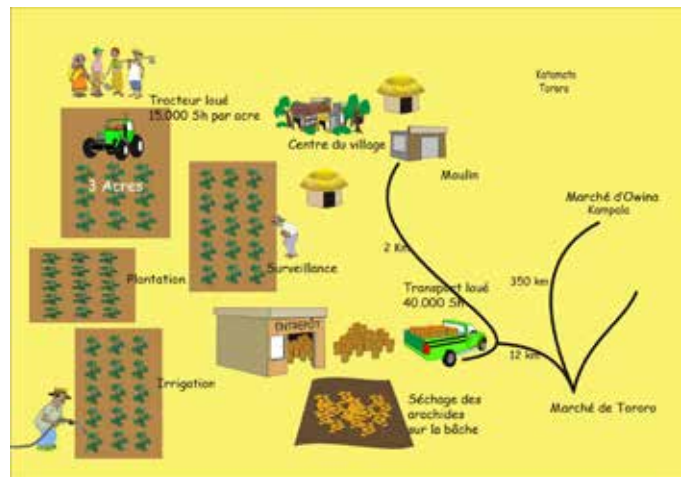
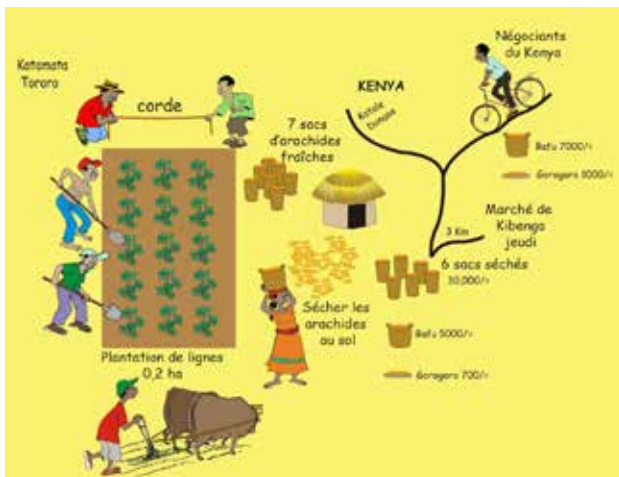
- **Pour guider l'entreprise sur le long terme.** Jusqu'à présent, le groupe a pris une série de décisions sur son produit et son marché. Un plan d'affaires regroupe les idées et les décisions et les met sous forme concrète dans un seul document pour donner une direction au groupe.
- **Pour faciliter la compréhension et l'entente.** Malgré des discussions intensives, les membres du groupe ont peut-être des compréhensions très différentes de ce à quoi vise le groupe. Un plan d'affaires accepté permet de se rendre compte de ces incompréhensions et de les supprimer.
- **Pour améliorer l'organisation et la prise de décisions.** Du fait qu'un plan d'affaires suit une certaine structure, il aide le groupe à s'assurer qu'il a bien collecté toutes les informations dont il a besoin et qu'il les a organisées comme il faut. Cela facilite la prise de décisions.
- **Pour tester et renforcer la faisabilité financière.** Pour faire un plan d'affaires, il faut que le groupe compare ses ressources et son revenu avec ses coûts et ses dépenses. Il montre si l'entreprise peut faire un bénéfice.
- **Pour garantir la continuité.** Les groupements de producteurs élisent leur bureau tous les ans ou tous les deux ans. Un plan d'affaires garantit un transfert sans heurts de la gestion des opérations au nouveau groupe de dirigeants, ce qui réduit les risques d'interruption et de changements brusques de direction.
- **Pour « vendre » l'entreprise.** Les partenaires commerciaux, comme les principaux fournisseurs, les partenaires de contrats, les gros clients et les services aux entreprises peuvent demander des preuves que le groupe a bien réfléchi à son plan d'affaires et sera une entreprise viable. Un plan d'affaires donne les informations et l'assurance dont ils ont besoin.
- **Pour convaincre les prêteurs et les bailleurs de fonds.** Avant d'accepter de prêter de l'argent, les banques et les institutions de microfinance veulent des preuves que l'entreprise du groupe sera rentable. Elles demandent généralement un plan d'affaires comme condition du prêt. Les bailleurs de fonds veulent aussi avoir confiance en la viabilité du groupe. Un plan d'affaires le montre.
- **Pour guider la mise en œuvre.** Le plan d'affaires montre de quoi le groupe a besoin pour atteindre ses buts. Il maintient l'attention des membres et de la direction sur ce qui a été décidé. Il sert de cadre au plan de mise en œuvre du groupe (la liste de tâches et d'activités que les membres du groupe doivent réaliser chaque année ou chaque cycle de production).



CARTOGRAPHIE DU MARCHÉ (MAINTENANT ET À L'AVENIR)

Au début du processus de développement d'agro-entreprises (Leçon 7 et Exercice 7b) les paysan ont dessiné un croquis montrant comment ils comprenaient où le produit était produit, où il était vendu, qui l'achetait et comment il était utilisé, ainsi que des étapes telles que la transformation et le transport.

Vous pouvez utiliser une technique similaire pour les aider à redessiner la carte avec les informations qu'ils ont obtenues depuis. Le groupe peut utiliser ces nouvelles informations pour dessiner une seconde carte montrant la situation de commercialisation qu'il aimerait voir. Cette carte montrerait le produit choisi, les changements dans la production et la transformation, les volumes produits et le prix des produits et les changements dans les voies de commercialisation et les clients.



L'Exercice 13a décrit la manière de travailler avec les paysans pour créer une telle carte des marchés.

CRÉATION DE VISION

La création de vision est une technique dont nous avons parlé dans l'Exercice 2a et qui aide les paysans à réfléchir à ce qu'ils veulent réaliser à l'avenir. Nous allons utiliser à nouveau cette méthode pour aider à développer le plan d'affaires. Pour commencer votre session de création de vision, commencez par une vision à long terme, en demandant aux paysans d'imaginer comment ils voudraient que soient leur production et leur commercialisation dans 5 ans, par exemple. C'est une bonne manière de découvrir quelles sont les ambitions du groupe. Rappelez-vous que différents types de paysans ou différents segments de la communauté peuvent avoir des perspectives et des aspirations différentes.

Une fois que vous avez fait cela, vous pouvez ensuite leur demander de réfléchir à ce que sera la situation dans moins longtemps, par exemple dans 3 ans et leur demander ce qu'ils doivent faire pour concrétiser ces changements. Cela oblige les paysans à être plus réalistes et à choisir des activités prioritaires.

Vous pouvez ensuite leur demander de diminuer encore le délai : comment seront les choses dans un an. Là encore, demandez-leur de dire ce qu'ils doivent faire pour que ces changements aient lieu.



ANALYSE DE PROBLÈME

Dans cette approche, vous aidez les paysans à faire la liste des problèmes auxquels ils sont confrontés pour produire et commercialiser le produit qu'ils ont sélectionné. Ils vont ensuite décrire comment ils font actuellement face à ces problèmes, avant de réfléchir à des manières de les résoudre dans le futur. L'Exercice 13c présente une manière de faciliter cette analyse.

FIXER DES CIBLES DE PRODUCTION

Une étape importante pour le groupe est de fixer des cibles pour la prochaine saison ou le prochain cycle de production. Cela force les membres du groupe à réfléchir à ce qu'ils doivent faire pour atteindre la cible. Cela signifie donc qu'ils doivent réfléchir à des changements réalistes dans leur production, leurs activités post-récolte et leur commercialisation et aussi voir de quels services financiers et autres ils auront besoin.

Les cibles peuvent être fixées :

- **Par le groupe lui-même**, selon ce qu'il pense qu'il peut produire et le marché qu'il pense pouvoir servir.
- **Par un groupe plus important**, par exemple si le groupe fait partie d'une association de marketing agricole.
- **Par un acheteur**, par exemple un commerçant qui accepte d'acheter un chargement de céréales ou un supermarché ou une usine qui commande des livraisons régulières du produit tout au long de la saison.
- **Par un bailleur de fonds ou un prêteur**, qui peut exiger que le groupe vende une certaine quantité de produit pour se qualifier pour l'aide ou le prêt.

La cible sera probablement supérieure à la production actuelle, aussi bien pour le volume que pour la qualité. Le groupe devra décider ce dont il a besoin pour l'atteindre. Faudra-t-il :

- **Augmenter la production par membre**, par exemple en plantant une surface plus importante ou en élevant plus d'animaux ?
- **Augmenter la productivité** par hectare ou par animal ?
- **Ajouter des paysans** au groupe ?
- **Trouver une manière d'améliorer la qualité** de la production, par exemple en gérant mieux les insectes et les maladies ?
- **Allonger la période de livraison** en changeant les dates plantation et de récolte ?
- **Transformer le produit** de manière différente, pour réduire les pertes ou améliorer la qualité ?

Le groupe devrait fixer des cibles avant chaque saison ou chaque cycle de production, puis revoir ces cibles régulièrement pour voir s'il est sur la bonne voie et pour anticiper ou résoudre des problèmes.

Il vaut mieux essayer de produire plus que la quantité que veut un acheteur, en cas de faible productivité due au mauvais temps ou de problèmes d'insectes ou de maladie. Pour de nombreux produits, le surplus peut être vendu au marché local, ou même au même acheteur. Il est important de prévoir une légère surproduction quand on vend à un acheteur qui a des normes de qualité claires car toute la production ne respectera pas les normes du marché.

TABLEAU 46. EXEMPLE DE CIBLES DE PRODUCTION PRÉVUES ET SUIVI DES RÉSULTATS

PAYSAN	AVANT LA SAISON		PENDANT LA SAISON		À LA RÉCOLTE	
	Surface plantée cible	Production cible	Surface réellement plantée	Production prévue	Surface récoltée	Production réelle
	Hectares	Tonnes	Hectares	Tonnes	Hectares	Tonnes
Paysan 1	1,0	3,0	0,8	2,4	0,8	2,2
Paysan 2	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5	1,4
Paysan 3	0,5	1,5	0,4	1,2	0,4	1,3
Paysan 4	0,4	1,2	0,4	1,2	0,2	1,1
Paysan 5	0,6	1,8	0,5	1,5	0,5	1,7
Total	3,0	9,0	2,6	7,8	2,4	7,7
Quantité exigée par l'acheteur		8,0		8,0		8,0
Différence		+1,0		-0,2		-0,3
Acheté ailleurs						0,3

Dans l'exemple du Tableau 46, l'acheteur voulait que le groupe livre 8 tonnes de céréales. Les paysans du groupe ont demandé à chaque membre de produire une certaine quantité, avec une cible de 9 tonnes. Mais le temps a été mauvais et certains paysans n'ont pas planté la surface prévue. Le coordinateur de la production s'est rendu compte au milieu de la saison qu'ils ne pourraient en fait produire que 7,8 tonnes. Cette estimation n'était pas très éloignée de la réalité puisqu'à la fin de la saison, la production était de 7,7 tonnes. Le groupe n'a pu atteindre sa cible qu'en achetant des céréales à d'autres paysans.

L'Exercice 13d montre comment aider les paysans à prévoir leurs cibles de production.

ANALYSE DE PROCESSUS

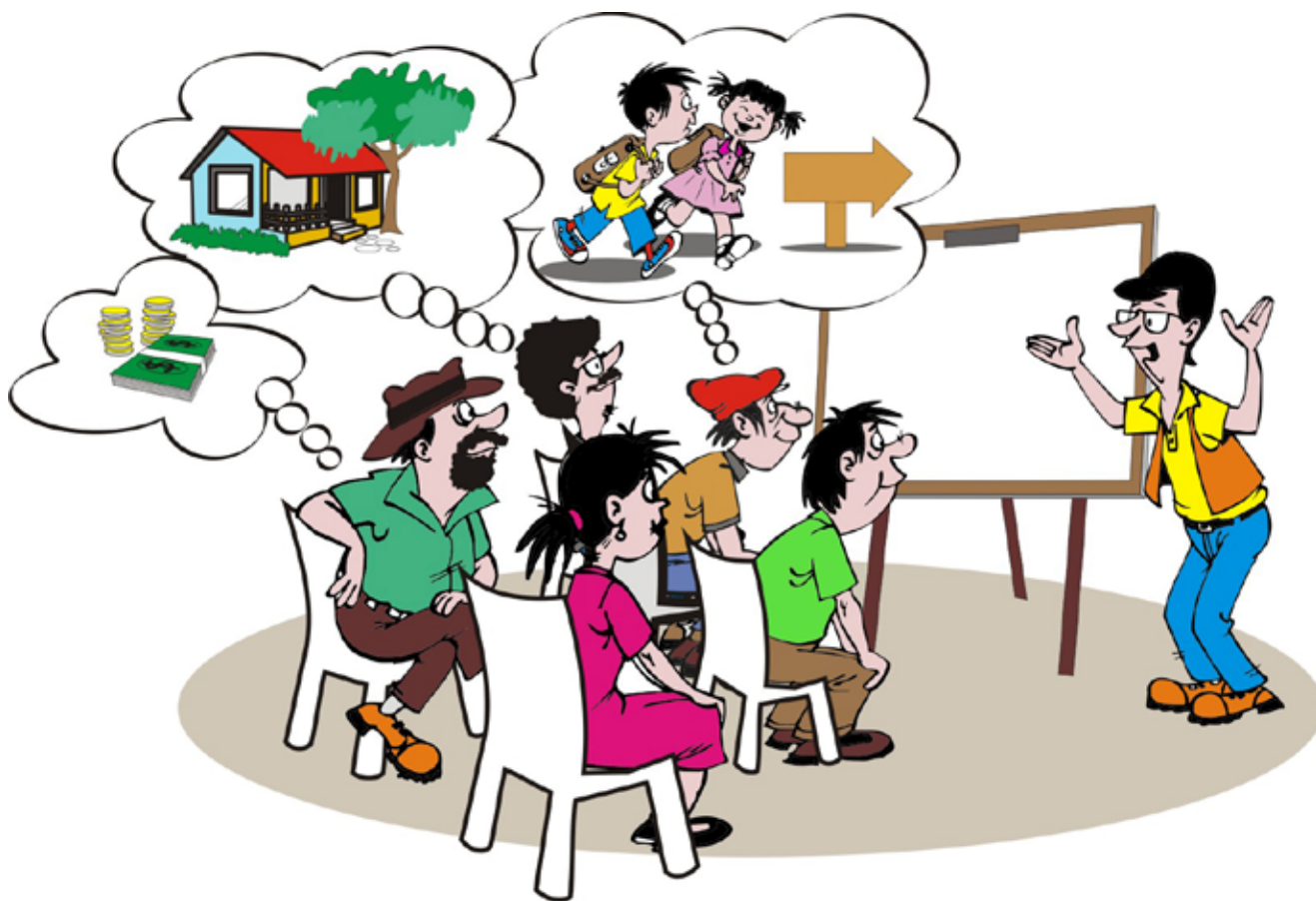
L'analyse de processus aide les paysans à réfléchir aux détails de la manière d'aller de leur situation actuelle jusqu'au but qu'ils souhaitent pour la production et la commercialisation. La « voie » est le chemin depuis « où nous sommes maintenant » en passant par une série d'améliorations jusqu'à « où nous voulons être. » L'Exercice 13e décrit la manière de faire une analyse de processus.

INTERROGATION 13

Réponses à la fin du guide.

1. « Notre groupe n'a pas besoin de prêt, donc ce n'est pas la peine qu'on s'embête à préparer un plan d'affaires ! »
 - A. Vous avez raison. Un plan d'affaires n'est nécessaire que si vous devez convaincre une banque ou une institution de microcrédit de vous prêter de l'argent.
 - B. Pas vraiment. La rédaction d'un plan d'affaires est une bonne idée pour n'importe quelle entreprise parce qu'elle vous aide à réfléchir à tout ce que vous allez faire et à le planifier en détail.
2. Quand vous faites la création de vision, vous devriez commencer par...
 - A. Le court terme, parce qu'il est plus proche et donc plus facile à traiter.
 - B. Le moyen terme, parce qu'il est facile de passer à partir de là au long terme comme au court terme.
 - C. Le long terme, parce que ça va vous donner une direction dans laquelle vous espérez aller.
 - D. Ça n'a pas d'importance.
3. Remplissez le champ vide: L'établissement de _____ est le processus de décision combien produire puis surveiller si l'on est sur la bonne voie pour y arriver.
 - A. Analyse de problème
 - B. Analyse de processus
 - C. Cibles de production
 - D. Création de vision.
4. Remplissez le champ vide : _____ est le processus d'aide aux paysans à imaginer l'avenir de leur entreprise, puis déterminer comment y arriver à long, moyen et court termes.
 - A. Analyse de problème
 - B. Analyse de processus
 - C. Cibles de production
 - D. Création de vision.
5. Remplissez le champ vide: _____ est le processus de déterminer ce qu'on doit faire à chaque étape du processus de production et de commercialisation pour réaliser ses objectifs d'entreprise.
 - A. Analyse de problème
 - B. Analyse de processus
 - C. Setting cibles de production
 - D. Création de vision.
6. Remplissez le champ vide: L'établissement de _____ est le processus d'identifier les difficultés et chercher des manières de les résoudre.
 - A. Analyse de problème
 - B. Analyse de processus
 - C. Cibles de production
 - D. Création de vision.

EXERCICE 13A. CRÉATION DE VISION



Grâce à la création de vision, les paysans imaginent à quoi ils voudraient que leur entreprise ressemble à long terme, puis décident les mesures à prendre à court terme pour y arriver.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront :

- Définir un avenir souhaitable pour leur entreprise.
- Identifier les mesures qu'ils doivent prendre pour arriver à la situation qu'ils souhaitent.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs.

RÉSULTATS ATTENDUS

- Un objectif à long terme pour l'entreprise et une série de mesures concrètes pour réaliser cet objectif.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 2 heures.

PRÉPARATION

- Aucune.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Demander aux paysans de résumer leur situation actuelle du point de vue de la production (type et quantité de produit), des manipulation post-récolte (séchage, stockage, conditionnement) et des activités de commercialisation (acheteurs, accords de vente) ainsi que les services aux entreprises (fournisseurs d'intrants, institutions de microfinance, etc.) qu'ils utilisent actuellement. Résumez tout cela sur une feuille de papier sous les titres suivants : « production, » « post-récolte, » « commercialisation » et « services aux entreprises. »
2. Demander aux paysans à quoi ils voudraient que leur entreprise ressemble à long terme, dans 10 ou 15 ans. Que produiront-ils ? Combien du produit et à quel prix ? Comment le produiront-ils ? Comment le commercialiseront-ils et à qui le vendront-ils ? Noter ces objectifs sur une deuxième feuille de papier, sous les mêmes titres.
3. Leur demander de réfléchir à des activités à long terme qu'ils devront réaliser pour atteindre leur objectif. Par exemple devront-ils mettre plus de terres en culture ? Installer une irrigation ? Augmenter le nombre de membres dans le groupe ? Construire un hangar pour la transformation ou un magasin pour le stockage ? Demander un prêt à la banque ? Noter ces activités sur une autre feuille de papier.

4. Demander aux paysans de refaire la même chose, mais cette fois en réfléchissant à des activités à moyen terme, par exemple dans 5 ans. Leur demander d'être plus précis et réalistes dans leurs suggestions. Leurs suggestions devraient les mener vers l'objectif à long terme qu'ils viennent de se fixer. Noter leurs réponses sur une autre feuille.
5. Maintenant, leur faire refaire la même chose pour des activités à court terme, qui devront être réalisées l'année prochaine ou durant le prochain cycle de production. Là, ils doivent être très précis et réalistes pour les activités qu'ils vont entreprendre, qui va faire quoi et quand, et le type d'appui dont ils auront besoin. Noter ces idées sur une autre feuille de papier.
6. Noter quelles activités ils peuvent faire eux-mêmes avec les ressources qu'ils ont et pour lesquelles ils auront besoin d'un appui externe.
7. Résumer les résultats des discussions et des notes dans le Tableau 47.

QUESTIONS POUR STIMULER LA DISCUSSION

Production

- Quelle superficie chaque paysan plantera-t-il ? Combien d'animaux chaque paysan aura-t-il ?
- Quels outils et quel matériel utiliserons-nous ?
- Quand devons-nous planter les cultures (ou élever les animaux) ?
- Quelles pratiques de gestion devons-nous changer : types de semences, variété, densité de plantation, méthodes de désherbage, application d'engrais, irrigation, etc. ? Pour le bétail, de quoi avons-nous besoin du point de vue de l'élevage, de l'alimentation, des soins vétérinaires et des abris ?
- Comment allons-nous faire le suivi de la production pour nous assurer que nous obtenons les quantités et la qualité qu'il faut ?

Post-récolte

- Comment allons-nous récolter le produit ? Qui fera la récolte ?

- Comment stockerons-nous le produit ? De quelles installations avons-nous besoin ?
- Comment allons-nous trier, conditionner et étiqueter le produit ?

Commercialisation

- Comment allons-nous identifier des acheteurs ? Comment allons-nous commercialiser le produit ? Qui négociera au nom du groupe ?
- De quel transport aurons-nous besoin ? Quel sera le calendrier des livraisons ?
- Quelle fourchette de prix négocierons-nous ? Quelles devraient être les modalités de paiement ? Avons-nous besoin d'un compte en banque ? Qui aura la signature pour ce compte ?
- Comment l'argent sera-t-il partagé dans le groupe ?
- Combien du bénéfice investirons-nous et dans quoi l'investirons-nous ? Comment économiserons-nous de l'argent pour pouvoir investir ?

Services de développement des entreprises

- De quels services aux entreprises aurons-nous besoin ? Fourniture d'intrants, conseils techniques, services financiers, services de marketing, transport, etc. ?
- Quels sont les services les plus importants ?
- Quels services doivent être renforcés ?
- Pour quels services devons-nous payer ? Comment les paierons-nous ?

TABLEAU 47. FORMULAIRE POUR CONVERTIR UNE VISION À LONG TERME EN ACTION À COURT TERME

	SITUATION ACTUELLE	ACTIVITÉS À COURT TERME	ACTIVITÉS À MOYEN TERME	ACTIVITÉS À LONG TERME	OBJECTIF À LONG TERME
	où nous sommes maintenant	l'année qui vient	ces 5 prochaines années	ces 10-15 prochaines années	où nous voulons être dans 10-15 ans
Production					
Post-récolte					
Commercialisation					
Service aux entreprises					

EXERCICE 13B. CARTOGRAPHIE DU MARCHÉ

Cet exercice aide les agriculteurs à visualiser et à cartographier le marché futur de leur produit et les changements de production et de commercialisation qu'ils doivent faire pour y parvenir. La carte sur le futur souhaité est une vision de ce que les agriculteurs voudraient atteindre. Il devient la base pour élaborer un plan commun sur la façon d'améliorer les opportunités de marketing.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront :

- Identifier des débouchés futurs et des voies de commercialisation pour leur(s) produit(s).
- Citer les changements nécessaires dans la production et la commercialisation pour qu'ils puissent vendre leur(s) produit(s) à ce marché.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs de couleurs.
- Carte du marché préparé dans l'Exercice 7a.
- Informations sur les prix des produits et les marchés de l'étude et de l'analyse de marché (Exercices 7b et 7c).

- Informations sur la production du produit sélectionné (Leçon 8).
- Informations sur les coûts pour le produit sélectionné (Leçon 10).
- Informations utilisées pour choisir le produit sélectionné (Leçon 12).

RÉSULTATS PRÉVUS

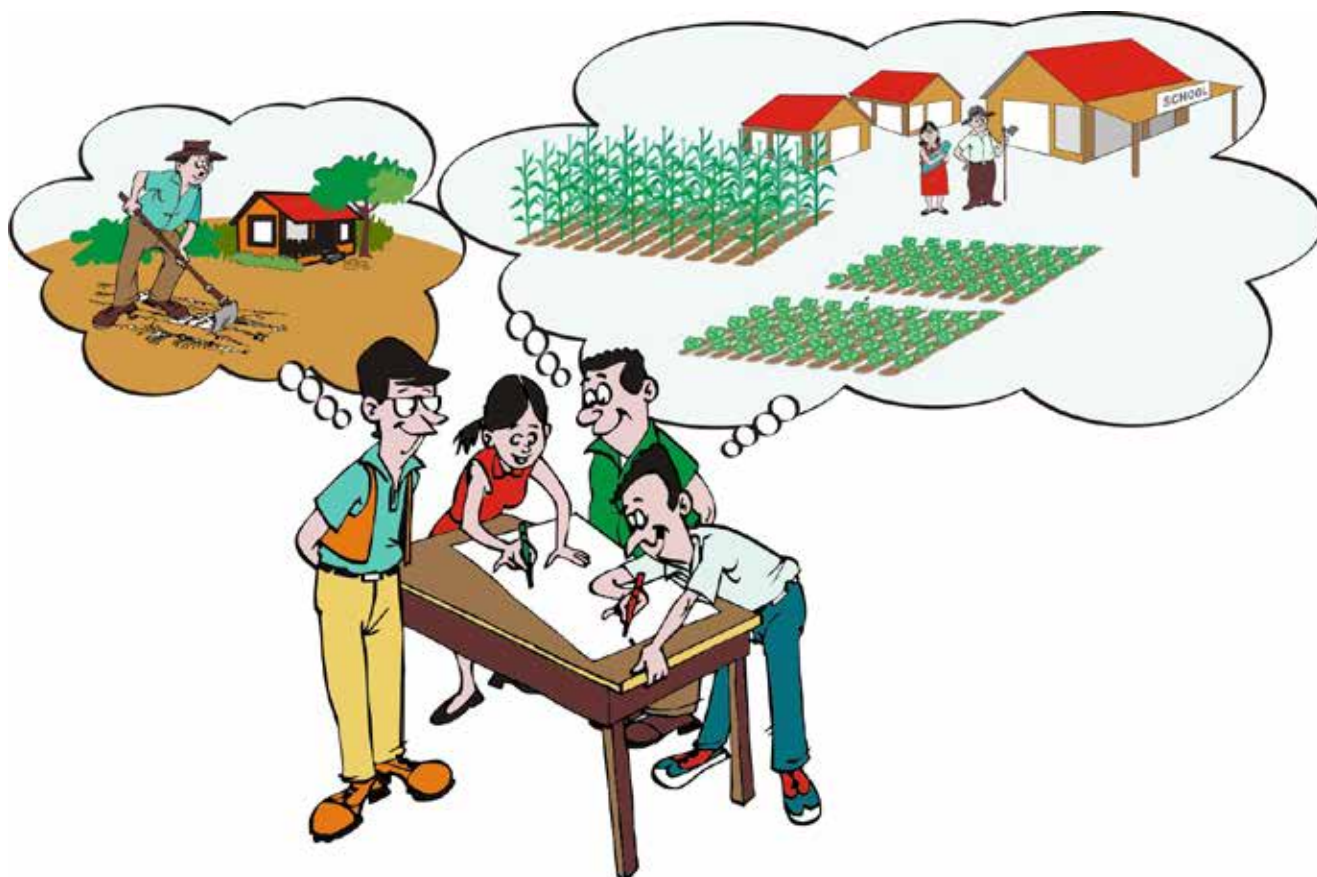
- Schémas des chaînes de valeur et des marchés actuels et prévus pour le produit sélectionné.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 1 heure.

PRÉPARATION

Apportez la carte de marché préparée dans l'Exercice 7a, qui montre l'idée de départ des paysans sur la production et la commercialisation de leur produit. Apportez aussi les informations obtenues durant l'étude et l'analyse de marché (Exercices 7b et 7c), ainsi que toutes les autres informations que le groupe s'est procurées sur la production (Leçon 8) et les coûts (Leçon 10) et les informations utilisées pour choisir leur agro-entreprise (Leçon 12).



SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Demandez aux producteurs de redessiner le diagramme de la carte du marché (montrant où ils produisent le produit, et le stockent et le vendent) à la lumière de leurs connaissances actuelles.
2. Demander aux paysans d'ajouter sur le schéma des informations sur les coûts, les volumes et les prix.
3. Demander maintenant aux paysans de dessiner un nouveau schéma montrant à quoi ils veulent que leur production et leur commercialisation ressemblent dans (par exemple) 5 ans, une fois qu'ils auront mis en œuvre tous les changements qu'ils prévoient.
4. Leur demander de commencer par le volume, la qualité et le calendrier du **produit**. Leur faire écrire les détails sur le schéma.
5. Leur demander ensuite d'envisager les étapes de **production** et les intrants dont ils ont besoin pour fournir cette quantité de produit aux moments qu'il faut. Leur faire considérer systématiquement chaque étape de la production et de la récolte, en faisant attention aux détails. Ils devraient inclure les décisions prises jusqu'à présent mais aussi prendre en compte des choses auxquelles ils n'ont pas encore pensé ou dont ils n'ont pas encore discuté. S'assurer qu'ils notent les coûts et les quantités d'intrants sur le schéma.
6. Puis passer au côté **commercialisation** du schéma. Les faire réfléchir à ce qu'ils doivent faire après la récolte et avant la vente et à comment trouver un acheteur et gérer la vente.

QUESTIONS POUR STIMULER LA DISCUSSION

Le produit. Combien les paysans doivent-ils produire pour servir le marché qu'ils ont choisi ? Quelle doit être la qualité du produit ? Quand le produit devrait-il être prêt à la vente : tout en même temps, à intervalles réguliers tout au long de la saison ? Où devrait-il être collecté ou livré ?

Activités de production. Qu'est-ce que le groupe doit faire pour produire cette quantité et cette qualité du produit, à ces moments-là ? Combien de produit chaque paysan peut-il produire ? De quels intrants (semences, aliments, engrais,

produits agrochimiques, main d'œuvre) a-t-on besoin ? Quelles activités chaque paysan (et le groupe) doivent-ils entreprendre ? En quoi sont-elles différentes de ce que font les paysans actuellement ?

Après la récolte. Que doivent-ils faire après la récolte mais avant la vente ? Quels types de transformation et de stockage sont nécessaires ? Doivent-ils classer, trier et conditionner le produit ? Qu'en est-il du transport et de la communication ? Penser au marché : ne classer que si le marché paie plus pour des produits classés !

Commercialisation. Quelles dispositions doivent être prises et quels accords doivent être passés pour la commercialisation ? Ont-ils déjà identifié un acheteur ou comment vont-ils trouver un acheteur ? Le groupe a-t-il besoin d'un accord ou d'un contrat et quels devraient être les prix et les conditions ?

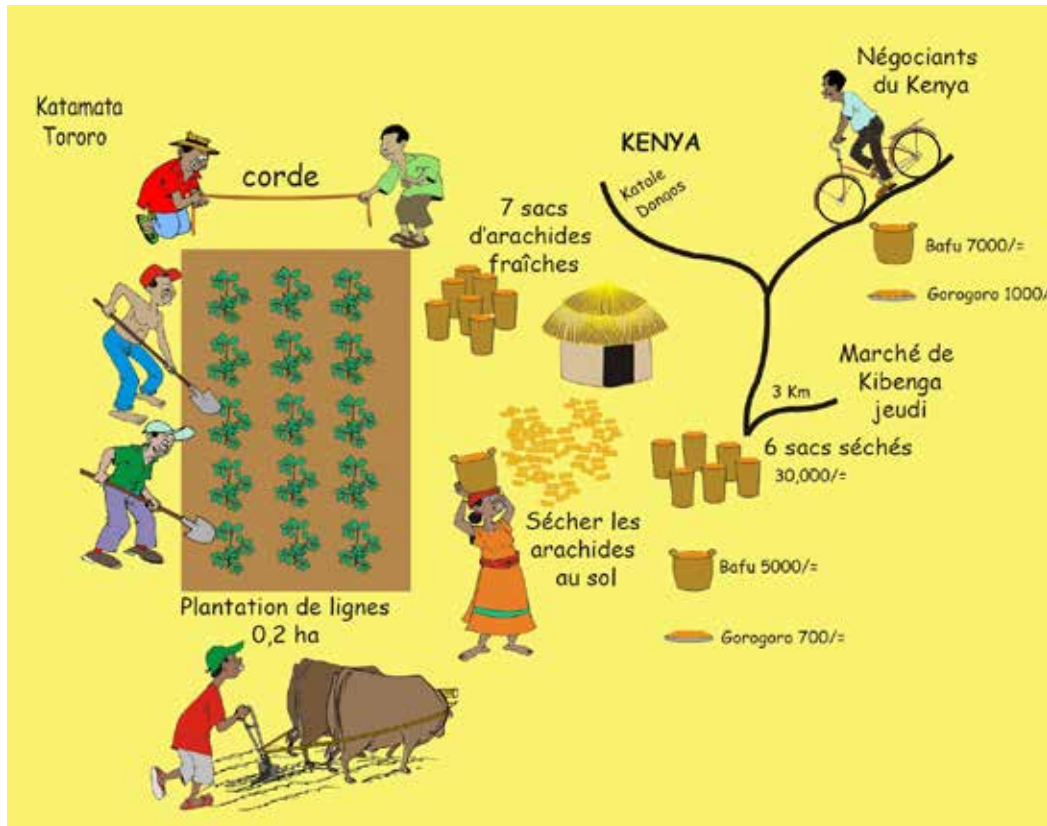
Coûts et recettes. Combien coûtent les intrants ? Combien coûtent des activités de production telles que le labour, le désherbage et la moisson ? Quel est le prix prévu ?

NOTES

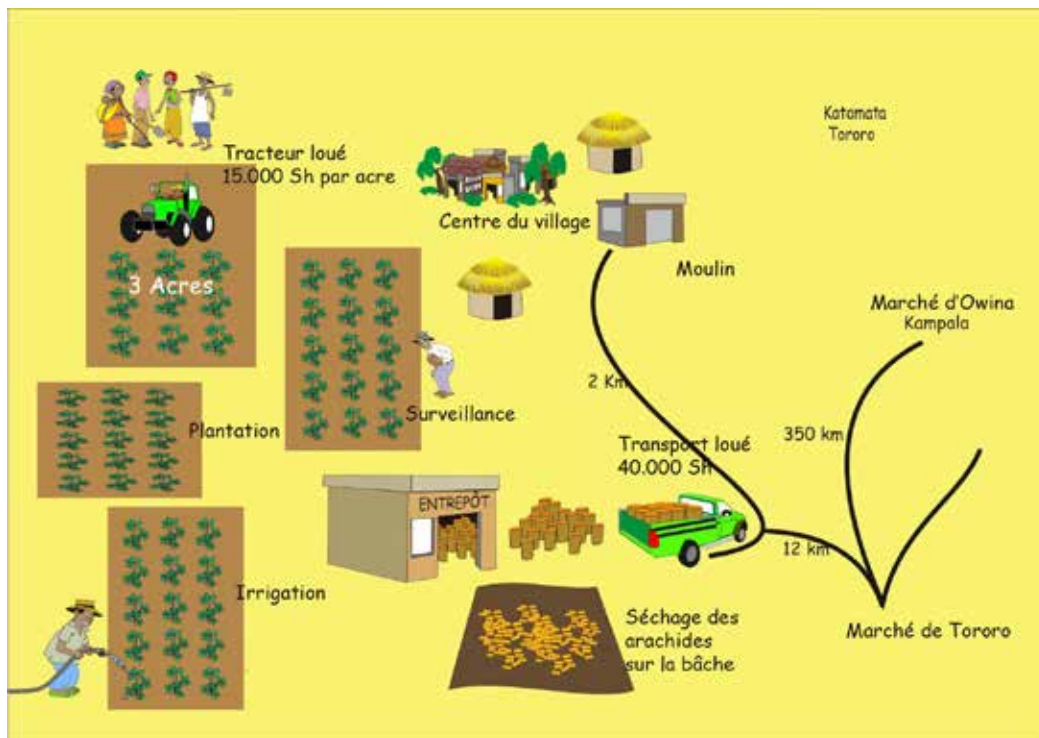
La figure montre la carte de commercialisation dessinée initialement par les paysans dans le district d'Embu, au Kenya, pour l'arachide. Ils produisent une quantité limitée d'arachides, surtout pour la subsistance, en utilisant comme outil principal des houes. Ils n'avaient pas les installations nécessaires pour le séchage et le stockage et étaient en contact avec des intermédiaires extérieurs au village pour vendre leur produit.

La deuxième figure montre la carte qu'ils ont dessinée pour montrer les changements dans la production et le marketing qu'ils feront pour augmenter leur production. Ce diagramme montre que les producteurs travaillent ensemble, avec accès aux tracteurs pour labourer la terre. Les cultures sont plantées en rangées et pulvérisées pour lutter contre les ravageurs et les maladies. Les maisons ont des toits d'étain, donc sont donc plus adaptées au stockage. Les producteurs produisent beaucoup d'arachides et les vendent dans des sacs en gros lots. Ils embauchent une camionnette pour prendre leurs arachides sur des marchés plus éloignés et pour ajouter de la valeur à la culture.

Cartes du marché



CARTE DE MARCHÉ POUR LA COMMERCIALISATION DES ARACHIDES DANS LE DISTRICT D'EMBU, KENYA



CARTE DU MARCHÉ POUR LA COMMERCIALISATION SOUHAITÉE DES ARACHIDES DANS LE DISTRICT D'EMBU, AU KENYA

EXERCICE 13C. ANALYSE DE PROBLÈME

Cette activité permet aux paysans d'identifier les causes des problèmes auxquels ils sont confrontés, de voir lesquels sont les plus importants et de trouver des solutions.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront :

- Identifier les causes des problèmes auxquels le groupe est confronté.
- Identifier les problèmes qui sont les plus importants et sur lesquels les paysans peuvent agir.
- Citer des solutions pour ces problèmes.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Petites feuilles de papier, marqueurs.
- Grandes feuilles de papier.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Une liste problèmes par ordre d'importance, avec une liste de solutions potentielles.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 2 heures.

PRÉPARATION

- Aucune.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Demander aux paysans de faire une liste des principaux problèmes auxquels ils sont con-

frontés et qui sont liés à la production et à la commercialisation des produits qu'ils ont sélectionnés. Ils devront noter chaque problème sur une seule feuille de papier.

2. Leur demander de grouper les problèmes similaires. Donner un nom à chaque groupe, par exemple « prix bas, » « insectes et maladie » ou « mauvaise qualité. »
3. Écrire les noms sur le côté gauche d'une grande feuille de papier (colonne 1 du Tableau 48).
4. Demander aux paysans ce qu'ils font actuellement pour résoudre ces problèmes. Noter leurs réponses dans la colonne 2 du tableau.
5. Demander aux paysans de suggérer des manières de mieux surmonter ces problèmes, soit en améliorant leurs solutions actuelles soit en utilisant de nouvelles solutions. Noter ces solutions possibles pour l'avenir dans la colonne 3 du tableau.
6. Inviter le groupe à citer les activités qu'ils devront entreprendre pour mettre en œuvre les solutions. Les noter dans la colonne 4 du tableau.
7. Aider le groupe à décider lesquelles de ces solutions ils vont utiliser. Les noter dans la colonne 5 du tableau.

NOTES

Certains des problèmes (comme les insectes et les maladies) peuvent être des problèmes techniques. Il peut donc être utile d'organiser la visite d'un spécialiste de l'agriculture qui donnera des conseils aux paysans sur ce qui est faisable.

TABLEAU 48. EXEMPLE D'ANALYSE DE PROBLÈME

PROBLÈMES	SOLUTIONS ACTUELLES	SOLUTIONS POSSIBLES À L'AVENIR	ACTIVITÉS POUR METTRE EN ŒUVRE LES SOLUTIONS	ACCEPTÉ DE LE FAIRE
Faibles prix	Ne font rien	Regrouper le produit et négocier de meilleurs prix	Coordonner la plantation et la récolte	Oui
			Se mettre d'accord sur un point de collecte	Oui
			Nommer des agents de commercialisation pour identifier les acheteurs et négocier les prix	Oui
		Stocker jusqu'à ce que les prix remontent	Sécher suffisamment le produit après la récolte	Oui
			Construire un magasin pour stocker le produit	Non
Insectes et maladies	Pulvérisent des insecticides	Gestion intégrée des nuisibles	Suivre une formation sur les méthodes de gestion des nuisibles	Oui
Mauvaise qualité	Vendent au marché local	Améliorer la qualité	Trier le produit par qualités	Oui
			Prévenir la contamination durant la récolte et la transformation	Oui

EXERCICE 13D. PRÉPARER DES CIBLES DE PRODUCTION

Cette activité permet aux paysans de prévoir combien chaque personne devrait planter et récolter pour atteindre une cible de production de groupe. Vous pouvez adapter cet exercice à la production de produits de l'élevage, comme les animaux sur pied, le lait et les œufs.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront prévoir et accepter des cibles de production pour chaque cultivateur.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs.
- Calculatrice de poche ou ordinateur avec un logiciel de feuille de calcul (si possible).

RÉSULTATS PRÉVUS

- Des cibles de production acceptées pour chaque cultivateur.

TEMPS

- 2 heures.

PRÉPARATION

- Apporter le plan d'affaires.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Revoir les cibles de production avec les membres du groupe. Expliquer que pour atteindre la cible, il faudra que chacun des membres produise une certaine quantité de la culture et la livre à une date précise. Cela signifie que chaque paysan doit savoir combien produire et quand le planter et le récolter. Se référer au plan d'affaires pour voir précisément les quantités et les dates.
2. Dessiner le Tableau 49 sur une grande feuille de papier. Noter la date de livraison et la quantité demandée par l'acheteur.
3. Demander aux paysans de dire quand ils devront planter et récolter pour que le produit soit prêt pour la date de livraison. Noter ces données dans le tableau.
4. Demander aux paysans de dire ce qu'ils peuvent attendre comme production à l'hectare (en unités locales, comme un nombre de sacs par acre). Noter ces données dans le tableau.
5. Demander à chaque membre de dire combien de tonnes (ou de kilos ou de sacs) il ou elle peut livrer. Noter ces quantités dans la colonne « Production cible » du tableau.

6. Additionner les productions cibles de tous les paysans pour obtenir le total. Comparer ce chiffre à la quantité demandée par l'acheteur. Vérifier qu'il y a assez de surplus prévu au cas où la production serait insuffisante du fait de la sécheresse ou d'une maladie.
7. Si la production cible est inférieure à la quantité demandée par l'acheteur, voir si les paysans seraient d'accord pour produire plus, ajouter des membres à leur groupe, démarrer un autre groupe ou acheter ce qui manque.
8. Déterminer quelle surface chaque membre doit planter pour obtenir la production cible.
9. Discuter avec les paysans de ce qu'il faudra faire s'ils produisent trop (ils pourront peut-être trouver d'autres marchés pour le surplus). Et que faire s'ils produisent trop peu ? (Peut-être qu'ils pourront acheter ce qui manque à d'autres paysans qui ne sont pas membres du groupe ou négocier avec l'acheteur pour livrer une quantité moindre).
10. Expliquer que le groupe pourra utiliser ce tableau pour surveiller la production tout au long de la saison agricole. Le Tableau 46 en donne un exemple.

NOTES

Les déficits de production peuvent avoir de nombreuses raisons : sécheresse, grêle, insectes, maladies, problèmes de santé dans la famille du paysan, etc. Assurez-vous qu'il y a suffisamment de surplus pour couvrir d'éventuels déficits de production.

Pour certains produits, les acheteurs veulent une livraison régulière du produit tout le long de la saison. Il y a plusieurs manières de faire ce type d'approvisionnement, dont les deux méthodes les plus courantes sont présentées ci-dessous :

- **Une date, un cultivateur.** Chaque paysan plante toute sa surface à une date différente. Le paysan récolte le jour prévu et livre selon l'accord. Le lendemain ou la semaine suivante, le cultivateur suivant récolte et livre sa culture. Vous pouvez adapter le Tableau 49 à cette situation en ajoutant des colonnes pour « date de plantation » et « date de récolte. » Cette approche est souvent utilisée pour les légumes frais. Elle est pratique et facile à planifier mais signifie qu'il pourra y avoir un manque un jour si la récolte d'un des paysans est mauvaise.
- **Une date, beaucoup de cultivateurs.** Chaque paysan récolte une petite quantité chaque jour ou chaque semaine. Cette approche est utilisée quand la production est continue, par exemple pour des œufs ou du lait.

TABLEAU 49. FORMULAIRE POUR LA PLANIFICATION DE LA PRODUCTION D'UNE CULTURE

RÉCOLTE PRÉVUE (TONNES/HA)	DATE DE PLANTATION	DATE DE LA RÉCOLTE	DATE DE LIVRAISON
PAYSAN	SURFACE À PLANTER	PRODUCTION CIBLE	PRODUCTION RÉELLE
	Hectares	Tonnes	Tonnes
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
Total			
Quantité demandée par l'acheteur			

EXERCICE 13E. ANALYSE DE PROCESSUS

L'analyse de processus divise le « processus » depuis la production jusqu'à la commercialisation en plusieurs étapes et cherche des manières d'améliorer chaque étape pour réaliser ses objectifs.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront :

- Citer des aspects du processus de production et de commercialisation qui doivent être changés pour qu'ils puissent atteindre leurs objectifs.
- Déterminer quelles sont les actions qu'ils doivent entreprendre pour arriver à cette situation souhaitée.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Une liste d'activités que les paysans doivent entreprendre pour réaliser leurs objectifs.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 2 heures.

PRÉPARATION

- Aucune.

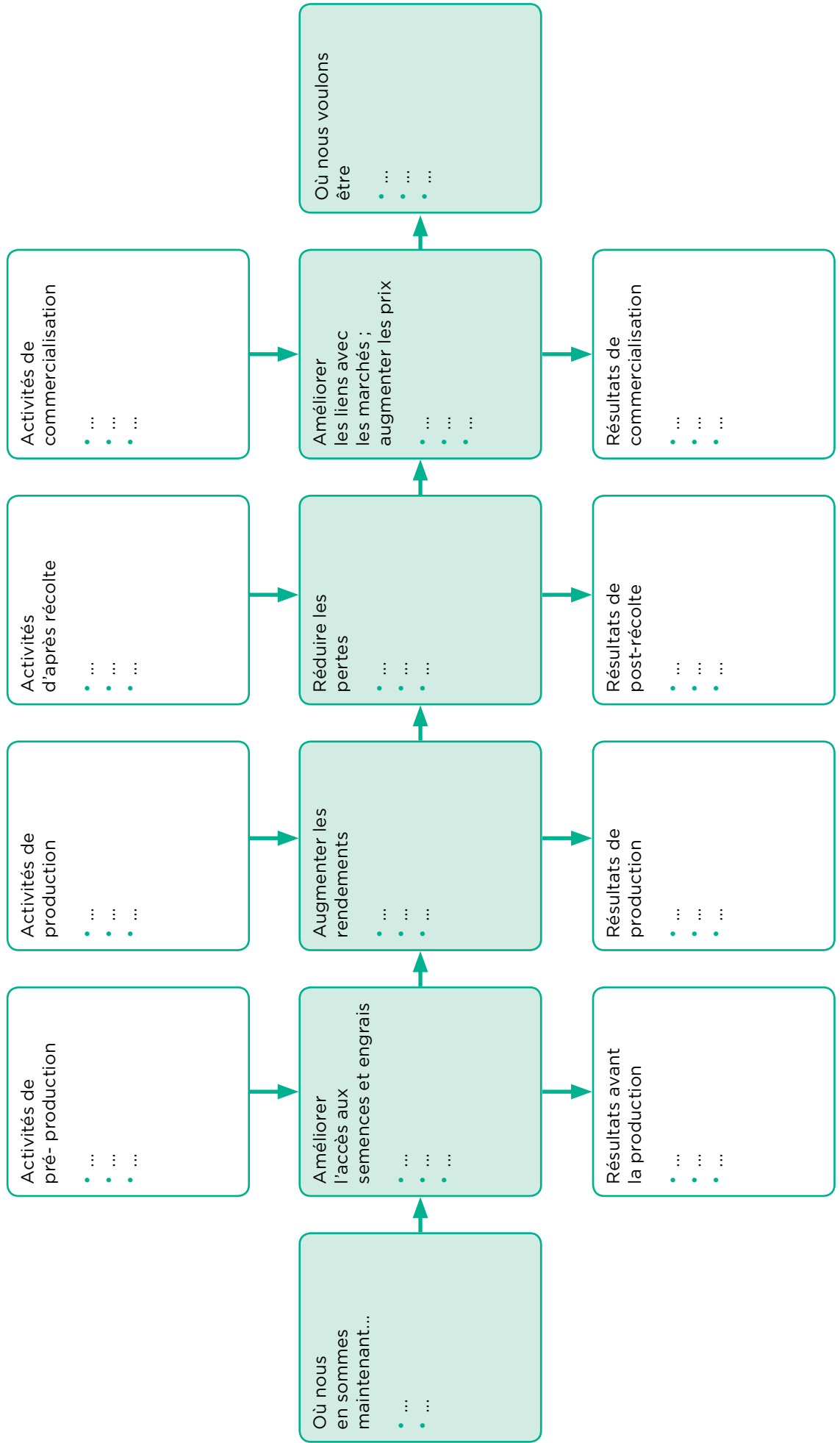
SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Demander aux paysans de résumer leur situation actuelle du point de vue de la production et de

la commercialisation. Noter ces informations sur la gauche du diagramme de la Figure 27 sous « Où nous en sommes maintenant. »

2. Leur demander de dire ce que serait la situation souhaitée ou l'objectif. Mettre cela dans la partie droite du diagramme, sous « Où nous voulons être. »
3. Leur demander de citer les améliorations générales qu'ils doivent faire à chacune des phases de pré-production, production, récolte, post-récolte et commercialisation. Par exemple, à la phase de pré-production, ils peuvent dire qu'ils doivent améliorer l'accès aux semences et aux engrais. À la phase de production, l'objectif pourra être d'améliorer le rendement. Mettre ces améliorations dans les cases grisées au centre du diagramme.
4. Pour la phase de pré-production, leur demander quelles activités ils doivent entreprendre pour faire les améliorations. Par exemple, ils diront peut-être qu'ils doivent acheter des semences chez un négociant certifié et acheter de l'engrais en gros au magasin agricole local. Les encourager à être aussi précis que possible. Écrire ces activités dans la case de la première ligne du diagramme.
5. Puis demander quels seront les résultats de ces améliorations. Pour la phase de pré-production, la réponse pourrait être : « meilleure germination, meilleur rendement possible. » Écrire ces réponses dans la case de la dernière ligne.
6. Répéter ces deux étapes pour les autres phases du processus de production et de commercialisation : production, post-récolte et commercialisation.

Analyse de processus pour la production et la commercialisation



LEÇON 14. LE CANEVAS DE MODÈLE D'AFFAIRE

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

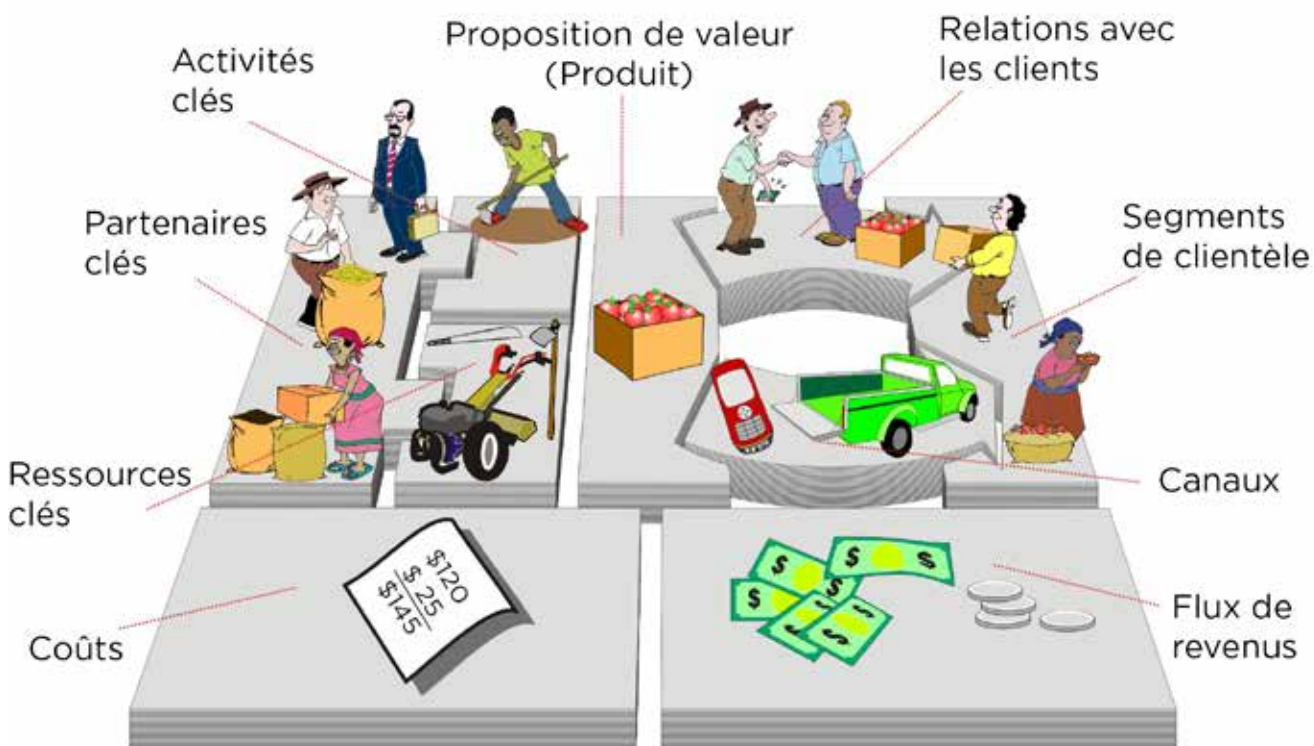
- Dessiner un canevas de modèle d'affaire et écrire les titres.
- Expliquer la signification de chacun des neuf blocs du canevas.
- Utiliser le canevas de modèle d'affaire pour analyser un système existant de production et de commercialisation.
- Utiliser le canevas pour préparer des informations sur la préparation d'un plan d'affaires.
- Transférer des informations du canevas de modèle d'affaire dans un plan d'affaires écrit.

VISUALISER UN PLAN D'AFFAIRES

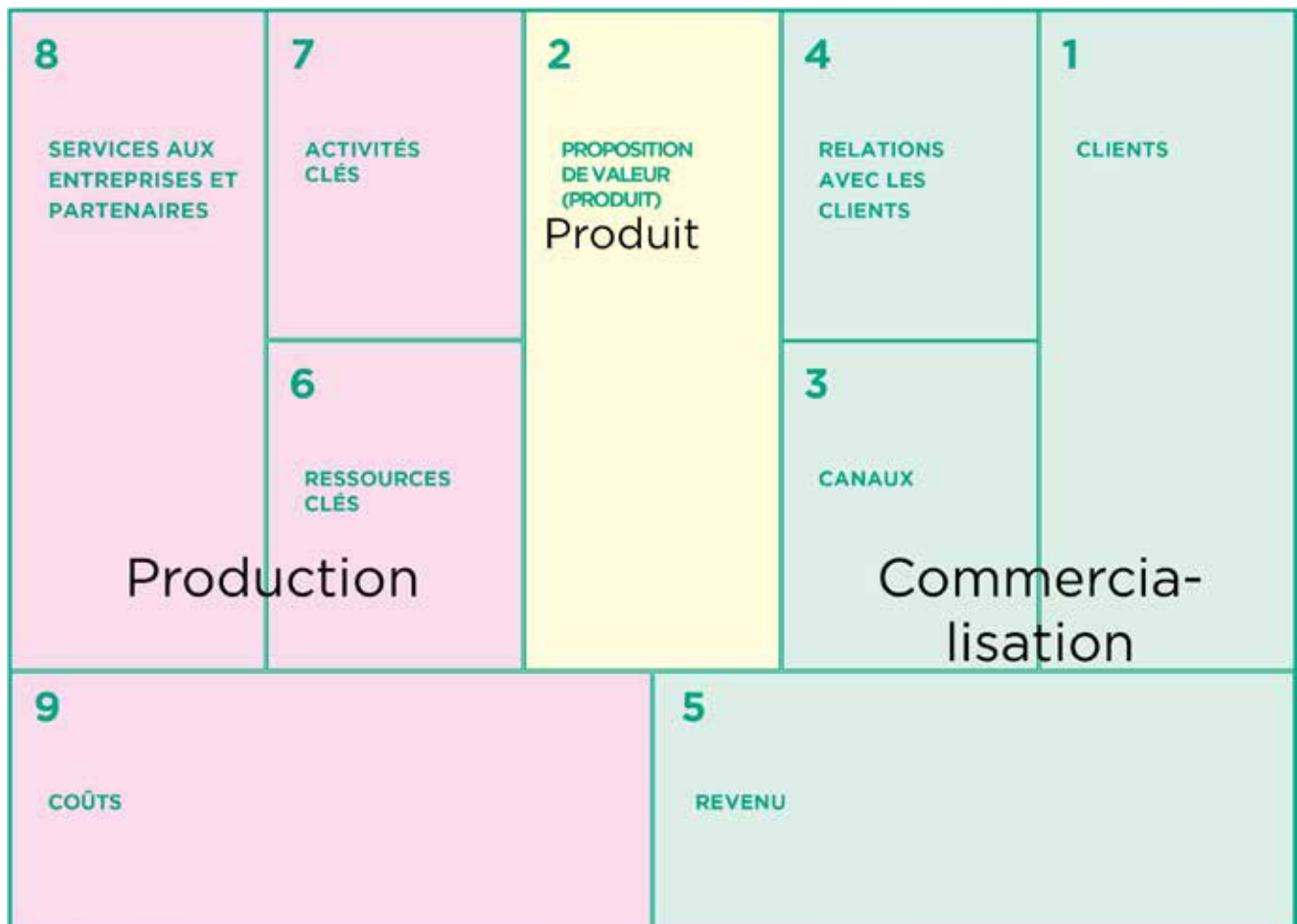
Avant de demander aux paysans de concevoir et de remplir un plan d'affaires formel, il est utile de leur donner des outils pour visualiser ce à quoi devrait ressembler un plan d'affaires. Cela les aidera à comprendre les éléments constitutifs d'un plan d'affaires et la manière dont les différentes parties du plan d'affaires vont ensemble.

Une méthode visuelle pour aider à la conception d'un plan d'affaires a été conçue par Osterwalder et Pigneur (2010). Ils appellent leur outil de planification d'entreprise un canevas de modèle d'affaire, comme le montre la figure en bas. Visualiser les parties d'un plan d'affaires aide les paysans à comprendre comment un plan d'affaires est construit à partir d'éléments de base. Nous avons adapté cette méthode pour la faire correspondre à la situation de petits paysans des pays en développement.

L'image dans la figure de la page suivante fournit une façon utile aux agriculteurs de réfléchir et de planifier leur entreprise. La «toile» se compose d'une grande feuille de papier divisée en neuf zones, chacune représentant un aspect de l'entreprise.



COMMENT LES PARTIES D'UN PLAN D'AFFAIRES TRAVAILLENT ENSEMBLE



LES NEUF BLOCS DU CANEVAS

1. **Clients.** Ce sont les acheteurs ou clients du produit, comme les commerçants ou les consommateurs. Pour la plupart des produits, il y a plusieurs types de clients. Par exemple, un supermarché peut acheter la production de qualité supérieure mais les qualités moindres seront vendues dans un marché de gros local tandis que la qualité inférieure sera utilisée pour nourrir les animaux.
2. **Proposition de valeur (produit).** C'est une déclaration qui décrit de manière claire et concise la valeur unique des produits et services d'une entreprise ou d'un groupe. Elle présente les principaux objectifs de l'entreprise/du groupe, ce qui les distingue de la concurrence. Dans la plupart des cas, la proposition de valeur concernera un produit ou un service particulier que les paysans prévoient de produire ou de vendre : par exemple les produits peuvent être des choses comme du maïs ou du lait et les services des installations de séchage ou de nettoyage ou des pulvérisations sous contrat.
3. **Canaux.** C'est la manière dont le groupe prévoit de livrer le produit à l'acheteur, par exemple les membres le livrent à un centre de collecte villageois, prêt à être ramassé. (Dans le modèle des Quatre P, (Leçon 9 du module Notions de base en marketing), cela correspond à la « Place. »)
4. **Relations avec les clients.** C'est la manière dont le groupe prévoit d'identifier les acheteurs et de nouer et de maintenir des relations avec eux. (Dans le modèle des Quatre P, cela correspond à la « Promotion. »)
5. **Revenu.** C'est l'argent que le groupe gagne en vendant le produit.
6. **Ressources clés.** Ce sont les intrants et les ressources que le groupe utilise pour produire le produit : terres, matériel, semences, engrais et main d'œuvre, ainsi que l'organisation interne du groupe.
7. **Activités clés.** Ce sont les activités que le groupe prévoit de mener pour produire le produit, comme la plantation, la gestion des cultures, la récolte et le séchage.

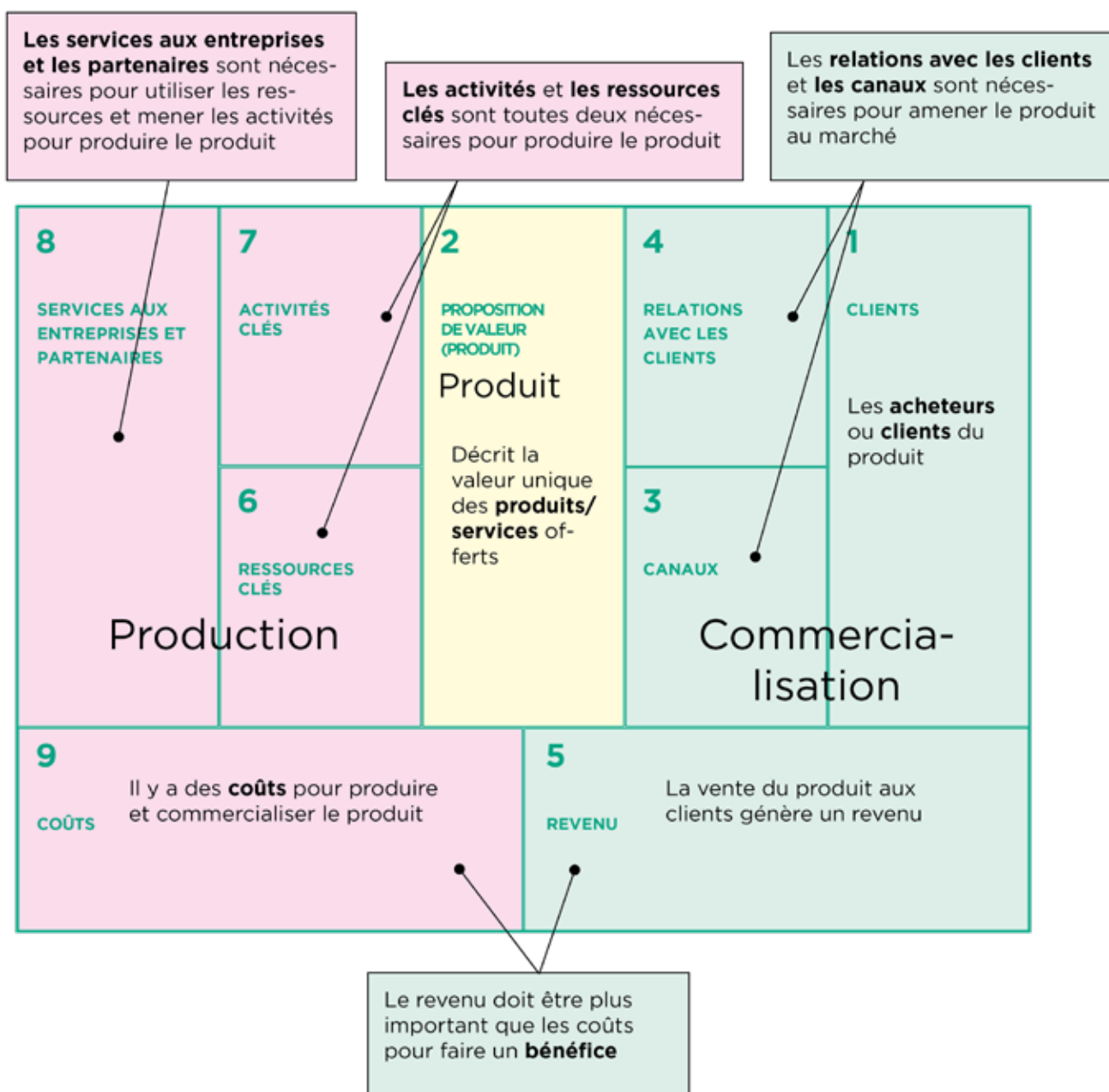
LE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRE

- 8. **Services aux entreprises et partenaires.** Ce sont les services et partenaires que le groupe utilise pour produire et commercialiser son produit, comme les fournisseurs d'intrants, le service de vulgarisation agricole et une institution de microfinance.
- 9. **Coûts.** Ce sont les coûts que le groupe encourt pour produire et commercialiser le produit.

Pour que ce soit plus pratique pour les paysans, nous appellerons la proposition de valeur le produit dans le texte suivant.

INTERPRÉTER LE CANEVAS

La figure suivante montre les relations entre les différents blocs du canevas.



UTILISER LE CANEVAS D'ENTREPRISE POUR COMPRENDRE ET PLANIFIER DES OPTIONS D'ENTREPRISE

Le canevas est un outil utile pour la planification d'affaires ou d'agro-entreprises. Vous pouvez l'utiliser pour :

- Aider **l'équipe de projet** à comprendre sa situation d'affaires.
- Aider les paysans à collecter et organiser des informations pour un **plan d'affaires**.
- **Expliquer un plan d'affaires** ou une entreprise existante à d'autres paysans, des acteurs de la chaîne de valeur, des prestataires de services aux entreprises ou des bailleurs de fonds.
- Aider les paysans à montrer et à **analyser leur système actuel de production** et de commercialisation.
- Aider les paysans à **planifier des améliorations** à leur système actuel.
- Aider les paysans à planifier un système de production et de commercialisation **complètement nouveau**.

Nous présentons ci-dessous plusieurs de ces approches.

Une fois que les paysans ont compris les éléments de base du canevas d'affaire, la prochaine étape est de travailler avec eux pour organiser les informations qu'ils ont collectées dans l'étape 3.

Avec votre aide, les paysans peuvent utiliser des post-it (ou de petits papiers et du scotch) pour écrire dans ces neuf blocs leurs idées d'affaires et les informations tirées de leurs études de marchés. Les post-it leur permettent de changer les idées de place jusqu'à ce qu'ils se mettent d'accord sur la meilleure combinaison d'idées pour leur plan d'affaires.

Ils peuvent ensuite utiliser les informations des post-it comme base pour l'analyse de leur situation actuelle et aussi pour planifier une nouvelle entreprise.

La force du canevas de modèle d'affaire est que de nombreuses personnes, ou une seule personne, peuvent voir tous les éléments du plan d'un seul coup, voir comment arranger les informations puis les utiliser pour travailler sur de nouvelles idées. C'est une première étape importante pour arranger les informations sur les affaires et organiser ces idées pour préparer un plan d'affaires écrit plus formel.

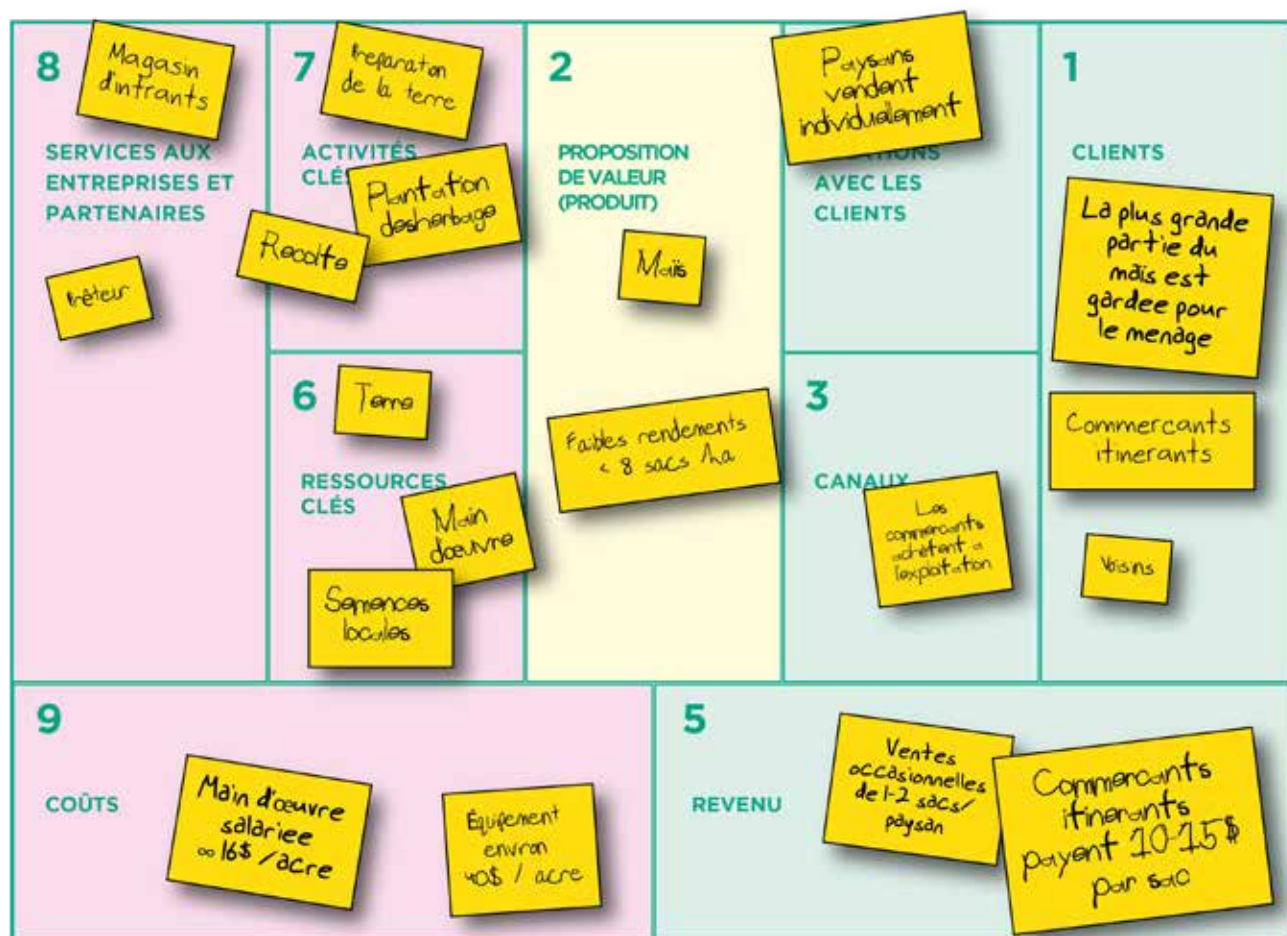
Les deux figures suivantes montrent le canevas d'entreprise utilisé pour comprendre la situation de commercialisation existante et pour planifier une nouvelle entreprise pour le maïs. Dans les deux cas, les informations pour les plans d'entreprise de maïs sont mises sur les 9 blocs du canevas d'entreprise.

UTILISER LE CANEVAS POUR ANALYSER UN SYSTÈME ACTUEL DE PRODUCTION ET DE COMMERCIALISATION

Cet exemple montre comment un groupement de producteurs peut utiliser le canevas pour analyser la manière dont il produit et commercialise actuellement ses produits.

- 1. Clients.** La demande n'est pas bien identifiée pour le maïs. Les paysans vendent individuellement et de manière occasionnelle à des commerçants qui passent.
- 2. Proposition de valeur (produit).** Les paysans produisent du maïs pour leur subsistance et certains vendent occasionnellement leur surplus. Les rendements sont faibles, les ventes sont irrégulières et la qualité est mauvaise.
- 3. Canaux.** Les commerçants viennent dans chaque exploitation au moment de la récolte pour acheter le maïs. Ils prennent deux ou trois sacs dans leur véhicule.
- 4. Relations avec les clients.** Les paysans connaissent la plupart des commerçants mais ils vendent au premier qui passe parce qu'ils ont un urgent besoin d'argent et ont peur de ne pas pouvoir vendre si aucun autre commerçant ne passe.
- 5. Revenu.** Les prix sont bas, par exemple 10\$-15\$ par sac, et les paysans se sentent obligés d'accepter le prix que les commerçants leur offrent. Les commerçants paient en liquide au moment de la vente.

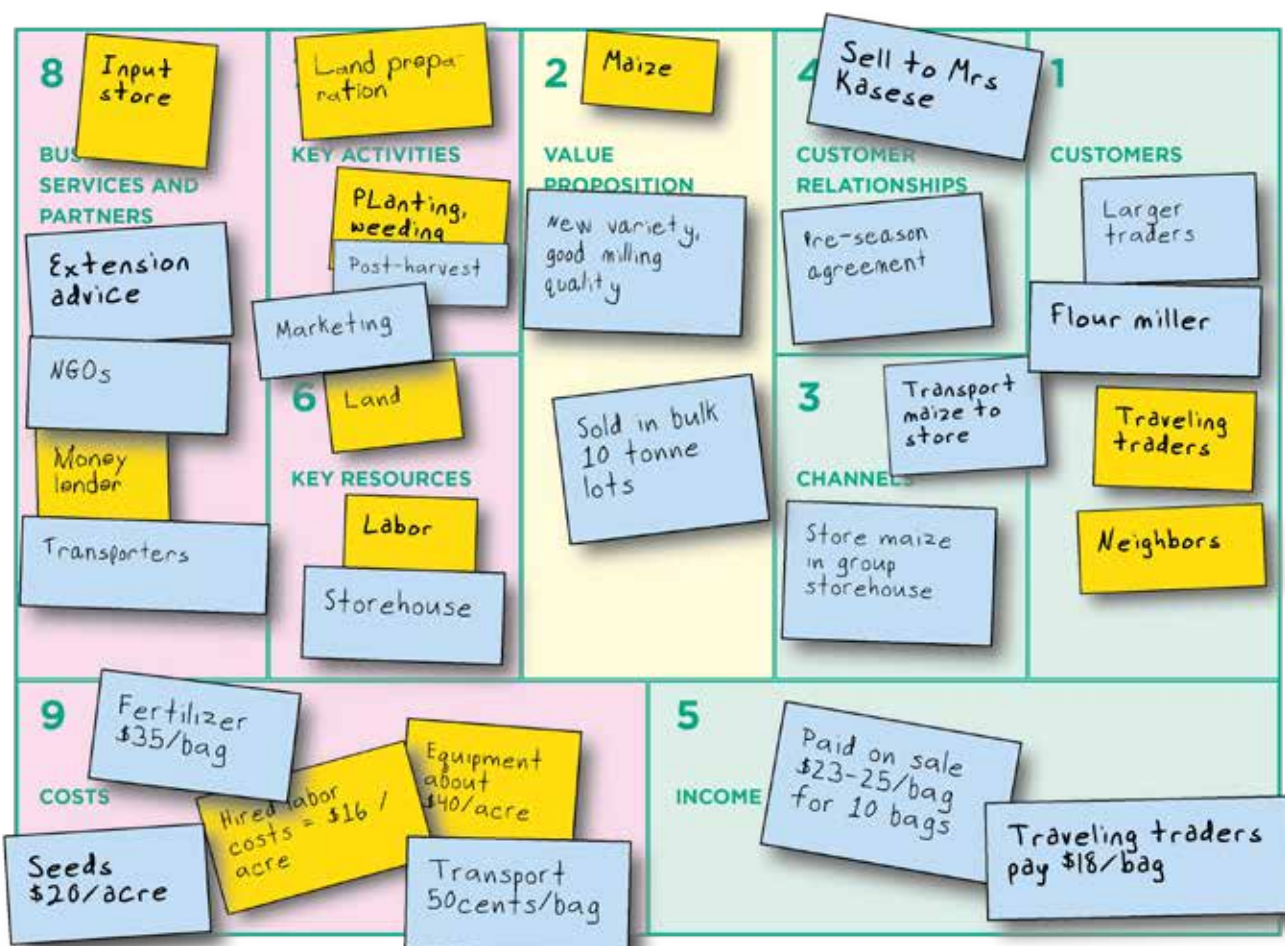
6. **Ressources clés.** Les paysans plantent en utilisant des semences maison de variétés locales. Certains des paysans n'utilisent que peu d'engrais parce qu'ils n'ont pas les moyens d'en acheter au début de la saison.
7. **Activités clés.** Il s'agit de : labourer, creuser, semer, désherber, récolter, décortiquer, sécher et ensacher.
8. **Services aux entreprises et partenaires.** Le magasin local vend des semences et des engrais, des outils et des sacs, mais peu de paysans achètent ces intrants. Beaucoup de paysans empruntent de l'argent au fournisseur d'intrants ou au prêteur local.
9. **Coûts.** Les coûts sont minimaux parce que la plus grande partie du travail est faite par des membres de la famille. Les seules choses à acheter sont les houes, les engrais et les sacs.



EXEMPLE DE LE CANEVAS D'ENTREPRISE QUI INDIQUE LE SYSTÈME DE PRODUCTION ET DE MARKETING

UTILISER LE CANEVAS POUR ORGANISER LES INFORMATIONS POUR UN PLAN D'AFFAIRES

La figure prochaine montre un exemple de la manière dont des paysans ont utilisé le canevas pour analyser leur système actuel. Dans ce cas, les paysans peuvent utiliser les informations pour déterminer comment ils peuvent améliorer leur commercialisation. Les paysans ont continué à réfléchir pour concevoir un nouveau plan d'affaires.



UTILISER LE CANEVAS POUR BÂTIR UN PLAN D'AFFAIRES

Vous pouvez utiliser le canevas pour collecter et analyser les informations nécessaires pour un plan d'affaires.

Les neuf blocs du canevas correspondent pour la plupart aux 10 parties d'un plan d'affaires standard. Cela en fait un outil pratique à utiliser quand on rédige le plan d'affaires. La principale différence est que le canevas d'affaire n'a pas d'introduction.

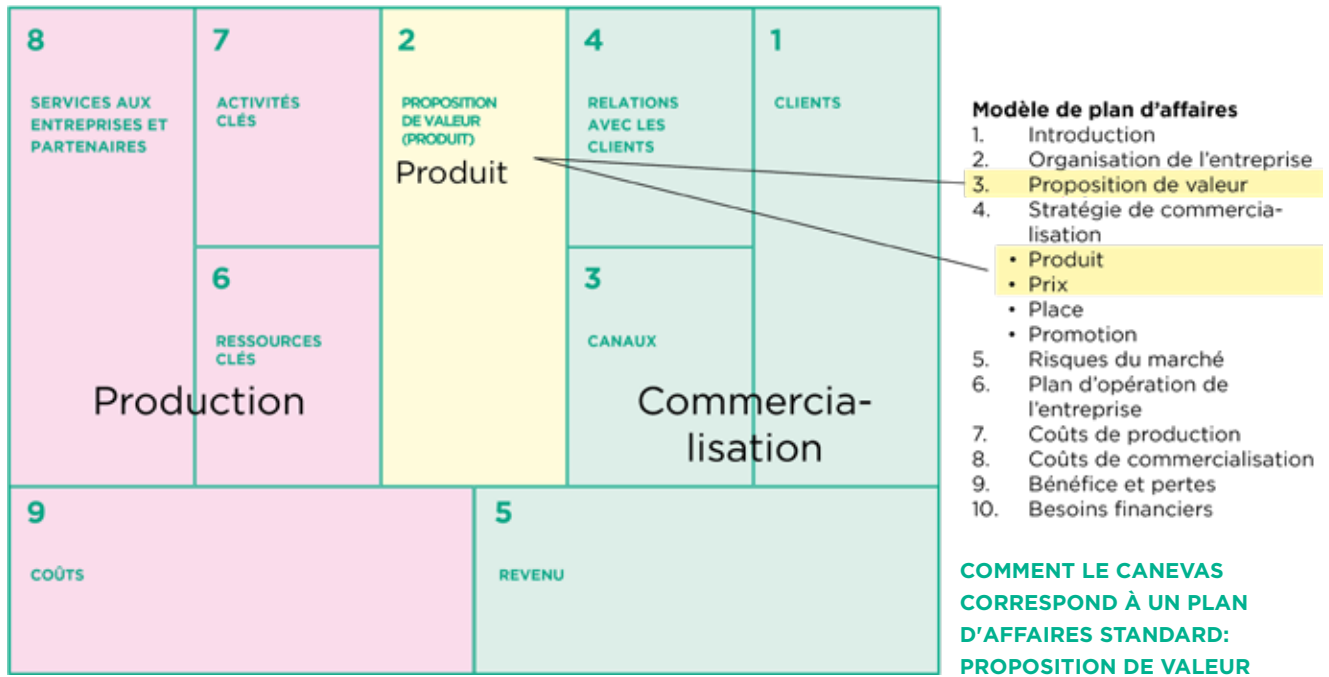
Modèle de plan d'affaires

1. Introduction
2. Organisation de l'entreprise
3. Proposition de valeur
 - Produit
 - Prix
4. Stratégie de commercialisation
 - Place
 - Promotion
5. Risques du marché
6. Plan d'opération de l'entreprise
7. Coûts de production
8. Coûts de commercialisation

LES DIX PIÈCES D'UN PLAN D'AFFAIRES STANDARD

PROPOSITION DE VALEUR (PRODUIT)

Les informations générales du bloc **Proposition de valeur** du canevas vont dans la section **Proposition de valeur** du plan d'affaires. Les détails vont dans les sous-sections **Produit** et **Prix** de la partie du plan d'affaires qui concerne la **Stratégie de commercialisation**.

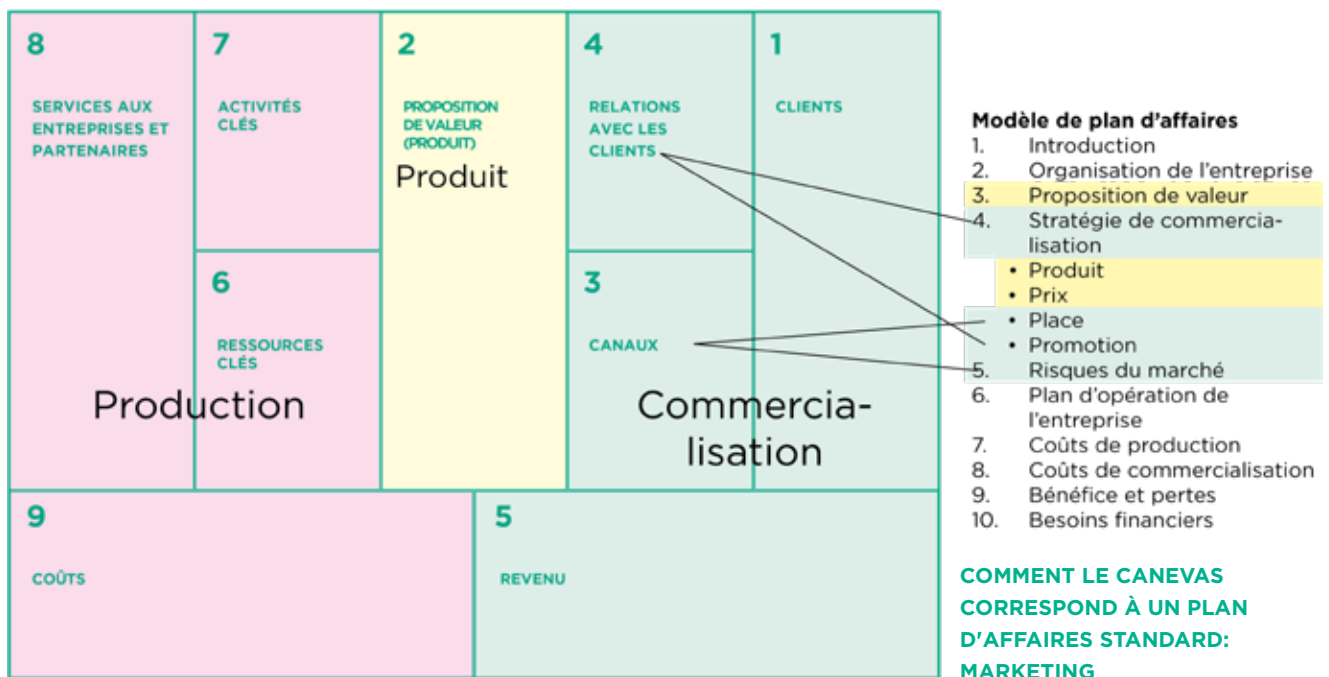


COMMERCIALISATION

Mettez les informations sur les **Clients** dans la section **Stratégie de commercialisation** du plan d'affaires.

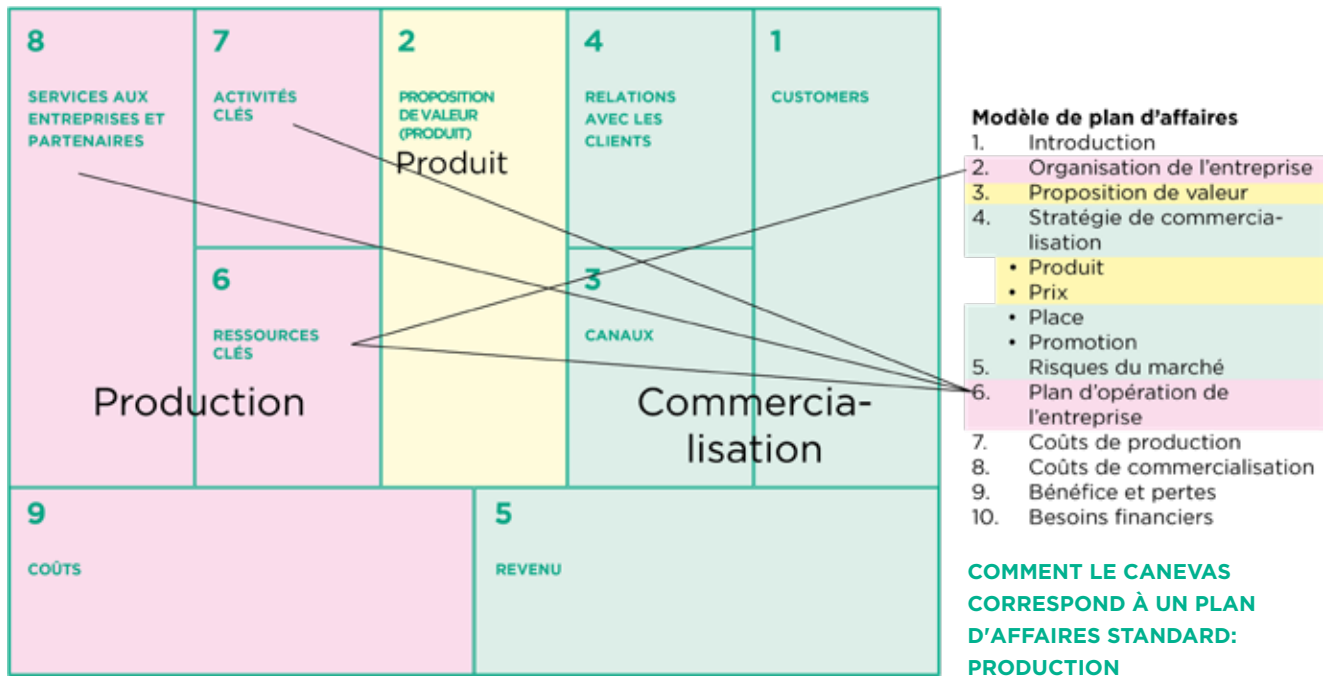
Mettez les informations du bloc **Relations avec les clients** du canevas dans la partie **Relations avec les clients** du plan d'affaires. Vous pouvez aussi ajouter les **Risques du marché** à ce point.

Décrivez les **Canaux** dans la partie **Place** du plan d'affaires.



PRODUCTION

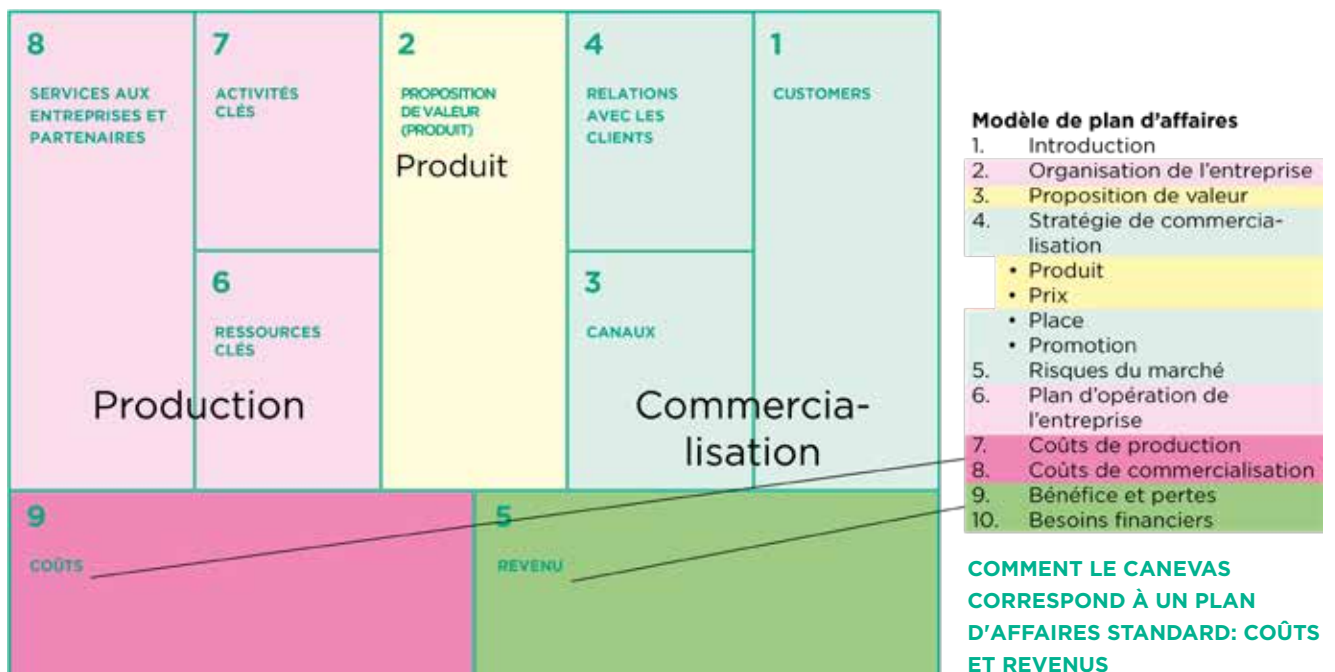
Les informations sur les **Ressources clés**, **Activités clés** et **Services aux entreprises et partenaires** vont toutes dans la section **Plan d'opération de l'entreprise**.



COÛTS ET REVENU

Mettez les informations sur les **Coûts** dans la section **Coûts**.

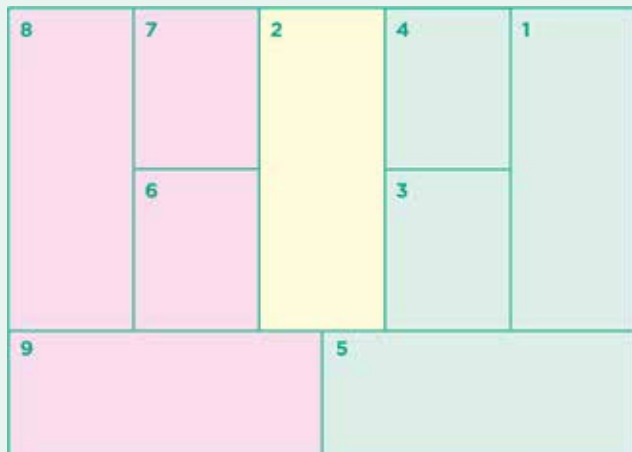
Un bref résumé des informations sur le Revenu peut être mis dans la section **Prix** du plan d'opération. Mettez les détails dans la section **Revenu**.



INTERROGATION 14

Réponses à la fin du guide.

1. Faites correspondre les noms avec les blocs du canevas de modèle d'affaire



- A. Services aux entreprises et partenaires
- B. Canaux
- C. Coûts
- D. Relations avec les clients
- E. Clients
- F. Revenu
- G. Activités clés
- H. Ressources clés
- I. Proposition de valeur (produit).

2. Faites correspondre la description avec la zone correcte de la canevas du modèle d'affaires.

ZONE DE CANEVAS DU MODELE D'AFFAIRES	DESCRIPTION
A. Clients	1. Comment le groupe prévoit identifier les acheteurs et maintenir des relations avec eux
B. Proposition de valeur	2. Comment le groupe prévoit livrer le produit aux acheteurs
C. Canaux	3. Les activités que le groupe prévoit de réaliser pour produire le produit
D. Relations avec les clients	4. Le produit ou le service que le groupe veut vendre
E. Revenu	5. Les services et partenaires que le groupe utilise pour produire et commercialiser le produit
F. Ressources clés	6. Les coûts que le groupe engage pour produire et commercialiser le produit
G. Principales activités	7. Les intrants et ressources que le groupe utilise pour produire le produit
H. Services aux entreprises et partenaires	8. L'argent que le groupe gagne en vendant le produit
I. Frais	9. Acheteurs du produit

3. Si vous voulez planifier un système de production et de commercialisation complètement nouveau, dans quelle partie du canevas de modèle d'affaire devriez-vous commencer ?

- A. Par le Client, puis vous passez au Produit.
- B. Par la Proposition de valeur (Produit) puis vous passez aux autres aspects de la production, comme les Activités clés et les Ressources clés.
- C. Par le Revenu et les Coûts.
- D. Cela n'a pas d'importance : vous pouvez commencer n'importe où.

4. Faites correspondre les blocs du canevas de modèle d'affaire avec les sections d'un plan d'affaires.

ZONE DE CANEVAS DU MODELE D'AFFAIRES	SECTION DU PLAN D'AFFAIRES
A. Ressources clés	1. Plan d'opération de l'entreprise
B. Proposition de valeur, clients, canaux, relations clients, revenus	2. Risques de marché
C. Canaux	3. Stratégie de marketing
D. Services aux entreprises et partenaires, activités clés, ressources clés	4. Profit et perte
E. Revenu	5. Organisation des entreprises

5. Voici quelques notes autocollantes. Dans quelle partie de la toile du modèle d'affaires devraient-ils aller ?

NOTES AUTOCOLLANTES	ZONE DE CANEVAS DU MODELE D'AFFAIRES
A. Grains de maïs, catégorie A	1. Clients
B. Variété de semences améliorée	2. Proposition de valeur
C. Meilleur traitement post-récolte	3. Canaux
D. Conseils d'extension	4. Relations avec les clients
E. Les agriculteurs vendent en groupe	5. Revenu
F. Transporter le maïs au point de collecte	6. Ressources clés
G. Grands commerçants	7. Principales activités
H. Paiement à la livraison, 15 \$ / bag	8. Services aux entreprises et partenaires
I. Semence: 20 \$ / acre	9. Coûts

6. Quel est le but des agriculteurs qui utilisent des notes autocollantes pour écrire leurs idées d'affaires et leurs informations à partir de leurs études de marché ?

- A. Les notes autocollantes permettent aux agriculteurs de bouger et de changer les idées, jusqu'à ce qu'ils choisissent la meilleure combinaison d'idées pour leur plan d'affaires.
- B. Les notes autocollantes permettent aux agriculteurs de placer leurs idées dans un chapeau, puis de choisir une idée pour appliquer.
- C. Les notes autocollantes aident les agriculteurs à expliquer un plan d'affaires ou une entreprise existante à d'autres agriculteurs.

EXERCICE 14. UTILISER LE CANEVAS POUR BÂTIR UN PLAN D'AFFAIRES

Le canevas est une manière utile de visualiser et d'ordonner les informations pour aider les paysans à bâtir un plan d'affaires.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront bâtir un plan d'affaires en utilisant le canevas du modèle d'affaire.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs, post-it, ciseaux.
- Informations sur la proposition de valeur (produit), le marché, les services aux entreprises, les coûts, le revenu prévu, etc. Si vous avez un ordinateur et une imprimante, imprimez-les, si possible.

RÉSULTATS PRÉVUS

- De grandes parties du plan d'affaires.

TEMPS NÉCESSAIRE

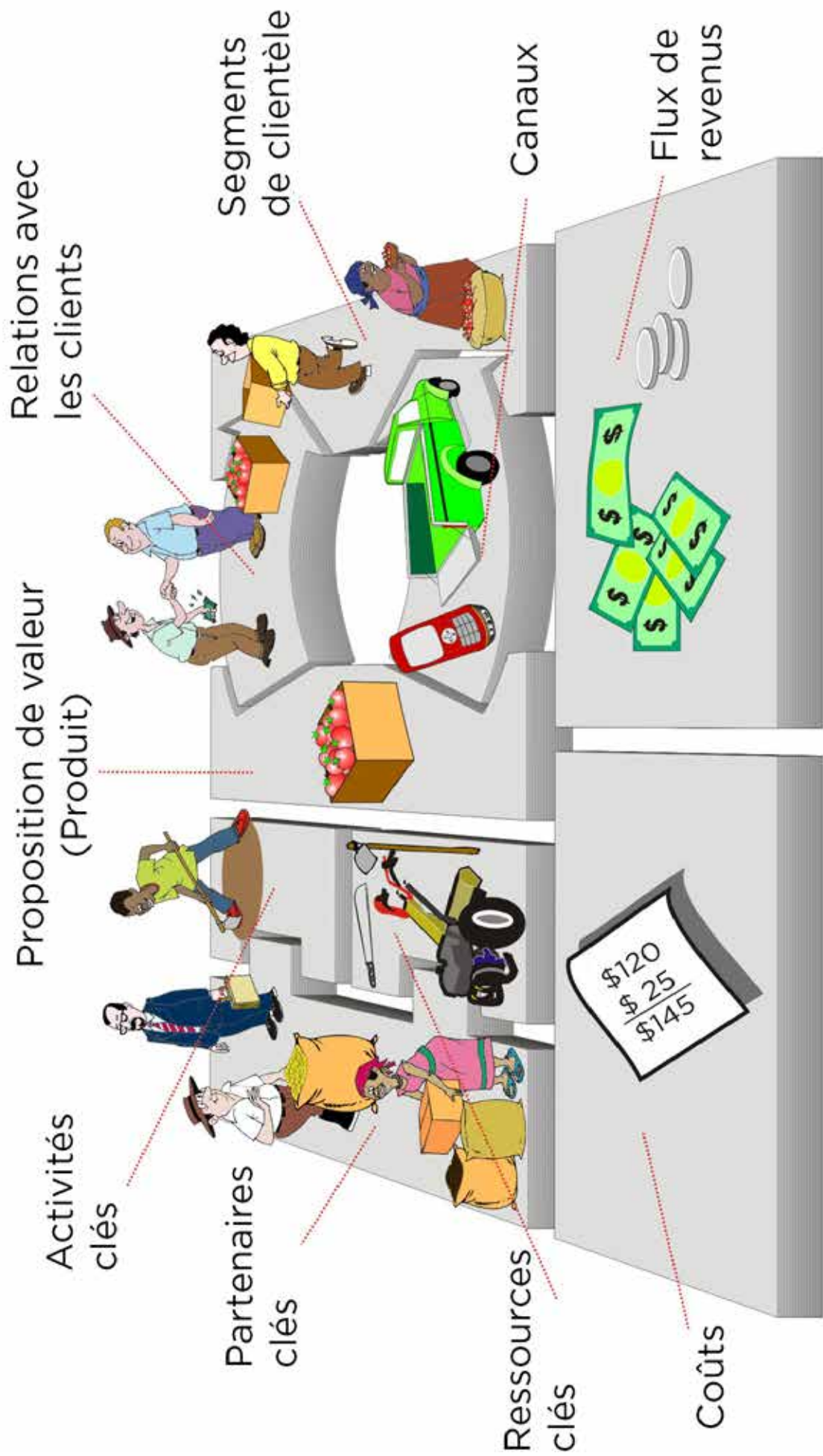
- 3 heures.

PRÉPARATION

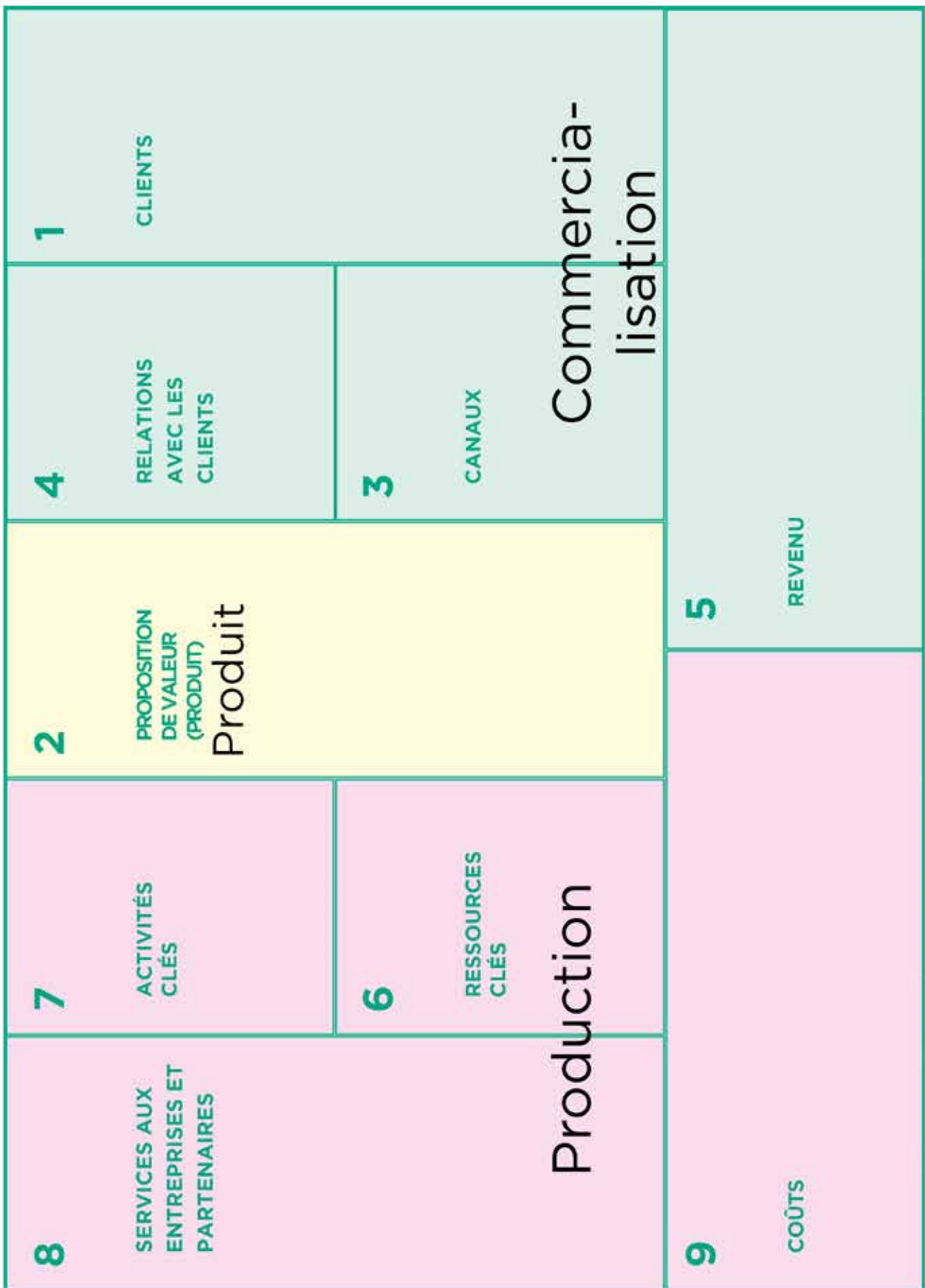
Dessinez un tableau vierge du canevas sur un grand papier et écrivez le titre des neuf blocs.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

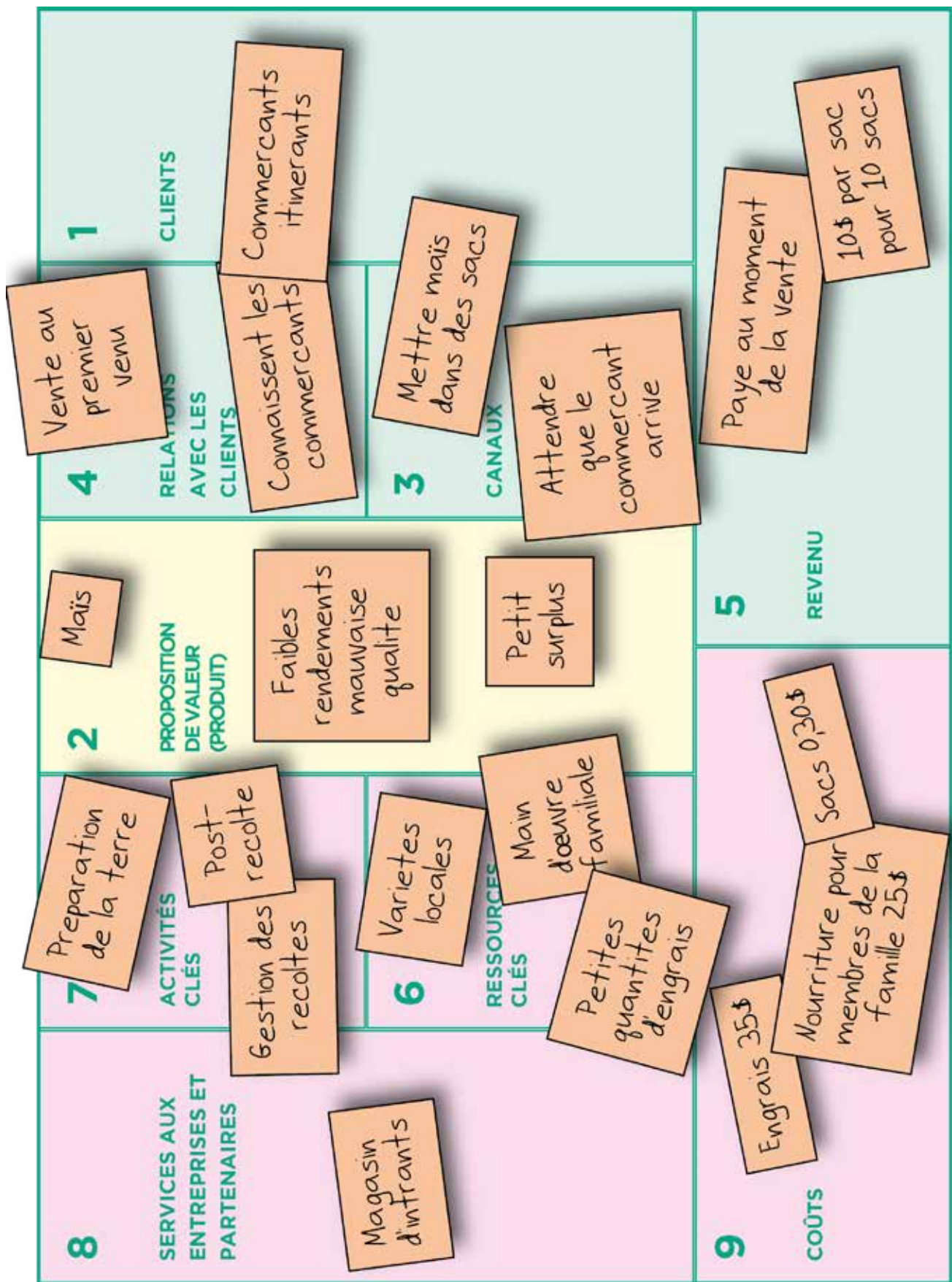
- 1. Expliquer l'objectif de l'activité.** Bâtir un plan d'affaires sur la base des informations que les paysans ont déjà collectées et des décisions qu'ils ont prises. Travailler ensuite avec les paysans pour remplir des post-it pour chacune des cases.
- 2. Proposition de valeur (produit).** Demander aux paysans de décrire le produit : le type, le volume, la qualité, etc. Leur demander d'écrire ces idées sur des post-it. Les mettre dans la case Produit du canevas (1).
- 3. Clients.** Leur demander maintenant de décrire les clients : qui sont-ils, combien y en a-t-il, etc. ? Mettre ces informations sur des post-it dans la case Clients (2).
- 4. Canaux.** Passer aux Canaux (3) : écrire des post-it sur la manière dont les paysans livrent le produit aux acheteurs.
- 5. Relations avec les clients.** Discuter de la manière dont les paysans identifient des clients potentiels et comment ils restent en contact avec eux. Mettre cela dans la case des Relations avec les clients (4).
- 6. Revenu.** Demander aux paysans de parler du revenu qu'ils gagnent grâce à la vente. Obtenir si possible des chiffres précis de prix et de volumes. Mettre ces informations dans la case Revenu (5).
- 7. Ressources clés.** Passer au côté gauche du canevas et demander aux paysans de décrire les Ressources clés (6) qu'ils utilisent et les Principales activités (7). Mettre ces post-it dans les cases correspondantes.
- 8. Partenaires clés.** Tout à fait à gauche du canevas, leur faire noter les principaux Services aux entreprises et partenaires (8).
- 9. Coûts.** Dans la case Coûts (9), leur faire noter les divers coûts qu'ils ont pour produire et commercialiser leur produit.
- 10.** À la fin de ce processus, vous devriez avoir un canevas avec de nombreux post-it.
- 11.** Trier les informations que les paysans ont collectées entre les neuf catégories représentées dans le canevas. Il y a différentes manières de faire :
- 12.** Vérifier quelles sont les autres informations dont on a besoin et demander aux paysans de les préparer.
- 13.** Rédiger le corps du plan d'affaires sur la base des informations qui ont été mises en ordre.



Canevas d'entreprise vide



Exemple du canevas complété pour la situation actuelle



LEÇON 15. REMPLIR LE PLAN D'AFFAIRES

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

- Citer les éléments d'un plan d'affaires et expliquer ce que l'on met dans chacun d'eux.
- Guider le groupement de producteurs pour qu'il écrive la section narrative de son plan d'affaires.
- Guider le groupe pour écrire la section du plan sur la rentabilité.
- Guider le groupe pour revoir la section du plan sur les prêts.

RÉDIGER UN PLAN D'AFFAIRES

Une fois que vous avez collecté les informations dont vous avez besoin, la rédaction du plan d'affaires devrait être relativement simple. Tout ce que vous devrez faire, c'est mettre les bonnes informations au bon endroit. Cette leçon vous montre comment faire. Bien sûr, la rédaction du plan d'affaires peut faire apparaître des questions auxquelles le groupe n'a pas encore réfléchi à fond. Vous devrez peut-être arrêter la rédaction pour discuter de ces points et prendre les décisions nécessaires.

Le Tableau 50 donne les sections de base d'un plan d'affaires avec les informations de base et les questions d'exploration qui correspondent à chaque section. Si vous avez utilisé le canevas d'affaire pour organiser les informations, vous pouvez maintenant écrire les informations dans le format standard, comme indiqué ci-dessous.

LOGICIEL FARMBOOK

CRS a élaboré un logiciel appelé Farmbook pour vous aider à créer un plan de travail. Vous pouvez utiliser ce logiciel en allant sur www.crs.org/our-work-overseas/program-areas/agriculture/smart-skills-smallholder-farmers et en vous connectant avec votre nom d'utilisateur et votre mot de passe. Si vous n'avez pas de nom d'utilisateur ou de mot de passe, ou si vous les avez oubliés, veuillez contacter Helpdesk@crs.org.

GROUPEMENT DE PRODUCTEURS DE MSHIKA

Nous allons utiliser l'exemple du groupement de producteurs de Mshika pour élaborer un plan d'affaires. C'est un groupement de producteurs de Tanzanie qui prévoient de cultiver du maïs hybride et de le vendre à un gros commerçant dans une ville voisine. Le Tableau 51, vous donne quelques informations de base sur les paysans, la taille de leurs exploitations et la surface qu'ils ont plantée en maïs et s'ils prévoient d'utiliser des semences hybrides et de l'engrais pour améliorer leur productivité.

Vous pourrez trouver tous les détails sur ce groupe dans l'Annexe 1.

TABLEAU 50. PLAN D'AFFAIRES

SOUS-SECTIONS		QUESTIONS À POSER
1. Introduction	Nom du projet	Nom de l'agro-entreprise et objectif de l'affaire
	Adresse	Quelle est l'adresse de votre contact ?
	Numéro de téléphone	Quel est votre numéro de téléphone ?
2. Organisation de l'entreprise	Vision et objectif de ventes	Quelle est la vision de l'entreprise ? Objectif - CIBLES DE VENTES
	Décrire l'entreprise	Depuis combien de temps le groupe existe-t-il ? Le groupe est-il enregistré ?
	Nommer les principaux postes de l'entreprise	Président, trésorier, secrétaire, cultivateur modèle, agent de commercialisation, autre
	Nombre de membres par genre	Nombre d'hommes et nombre de femmes
	Épargne actuelle/ relevé de banque	Derniers relevés financiers, niveau de l'épargne
3. Proposition de valeur (Produit)	Nom du produit/service	Quel produit/ service allez-vous vendre ?
	Existant/ nouveau	S'agit-il d'un produit/service existant ou d'un nouveau produit/service offert par votre groupe ?
	Avantages pour l'acheteur	Pourquoi l'acheteur est-il intéressé par le produit/service ? Qu'est-ce qui est unique ? Est-il meilleur marché, de meilleure qualité, local, autre bénéfice ou avantage ?
4. Stratégie de commercialisation Introduction	Définir le marché cible	Définissez le marché cible (local, district, national, supermarché)
	Lieu	À quelle distance ce marché se trouve-t-il du site de production (en km) ?
	Type de marché	Est-ce un marché existant ou un nouveau marché pour votre groupe ?
	Décrire les clients	Type de commerçant ou transformateur qui est votre acheteur
• Produit	Décrire les principales caractéristiques du produit	Expliquez les caractéristiques du produit (variété, qualité, conditionnement, etc.)
• Prix	Décrire la fixation des prix	Comment le prix va-t-il être établi ? Prix offert, prix de contrat
• Place	Comment amèneriez-vous le produit au marché	Équipe de vente, vente dans la rue, porter, camionnette, vélo, camion, âne
• Promotion	Comment ferez-vous la promotion de votre produit	De vive voix, téléphone, par l'intermédiaire de commerçants, contacts personnels, autres
5. Risques du marché	Identifier les principaux risques du plan	Indiquer les principaux risques au plan d'action ? Comment peuvent-ils être surmontés ?
	Quels plans d'atténuation des risques	Y a-t-il des moyens de minimiser les risques ?
6. Plan d'opération de l'entreprise	Décrire le flux des affaires	Décrire les activités de la production à la vente.
	Activités de pré-production	Pré-production : achat des intrants, pépinière
	Activités de production	Activités de production : labour, semis, désherbage
	Activités de post-récolte	Activités de post-récolte : séchage, tri, stockage, etc.
	Activités de commercialisation	Activités de commercialisation : prise de contact avec les acheteurs, négociation, transport
	Partenaires clés	Les partenaires peuvent comprendre vulgarisation, fournisseur d'intrants, transporteur
	Ressources clés	Les ressources clés comprennent la terre, la main d'œuvre, le personnel, les cultures, les méthodes de transformation
7. Coûts de production	Total des coûts de matériel	Calculer les coûts / saison / année
	Total des coûts de main d'œuvre	Calculer les coûts / saison / année
8. Flux de revenu	Volumes de ventes du projet	Volumes de vente prévus / Donner des unités claires : sac - 100 kg
	Prix des ventes du projet	Prix de vente du produit. Donner la conversion en dollar, 250 shillings / sac = \$1
	Revenu estimé de la saison	Estimer les ventes de la saison
9. Rentabilité	Marge brute	Calculer la marge brute et le revenu net
Ajustement	Stratégies pour augmenter le bénéfice	Quels changements peut-on faire pour augmenter la marge brute ?
10. Besoins financiers	Besoins de capital de démarrage	De combien de capital avez-vous besoin pour démarrer l'entreprise ?
	Fonds de capital disponibles ?	Combien de capital avez-vous et vos membres/partenaires ?
	Fonds de capital nécessaires	Combien de capital vous manque-t-il ?
	Méthodes pour lever des fonds ?	Comment pouvez-vous lever les fonds qui vous manquent ?

TABLEAU 51. LISTE DES AGRICULTEURS QUI CULTIVENT DU MAÏS DANS LE GROUPE DES AGRICULTEURS MSHIKA

#	NOM DU PRODUCTEUR	GENRE	TAILLE DE LA FERME	POSITION	TÉLÉPHONE	ZONE SOUS LE CULTIVATION DU MAÏS	UTILISATION DES ENGRAIS	TYPE DE SEMENCES	ÉCONOMIES TOTALES
			Acres			Acres	Sacs/acre		\$
1	Reginald Mengi	Mâle	3		27 394 9656	2	1 sac/ acre	Hybride	30
2	Jim Tembo	Mâle	4	Président	27 853 6923	3	1 sac/ acre	Hybride	30
3	Julius Kassanga	Mâle	5		27 287 8927	3	1 sac/ acre	Hybride	50
4	Euphrase Kezilahabi	Mâle	3		27 889 3323	2	1 sac/ acre	Hybride	10
5	Salma Kikwete	Femelle	7	Secrétaire	27 853 7832	4	1 sac/ acre	Hybride	50
6	Leonard Shayo	Mâle	4		27 888 2352	2	1 sac/ acre	Hybride	30
7	Flaviana Matata	Femelle	16	Trésorier	27 999 2783	4	1 sac/ acre	Hybride	200
8	Marcus Chengula	Mâle	4	Agent de marché	27 079 2132	3	1 sac/ acre	Hybride	30
9	Livelong Nyerere	Femelle	1	Principal agriculteur	27 866 5000	1	1 sac/ acre	Hybride	50
	Totaux		47			24			

1ÈRE PARTIE : PLAN DE L'ENTREPRISE

Cette partie est composée principalement de texte (on l'appelle parfois la partie « narrative » du plan). Elle comporte cinq sections :

1. Introduction
2. Organisation de l'entreprise
3. Produit
4. Stratégie de commercialisation
5. Risques
6. Plan d'opération de l'entreprise.

Elle donne de détails sur l'objectif et la structure de l'organisation, le produit que les paysans ont choisi et des détails sur la stratégie de marché.

Le texte devrait être court, simple et concis. Vous pouvez utiliser des sous-titres, des titres et des listes à puces plutôt que d'essayer de faire des phrases complètes.

1 INTRODUCTION

Cette section présente les données de base et les coordonnées du groupe (Tableau 52).

TABLEAU 52. PLAN D'AFFAIRES : 1. INTRODUCTION

ARTICLE	EXPLICATIONS	EXEMPLE
Organisation	Nom du groupement de producteurs	Groupement de producteurs de Mshika
Type d'entreprise	Produit et marché de l'agro-entreprise	Production de maïs à vendre à Mme Kasese, une commerçante de la ville de Himo
Cycle de production	Dates de début et de fin du cycle de production	Mars-sept (année)
Adresse	Quelle est votre adresse de contact	Village de Sanya Juu, District de Hai, Région du Kilimanjaro, Tanzanie
Numéro de téléphone	Quel est votre numéro de téléphone	+255 123 456 789

2 ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Cette section décrit le groupement de producteurs et la manière dont il est organisé (Tableau 53).

3 PRODUIT

Cette section s'intéresse au produit que les paysans prévoient de cultiver et de vendre (Tableau 54).

TABLEAU 53. PLAN D'AFFAIRES : 2. ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

ARTICLE	EXPLICATIONS	EXEMPLE
Vision et objectif de ventes	Quelle sont la vision et l'objectif de ventes ou la cible pour l'entreprise ?	Augmenter le revenus des membres en produisant et en commercialisant ensemble nos récoltes de maïs. Vendre 25 tonnes de maïs à un acheteur connu.
Description de l'organisation	Depuis combien de temps ce groupe existe-t-il ?	Le groupe a été fondé en 2008. Il a 9 membres qui cultivent un total de 47 acres de terre.
	Pourquoi ce groupe a-t-il été constitué ?	Le groupe a été constitué pour se former sur les nuisibles et les maladies du maïs et les gérer. Les membres se sont rendu compte qu'en commercialisant en groupe, ils pouvaient mieux fournir le marché pour leurs produits et gagner plus qu'en vendant individuellement.
	Quelles sont les valeurs de base du groupe ?	Le groupe croit profondément qu'en travaillant ensemble, ses membres peuvent résoudre leurs problèmes. Il existe depuis plus de 10 ans et a une gestion qui fonctionne sans heurts, grâce à la confiance mutuelle et au consensus.
	Parmi les membres, combien d'hommes, combien de femmes	Le groupe a 9 membres, 6 hommes et 3 femmes.
Statut légal de l'organisation	Quel est le format légal de l'organisation	Groupement de producteurs enregistré auprès des autorités du District de Hai. Il fait partie de la Société Muvimaha (Une association de paysans de deuxième niveau).
Postes clés de l'organisation	Donner les postes et le nom des titulaires	Président : Jim Tembo Secrétaire : Salma Kikwete Trésorière : Flaviana Matata Cultivatrice modèle : Livelong Nyerere Agent de commercialisation : Marcus Chengula
Épargne actuelle	Derniers relevés financiers, niveau de l'épargne	Le groupe a une épargne totale de 440 US\$ déposée dans un compte de la Banque postale de Hai.

TABLEAU 54. PLAN D'AFFAIRES : 3. PRODUIT

ARTICLE	EXPLICATIONS	EXEMPLE
Type de produit	Quel produit vendrez-vous ?	Maïs hybride TAN 250
Existant ou nouveau	S'agit-il d'un produit existant ou d'un nouveau produit pour votre groupe ?	Les paysans cultivent déjà ce type de maïs.
Avantages pour l'acheteur	Pourquoi l'acheteur est-il intéressé par votre produit ?	Le maïs bénéficie d'une bonne demande sur les marchés et se vend à un prix élevé.
Tendances dans la demande	Y a-t-il des tendances ou des changements dans les préférences des acheteurs qui favorisent la vente de ce produit ?	Au Kenya, le maïs est vendu par les minotiers.

Introduction

Cette sous-section présente le marché pour le produit des paysans (Tableau 55).

Relations avec les clients

Cette sous-section montre comment le groupement de producteurs maintiendra des relations avec les clients (Tableau 56).

Produit

Cette sous-section donne des détails sur le produit (Tableau 57).

Prix

Cette sous-section donne des informations sur le prix du produit (Tableau 58).

Place

Cette sous-section décrit où le groupe vendra le produit et comment il le livrera (Tableau 59).

Promotion

Cette sous-section décrit d'éventuelles activités de promotion ou de publicité que le groupe prévoit et comment il communique avec les clients (Tableau 60).

TABLEAU 55. PLAN D'AFFAIRES : 4.1. STRATÉGIE DE COMMERCIALISATION : INTRODUCTION

ARTICLE	EXPLICATIONS	EXEMPLE
Marché cible	Quel est le marché cible (local, district, grand marché national, marché international, supermarché)	Une grande organisation commerciale, Kasese Traders d'Himo, voudrait acheter du maïs sous contrat à un prix fixé. L'année dernière ils ont payé (30 US\$ par sac de 100 kg) pour fournir les minotiers.
Lieu	À quelle distance le marché est-il du site de production ?	Le maïs sera livré à Himo, à 100 km de Sanya Juu.
Type de marché	Est-ce un marché existant ou un nouveau marché pour votre groupe ?	C'est un nouveau marché pour le groupe
Marchés alternatifs	Avez-vous d'autres marchés pour un surplus de production ou si ça ne fonctionne pas avec le marché cible ?	Les marchés alternatifs, selon les prix de l'année dernière, coûts de livraison inclus, étaient : Commerçants itinérants (24 US\$ par sac) Commerçants locaux (28 US\$ par sac) Kasese Traders à Hai (30 US\$ par sac) Le maïs qui avait été stocké pendant 9 mois après la récolte s'est vendu à 35 US\$ par sac. Tous les paysans ont utilisé une partie de leur production pour la consommation du ménage, la plupart ont conservé 10 sacs pour la famille.
Type de client	Quel type de clients voudriez-vous livrer ?	Gros commerçants comme Mme Kasese, qui fournit des minotiers de Dar es Salaam et du Kenya.
Principaux concurrents	Quels sont les principaux concurrents dans ce marché ?	D'autres petits paysans, de gros cultivateurs, des importateurs, des commerçants
Objectif de marché	Quel est votre objectif général de commercialisation ?	Maximiser le revenu tout en maintenant les risques à un niveau minimum.

TABLEAU 56. PLAN D'AFFAIRES : 4.2. STRATÉGIE DE COMMERCIALISATION : RELATIONS AVEC LES CLIENTS

ARTICLE	EXPLICATIONS	EXEMPLE
Relations avec les clients	Décrivez les types de relations que vous avez avec vos acheteurs ou clients	Poignée de main avec Kasese Traders en coordination avec l'Association de paysans Muvimaha
Méthodes de vente	Ventes directes, contrats, vendu en l'état	Paiement à la livraison et après des tests de qualité par Kasese Traders. Paiement fait en liquide ou par chèque sur le compte du groupe à la Banque postale. 1% de bonus pour paiement par chèque.

TABLEAU 57. PLAN D'AFFAIRES : 4.3. STRATÉGIE DE COMMERCIALISATION : PRODUIT

ARTICLE	EXPLICATIONS	EXEMPLE
Principales caractéristiques du produit	Quelles sont les caractéristiques du produit (variété, qualité, présentation, conditionnement, etc.)	TAN 250, gros grains, taille uniforme de grains sans mélange de variétés, propre, moins de 5% d'impuretés, 12% d'humidité
Différentiateur du produit	En quoi le produit sera-t-il différent des produits des concurrents ?	Le groupement de producteurs de Mshika pèsera chaque sac et en vérifiera la qualité avant la livraison. Le maïs sera fourni dans des sacs neufs de 100 kg, marqués au nom du groupe.

TABLEAU 58. PLAN D'AFFAIRES : 4.4. STRATÉGIE DE COMMERCIALISATION : PRIX

ARTICLE	EXPLICATIONS	EXEMPLE
Décrire la fixation des prix	Comment le prix va-t-il être établi ?	Étant donné que les prix du maïs sont changeants, les deux parties ont convenu de se mettre d'accord sur les prix de vente dans la semaine suivant le moment de la vente, selon les conditions du marché.
Décrire la stratégie des prix	Quelle stratégie ou quel plan d'action utiliserez-vous pour réaliser vos objectifs de prix ?	Le groupe a diverses alternatives si l'acheteur n'achète pas le maïs au prix convenu, comme la vente dans les marchés d'Himo ou Hai ou le stockage dans l'entrepôt du groupe jusqu'à ce que les commerçants locaux offrent un prix plus élevé.

TABLEAU 59. PLAN D'AFFAIRES : 4.5. STRATÉGIE DE COMMERCIALISATION : PLACE

ARTICLE	EXPLICATIONS	EXEMPLE
Comment amèneriez-vous le produit au marché	Décrivez le mouvement du produit jusqu'au client : Équipe de vente, vente dans la rue, par correspondance, à la criée, internet	Le groupe transportera les secs de maïs chez Kasese Traders à Himo en louant un pick-up appartenant à la Société Muvimaha.

TABLEAU 60. PLAN D'AFFAIRES : 4.6. STRATÉGIE DE COMMERCIALISATION : PROMOTION

ARTICLE	EXPLICATIONS	EXEMPLE
Comment communiquerez-vous avec les clients à propos de votre produit ?	Comment allez-vous communiquer les mérites de votre produit à des acheteurs potentiels ?	Le groupe a pris contact avec Kasese Traders par l'intermédiaire du Bureau de développement de l'agriculture et de l'élevage du District de Hai. Faida Market Linkages, une compagnie qui promeut la commercialisation par les groupements de producteurs, apportera aussi un appui.
Décrire la stratégie promotionnelle	Quelle stratégie ou plan d'action utiliserez-vous pour réaliser votre objectif de « promotion » ?	Les paysans se sont mis d'accord pour faire des visites régulières sur les marchés et rester en contact téléphonique avec leurs acheteurs préférés.

5 RISQUES

Cette section couvre les principaux risques qui peuvent être rencontrés dans la production et la commercialisation et la manière dont le groupe prévoit d'y faire face (Tableau 61).

TABLEAU 61. PLAN D'AFFAIRES : 5. RISQUES

ARTICLE	EXPLICATIONS	EXEMPLE
Identifier les principaux risques pour le plan de commercialisation	Quels sont les problèmes ou les contraintes pour la mise en œuvre du plan d'action ? Et comment peuvent-ils être résolus ?	<p>Nuisibles : Il y a un certain nombre de maladies foliaires et de nuisibles qui attaquent le maïs.</p> <p>Sécheresse : La région est sujette à des cycles réguliers de sécheresse.</p> <p>Prix : Le prix du marché fluctue largement selon l'offre et la demande.</p> <p>Vente parallèle : Les paysans acceptent souvent de vendre avec le groupe mais quand la récolte arrive, certains vendent en dehors du groupe.</p>
Quels plans d'atténuation des risques	Y a-t-il des manières de minimiser les risques ?	<p>Nuisibles : Le groupe utilise une combinaison d'approches de gestion intégrée des nuisibles pour gérer le grand capucin du maïs.</p> <p>Sécheresse : Les paysans cultivent du TAN 250 qui est une variété résistante à la sécheresse. Ils testent aussi d'autres variétés avec l'équipe de recherche sur le maïs de l'Institut de recherche agricole Selian.</p> <p>Prix : Les prix sur le marché fluctuent largement mais Kasese trader ont dit qu'ils allaient payer un bonus de 4-5\$ sur le prix des commerçants locaux</p> <p>Vente parallèle : Chaque cultivateur entreprendra de livrer un quota convenu de maïs au groupe. Le groupe existe depuis plus de 4 ans et est solide et cohésif. Il n'est pas prévu de problème de vente parallèle.</p>

6 PLAN D'OPÉRATION DE L'ENTREPRISE

Cette section donne des détails sur la manière dont l'entreprise opérera, de la pré-production, production, transformation aux activités de commercialisation. Elle décrit aussi les partenaires et services aux entreprises que le groupe utilisera et les ressources (comme la terre et le capital) sur lesquelles il s'appuiera (Tableau 62).

TABLEAU 62. PLAN OPERATIONNEL

ARTICLE	EXPLICATIONS	EXEMPLE
Décrire le flux d'activités, de la production à la vente	Décrivez les activités qui rendent votre plan opérationnel	
Décrire les activités de pré-production	Pré-production : achat des intrants, pépinière	Le groupe coordonnera la production du maïs entre ses membres, en donnant à chaque cultivateur un quota de production basé sur sa surface disponible et sa volonté de produire du maïs. Les cultivateurs utiliseront des semences hybrides achetées aux fournisseurs d'intrants locaux au marché de Sanya Juu. S'ils ne sont pas propriétaires de suffisamment de terres, ils en loueront à des voisins.
Décrire les activités de production	Activités de production : labour, semis, désherbage	Les activités de production comprennent le labour (deux fois), le semis, l'application d'engrais et le désherbage (deux fois). Les paysans sont compétents pour toutes ces opérations. La principale manière d'augmenter la productivité est d'utiliser des semences hybrides et d'appliquer un engrais composé (NPK 10:10:10). Environ la moitié de la main d'œuvre nécessaire vient de la famille des paysans ; le reste est composé d'ouvriers salariés.
Décrire les activités de post-récolte	Activités de post-récolte : séchage, tri, stockage, etc.	Une fois que le maïs aura été récolté, il sera séché, battu et vanné puis mis dans des sacs nylon neufs. Chaque sac contient 100 kg.
Décrire les activités d'agro-industrie	Méthodes de transformation et services nécessaires pour la transformation.	Aucune
Décrire les activités de commercialisation	Activités de commercialisation : prise de contact avec les acheteurs, négociation, transport	Chaque paysan livrera la quantité prévue de maïs au point de collecte du groupe à Sanya Juu. Là, les sacs seront pesés et chargés dans un pick-up loué à Muvimaha. Le chauffeur de Muvimaha et une délégation du groupe livreront les sacs à Kasese Traders à Himo.
Décrire les partenaires clés	Les partenaires peuvent comprendre : vulgarisation, fournisseur d'intrants, transporteur	Marché de Sanya Juu (semences) Institut de recherche agricole Selian (production et conseils de contrôle des nuisibles) Société Muvimaha (marketing, engrais, transport) Faïda Market Linkage (conseils de marketing) Bureau de développement de l'agriculture et de l'élevage du district (conseils de vulgarisation) Kasese Traders (acheteurs)
Décrire les ressources clés	Les ressources clés comprennent la terre, la main d'œuvre, le personnel, les cultures, les méthodes de transformation	Terre : propre ou louée Main d'œuvre : familiale ou salariée Semences : achetées Engrais : acheté en utilisant un prêt

2ÈME PARTIE : ANALYSE DE RENTABILITÉ

Cette partie est constituée en grande partie de tableaux montrant comme sont calculés les coûts, le revenu et le bénéfice. Vous pouvez calculer ceci en utilisant un papier et un crayon ou un logiciel de calcul. Ou bien vous pouvez utiliser la calculatrice de rentabilité qui fait partie du logiciel Farmbook de CRS.

Il comprend trois sections :

7. Coûts
8. Revenu
9. Analyse de bénéfice et des pertes.

Beaucoup des coûts et des revenus dépendent de la surface cultivée. Il est donc plus facile de calculer les coûts, le revenu et le bénéfice par unité de surface (acre ou hectare, etc.) puis de multiplier les montants par le nombre d'unités de surface récoltées. Il est ainsi plus facile de déterminer les coûts, le revenu et le bénéfice pour des paysans ayant des surfaces de terre très différentes.

Pour le bétail, vous pouvez calculer les montants par animal, puis multiplier par le nombre d'animaux possédés.

Vous pouvez faire les calculs financiers pour le groupement de producteurs dans son ensemble. Ou vous pouvez les faire pour chaque cultivateur puis les additionner pour obtenir le total du groupe. Cela prend plus de temps et on a besoin d'informations sur chaque paysan, mais cela donne des calculs plus utiles.

7 COÛTS (EN INCLUANT ET SANS INCLURE LA MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE)

Cette section donne des détails sur les coûts de production et de commercialisation. Ceux-ci sont divisés entre les coûts de la main d'œuvre et des services et les coûts de matériel et autres (Tableau 63). Cet exemple concerne un terrain d'1acre et seuls les coûts de main d'œuvre salariée sont pris en compte.

8 REVENU

Cette section montre combien d'argent le groupe pense gagner en vendant le produit (Tableau 64).

9 ANALYSE DU BÉNÉFICE ET DES PERTES

Cette section calcule le bénéfice (ou les pertes) en comparant les coûts et le revenu. Le bénéfice est appelé « marge brute » (Tableau 65). Les données dans la colonne non grisée indiquent la marge brute quand on ne prend en compte que la main d'œuvre salariée. Les données dans la colonne grisée indiquent la marge brute moindre quand toute la main d'œuvre, salariée et familiale, est comptabilisée.

SÉCURITÉ ALIMENTAIRE ET RENTABILITÉ

Pour ce qui est des cultivateurs de maïs, ils doivent à la fois cultiver du maïs pour leur alimentation et vendre le surplus au marché. Comme cela a été dit dans le Chapitre 10, les paysans doivent produire au moins 10 sacs de maïs pour les besoins annuels de leur famille. Cela signifie que nous devons retirer du revenu les 10 premiers sacs de la production, comme le montre le Tableau 64. L'analyse montre que le maïs n'est rentable que si les paysans cultivent plus de deux acres de maïs.

TABLEAU 63. PLAN D’AFFAIRES : 7. COÛTS

EXPLICATION		EXEMPLE DE DONNÉES, COÛTS POUR MAÏS, TERRAIN D’1 ACRE	
Coûts de matériel et autres		Coûts à l'exclusion de la main-d'œuvre familiale	Coûts, y compris la main-d'œuvre familiale
<p>Calculer les coûts de production et de commercialisation par unité de production (ex. par acre/ha) pour une saison ou une année.</p> <p>Pour les articles durables, n'oubliez pas de diviser le coût par le nombre d'années que l'article devrait durer.</p> <p>Exemple: une charrue coûte 100 \$ mais durera 10 ans, donc le coût par année = 10 \$</p>	Coûts articles non durables	\$ / acre	\$ / acre
	Semences	20	20
	Engrais	40	40
	Sacs x 15	15	15
	Transport de 15 sacs au marché	7.5	7.5
	Droits de marché 15 sacs	7.5	7.5
	Totaux	90	90
	Coûts articles durables		
	Charrue	100	10
	Houes	3	3
	Machettes	6	6
	Paniers	1	1
	Magasin	15	15
	Téléphone	5	5
	Totaux	40	40
Coûts de main d'œuvre		Main d'œuvre salariée	Toute la main d'œuvre
<p>Calculer les coûts de production et de commercialisation par unité de production (ex. par acre/ha) pour une saison ou une année.</p>	Labour	4	8
	Second labour	4	8
	Plantation	0	6
	Désherbage	2	10
	Second désherbage	2	10
	Récolte, etc.	4	8
	Séchage, tri, etc.	0	12
	Commercialisation	0	8
	Totaux	16	70
Total des coûts			
	Matériel consommable	90	90
	Matériel durable	40	40
	Main d'œuvre	16	70
	Coûts totaux	146	200

TABLEAU 64. PLAN D’AFFAIRES : 8. REVENU

ARTICLE	EXPLICATIONS	EXEMPLE	
Volume des ventes du projet	Volumes de vente prévus / Donner des unités claires : sac – 100 kg	Production par acre en sacs de 100kg	15 sacs
		Poids d’1 sac	100 kg
		Poids total à vendre par acre	1,200 kg
Revenu estimé de la saison	Estimer les ventes de la saison	Prix par sac (estimation)	28 \$
		Production/acre	15 sacs
		Revenu total par acre	420 \$

* Ce calcul est tiré d’une estimation pour un acre

TABLEAU 65. PLAN D’AFFAIRES : 9 ANALYSE DE BÉNÉFICE ET PERTES

ARTICLE	EXPLICATIONS	EXEMPLE		
Marge brute	Calculer la marge brute. Ces calculs montrent l’effet sur la marge brute lorsque seule la main-d’œuvre salariée est prise en compte, et la réduction de la marge brute lorsque la main-d’œuvre familiale est incluse.		Main d’œuvre salariée	Toute la main d’œuvre
			\$	\$
		Revenu total par acre	420	420
		Coûts totaux par acre	146	200
		Marge brute par acre	274	220

TABLEAU 66. PLAN D’AFFAIRES : 9 ANALYSE DU BÉNÉFICE ET DES PERTES, Y COMPRIS LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

ARTICLE	EXPLICATIONS	EXEMPLE			
Volumes de ventes du projet	Volumes de vente prévus / Donner des unités claires : sac – 100 kg	Taille de la parcelle	1 acre	2 acres	3 acres
		Production par acre en sacs de 100 kg	15 sacs	30 sacs	45 sacs
		Sacs conservés sur l’exploitation pour la sécurité alimentaire	10 sacs	10 sacs	10 sacs
		Nombre de sacs de 100 kg à vendre = production – sécurité alimentaire	5 sacs	20 sacs	35 sacs
Revenu estimé de la saison	Estimer les ventes de la saison selon la taille de la parcelle – la nourriture pour la famille.	Prix par sac (estimation)	28 \$	28 \$	28 \$
		Revenu total par taille de parcelle	140 \$	560 \$	980 \$
Marge brute	Calculer la marge brute	Coûts totaux par taille de parcelle	146 \$*	312 \$*	478 \$*
		Marges brutes par taille de parcelle	-6 \$	248 \$	502 \$
Stratégies pour augmenter le bénéfice	Quels changements peuvent être faits pour augmenter la marge brute	Augmenter la surface plantée Planter une seconde récolte durant la petite saison des pluies			

Ce calcul ne comprend que les coûts de la main d’œuvre salariée.

TABLEAU 67. REVENUS PRÉVUS PAR PAYSAN SUR LA BASE DE LA SUPERFICIE ET LES COÛTS ET PRIX DE VENTE ESTIMÉS

CULTIVATEURS	SURFACE DE PRODUCTION DE MAÏS		SACS PRODUITS		SACS POUR LE MÉNAGE		SACS À VENDRE		REVENU PRÉVU		COÛTS DE MATÉRIEL		COÛTS DE MAIN D'ŒUVRE SALARIÉE*		COÛTS TOTAUX		PROFIT ESTIMÉ		
	Hectares		Sacs		Sacs		Sacs		\$		\$		\$		\$		\$		\$
Reginald Mengi	2		30	10	20		10		560		260		32		292		268		
Jim Tembo	3		45	10	35		10		980		390		48		438		542		
Julius Kassanga	3		45	10	35		10		980		390		48		438		542		
E. Kezilahabi	2		30	10	20		10		560		260		32		292		268		
Salma Kikwete	4		60	10	50		10		1400		520		64		584		816		
Leonard Shayo	2		30	10	20		10		560		260		32		292		268		
Flaviana Matata	4		60	10	50		10		1400		520		64		584		816		
Marcus Chengula	3		45	10	35		10		980		390		48		438		542		
Livelong Nyerere	1		15	10	5		10		140		130		16		146		-6		
Totaux	24								7.560		3.360		384		3.744		3.816		

* Hypothèses :

Chaque famille a conservé 10 sacs de maïs pour sa nourriture.

Les coûts de main d'œuvre* n'incluent que la main d'œuvre salariée

3ÈME PARTIE : ANALYSE DE PRÊT

La section finale du plan d'affaires donne des détails pour d'éventuels prêts ou crédits que l'entreprise souhaite demander. Vous pouvez remplir cette partie de l'analyse même si un groupe ne demande pas de prêt à une banque, une institution de microfinance ou un autre prêteur (comme un usurier ou un projet de développement). Virtuellement toutes les entreprises empruntent de l'argent pour payer les frais de l'entreprise et cela aidera les paysans de comprendre qu'emprunter de l'argent a un coût qui diminuera leur bénéfice.

10 BESOINS FINANCIERS

Comme pour la partie des données financières, vous pouvez faire les calculs de prêt pour tout le groupe ou pour chaque paysan individuellement. Une banque ou une institution de microfinance peut aider le groupe à faire les calculs de prêts.

Cette section montre combien d'argent les membres du groupe doivent emprunter et calcule de coût de leurs emprunts (Tableau 68).

Un aspect important de l'information pour les prêts, comme le montre le Tableau 68, est que, en prenant un emprunt, le paysan devra payer les frais du prêt, cf. coût de l'emprunt, dans la colonne E. Le coût d'un emprunt réduit la rentabilité de l'entreprise. Comparez les valeurs dans la colonne C et la colonne H pour observer la réduction du bénéfice causée par les frais du prêt. Tout ce qu'un paysan peut mettre comme épargne pour contribuer aux coûts de l'entreprise réduira ce qu'il devra emprunter et cela signifiera qu'il conservera une plus grande partie de son revenu sous forme de bénéfice. L'épargne est montrée dans la colonne D. L'épargne est donc une manière efficace d'augmenter le bénéfice.

TABEAU 68. PLAN D'AFFAIRES : BESOINS FINANCIERS

CULTIVATEURS	SUPERFICIE DE PRODUCTION DU MAÏS		TOTAL DES COÛTS PRÉVUS		BÉNÉFICE PRÉVU		ÉPARGNE		MONTANT DU PRÊT SI L'EMPRUNTEUR A BESOIN DU MONTANT COMPLET **		INTÉRÊT @ 10% X 4 MOIS		TOTAL À REMBOURSER		BÉNÉFICE UNE FOIS L'EMPRUNT REMBOURSE	
	Hectares	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	A	B	C	D	E	F	G	H								
Reginald et Bibi Mengi	2	292	268	30	262	104,80	366,80	163,20								
Jim Tembo	3	438	542	30	408	163,20	571,20	378,80								
Julius Kassanga	3	438	542	50	388	155,20	543,20	386,80								
E. Kezilahabi	2	292	268	20	272	108,80	380,80	159,20								
Salma Kikwete	4	584	816	50	534	213,60	747,60	602,40								
Leonard Shayo	2	292	268	30	262	104,80	366,80	163,20								
Flaviana Matata	4	584	816	150	434	173,60	607,60	642,40								
Marcus Chengula	3	438	542	30	408	163,20	571,20	378,80								
Livelong Nyerere	1	146	-6	50	96	38,40	134,40	-44,40								
Totaux	24	3.504	4.056	440	3.064	1225,60	4289,60	2830,40								

* dans la plupart des cas, un paysan ne devra pas emprunter le montant complet des coûts de l'entreprise.

INTERROGATION 15

Réponses à la fin du guide.

1. Mettez ces sections du plan d'affaires dans la partie correcte et dans le bon ordre.

SECTION	PARTIE
1. Flux de revenu	A: 1ère Partie : Plan de l'entreprise
2. Organisation de l'entreprise	B: 2ème Partie : Données financières et analyse
3. Besoins financiers	C: 3ème Partie : Une analyse de prêt
4. Risques	
5. Plan d'opération de l'entreprise	
6. Analyse de bénéfice et pertes	
7. Coûts de commercialisation	
8. Introduction	
9. Produit	
10. Stratégie de commercialisation	

2. Faites correspondre les informations avec la bonne section du plan d'affaires

INFORMATION	SECTION
A. Nom de l'organisation : Groupements de producteurs de Mshika et Mwamuko	1. Stratégie de commercialisation
B. Le groupe a été fondé en 1999. Il a 15 membres qui cultivent un total de 69 acres de terres	2. Introduction
C. Le maïs bénéficie d'une bonne demande sur les marchés et se vend à un prix élevé	3. Produit
D. Le groupe transportera le maïs jusque chez Burubuli Traders à Himo en louant un pick-up appartenant à la société Muvimaha	4. Organisation de l'entreprise

3. Mettez les calculs suivants dans l'ordre dans lequel vous devriez les faire

- Calculer la marge brute.
- Calculer le montant du prêt nécessaire.
- Calculer le coût du prêt.
- Calculer les coûts de production et de commercialisation.
- Calculer le revenu de la vente du produit.

4. Où devraient les noms du président et les autres chefs de groupe vont dans le plan d'affaires ?

- Dans l'introduction.
- Dans la section "Organisation de l'entreprise".
- Dans la section "Stratégie de commercialisation".
- Il n'est pas nécessaire d'inclure ces informations dans le plan d'affaires.

5. " Paiement à la livraison et après les tests de qualité effectués par les commerçants de Kasese." Où cette déclaration se déroule-t-elle dans le plan d'affaires ?

- Dans l'introduction.
- Dans la section "Organisation de l'entreprise".
- Dans la section "Stratégie de commercialisation".
- Il n'est pas nécessaire d'inclure ces informations dans le plan d'affaires.

6. "Le groupe transportera les sacs de maïs aux commerçants de Kasese à Himo en recrutant un ramassage appartenant à la Société Muvimaha." Où cette déclaration va-t-elle dans le plan de l'entreprise ?

- Dans l'introduction.
- Dans la section "Organisation de l'entreprise".
- Dans la section "Stratégie de commercialisation".
- Il n'est pas nécessaire d'inclure ces informations dans le plan d'affaire.

EXERCICE 15. REMPLIR LE PLAN D'AFFAIRES

Cet exercice guide les paysans le long des diverses étapes de préparation d'un plan d'affaires.

Assurez-vous que les paysans font autant du travail que possible. Ainsi, ils apprendront comment assembler un plan d'affaires eux-mêmes.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront rédiger un plan d'affaires pour l'entreprise du groupement.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs, grande calculatrice.
- Ordinateur avec traitement de texte et feuille de calcul ou le logiciel Farmbook.
- Imprimante, papier.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Un plan d'affaires compilé pour le groupe.

TEMPS NÉCESSAIRE

Le temps nécessaire pour rédiger un plan d'affaires dépend du niveau de détail et de complexité du plan et de la quantité d'informations disponibles. Si les informations ont été collectées, l'agent de terrain devrait prévoir un ou deux jours pour faire ce travail.

PRÉPARATION

Apporter les résultats des exercices de l'Étape 4.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Réunir un petit groupement de producteurs qui ont été choisis pour rédiger le plan d'affaires. Ce groupe comprendra probablement le président du groupe, le secrétaire, le trésorier, le coordinateur de production et le coordinateur de commercialisation.
2. En utilisant de grandes feuilles de papier, parcourir les grandes lignes d'un plan d'affaires et expliquer rapidement ce que l'on met dans chacune des 10 sections.
3. Demander au groupe de dire quelles informations devraient être mises dans chacune des sections du plan d'affaires. Les résumer sur les grandes feuilles de papier et les rentrer dans l'ordinateur en utilisant des logiciels de traitement de texte et de feuille de calcul ou le logiciel Farmbook.
4. Si certains articles sont incertains ou donnent lieu à une discussion, les marquer et s'assurer que le grand groupe en discutera et prendra les décisions.
5. Quand le plan est fini, convoquer une réunion du grand groupe pour en discuter et le finaliser.
6. Discuter de la manière dont le plan sera utilisé – pour guider les activités du groupe, pour obtenir un appui de services aux entreprises et pour obtenir un prêt d'une institution financière.
7. Si vous utilisez l'application Farmbook pour élaborer le plan d'affaires, assurez-vous qu'un exemplaire imprimé de l'analyse de bénéficiaire et du narratif du plan d'affaires est donné au groupement de producteurs pour ses registres et ses actions.

LEÇON 16. METTRE LE PLAN D'AFFAIRES EN PRATIQUE

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

- Décrire ce qu'on fait avec un plan d'affaires une fois qu'il a été préparé.
- Élaborer un plan de mise en œuvre.
- Montrer aux paysans comment tenir des registres de leurs coûts.
- Montrer aux paysans comment évaluer leur performance par rapport aux cibles.

Une fois que les paysans ont terminé le plan d'affaires, c'est le moment de le mettre en pratique. Cette leçon présente trois manières de faire :

- Utiliser le plan d'affaires comme outil de gestion
- Élaborer un plan de mise en œuvre
- Tenir des registres des coûts.



UTILISER LE PLAN D'AFFAIRES COMME OUTIL DE GESTION

Le plan d'affaires sert de guide pour la direction de l'entreprise. Il rappelle aux paysans et autres personnes les objectifs et directions de l'entreprise. C'est l'un des principaux outils du groupement pour gérer ses activités.

Faire approuver le plan. En tant qu'agent de terrain, vous devez peut-être soumettre le plan à votre superviseur et le faire approuver, par exemple dans le cadre des rapports de votre organisation ou pour obtenir un appui supplémentaire pour le groupement de producteurs.

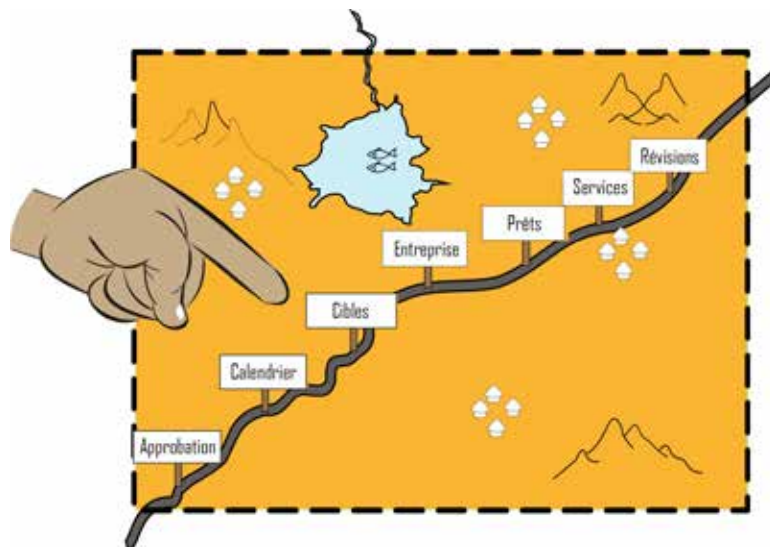
Si votre superviseur a des commentaires sur le plan, discutez-en avec les paysans et envisagez de réviser le plan si nécessaire. Des personnes extérieures peuvent parfois faire des commentaires précieux sur les plans d'affaire parce qu'elles ont une perspective différente ou ont eu ailleurs l'expérience de situations similaires.

Élaborer un plan de mise en œuvre. Un plan de mise en œuvre est une liste d'activités qui doivent être faites pour mettre en pratique le plan d'affaires. Il montre qui est responsable de chaque activité et à quel moment elle sera effectuée. Nous présenterons le plan de mise en œuvre plus en détail ci-dessous.

Décider de cibles de production et de commercialisation. Si vous ne l'avez pas encore fait, vous devriez aider le groupe à planifier combien chacun des paysans produira et quand il devra le livrer. Voir l'Exercice 13d pour voir comment faire.

L'utiliser comme guide pour l'entreprise. Le plan d'affaires est l'un des documents les plus importants qu'a le groupe. (D'autres documents importants sont la constitution du groupe et les comptes). Comme la constitution et les comptes, le plan d'affaires guide le groupe dans ce qu'il fait. Chaque membre devrait bien connaître les grandes lignes du plan, pour savoir ce que le groupe prévoit de faire et quel est son rôle. C'est pourquoi il est important que chaque membre comprenne et accepte le plan.

Le plan d'affaires sera la base de nombreuses autres décisions : combien de quelle culture ou de quel animal chaque paysan produit, quels sont les clients, et quelles seront les dispositions



de production et de commercialisation. Il peut même faire partie d'accords légaux, comme un contrat pour la vente à un acheteur particulier ou un accord de prêt avec une banque.

Utiliser le plan d'affaires pour emprunter de l'argent. La plupart des banques et institutions de microfinance veulent voir un plan d'affaires avant d'accepter de prêter de l'argent. En soumettant un plan d'affaires bien préparé, le groupe montre à ces institutions financières qu'il est sérieux et probablement solvable. L'institution financière demandera peut-être des informations supplémentaires, mais elles devraient être faciles à obtenir si vous avez déjà préparé un plan d'affaires. Vous devriez travailler à la fois avec les paysans et avec l'institution financière pour vous assurer que le prêt correspond aux besoins du groupe et que le groupe et l'institution financière comprennent les contraintes et les risques encourus.

Utiliser le plan d'affaires pour obtenir l'appui de services financiers. D'autres services, comme des fournisseurs d'intrants, des transporteurs, des clients importants et des services de vulgarisation demanderont peut-être à voir un plan d'affaires. Un plan d'affaires crédible est un outil précieux pour convaincre ces services que le groupe mérite leur appui et peut tirer le meilleur parti d'un partenariat.

Réviser le plan d'affaires. Une fois que le plan d'affaires est accepté, essayez de ne pas le changer si ce n'est pas vraiment nécessaire. Certains ajustements seront peut-être nécessaires, mais devraient être faits après une discussion et avec l'accord de toutes les personnes concernées. Pour des changements importants, il vaut mieux attendre la fin du cycle de production et de commercialisation. De nombreux plans d'affaires restent globalement semblables d'un cycle d'affaire ou d'une saison à l'autre. Certains plans d'affaires peuvent rester tels quels pendant plusieurs années, avec quelques sections mises à jour pour refléter les changements dans la production, les coûts et les prix.

ÉLABORER UN PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Le plan d'affaires décrit ce que l'entreprise des paysans prévoit de faire en termes généraux. Mais il n'entre pas dans les détails. Il ne dit pas qui va planter quelle surface de cultures et à quel moment. Il ne dit pas qui va ouvrir un compte en banque pour le groupe, ou qui va acheter les intrants. Le plan de mise en œuvre aborde tous ces détails.

Le plan de mise en œuvre est la liste des activités qui doivent être faites, sur la base du plan d'affaires. Pour chaque activité, il dit qui en est responsable et quand elle doit être faite. Le Tableau 69 montre le plan utilisé par un groupement de producteurs d'Ouganda pour fournir toute l'année en pommes de terre un restaurant de restauration rapide.

Le groupe peut utiliser la dernière colonne (« Réalisé ») du tableau pour noter quand une tâche particulière a été réalisée et pour noter les éventuels problèmes.

Un plan de mise en œuvre normal est divisé en sections : pré-production, production, post-récolte et commercialisation. Mais on peut ajouter plus de sections si on veut. L'exemple du Tableau 69 a des sections supplémentaires : « Premières études de marché » et « Organisation de l'entreprise. »

L'Exercice 16a explique comment préparer un plan de mise en œuvre.

Le groupe pourra trouver utile de préparer des plans de mise en œuvre pour chaque étape du cycle de production et de commercialisation. Le Tableau 70 donne un exemple de plan pour la commercialisation de maïs.

TENIR UN REGISTRE DES COÛTS

Il est important de tenir un registre des coûts réels des paysans afin de vérifier les estimations faites plus tôt et permettre aux paysans de gérer efficacement leur entreprise. Les paysans devraient tenir un registre des coûts de matériel ainsi que des coûts de main d'œuvre. Dans l'idéal, tous les paysans devraient tenir leurs propres registres. Mais cela ne sera peut-être pas possible, du moins au début. Identifiez plutôt deux ou trois paysans qui tiendront des registres. Ce seront peut-être les mêmes paysans qui ont fourni les informations financières dans la Leçon 10 : un cultivateur avec une petite superficie, un avec une surface moyenne et un qui a une

TABLEAU 69. EXEMPLE DE PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Plan de mise en œuvre pour la production de pommes de terre du Groupement de producteurs de Nyabyumba (NFG) pour vendre au restaurant de restauration rapide Nando's , en Ouganda

QUOI	QUI	QUAND	RÉALISÉ
Premières études de marché			
Accord sur les conditions d'achat, organiser le transport	John	2 mai et de façon continue	
Établir et maintenir le contact	GP John, ONG Paul	Chaque semaine à partir du 5 mai	
Identifier des débouchés pour les produits de taille non standard et rejetés	John et Sydney	Mai - juin	
Organisation de l'entreprise			
Négociation avec l'acheteur et pour finaliser le contrat	Sydney et Joan	10 mai	
Enregistrement après des autorités locales	Mary	2 juin	
Ouvrir un compte en banque	Mary	10-12 juin	
Établir un fonds d'épargne de groupe	GP Mary, ONG Jane	15 juin	
Former dirigeants et membres du groupe à la gestion d'entreprise	GP John, Sydney, Mary, ONG, Recherche	Juin-oct.	
Pré-production			
Vérifier que les intrants sont disponibles	Direction NFG	Janv.	
Nommer des responsables pour tenir le registre des coûts	Direction NFG	Janv.	
Vérifier que les réserves de semences sont prêtes	Direction G NARO	2 mai	
Préparer les champs pour la plantation	Direction GP, ONG	5 mai et de façon continue	
Production			
Calendrier de plantation échelonnée	Membres NFG, ONG	10 juil.	
Ajuster les pratiques d'espacement des plants pour produire de plus grosses pommes de terre	Membres NFG, Africare, NARO	10 juil.	
Former les membres du groupe aux techniques de gestion des pommes de terre de consommation	Membres NFG, Africare, NARO	15 sept-nov.	
Se mettre d'accord avec la recherche pour des semences de variétés identifiées pour Nando's	Direction NFG, NARO	12 sept. et de façon continue	
Multiplier les variétés souhaitées	Membres NFG	10 oct.	
Identifier et mettre en œuvre une micro-irrigation sur les hautes-terres	Direction NFG, Africare	2 décembre et de façon continue	
Post-récolte			
Acheter balance	Direction NFG	3 juil.	
Louer magasin pour stockage	Direction NFG	25 juil.	
Former membres du groupe aux procédures de tri, classification et conditionnement	Membres NFG, Africare	20 juil. et de façon continue	
Commercialisation			
Organiser le transport et la livraison du premier chargement à l'acheteur	John		
Étudier le feedback de l'acheteur sur la qualité	FG John, ONG Paul		
Livrer les produits de taille non standard et les produits rejetés aux marchés secondaires	John et Sydney		

TABLEAU 70. EXEMPLE D'ÉTABLISSEMENT DE CIBLES POUR LA COMMERCIALISATION

CIBLES		ACTIVITÉS
Volume	Deux cents sacs de 50 kg, pesés individuellement	Chacun des 10 cultivateurs devra livrer 20 sacs Pesée au centre de collecte
Date	30 avril, 9h00	Récolte, décorticage et égrenage pour le 15 mars Séchage sur l'exploitation Livraison au centre pour le 28 avril Enlevé par le commerçant avec son propre camion Tous les membres doivent être présents pour le chargement et pour être témoins de la livraison
Qualité, catégorie	14% d'humidité, graines propres, pas de cailloux	Sécher pendant 3 jours sur sa propre exploitation Tests aléatoires d'humidité et de propreté au centre de collecte Tout sac ayant un taux d'humidité trop élevé sera rejeté
Place	Centre de collecte du village	Les paysans livrent au centre Après inspection, empiler les sacs dans le magasin
Conditionnement	Sacs de jute propres, catégorie, nom du groupe et village marqués sur les sacs	1er avril : Coordinateur de l'entrepôt du groupe achète les sacs 1-15 avril : Cultivateurs viennent chercher les sacs vides au centre de collecte 15-28 avril : Les cultivateurs remplissent les sacs de grains et les rapportent au centre de collecte Le coordinateur de l'entrepôt pèse les sacs, vérifie l'humidité et la propreté et donne un reçu aux paysans.
Paie ment	Paie ment sur le compte en banque du groupe	30 avril : Le commerçant signe un reçu pour les sacs au moment du transfert 30 avril : Le trésorier du groupe calcule le montant dû à chaque membre et en déduit le remboursement des emprunts 5 mai : Le commerçant transfère les fonds sur le compte du groupe 7 mai : Le trésorier et le secrétaire retirent de l'argent liquide à la banque et paient les membres.

grande exploitation. C'est une bonne idée de faire noter les informations par plusieurs paysans au cas où un ou deux d'entre eux ferait des erreurs ou oublierait de noter une dépense.

Donnez un cahier à ces paysans avec des tableaux pour noter le coût du matériel consommable (Tableau 71), des articles durables (Tableau 72) et de la main d'œuvre (Tableau 73). Demandez-leur de noter leurs paiements et leur utilisation de main d'œuvre tout au long de la saison. Demandez-leur d'indiquer tous les coûts qui peuvent avoir été oubliés dans les estimations précédentes.

Étudiez les chiffres une fois par mois pour vous assurer que les paysans les notent de manière exacte.

L'étape suivante utilise les informations réunies pour analyser la rentabilité de l'entreprise.



CONCLUSION

La préparation d'un plan d'affaires et d'un plan de mise en œuvre aide à développer un sens d'objectif commun à l'intérieur du groupement agricole et entre les cultivateurs et leurs prestataires de services. Faire ces plans aide aussi l'agent de terrain et l'équipe du projet à avoir une bonne idée de la capacité du groupe, de son utilisation de la technologie et des niveaux prévus de production. Grâce à ce processus, l'agent de terrain aura aussi gagné une expérience utile en marketing, en apprenant comment collecter des informations sur le marché, ce que sont la demande, les activités de production, le coût de production et de commercialisation et des informations sur les prêts et la manière dont ils seront remboursés. Les agents de terrain pourront aussi utiliser ces informations quand ils travailleront avec leurs superviseurs pour prendre des décisions sur l'appui qui est demandé à l'ONG et ce que la communauté peut apporter.

La question d'accès à des services aux entreprises essentiels fera aussi partie des discussions et le fait d'aider les paysans à évaluer leur situation commerciale permet à l'agent de terrain et aux gestionnaires de projets d'évaluer combien ils devront investir dans les agro-entreprises des paysans et combien dans les services locaux aux entreprises. Les agents de terrain et les gestionnaires de projets devraient aussi discuter des chances de maintien du plan d'affaires proposé. La question clé est la suivante : **L'agro-entreprise est-elle un bon investissement pour la communauté ?** Pourra-t-elle se permettre de continuer quand les agents de terrain seront partis ? Est-ce un bon investissement pour le bailleur de fonds.

Une fois que le plan de mise en œuvre est achevé, les discussions sont terminées et les paysans doivent mettre en œuvre leurs plans d'agro-entreprise.

L'agent de terrain doit maintenant passer du mode planification au suivi. Il devra vérifier la performance de la production, vérifier avec les dirigeants du groupement de producteurs si les membres du groupe suivent le plan. Y a-t-il des problèmes dans la mise en œuvre ? Les paysans ont-ils planté les surfaces dont ils avaient convenu ? L'implantation des cultures dans les champs est-elle bonne ? Les champs sont-ils entretenus ? Y a-t-il suffisamment d'eau pour aller des semis à la récolte ?

À la fin de cette étape, vous aurez

- Organisé la section narrative du plan d'affaires.
- Fixé des cibles de production pour le groupe et pour chaque paysan.
- Organisé les chiffres financiers nécessaires pour produire le produit pour au moins un membre du groupement de producteurs cible.
- Étudié la rentabilité du plan d'affaires, avec des détails des
 - coûts de matériel
 - coûts de main d'œuvre
 - coûts des services

TABLEAU 71. FORMULAIRE POUR ENREGISTRER LES COÛTS DE MATÉRIEL CONSOMMABLE

Type de produit		Monnaie			
Surface		Monnaie par US\$			
DATE	MATÉRIEL	UNITÉS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	COÛT
		Par ex. kg, sacs	A	B	A × B
Pré-production					
	Outils				
	Location de terre				
Total des coûts de pré-production					
Production					
	Semences				
	Engrais				
	Produits agro-chimiques				
Total des coûts de production					
Post-récolte					
	Sacs				
Total des coûts de post-récolte					
Coûts de commercialisation					
	Transport jusqu'au marché				
	Droits de marché				
	Communications				
	Autres				
Total des coûts de commercialisation					
Total des coûts de matériel consommable					
Total des coûts de matériel consommable (US\$)					

TABLEAU 72. FORMULAIRE POUR ENREGISTRER LE COÛT DES ARTICLES DURABLES

Type de produit		Monnaie			
Surface		Monnaie par US\$			
ARTICLE	UNITÉS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	ANNÉES UTILISÉ	COÛT PAR AN
	Ex. houes, bâtiments	A	B	C	A × B / C
Total du coût des articles durables par an					
Total du coût des articles durables par an (\$)					

- besoins de prêts et coûts.
- Négocié de cibles avec les groupements de producteurs.
- Étudié des manières de réduire les coûts et d'augmenter les bénéfices.
- Élaboré un plan de mise en œuvre.
- Imprimé le plan de mise en œuvre.
- Soumis le plan d'affaires à la base de données.
- Donné aux paysans impliqués dans les calculs du bénéfice estimé une fiche ou un cahier où noter les coûts réels durant les saisons de production et de commercialisation.

TABLEAU 73. FORMULAIRE POUR ENREGISTRER LES COÛTS DE MAIN D'ŒUVRE

Type de produit				Monnaie				
Surface				Monnaie par US\$				
DATE	ACTIVITÉ	JOURS-PERSONNES		COÛTS/JOUR		COÛTS		
		Salarié	Famille	Salarié	Famille	Salarié	Famille	Total
			B	C	D	$E = A \times C$	$F = B \times D$	$E + F$
Pré-production								
	Défrichage							
	...							
Total des coûts de pré-production								
Production								
	Culture							
	Application d'engrais							
	Désherbage							
	...							
Total des coûts de production								
Coûts de post-récolte								
	Récolte							
	Séchage							
	Battage							
	Stockage							
	...							
Total des coûts de post-récolte								
Coûts de commercialisation								
	Conditionnement							
	Nettoyage							
	Tri / classification							
	...							
Total des coûts de commercialisation								
Total des coûts de main d'œuvre								
Total des coûts de main d'œuvre (\$)								

INTERROGATION 16

Réponses à la fin du guide.

1. **Quels sont les trois éléments essentiels dans un plan de mise en œuvre ?**
 - A. Personne(s) responsable(s) (qui)
 - B. Activité (quoi)
 - C. Calendrier (quand)
 - D. Lieu (où)
 - E. Raison (pourquoi)
 - F. Méthode (comment)
 - G. Coût (combien).
2. **Il est vital que tous les paysans tiennent un registre précis de leurs coûts**
 - A. Vrai. Ces informations sont vitales.
 - B. Faux. C'est souhaitable mais pas nécessaire.
 - C. Faux. Les paysans n'ont pas besoin de garder des traces de leurs coûts.
3. **Le groupement de producteurs de Nyabyumba veut cultiver des pommes de terre et a choisi des activités à mettre en œuvre. Aidez-les à les mettre dans le bon ordre.**
 - A. Préparer les champs pour la plantation.
 - B. Se mettre d'accord sur les conditions d'achat.
 - C. Transporter les pommes de terres jusqu'au client.
 - D. Planifier le calendrier des plantations.
 - E. Récolter les pommes de terre.
4. **Le processus de préparation d'un plan d'affaires et d'un plan de mise en oeuvre contribue à construire un sens commun au sein du groupe des agriculteurs et entre les agriculteurs et leurs fournisseurs de services.**
 - A. Vrai
 - B. Faux.
5. **Un plan d'affaires donne à l'agent de terrain une compréhension plus claire des _____ des groupes.**

Sélectionnez tout ce qui s'applique pour remplir l'espace.

 - A. Compétences informatiques
 - B. Niveaux de production prévus
 - C. intelligence
 - D. Capacité
 - E. Utilisation de la technologie.
6. **Qu'est-ce qu'un plan de mise en oeuvre ?**
 - A. Une liste des activités qui doivent être menées pour mettre en pratique le plan d'affaires.
 - B. Un autre nom pour un plan d'affaires.
 - C. Une liste des activités qui doivent être menées pour préparer un plan d'affaires.
 - D. Une liste des activités à effectuer pour obtenir un emprunt auprès d'une banque.

EXERCICE 16. PRÉPARER UN PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Cet exercice permet aux paysans d'élaborer un plan de mise en œuvre à partir de leur plan d'affaires.

Comme pour le plan d'affaires, assurez-vous que les paysans font autant du travail que possible pour qu'ils apprennent comment assembler un plan de mise en œuvre.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront rédiger un plan de mise en œuvre à partir du plan d'affaires du groupe.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Un plan de mise en œuvre achevé pour le groupe.

TEMPS

- 1-2 jours (la première fois que le groupe élabore un plan de mise en œuvre. Il faudra moins de temps la fois suivante).

PRÉPARATION

- Apporter le plan d'affaires.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Expliquer aux membres du groupe qu'ils vont faire un plan des activités détaillées pour leur entreprise. Leur rappeler si nécessaire le plan d'affaires général et les cibles qu'il fixe (quantité de produit, calendrier des livraisons, normes de qualité, etc.). Noter ces cibles sur une grande feuille de papier pour que tout le monde puisse les voir.
2. Le plus facile pour le groupe est sans doute de commencer par réfléchir à la phase de production puisque c'est ce qui leur est le plus familier. Leur demander de faire la liste des activités qu'ils devront faire pendant cette phase : préparation de la terre, semis, application d'engrais, désherbage, etc. Sur une autre grande feuille de papier, dessiner un tableau comme le Tableau 74 et écrire leurs réponses dans la colonne de gauche.

3. Pour chaque activité, demander qui aura la responsabilité de faire le travail.
 - Certaines activités seront faites par des personnes en particulier, par exemple le coordinateur de la commercialisation ou le secrétaire du groupe. Écrire leur nom dans la colonne « Qui. »
 - D'autres activités (comme le travail sur leurs propres terres) seront faites séparément par chaque membre. Écrire « chaque membre » dans la colonne « Qui. »
 - Un troisième type d'activités sera effectué par certains des membres ou tous les membres travaillant ensemble. Écrire « Groupe » ou le nom du sous-groupe (par ex. « comité de production ») dans la colonne « Qui. »

Vérifier que tout le monde accepte la responsabilité des tâches qui lui ont été confiées.

4. Pour chaque activité, demander quand elle devrait commencer et se terminer. Mettre ces informations dans la colonne « Quand. »
5. Donner à une personne du groupement de producteurs la responsabilité de vérifier chacune de ces activités, aux réunions du groupe, mais aussi sur le terrain, pour qu'il n'y ait pas de surprises.
6. Demander si certaines des tâches ont déjà été terminées. Mettre une croix ou écrire la date dans la colonne « Terminé. »
7. Répéter les étapes 2-5 pour les étapes de pré-production, de post-récolte et de commercialisation. Utiliser d'autres feuilles de papier si nécessaire.
8. Encourager la discussion des diverses tâches et responsabilités pour être sûr que tout le monde comprend ce qu'il doit faire et quand le faire.
9. Recopier le plan terminé sur un plus petit papier (un ordinateur est utile pour cela) et afficher les grands papiers au mur pour rappeler aux gens leurs engagements.
10. Encourager le groupe à utiliser le plan à chacune de ses réunions régulières pour rappeler aux membres les prochains travaux à effectuer et vérifier ce qui a été fait. Ils peuvent utiliser la colonne « Terminé » pour suivre leur progrès.

TABLEAU 74. FORMULAIRE POUR LE PLAN DE MISE EN ŒUVRE

QUOI	QUI	QUAND	TERMINÉ
Pré-production			
Production			
Post-récolte			
Commercialisation			

Étape 5. Commercialiser en groupe



Dans le cadre de leur plan d'affaires, les paysans auront décidé de produire une certaine quantité de produit pour un marché particulier. Cette étape décrit la manière dont les paysans devraient s'organiser pour commercialiser ce produit. Elle comprend les leçons suivantes :

- **Leçon 17:** Pourquoi commercialiser en groupe ?
- **Leçon 18:** Comment les commerçants décident-ils des prix ?

À la fin de cette étape, vous aurez :

- Convenu d'un processus pour vendre collectivement
- Convenu d'une stratégie de commercialisation
- Fait comprendre aux paysans les avantages et les inconvénients de la commercialisation collective
- Dans certains cas, ils auront élu un paysan pour siéger au comité de commerce du cluster
- L'agent de terrain et l'agent de commercialisation auront pris les numéros de téléphone de commerçants
- Vous aurez identifié des sites possibles de stockage
- Discuté de questions de transport
- Expliqué les coûts de la commercialisation aux paysans
- Expliqué et fait accepter la manière dont le produit sera regroupé et vendu et comment le revenu de la vente sera partagé entre les paysans.

COMMERCIALISER ENSEMBLE A DE NOMBREUX AVANTAGES : VOLUMES PLUS IMPORTANTS, MEILLEURE QUALITÉ, PRIX PLUS ÉLEVÉS.

LEÇON 17. POURQUOI COMMERCIALISER EN GROUPE ?

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

- Décrire pourquoi il est intéressant pour les commerçants comme pour les paysans que les paysans vendent en groupe.
- Décrire comment fonctionne habituellement une vente par un groupement de producteurs.
- Citer les coûts que doit payer le comité de commercialisation du groupe.
- Expliquer certaines choses à prendre en compte quand on négocie avec un acheteur.
- Décrire les accords que les membres du groupe devront peut-être conclure entre eux.
- Expliquer les avantages de coopératives et associations secondaires de commercialisation.
- Décrire certains des problèmes qui peuvent survenir dans la commercialisation collective.

IMAGINEZ QUE VOUS ÊTES COMMERÇANT EN OIGNONS

Vous arrivez dans le village avec votre pick-up et il y a une cultivatrice qui attend là avec 10 sacs d'oignons. C'est seulement le tiers de ce que peut contenir votre pick-up. Vous devrez soit refaire toute la route jusqu'à la ville avec un véhicule presque vide soit trouver d'autres paysans à qui vous pouvez acheter.

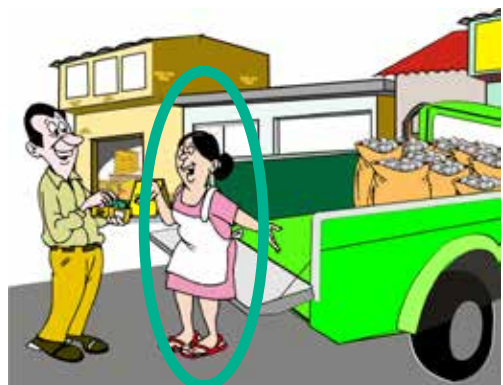
La première paysanne vous dit où il y a d'autres paysans du village qui cultivent des oignons. Vous allez les trouver pour voir s'ils ont des oignons à vendre. Le premier vous demande de revenir demain quand il aura fini sa récolte. Le deuxième a déjà récolté, mais ses oignons sont de taille et de qualité différente de ceux que vous avez déjà dans votre pick-up. Un troisième insiste pour obtenir un prix plus élevé que ce que vous êtes prêt à payer. Et le quatrième... eh bien, l'année dernière, vous lui avez acheté des oignons et vous avez trouvé beaucoup de cailloux au fond de ses sacs. Cela vous prend du temps de faire le tour du village et de négocier avec chaque personne et quand vous repartez, votre pick-up n'est qu'à moitié plein d'oignons de différents types et de différentes qualités que vous aurez du mal à vendre une fois arrivé à la ville.

Est-ce que ce ne serait pas plus simple si vous pouviez juste remplir votre véhicule à un seul endroit, avec des sacs pleins de produit de taille et de qualité uniformes ? Vous avez même entendu parler de certains paysans qui appellent le commerçant à la ville quand ils sont prêts à vendre ! Vous seriez prêt à payer plus si les cultivateurs pouvaient simplement s'organiser pour que ce soit possible. Et ce serait encore mieux si vous pouviez aller chercher un chargement d'oignons chaque semaine : comme ça, vous pourriez fournir des oignons frais à vos clients en ville pendant toute la saison.

MAINTENANT, IMAGINEZ QUE VOUS ÊTES UN PRODUCTEUR D'OIGNONS

Vous avez récolté vos oignons et vous attendez le commerçant. Quand il arrive, avec trois heures de retard, il vous offre un prix qui est plus bas que ce que vous espériez. En fait, c'est à peine plus que votre coût de production. Vous avez le choix : vendre maintenant ou espérer qu'un autre commerçant va passer et vous offrir un meilleur prix. Que faites-vous ?

La réponse aux problèmes du commerçant et du paysan est la **commercialisation collective**. Quand les paysans se réunissent et commercialisent leur production en groupe.



AVANTAGES DE LA COMMERCIALISATION COLLECTIVE

Une commercialisation collective signifie que plusieurs cultivateurs rassemblent de petites quantités de leur produit au moment de la récolte et les vendent en un seul lot. La vente groupée a plusieurs avantages, pour les paysans comme pour le commerçant :

- **Volumes plus importants.** Les paysans peuvent mettre en commun leur production (on appelle cela le **regroupement**) pour que les commerçants puissent acheter plus à la fois et remplir plus facilement leurs véhicules ou leurs réserves. Les commerçants peuvent négocier avec un seul vendeur, représentant le groupement de producteurs, plutôt que séparément avec beaucoup de paysans. Ils font un seul paiement, souvent par l'intermédiaire d'une banque, plutôt que tout un tas de petites transactions en liquide. C'est plus pratique et cela leur évite de transporter de grosses sommes en liquide.
- **Qualité uniforme.** Les commerçants ne veulent pas de produits de différentes tailles et niveaux de maturité mélangés. Ils veulent que le produit qu'ils achètent ait une taille et une qualité uniformes et soit exempt de poussière, brindilles et autres impuretés. Avec un volume plus important, cela vaut la peine pour les paysans de **nettoyer, trier et classer** leur produit.
- **Vendeurs fiables.** Les insectes peuvent attaquer une culture, le temps peut endommager la récolte et le paysan peut tomber malade. De nombreuses choses peuvent arriver et empêcher que le commerce se déroule bien. Mais il y a plus de chances que cela arrive à un seul paysan plutôt qu'à un groupe. Si un cultivateur a un problème de production, il y a des chances pour que les autres membres du groupe puissent compenser le manque. Cela réduit le risque que le commerçant ne doive rentrer chez lui avec un pick-up à moitié vide.
- **Acheteurs fiables.** La fiabilité fonctionne aussi dans l'autre sens. Si un commerçant sait qu'il y a un gros chargement qui l'attend, il ira le chercher au moment promis et paiera le prix convenu. En vendant collectivement, les paysans peuvent être plus sûrs que l'acheteur sera fiable.
- **Approvisionnement continu.** Beaucoup de commerçants veulent que le produit leur soit fourni de façon continue tout au long de la saison. Des groupements de producteurs peuvent organiser des plantations et des récoltes échelonnées ou stocker les produits pour pouvoir livrer plusieurs chargements du produit sur une période de commercialisation étendue.
- **Prix plus élevé.** Un produit regroupé, nettoyé et classé par qualité a plus de valeur et les commerçants sont généralement prêts à payer un meilleur prix. Mais en s'organisant en groupe, les paysans améliorent leur position de négociation, par exemple en négociant avec plusieurs acheteurs potentiels les meilleurs prix et conditions.
- **Organisation.** Pour commercialiser collectivement, les paysans doivent s'organiser. Mais l'organisation amène d'autres avantages : les paysans peuvent apprendre les uns des autres, améliorer la qualité de leur produit, mettre sur pied des systèmes d'épargne et de crédit, acheter les intrants en gros, etc. Une commercialisation collective peut être un bon point de départ pour créer un groupement de producteurs ou renforcer un groupe existant.

Mais souvenez-vous que ce ne sont pas tous les produits et tous les paysans qui bénéficient d'une commercialisation collective. Surveillez le marché et dites au groupement de producteurs si une commercialisation collective est une bonne idée.

Commercialisation collective ne signifie pas production collective ! Les paysans devront toujours cultiver et élever des animaux individuellement. Ce n'est qu'au moment de la vente que les produits sont réunis et mis en vente.



PLUS DE PRODUIT SIGNIFIE UN COMMERCE PLUS IMPORTANT

La commercialisation collective permet de vendre à de plus gros commerçants qui offrent de meilleurs prix et de meilleures conditions et qui servent des marchés plus distants. Cela peut court-circuiter les commerçants locaux (Figure 42). Le groupement de producteurs reprend certaines des fonctions des plus petits commerçants : transport jusqu'à un point central, regroupement du produit en plus gros lots, stockage, offre de prêts aux paysans, etc.

ORGANISER LA COMMERCIALISATION COLLECTIVE

Il n'est pas possible que les 10 à 30 paysans du groupe négocient avec les acheteurs. Conseillez donc au groupe de choisir une équipe de deux ou trois membres pour négocier avec les commerçants au nom du groupe. L'équipe de commercialisation devra comprendre le coordinateur de la commercialisation du groupe, ainsi que le président du groupe ou les membres de l'équipe qui a fait l'étude de marché (étape 3). Il est intéressant d'avoir deux ou trois personnes dans l'équipe pour garantir la transparence et la confiance et réduire le risque que le représentant ne dupe les autres membres.

UNE VENTE TYPIQUE

Une vente typique se passe à peu près comme ceci :

1. Dans l'étude de marché, il y avait deux ou trois acheteurs qui s'étaient dit prêts à acheter les produits des paysans. Les paysans ont discuté de ces options et se sont mis d'accord pour vendre à l'un des acheteurs, M. Ibrahim.
2. Au début de la saison, M. Ibrahim a dit qu'il devait remplir un pick-up de 2 tonnes d'oignons pour pouvoir payer le meilleur prix du marché parce que si son pick-up est plein, ses coûts sont réduits. Pour remplir un pick-up de deux tonnes, il faut 400 sacs de 5kg d'oignons. Ou, si les oignons sont dans des sacs plus grand pour la vente en gros, il faudrait 40 sacs de 50 kg d'oignons.
3. Le groupe a discuté de cette option et a utilisé les quantités indiquées par M. Ibrahim pour fixer les cibles.
4. À la récolte, les paysans du groupe discutent des ventes prévues à M. Ibrahim et **font savoir à l'équipe de commercialisation** quelles quantités ils pourraient vendre, le calendrier possible, le prix souhaité, et d'autres conditions que le groupe aimerait voir respectées, comme la méthode de paiement.
5. L'équipe de commercialisation retourne voir l'acheteur, ici M. Ibrahim, pour **négocier ou confirmer** un accord avec l'acheteur et en rend compte au groupe.
6. Les premières transactions sont généralement faites en personne, mais les négociations et les ventes suivantes peuvent être faites par téléphone portable une fois que la relation commerciale est établie.
7. Le coordinateur de production du groupe organise **la livraison du produit** par les paysans au bon endroit et au bon moment.
8. Le coordinateur de commercialisation pèse le produit de chaque paysan et vérifie que la qualité du produit correspond aux normes. Si certains paysans ont un produit qui n'est pas propre, le coordinateur de commercialisation embauchera de la main d'œuvre pour nettoyer le produit et fera payer ces frais au cultivateur en question.
9. Le secrétaire du groupe tient un **registre de la quantité** que chaque paysan a fournie.
10. L'acheteur **vient chercher le produit**. Le coordinateur de commercialisation organise le chargement sur le camion par les membres.



SELLING COLLECTIVELY MAKES IT POSSIBLE TO SELL TO BIGGER TRADERS



11. Le trésorier du groupe **reçoit le paiement** de l'acheteur. Les éventuels frais ou coûts d'administration sont déduits puis le trésorier paie les membres selon la quantité que chacun a fournie.

VARIATIONS

Il y a de nombreuses variations à cette séquence :

- Le groupe peut ajouter des tâches supplémentaires, comme le stockage, le nettoyage, le séchage, le tri, la classification et le conditionnement.
- Il peut choisir des membres qui prendront en charge certaines tâches. Par exemple, le magasinier peut s'occuper de la pesée et des registres.
- Si le groupe a un capital, il peut payer les paysans en partie ou totalement immédiatement à la livraison du produit. L'acheteur (ou une banque) peut pour cela accorder un prêt à court terme au groupe.
- Si les transactions sont faites avant le début de la saison, le gestionnaire de production peut coordonner ce que chaque paysan plante et le calendrier de plantation et de récolte.
- Le groupe peut accepter la livraison de non-membres pour augmenter la quantité qu'il a à vendre.

COÛTS DE COMMERCIALISATION

L'équipe de commercialisation ou le comité commercial auront des frais. Par exemple :

- Le temps passé par les membres de l'équipe de commercialisation ou du comité commercial (ils pourraient gagner de l'argent en faisant autre chose)
- Le nettoyage, la classification et le tri
- Le conditionnement et l'étiquetage
- Le stockage, le chargement et le transport
- Les communications et les déplacements
- Les coûts de téléphone portable.

Le groupe devra comprendre et approuver ces coûts à l'avance. Ils devront être couverts en déduisant une petite somme de chaque kilo ou sac de produit vendu.



TROUVER UN ACHETEUR

Il vaut mieux identifier un acheteur spécifique pour le produit et conclure un accord avec lui **à l'avance**, avant même que les paysans n'aient planté la culture. Cela permet aux paysans d'être relativement sûrs qu'ils pourront vendre la récolte, et ils sont donc plus prêts à investir dans sa culture. Cela permet aussi à l'acheteur d'être relativement sûr qu'il y aura réellement une récolte à acheter.

Assurez-vous que l'acheteur est **fiable et digne de confiance**. Cela signifie qu'il est capable de gérer la quantité de produit que les paysans prévoient de produire et qu'il a la réputation de payer à temps. N'acceptez pas de vendre dix camions de produit à un acheteur qui n'achète normalement que trois sacs.

Pendant l'étude de marché (Étape 3), les paysans auront identifié divers acheteurs potentiels. La rédaction du plan d'affaires (Étape 4) les aura aidé à préciser encore leur choix. Le rôle de l'équipe de commercialisation est de reprendre contact avec ces acheteurs, avant que les ventes ne se fassent, pour négocier et pour confirmer un acheteur sérieux.

Dans certains cas, les paysans devront identifier plusieurs acheteurs. Cela est dû au fait que l'acheteur qui offre le meilleur prix peut avoir des conditions particulières de taille, de quantité, de calendrier, de conditionnement. Si les paysans ne peuvent pas offrir des produits conformes à ces spécifications, ils devront peut-être en vendre une partie à un marché de moindre qualité et pour un prix moins élevé. C'est normal et les paysans devraient être préparés avant la vente à vendre des produits de qualités

différentes dans des marchés différents. Par exemple, les paysans peuvent vendre leurs tomates de meilleure qualité à un restaurant local, mais vendre leurs tomates de qualité inférieure à un marché de gros local.

Les déchets sont un problème différent. Il est courant que des paysans aient des produits qui ne peuvent pas être vendus au marché, parce qu'ils sont abimés, de taille non conforme, trop petits ou trop grands, ou pourris. Quelquefois, ces produits de mauvaise qualité peuvent être vendus à un marché local ou à des éleveurs comme nourriture pour les animaux. Tout revenu gagné par la vente de déchets augmente la rentabilité générale.

REEMPLIR UN CAMION ET L'AMENER AU MARCHÉ ?

Il est important que les paysans négocient avec les acheteurs le calendrier de leurs ventes et qu'ils soient d'accord sur le moment de la livraison, la méthode de paiement et le prix. Ne vous contentez pas de charger un camion et de l'amener au marché, en espérant « jouer au plus fin » avec les commerçants. Les commerçants n'aime pas la concurrence imprévue : sans accord préalable, les paysans se rendront soudain compte que les commerçants ne veulent pas acheter ce jour-là ! Ils devront peut-être vendre pour moins que ce qu'un commerçant avait offert auparavant. Ils risquent même de ne pas vendre le chargement et de devoir le ramener à la maison.



Les commerçants n'aiment pas être contraints à des ventes ou achats. Ils se connaissent les uns les autres et ont tendance à travailler ensemble pour réguler la quantité de produit qui entre dans un marché. Si trop de produit est amené, les prix baissent et tout le monde y perd. Les paysans doivent donc travailler avec les commerçants, pas contre eux.

NÉGOCIER AVEC LES ACHETEURS

Les groupements de producteurs peuvent passer différents types d'accord avec les acheteurs. Voici quelques exemples :

- **Attendre l'acheteur.** Beaucoup de paysans attendent que des commerçants itinérants passent acheter leurs quelques sacs d'oignons ou de haricots. Des groupements de producteurs peuvent faire la même chose. Comme ils vendent des quantités plus importantes, ils peuvent négocier un meilleur prix. Des volumes plus importants sont aussi plus attrayants pour les acheteurs de sorte que le groupe ne se sentira pas obligé de vendre au premier acheteur qui passe. Même si cette approche est sans doute meilleure que des ventes individuelles, elle ne tire pas parti de la plupart des possibilités offertes par les approches ci-dessous.
- **Acheteur fiable.** De nombreux paysans vendent à un acheteur particulier chaque année. Cela a des avantages pour les deux parties : ils se connaissent et se font confiance. L'acheteur peut faire des prêts aux paysans pour payer les intrants tandis que les paysans peuvent accepter d'attendre leur paiement jusqu'à ce que l'acheteur ait vendu le produit. Ne faites pas cela avec des commerçants que vous ne connaissez pas !
- **Vente pré-arrangée.** Le groupe peut se mettre d'accord avant la récolte pour vendre à un acheteur particulier, à ce que sera le prix du marché au moment de la récolte. Ceci réduit le risque qu'aucun acheteur ne vienne et permet d'organiser les dates, quantités, qualité, etc.
- **Prix fixe convenu.** C'est une sorte particulière de vente pré-arrangée, où l'acheteur et le vendeur se mettent d'accord à l'avance sur un prix particulier. Fixer un prix réduit les risques à la fois pour les paysans et pour l'acheteur et cela peut être très utile pour des fournitures sur toute l'année. Mais il y a des dangers : si le prix du marché au moment de la récolte est plus élevé que le prix convenu, certains



paysans peuvent être tentés de vendre à d'autres acheteurs. Les acheteurs peuvent aussi faire la même chose.

- **Prix minimum convenu.** L'acheteur accepte de payer au moins un prix minimum. Cela permet aux paysans d'avoir plus confiance pour cultiver une culture. Si le prix du marché est plus élevé au moment de la récolte, l'acheteur accepte de payer le prix du marché.
- **Enchères.** Les paysans peuvent apporter leur produit à une vente aux enchères où des acheteurs potentiels seront en compétition pour l'acheter. La société de ventes aux enchères peut fixer des catégories de qualité et s'occuper des choses comme le stockage et les paiements. Elle fera payer des frais pour les services. Les enchères sont une manière commune de vendre des denrées telles que le café.
- **Agriculture sous contrat.** L'acheteur signe un contrat avec un groupement de producteurs pour qu'il produise un certain produit selon un calendrier strict. L'acheteur peut offrir des prêts pour les intrants, la formation et des conseils sur la manière de cultiver le produit et il vérifiera régulièrement que les paysans respectent les demandes. L'agriculture sous contrat est particulièrement courante dans la production de légumes et autres cultures de valeur élevée, comme le coton, le cacao, les graines oléagineuses, du fait que l'usine doit être alimentée.
- **Commerce équitable.** Les acheteurs doivent respecter des normes strictes fixées par un organisme certificateur pour garantir que les paysans reçoivent des prix raisonnables pour leur produit. Pour que cela fonctionne, les paysans comme les commerçants doivent être bien organisés, la production sur l'exploitation doit être testée et reconnue comme certifiée puis faire l'objet d'audits réguliers. Le commerce équitable ne représente qu'un très petit pourcentage du commerce mondial mais il est important dans certaines denrées comme le café et le cacao.
- **Certification bio.** Cela fonctionne de la même façon que le commerce équitable : les paysans ne doivent pas utiliser de pesticides ni d'engrais synthétiques. Un organisme certificateur vérifie qu'ils ne le font pas. Cela coûte cher à organiser mais les produits certifiés bio sont payés plus cher. Comme le commerce équitable, c'est important pour certaines denrées et dans certains pays.

CHOSSES À NÉGOCIER

Voici certaines choses que l'équipe de commercialisation doit négocier avec l'acheteur potentiel :

- **Prix.** Quel prix l'acheteur paiera-t-il ? Pour le produit de qualité supérieure ? Pour la deuxième qualité ? Y a-t-il un bonus si le produit est constamment de qualité supérieure ou si les livraisons sont régulières ? Quand le prix sera-t-il fixé ? Au début de la saison, à la signature du contrat, au moment de la vente ou après le moment de la vente (par exemple selon le prix à l'exportation) ?
- **Quantité.** Quelle quantité du produit l'acheteur prendra-t-il ? Comment sera-t-elle mesurée, en poids ou en volume ? En kilos, sacs, camions ? Chaque sac sera-t-il pesé ? Qui fournira les balances ? Que se passera-t-il s'il y a un surplus ou un manque ?
- **Qualité.** Quelles sont les exigences de l'acheteur du point de vue de la qualité ? Quelles méthodes de production devrait utiliser les paysans (par exemple éviter d'utiliser des pesticides, ou sécher pendant une certaine durée) ? Quelles sont les spécifications des différentes qualités ? Comment le produit devra-t-il être trié : par taille, couleur, maturité, apparence visuelle ? Qui devra faire le tri ? Comment sera fait le contrôle de qualité ?
- **Lieu et transport.** L'acheteur viendra-t-il chercher le produit dans chaque exploitation ou dans un lieu central ? Ou les paysans doivent-ils le livrer à un endroit particulier ? Qui paiera le transport, le chargement et le déchargement, le stockage ?
- **Conditionnement.** Comment le produit devra-t-il être conditionné ? En sachets, boîtes, sacs, caisses, en vrac ? Qui fournira l'emballage ?



- **Conditions de paiement.** Quand et comment se fera le paiement ? Immédiatement à l'échange du produit ? Après un délai (de quelle durée) ? En liquide, par chèque, virement bancaire par téléphone portable ? Qui paiera d'éventuelles taxes ?
- **Préfinancement.** L'acheteur fournira-t-il une avance ou un prêt (par exemple pour que les paysans puissent acheter des intrants au début de la saison, ou pour couvrir les coûts de la récolte ou du transport) ?
- **Calendrier.** Quand la vente se fera-t-elle ? À quelle date et à quelle heure l'acheteur viendra-t-il chercher le produit ? Est-ce une vente ponctuelle ou l'acheteur veut-il une livraison régulière pendant toute la saison ou sur plusieurs années ?
- **Formalités.** Y a-t-il un contrat ou un accord écrit ? Ou est-ce que tout se fait par confiance mutuelle ? En se serrant la main ? Que se passe-t-il si l'une des parties rompt l'accord, par exemple si les paysans ne livrent pas la bonne quantité ou la qualité qu'il faut ou si le commerçant n'achète pas les quantités convenues ?

ACCORDS À L'INTÉRIEUR DU GROUPEMENT DE PRODUCTEURS

Les paysans devront se mettre d'accord sur certains points.
Pour les cultures, ce sera par exemple :

- Quel type de culture et quelle variété planter.
- Quelle superficie chaque paysan va planter.
- Quand chaque paysan plantera sa culture.
- Quelles techniques de gestion utiliser (applications d'engrais, irrigation, contrôle des insectes et des maladies, etc.) pour qu'ils puissent produire les bonnes quantités et la qualité qu'il faut.
- Quand chaque paysan fera la récolte.
- Quelle transformation faire après la récolte (par ex. sécher, laver, décortiquer, nettoyer, trier et classer).
- Comment conditionner la récolte (types de sacs ou de caisses, étiquettes, etc.)
- Où stocker la récolte pour que l'acheteur puisse venir la chercher.



Pour le **bétail et les produits issus de l'élevage**, voici des exemples de points sur lesquelles il faudra se mettre d'accord :

- Quel type et quelle race d'animal produire.
- Combien d'animaux élever.
- Comment gérer les animaux (alimentation, reproduction, soins vétérinaires).
- Quand chaque paysan devra vendre les animaux.
- Quelle préparation est demandée pour le marché (pesée, tri, classification).
- Comment assurer l'hygiène (pour des produits tels que le lait et le miel).
- Comment préparer le produit pour le transport (par ex. mettre les œufs dans des cartons ou le lait dans des bidons).
- Où garder les animaux ou les produits pour que l'acheteur puisse venir les chercher.



ASSURER UN APPROVISIONNEMENT CONTINU

Certains acheteurs ont besoin d'un approvisionnement continu tout au long de la saison. Un restaurant peut vouloir être livré une quantité précise de tomates fraîches tous les quelques jours. Il n'est pas intéressant d'avoir beaucoup de tomates à vendre une semaine mais de ne pas en avoir la semaine suivante.

Pour répondre à cette demande, les paysans devront réfléchir à des options pour la quantité qu'ils peuvent livrer et quand ils peuvent livrer la quantité de légumes demandée. Ils devront se mettre d'accord sur qui plante et récolte combien de la culture à quelles dates. Les paysans devront préparer un calendrier de production (guide de production de référence). Ils devront travailler à des méthodes comme celles présentées ci-dessous pour allonger leur saison de production :

- échelonner leurs dates de plantation et de récolte
- utiliser l'irrigation
- planter dans des zones différentes, comme des hautes terres, des basses terres et des zones marécageuses
- utiliser des variétés différentes (de courte ou longue durée)



MAINTENIR LA QUALITÉ

Les acheteurs ne paieront un bonus que si le produit correspond aux spécifications convenues et qu'il est de la qualité qu'il faut. Il est important que tous les paysans produisent la bonne qualité. Si même un seul cultivateur ne le fait pas, tout le monde en souffre. Cela signifie qu'il faut aider le groupement de producteurs :

- À trouver ce que sont les exigences de l'acheteur ou le « spécification » du produit et à négocier **un bonus de prix** si les paysans les respectent constamment.
- Vérifier que tous les membres comprennent ce que sont les **exigences de qualité** et savent comment les respecter. Vous devrez peut-être leur donner une formation ou les aider à investir dans du nouveau matériel.
- **Surveiller** la qualité du produit sur le champ et après la récolte, par exemple en vérifiant s'il y a des nuisibles ou des maladies et en s'assurant que personne ne fournit un produit de qualité inférieure.



MAINTENIR LA DISCIPLINE

Les paysans auront besoin d'une manière d'encourager les membres à respecter les accords qui ont été conclus. Il y a deux approches de base : la carotte et le bâton.

- **La carotte.** Récompenser les paysans qui assistent à toutes les réunions, respectent tous les accords conclus et livrent les bonnes quantités et la bonne qualité au bon moment. Par exemple, le groupement de producteurs pourrait décerner des distinctions aux paysans efficaces.
- **Bâtons.** Il peut être nécessaire de punir des membres qui enfreignent les règles, par exemple s'ils n'assistent pas aux réunions, ne livrent pas les quantités promises, vendent ailleurs ou si leur qualité est inférieure aux normes. Les punitions peuvent être des amendes, l'exclusion d'un système de crédit ou même l'expulsion du groupe.



TENIR LES ACHETEURS INFORMÉS

L'agriculture est risquée par nature. De nombreuses choses peuvent affecter une culture ou un produit de l'élevage : trop ou trop peu de pluie, des attaques de nuisibles ou des maladies ou un champ piétiné par le bétail. Les animaux peuvent avoir plus ou moins de petits que prévu.

Les acheteurs aiment savoir à l'avance combien de produit ils peuvent attendre. Par exemple, un commerçant a peut-être promis de fournir une certaine quantité du produit à une industrie de transformation. S'il n'a pas suffisamment de produit, il devra en acheter ailleurs pour éviter que l'usine ne puisse pas faire travailler ses ouvriers et tourner ses machines.

Les groupements de producteurs doivent donc surveiller la culture dans les champs et essayer de prévoir la quantité qui sera produite. Ils devraient tenir l'acheteur prévu informé de tous les changements dans la production prévue et aussi les coûts de production. Si la récolte est meilleure que prévu, l'acheteur peut venir avec un plus grand camion. Si le temps est humide, il pourra peut-être retarder l'achat de quelques jours pour permettre au produit de sécher.



DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE COMMERCIALISATION SELON LES OPTIONS DE QUALITÉ

Que faire si les paysans produisent trop ? Comment vendre des tomates qui sont trop grosses ou trop petites, ou des fruits tâchés ? Que faire avec des produits qui ont été stockés trop longtemps et ne sont plus au mieux de leur qualité ? Pour de nombreux paysans, la capacité à vendre les produits rejetés fait la différence entre un bénéfice et des pertes.

Nous pouvons diviser les marchés en trois catégories ou segments :

Marchés primaires. Ce sont souvent des marchés formels où une entreprise vend les produits de qualité supérieure pour les prix les plus élevés. Les marchés formels ou modernes ont des normes de qualité strictes et les acheteurs refuseront d'acheter des produits dont la qualité est inférieure à la norme. Dans ces marchés, les fruits et les



MARCHÉ
PRIMAIRE



MARCHÉ
SECONDAIRE



MARCHÉ TERTIAIRE

légumes ont souvent un seuil de qualité plus élevé que les céréales. Les paysans qui fournissent ces marchés doivent trier leurs produits avant de les livrer et comprendre parfaitement les exigences de l'acheteur ou les spécifications pour réduire les risques de rejet et pour conserver leur réputation de fournisseurs fiables.

- **Exemples :** supermarchés, restaurants, industrie agro-alimentaire, exportation.

Marchés secondaires. Ces marchés informels sont ceux où les paysans vendent actuellement la plupart de leurs produits. Ces types de marchés ont moins ou pas de normes de qualité mais le produit se vendra à un moins bon prix. Pour la plupart des petits paysans, ces marchés sont le point de vente le plus important.

- **Exemple :** les marchés urbains de gros ou de détail, les marchés ruraux de gros ou de détail, les marchés de regroupement, les étals au bord de la route, sur l'exploitation.

Marchés tertiaires. Ces marchés de faible valeur sont ceux où les paysans peuvent vendre des produits de mauvaise qualité : ils peuvent être trop gros, trop petits, trop mûrs, ratatinés ou avoir une maladie. Certaines personnes ne recherchent que le prix et pas la qualité et n'ont pas de problèmes avec des produits hors normes. Les animaux s'en moquent aussi : les paysans pourront peut-être vendre des produits de mauvaise qualité comme aliments pour les animaux ou s'en servir pour nourrir leurs propres animaux. Cela permet de transformer des produits de rebut en un produit lucratif (la viande). Les paysans pourront peut-être aussi transformer des produits toujours consommables mais plus vendables en produits ayant une plus longue durée de vie :

- **Exemple:** marché villageois local, aliment pour le bétail, matière première pour le biogaz, confitures ou conserves de fruits, concentré de tomate, chips de manioc, poisson séché.

LES PORTABLES POUR COMMERCIALISER

Les téléphones portables rendent la commercialisation collective beaucoup plus facile ! Autrefois, les paysans devaient faire des heures de route juste pour savoir quels étaient les prix au marché le plus proche. Maintenant, les paysans peuvent négocier une transaction simplement en faisant le numéro du commerçant.

Voici quelques manières pour les paysans d'utiliser leur téléphone portable pour la commercialisation :

- **Suivre le prix** sur le marché grâce à des alertes SMS ou en téléphonant à des acheteurs pour leur demander le prix auquel ils achèteraient un volume d'une qualité particulière à un moment particulier.
- **Communiquer à l'intérieur du groupe.** Les téléphones sont utiles pour annoncer les réunions, communiquer aux membres leurs cibles de production, vérifier les productions attendues et organiser les livraisons au point de collecte.
- **Organiser le transport.** Certaines compagnies de transport offrent des prix plus bas quand leurs camions viennent de faire une livraison et repartiraient autrement à vide.
- **Organiser les ventes.** Les téléphones portables sont utiles pour contacter les acheteurs et prendre des dispositions pour la livraison, le ramassage et le paiement.
- **Maintenir des relations d'affaires.** Il est important pour les acheteurs de savoir que les paysans prennent la vente au sérieux, qu'ils ont les produits et qu'ils veulent faire des affaires de manière régulière. De nombreux commerçants ne travaillent qu'avec des paysans qu'ils peuvent contacter. La communication est particulièrement importante pour le commerce de denrées périssables qui doivent être livrées régulièrement pendant la saison, comme les fruits, les légumes et le lait.
- **Avoir accès à des crédits pour les intrants.** Dans plusieurs pays, les crédits pour les intrants accordés par des agences d'appui ou des fournisseurs d'intrants locaux peuvent être envoyés aux paysans directement sur leur téléphone. Ces e-crédits leur accordent un prêt pour, par exemple, des intrants pour une valeur de 20\$. Les



paysans peuvent amener ces crédits électroniques à un fournisseur participant au système et avoir accès aux marchandises. Ils remboursent le prêt avec un intérêt à la fin de la saison.

- **Paielements.** Dans quelques pays, les téléphones peuvent être utilisés pour virer de l'argent. Il est probable que ce système sera disponible dans beaucoup plus de pays dans un avenir proche.

L'achat d'un portable et des unités coûte de l'argent. N'oubliez pas d'inclure ce coût dans les coûts de commercialisation.

Les portables sont aussi très utiles pour les agents de terrain. Vous pouvez utiliser votre portable pour faire de nombreuses choses pour lesquelles il fallait autrefois se déplacer. Étudiez des manières d'utiliser la technologie mobile pour réduire les coûts du projet et augmenter l'efficacité de votre travail. Vous pouvez aussi utiliser des téléphones portables pour collecter des données d'enquêtes et garder des traces de vos prestations de services qui peuvent être regardées par vos superviseurs. Ils peuvent ainsi savoir où vous êtes et les types de services que vous apportez à vos clients paysans.

ASSOCIATIONS DE COMMERCIALISATION DE DEUXIÈME NIVEAU

Pour certains produits et certains marchés, il est logique que plusieurs groupements de producteurs se réunissent pour commercialiser collectivement leurs produits. Cela leur permettra d'offrir de plus grandes quantités du produit et de pouvoir en fournir continuellement sur une longue période. Cela signifie aussi qu'ils pourront négocier des prix plus élevés.

Si vous travaillez dans un grand projet où vous avez beaucoup de groupements de producteurs, vous pouvez aider les différents groupes à s'organiser en **une association de commercialisation de deuxième niveau**. Chaque groupement devrait nommer deux personnes (le coordinateur de commercialisation et peut-être le président du groupement) pour faire partie d'un comité de commerce de l'association.

Le comité de commerce discute de sa stratégie de commercialisation et s'accorde sur les quantités de produit que chacun des groupes devrait fournir et la fourchette de prix qu'ils aimeraient obtenir. Il peut aussi recommander à qui on pourrait vendre ou lesquels des marchés potentiels offrent de bons prix.

Le comité devra envoyer deux de ses membres les plus expérimentés négocier la vente avec l'acheteur ou les acheteurs choisis (Figure 46). Ces agents prennent des dispositions et en informent le comité. Une fois que le comité a donné son accord, il organise l'heure et le lieu de la vente.

Le comité de commerce n'est pas une organisation à plein temps. C'est une structure légère qui coûte peu, de sorte que la plus grande partie du prix de vente va aux paysans et non à payer pour l'administration.

COOPÉRATIVES

Des coopératives paysannes formelles peuvent offrir plus de services à leurs membres que des arrangements informels comme les comités de commerce. Les membres des comités des coopératives sont souvent à plein temps, rémunérés, et fournissent tout une gamme de services aux membres du groupe, comme des conseils de production, finances, nouvelles technologies et un accès à un appui en marketing à des prix subventionnés. Pour payer ces services, la coopérative fait payer des frais d'adhésion (ou les membres peuvent acheter des parts). Pour plus de renseignements sur les coopératives, cf. Leçon 17 dans le module *Organiser et gérer des groupements de paysans*.

Dans certains pays, les coopératives sont solides, offrent d'excellents services et ont une bonne réputation. Dans d'autres pays, elles sont faibles et souffrent de manipulation politique et d'une mauvaise gestion financière. Vous devrez déterminer quelle est la qualité d'une coopérative en demandant à ses membres. Si vous envisagez de travailler avec une coopérative existante, vérifiez son équipe de gestion et, si vous le pouvez, procurez-vous ses registres de transactions commerciales, ses livres financiers, vérifiez ses capacités de stockage et si les membres ont confiance en l'équipe de gestion.



UNE ASSOCIATION DE COMMERCIALISATION DE DEUXIÈME NIVEAU

PROBLÈMES DE LA COMMERCIALISATION COLLECTIVE

Voici quelques problèmes courants de commercialisation collective et des suggestions de ce qu'on peut faire dans ces cas.

PROBLÈMES SOCIAUX, URGENCES

Le père d'une des membres du groupe est décédé et elle doit payer les funérailles. La fille d'une autre est à l'hôpital et il lui faut de l'argent pour les frais médicaux. Un troisième doit payer un mariage. Ces membres ont besoin d'argent rapidement et sont donc obligés de vendre leurs produits avant la vente collective. Le groupe dans son ensemble ne peut pas atteindre sa cible.

Que faire. Essayez de garantir que les paysans aient une autre source d'argent. Encouragez-les à former un groupe d'épargne et de crédit interne ou trouvez une institution de microfinance qui peut accorder des prêts d'urgence. Cf. le module *Faciliter les communautés d'épargne et de crédit interne*.



REMBOURSER LES PRÊTEURS

Le paysan a emprunté de l'argent au prêteur local. Mais il lui doit tellement d'argent que le prêteur prend sa récolte comme remboursement et l'évalue à un prix très bas. Le paysan ne peut pas livrer la quantité prévue au groupe.

Que faire. Quand vous mettez en route un processus de commercialisation collective, demandez au cultivateur modèle ou au secrétaire de faire un suivi avec les cultivateurs sur leurs exploitations pour vérifier qu'ils sont vraiment prêts à vendre avec le groupe. Aux réunions du groupe, il faudra aussi discuter de la question de la capacité à soutenir le groupe. Il est important que chacun dans le groupe soutienne le groupe. Si l'un des paysans indique qu'il a des problèmes, le groupe devrait en discuter et trouver une solution locale. Encouragez le groupe à former un groupe d'épargne et de crédit interne, ou trouvez une institution de microfinance qui peut représenter une autre source de prêts.



L'ANNÉE A ÉTÉ BONNE. DÉPENSONS !

Le groupe a eu une bonne année, alors, bien sûr les membres veulent célébrer. Les autres villageois s'attendent à ce que les membres qui ont réussi paient de grands mariages ou d'autres cérémonies. Cela peut coûter beaucoup plus que les bénéfices de l'année et les enfoncer dans les dettes.

Que faire. Soyez conscient de l'existence de ces attentes et essayez de ne pas « gâcher la fête. » Mais encouragez les membres du groupe à penser à leur exploitation comme à une entreprise. Ils doivent prévoir leurs dépenses et auront besoin d'argent pour investir dans la prochaine saison. Une conversation calme sur les effets de dépenses extravagantes qui mènent dans les dettes peut être très utile à long terme.



VENTE PARALLÈLE

C'est un problème très courant. Le groupement de producteurs a convenu de vendre à un acheteur particulier. Mais voici qu'arrive un autre commerçant qui fait une offre plus intéressante à certains membres, un prix plus élevé par exemple, ou un paiement immédiat en liquide. Les membres chargent leurs produits dans le camion du commerçant. Et le groupe n'a plus suffisamment à vendre à l'acheteur d'origine.

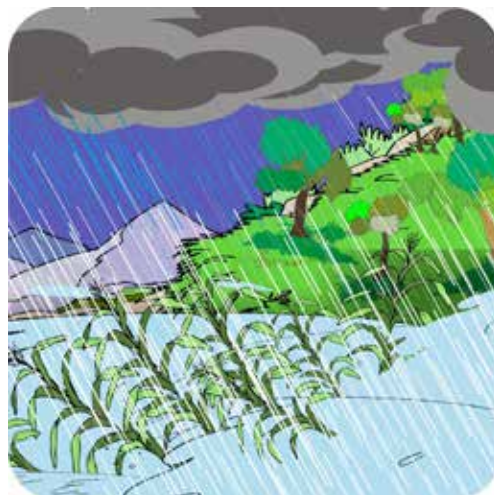
Que faire. Un leadership fort dans le groupe est essentiel. Persuadez le groupe qu'il est dans son intérêt de garder le plan d'origine. Discutez du problème de vente parallèle avec le groupe quand vous approchez de la période de la récolte pour que tous sachent que cela a un effet négatif pour le groupe. Assurez-vous que le groupe a des pénalités sévères pour la vente parallèle, par exemple l'exclusion des membres qui y ont recours. Ou suggérez aux paysans de ne vendre qu'une partie de leur production collectivement, ce qui leur permet de vendre le reste individuellement.



MAUVAIS TEMPS

L'année dernière a été bonne et le groupe a récolté 100 tonnes. Ses membres ont pensé qu'ils feraient la même chose cette année et se sont mis d'accord pour vendre la même quantité à un acheteur. Mais le temps a été mauvais, d'abord la sécheresse puis de fortes pluies. Le groupe n'a récolté que 40 tonnes.

Que faire. Encouragez le groupe à faire des plans basés sur une évaluation prudente de la productivité ou sur la production moyenne, pas sur une année exceptionnelle. Le coordinateur de production devrait faire le suivi des conditions dans les champs. S'il y a des problèmes et que la production est moins (ou plus) abondante que prévu, il devrait en prévenir l'équipe de commercialisation à temps pour qu'elle puisse informer les acheteurs. La réussite de la culture est un sujet dont le groupe devrait discuter à chaque réunion.

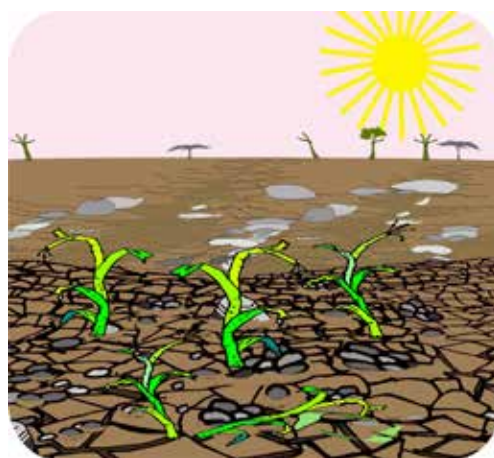


PAS JUSTE DU MAUVAIS TEMPS : C'ÉTAIT UNE CATASTROPHE !

L'acheteur a donné un prêt au groupe pour acheter les intrants au début de la saison, à rembourser à l'époque de la moisson. Mais il n'a pas plu du tout et les paysans n'ont presque rien récolté. Ils vont souffrir de la faim et ils ont encore le prêt à rembourser.

Que faire. Quand vous travaillez avec l'agence de prêt, demandez que les accords et contrats de prêts comporte une clause catastrophe et une manière d'arbitrer ou de prendre une décision juste sur la capacité à rembourser un prêt ou à honorer un contrat. Par exemple, l'accord devrait citer une partie neutre (chercheur local, chef, administrateur ou vulgarisateur) qui décidera si les paysans ont été excessivement affectés par une catastrophe naturelle. Si c'est le cas, l'accord devrait prévoir une réduction des remboursements ou des livraisons ou une annulation de l'accord.

Assurance. Les problèmes de remboursement de prêts sont une grosse inquiétude pour de nombreux paysans qui aimeraient investir plus dans leur exploitation mais ne le font pas parce qu'ils craignent ce qui arrivera s'ils ne peuvent pas rembourser le prêteur. Pour aider les paysans, il y a maintenant de plus en plus d'assurances destinées à aider les petits paysans à s'assurer contre les pertes d'intrants et la perte de valeur de la récolte. Si ce type d'assurance existe dans votre zone, travaillez avec les paysans pour voir si ça vaudrait la peine d'investir dans une assurance.



QUALITÉ VARIABLE

Certains des membres du groupe ont livré des produits de bonne qualité tandis que d'autres ont apporté des produits de mauvaise qualité, non triés, qui ont réduit la valeur de tout le chargement. Les premiers cultivateurs sont frustrés : ils disent qu'ils auraient pu avoir un meilleur prix s'ils avaient vendu leur production individuellement.

Que faire. Assurez-vous que tous les membres comprennent ce qui est demandé. Les paysans analphabètes auront peut-être besoin d'être plus aidés à comprendre ce qu'ils doivent faire. Montrez aux cultivateurs un sac de produit de la qualité demandée.



SI LES PAYSANS TRICHENT, LE GROUPE EST FRUSTRÉ

COÛTS DE LA COMMERCIALISATION COLLECTIVE

Les cultivateurs ont livré leur produit et l'acheteur l'a emporté. Les paysans pensaient qu'ils allaient recevoir leur argent immédiatement, mais le paiement va prendre une quinzaine de jours. En plus, les membres pensent que l'équipe de marketing s'accorde des rémunérations trop élevées.

Que faire. Aidez les paysans à comprendre le processus de vente et le fait que la commercialisation collective n'est pas gratuite. Vérifiez que le groupe est d'accord avec les conditions et que les paiements à l'équipe de marketing (et autres administrateurs du groupe) sont transparents. Les paysans devraient savoir qu'être membre du groupe entraînera probablement des frais.

CONCLUSION

La commercialisation collective a de nombreux avantages pour les petits paysans. Cette leçon a examiné ces avantages, expliqué comment fonctionne une vente collective typique et montré comment les groupements de producteurs peuvent s'organiser pour commercialiser leurs produits collectivement. Elle a aussi présenté certains des problèmes auxquels les paysans peuvent être confrontés lors de la commercialisation en groupe.



INTERROGATION 17

Réponses à la fin du guide.

1. Tous les paysans du groupe devraient être impliqués dans la négociation d'un accord de vente.

- A. Correct. Il est important que chacun ait son mot à dire dans la transaction.
- B. Faux. Il vaut mieux que le groupe choisisse quelques membres pour négocier les accords.

2. Les paysans peuvent juste charger un camion et amener leurs produits au marché. Ils seront sûrs de trouver un acheteur prêt à leur donner un bon prix.

- A. Correct. Les marchés sont pleins de commerçants qui cherchent des choses à acheter.
- B. Faux. Les commerçants ont généralement des fournisseurs réguliers et ne peuvent pas s'occuper de grands chargements imprévus de produits.

3. Voici quelques problèmes auxquels vous pouvez être confronté dans la commercialisation collective. Que devriez-vous faire pour chacun d'eux ?

PROBLÈME	SOLUTION
A. La sécheresse a diminué la production	1. Leadership solide et punition pour les contrevenants
B. Les paysans vendent parallèlement à d'autres acheteurs	2. Groupe d'épargne et de crédit interne
C. Un paysan doit payer des frais médicaux	3. Informer les paysans sur les conditions de vente
D. Trois des membres ont apporté des produits non triés au centre de collecte	4. Clause catastrophe dans le contrat

4. Mettez ces activités de commercialisation collective dans l'ordre

- A. Le supermarché vire l'argent pour le premier transport.
- B. Le secrétaire note le nombre de kilos d'oignons que chaque cultivateur a apporté.
- C. Le groupe prévoit de produire 50 tonnes d'oignons et espère un prix de 10 shillings par kilo.
- D. Les paysans apportent les oignons au centre de collecte les jours prévus.
- E. Les oignons de chaque paysan sont inspectés et pesés.

F. Le comité de commercialisation organise une vente au supermarché local : 5 tonnes par semaine pendant 10 semaines.

G. La trésorière déduit de coût de la commercialisation puis paie les cultivateurs.

H. Une équipe charge les oignons sur un camion pour les amener au supermarché.

I. Le coordinateur de production planifie le calendrier de plantation et de récolte.

5. Faire correspondre les types de marché avec la description correcte

TYPE DE MARCHÉ	DESCRIPTION
A. Marché primaire	1. Un marché de faible valeur où les agriculteurs peuvent vendre des produits de mauvaise qualité
B. Marché secondaire	2. Un marché formel où une entreprise vend des produits de qualité supérieure aux prix les plus élevés
C. Marché tertiaire	3. Un marché informel où les agriculteurs vendent actuellement la plupart de leurs produits

6. Le marketing collectif peut rencontrer différents types de problèmes. Faites correspondre l'exemple avec le type de problème correct.

TYPE DE PROBLÈME	EXEMPLE
A. Problème social	1. Le groupe veut célébrer la bonne récolte en achetant des télévisions et des motos
B. Rembourser des prêteurs	2. Le groupe a accepté de produire 40 tonnes, mais des pluies inhabituelles ont réduit la récolte
C. Dépenses excessives	3. Le groupe a accepté de vendre à Jojo pour 2 \$ par sac, mais certains membres vendent leur production à Kiki pour 2,50 \$
D. Vente latérale	4. Michael a emprunté à l'usurier, qui prend sa récolte comme remboursement
E. Mauvais temps	5. Le mari de Lucy est décédé et elle a besoin d'argent pour payer les funérailles. Elle vend sa récolte à un autre acheteur
F. Qualité variable	6. Certains membres offrent une haute qualité, tandis que d'autres produisent une qualité inférieure

EXERCICE 17A. CALCULER LES COÛTS DU TRANSPORT

Ce jeu de rôles amusant aide les paysans à comprendre pourquoi il est avantageux de remplir complètement un camion pour transporter les produits au marché.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront décrire les coûts de transport des marchandises jusqu'au marché.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Brouette.
- 10 sachets en papier pleins d'air.
- Des petits papiers à utiliser comme billets de banque, sur lesquels on a écrit 1\$, 5\$ ou 10\$ (200\$ au total).
- Tableau de conférence, marqueurs.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Les paysans comprennent comment ils peuvent travailler ensemble pour gagner plus d'argent en réduisant les frais d'un commerçant.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 1 heure.

PRÉPARATION

- Aucune.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Expliquer à tout le monde qu'il s'agit d'un jeu pour voir combien un commerçant est prêt à payer pour des céréales. Dire qu'un côté de la pièce (ou de l'endroit où se passe la formation, si vous êtes dehors) est le marché. L'autre côté est le village, où les gens ont des céréales à vendre. Expliquer que les sachets en papier sont les sacs de grains.
2. Demander à l'un(e) des participant(e)s de jouer le rôle du commerçant. Donner à cette personne les 100\$ de faux argent. Lui dire (à l'oreille, pour que personne d'autre ne puisse l'entendre) qu'il/elle peut vendre un sac de céréales au marché pour 10\$. Il/elle devra essayer d'acheter autant de sacs que possible aux paysans et essayer de faire du bénéfice. Il/elle ne doit pas perdre d'argent. Demander à cette personne d'aller se tenir au « marché. »
3. Demander à un autre participant de jouer le rôle du chauffeur de camion. Lui donner la brouette (le « camion »). Expliquer au camionneur (là aussi à l'oreille) que la location du camion coûte 30\$. Demandez-lui d'aller se tenir au marché.

4. Demander à un autre participant de jouer le rôle de l'acheteur au marché. Lui donner 100\$ à dépenser pour des céréales. Lui dire à l'oreille que le prix d'un sac de céréales est de 10\$. Il/elle devrait acheter autant de sacs que possible au commerçant. Dire à cette personne d'aller se tenir au marché.
5. Demander à 10 autres participants de jouer le rôle de cultivateurs qui ont des céréales à vendre. Leur donner les sacs remplis de papier (un sac par personne). Leur dire qu'ils devraient essayer d'obtenir le prix le plus élevé possible du commerçant.
6. Demander aux participants de jouer le jeu de rôles. Le commerçant doit louer le « camion » et le chauffeur, l'amener au village, acheter les céréales aux paysans, les ramener au marché et les vendre à l'acheteur.
7. Noter à chaque fois les sommes payées pour les céréales. Puis rendre l'argent à ses propriétaires d'origine et recommencer.
8. Répéter le jeu de rôle plusieurs fois, avec un nombre différent de paysans. Commencer avec trois paysans, chacun avec un sac de céréales à vendre. Est-ce que le commerçant veut acheter leurs céréales ?
9. Puis essayer avec cinq paysans. Là encore, est-ce que le commerçant veut acheter leurs céréales ? À quel prix ?
10. Essayer encore avec plus de paysans, jusqu'à un maximum de 10. Qu'arrive-t-il au prix que le commerçant est prêt à payer ?
11. Après plusieurs tours, remettre les participants ensemble pour discuter de ce qui s'est passé.
12. Vous pouvez noter les transactions sur un tableau de conférence, comme dans le Tableau 75.

QUESTIONS POUR STIMULER LA DISCUSSION

- Quels types de discussions ont eu lieu ?
- Quels prix le commerçant était-il prêt à payer pour les céréales ?
- Combien de céréales ont été vendues ?
- Combien de bénéfice le commerçant a-t-il fait ? Le commerçant a-t-il fait des erreurs ?
- Combien les paysans ont-ils gagné ?
- Qu'est-ce qui était mieux, beaucoup de céréales à vendre ou juste un peu ?
- Qui est avantagé si le commerçant quitte le village avec un camion vide ? Avec un camion plein ? Les cultivateurs, le commerçant, l'acheteur, ou les trois ?

NOTES

Les participants auront peut-être besoin d'un moment pour s'habituer à ce jeu de rôles. Soyez prêt à le répéter plusieurs fois et acceptez qu'ils fassent des erreurs (et en tirent des leçons !).

Si les paysans ont trois sacs ou moins à vendre, le commerçant refusera de les acheter puisqu'il ne pourra pas espérer faire un bénéfice.

S'il y a quatre sacs ou plus, le commerçant devrait les acheter tous. Le prix payé devrait dépendre du

nombre de sacs proposés : plus de sacs signifient un prix plus élevé. Quand le camion est plein, les coûts par sac sont bas pour le commerçant et il peut donc se permettre de payer plus aux paysans.

Essayez de choisir comme commerçant quelqu'un qui est bon en calcul mental !

TABLEAU 75. EXEMPLE DE JEU DE RÔLES SUR LES FRAIS DE TRANSPORT

CULTIVATEURS	SACS VENDUS	PRIX PAR SAC	BÉNÉFICE DU COMMERÇANT
3	Aucun	Aucun	Aucun
5	5	3\$	5\$
10	10	6\$	10\$

EXERCICE 17B. LE TEMPS DU COMMERÇANT, C'EST DE L'ARGENT POUR LE PAYSAN

Cette activité aide les paysans à comprendre l'intérêt qu'il y a à apporter leurs produits à un point de collecte central et de les vendre en gros.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront expliquer les coûts additionnels que les commerçants doivent payer quand ils doivent collecter des marchandises à différents endroits plutôt qu'à un seul endroit.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Sachets en papier pleins d'air.
- Montre.

RÉSULTATS PRÉVUS

Les paysans comprennent comment ils peuvent travailler ensemble pour réduire les frais du commerçant.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 30 minutes.

PRÉPARATION

- Aucune.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Diviser les participants en deux équipes ou plus de 10 personnes chacune.
2. Demander à chaque équipe de choisir un de ses membres pour jouer le rôle du « commerçant. » Demandez à ces personnes de se tenir à un bout de la pièce (ou de l'endroit où se passe la formation). Dessiner une ligne de départ sur le sol devant les commerçants.
3. Donner un sac à chacun des autres équipiers.
4. Demander aux équipes de se tenir à environ 1 m les unes des autres, en files, face à leur commerçant. Chaque personne devra mettre le sac sur le sol à côté d'elle.
5. Dire aux commerçants qu'ils doivent courir, prendre le premier sac et le rapporter à la ligne de départ. Puis courir chercher le second sac, le rapporter, etc. Ils ne peuvent prendre qu'un seul sac à la fois.

6. Commencer la course et chronométrer avec la montre.
7. À la fin de la course, tous les sacs seront derrière la ligne de départ, du côté des commerçants.
8. Répéter maintenant l'activité, mais cette fois, en demandant aux membres de la première équipe de se grouper tout près les uns des autres. Dans la seconde équipe, demander aux paysans de s'éloigner d'au moins 10 pas les uns des autres. Maintenant, répéter la course et voir qui gagne.
9. Regrouper les participants pour discuter de ce qui s'est passé. (Il faut beaucoup plus de temps et d'effort pour aller chercher le produit quand il est à des endroits éloignés).

QUESTIONS POUR STIMULER LA DISCUSSION

- Pourquoi est-ce que ça a pris si longtemps pour aller chercher les sacs la deuxième fois ?
- Chez qui pensez-vous que les commerçants iront en premier, chez les fermiers qui sont organisés et ont tous leurs produits au même endroit ou chez ceux qui ont leurs produits à différents endroits ?
- Quels paysans recevront le meilleur prix pour les « céréales » dans les sacs ?
- Les paysans ont-ils un endroit central pour la collecte, où ils pourraient regrouper leurs produits au moment de la vente ?

NOTES

Beaucoup de paysans ne tiennent pas compte du fait qu'en plus du coût du transport, il y a aussi un coût pour le temps que le commerçant passe à aller chercher les produits. Pour les commerçants le temps passé à aller chercher les produits et la distance parcourue sont leurs coûts principaux. Un commerçant fera plus de bénéfice s'il peut aller chercher le produit rapidement, le vendre puis repartir pour une autre transaction. Si le commerçant est retardé quand il va chercher le produit il devra faire supporter les coûts supplémentaires aux paysans ou à ses clients. C'est plus simple de faire payer les paysans et ceux-ci seront donc payés moins pour leurs marchandises s'ils ne sont pas organisés.

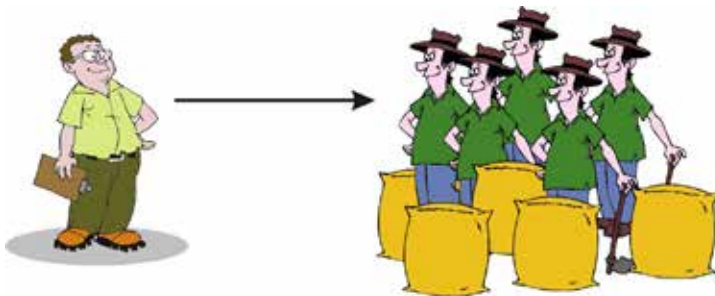
DEMANDEZ AUX AGRICULTEURS ET AUX COMMERÇANTS DE FORMER UNE LIGNE

1



DEMANDEZ AUX AGRICULTEURS ET AUX COMMERÇANTS DE RAMENER LES SACS DERRIÈRE LA LIGNE DE DÉPART

2



EXERCICE 17C. PARLONS DE LA VENTE PARALLÈLE

Ce jeu de rôles aide les paysans à réfléchir aux effets qu'a la vente parallèle sur le groupe principal et sur les commerçants.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront décrire les effets négatifs de la vente parallèle sur un groupe de commercialisation.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- 25 morceaux de papier, chacun avec le nom d'une culture particulière, par exemple « maïs » écrit dessus.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Les participants voient ce qui se passe quand certains membres du groupe ne respectent pas un accord pour vendre à un acheteur particulier.

TEMPS

- 15 minutes de préparation avec quelques membres du groupe.
- 60 minutes pour le jeu de rôles et la discussion.

PRÉPARATION

Écrivez le mot « maïs » sur chacune des 25 feuilles de papier.

Vous aurez besoin de personnes qui joueront les rôles suivants. Demandez des volontaires dans le groupe.

- **Premier commerçant** (vous pouvez jouer ce rôle vous-même).
- **Minotier.**
- **Cinq paysans** (tous membres d'un groupement de producteurs).
- **Deuxième commerçant.**

Prenez les volontaires à part et expliquez-leur le jeu de rôles.

Donnez à chacun des cinq « paysans » cinq papiers sur lesquels est écrit le mot « maïs. » Expliquez-leur que chaque papier représente un sac de maïs.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Avec les volontaires, jouez la pièce suivante (voir l'encadré *Vente secondaire du maïs*) avec les autres membres du groupe comme public. N'hésitez pas à inventer les dialogues au fur et à mesure. Essayez de rendre l'histoire humoristique pour que le jeu de rôles soit amusant !
2. Animez une discussion entre le public et les acteurs sur ce qui s'est passé. Quelques points à faire remarquer :
 - Du fait que certains paysans ont vendu plus tôt, tout le monde y a perdu.
 - Tous les paysans ont été payés moins que le prix qu'ils avaient négocié pour le chargement complet.
 - Le commerçant a peur de ne pas pouvoir respecter son engagement envers le minotier. Le commerçant devra acheter du maïs ailleurs, peut-être à un prix plus élevé, et aura plus de frais de transport pour trouver le maïs.
 - Si le commerçant ne peut pas le livrer, le minotier ne pourra pas remplir son propre contrat.
 - Les paysans n'ont plus confiance les uns dans les autres et ils n'aiment pas le commerçant. C'est ce qui fait que les paysans et les commerçants ne réussissent pas à lier de bonnes relations commerciales et ne font pas de meilleures affaires.

QUESTIONS POUR STIMULER LA DISCUSSION

- Pourquoi les paysans ont-ils vendu en parallèle ?
- Est-ce qu'il y aura toujours des paysans qui vendent en parallèle ?
- Est-ce que les groupements de producteurs et les commerçants devraient prévoir une certaine quantité de vente parallèle pour qu'il y ait plus de flexibilité dans les plans ?
- Que faudrait-il faire pour éviter une vente parallèle à grande échelle quand des cultivateurs travaillent ensemble ?

VENTE SECONDAIRE DU MAÏS

Scène 1 (mercredi : au village, avant la récolte du maïs)

Le premier commerçant vient voir le groupement de producteurs et négocie pour acheter 25 sacs de maïs après la récolte : assez pour remplir un pick-up. Les paysans et le commerçant se mettent d'accord sur le prix de 2000 shillings par sac. Ils décident de se retrouver au village après la récolte la semaine prochaine. Les paysans lui donneront le maïs à ce moment-là et le commerçant les paiera. Le commerçant et les paysans se serrent la main, l'accord est conclu.

Scène 2 (jeudi : dans la ville où est le moulin)

Après la réunion avec les paysans, le premier commerçant rencontre un minotier à la ville et signe un contrat pour lui vendre 25 sacs de maïs la semaine prochaine. Le minotier a une grosse commande à remplir et a un besoin urgent du maïs.

Scène 3 (mardi : au village, après la récolte du maïs)

La veille de la vente prévue, le second commerçant arrive au village et rencontre deux des paysans. Le commerçant veut acheter du maïs maintenant. Il offre aux paysans 1850 shillings par sac. Les paysans disent qu'ils ont déjà eu une offre pour 2000 shillings par

sac. Le second commerçant dit que le premier n'est pas du tout fiable : « Il ne va pas venir mais je peux vous donner tout de suite 1900 shillings par sac. » Les deux cultivateurs sont inquiets. Ils acceptent de vendre leur maïs au commerçant.

Scène 4 (mercredi)

Les cultivateurs amènent leurs sacs de maïs au centre de collecte. Mais seulement trois des cinq paysans du groupe arrivent. Ils ont seulement 15 sacs, pas les 25 prévus dans l'accord. Le commerçant arrive et veut acheter les 25 sacs.

Le commerçant dit aux paysans : « Si je ne peux pas avoir les 25 sacs aujourd'hui, je ne peux pas respecter mon contrat avec le minotier. Je dois trouver plus de maïs, à n'importe quel prix ! Si vous n'avez que 15 sacs à vendre, je devrai les payer moins cher. »

Les trois paysans sont très contrariés, mais finalement, ils n'ont pas le choix et doivent accepter. Le commerçant leur donne 1800 shillings par sac. « L'année prochaine, j'achèterai à un autre groupe ! »

Les trois cultivateurs sont fâchés contre le commerçant et fâchés contre les deux paysans qui ont vendu un jour trop tôt.

LEÇON 18. COMMENT LES COMMERÇANTS DÉCIDENT-ILS DES PRIX ?

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

- Décrire comment un commerçant calcule le prix qu'il offre aux paysans.
- Expliquer les circonstances dans lesquelles le commerçant offrira sans doute des prix bas.
- Analyser les tendances dans les prix sur plusieurs saisons et plusieurs années.

COMMENT UN COMMERÇANT CALCULE LES PRIX ?

« Le prix est trop bas ! » « Les commerçants nous roulent ! »

Ce sont des plaintes courantes des paysans. Et quelquefois, elles sont vraies.

Mais généralement, un commerçant offre aux paysans un prix basé sur le prix actuel du marché, moins ses coûts et sa marge bénéficiaire. Voyons comment un commerçant calcule ce prix quand il achète du maïs à des paysans qui sont à 50 km du marché où il vend.

Le commerçant connaît le prix actuel du marché pour 10 kg de maïs : 5\$ par sac

Il a un pick-up qui peut transporter 100 sacs. Si le pick-up est plein, il pourra gagner :

• 100 × 5\$	=	500\$
--------------------	---	--------------

Mais il doit aussi payer ses frais. Ce sont :

• Un jour de salaire pour le chauffeur du pick-up	=	14\$
• Un jour de salaire pour l'assistant du chauffeur	=	8\$
• Les frais aux contrôles	=	5\$
• Les droits de marché	=	5\$
• Carburant pour 50 km	=	12\$
• Ouvriers pour décharger le pick-up : 100 sacs x 0.20\$/sac	=	20\$

Il additionne tous ses coûts, ça fait :

• Total des coûts	=	64\$
--------------------------	---	-------------

Bien sûr, il veut aussi faire un bénéfice et il doit couvrir les coûts si le camion a un accident et que le chargement est perdu. Pour cela, il ajoute une marge bénéficiaire de 10% :

• Bénéfice	=	50\$
------------	---	------

Cela lui laisse le montant suivant pour payer les 100 sacs de maïs :

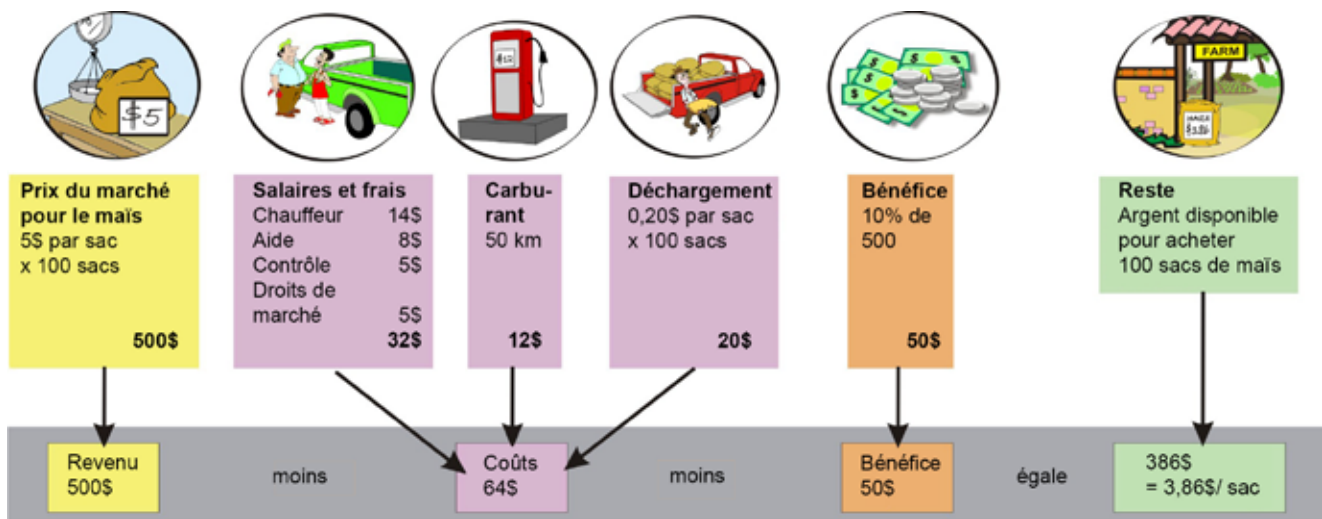
• 500\$ - 64\$ (coûts) - 50\$ (bénéfice)	=	386\$
--	---	-------

Cela signifie qu'il est prêt à offrir aux cultivateurs le prix suivant par sac :

• 386\$ / 100 sacs	=	3.86\$/sac
---------------------------	---	-------------------

Il commencera peut-être par offrir un petit peu moins que cela, en espérant qu'il pourra faire plus de bénéfice. Mais s'il offre plus, il fera moins de bénéfice, et peut-être pas de bénéfice du tout.



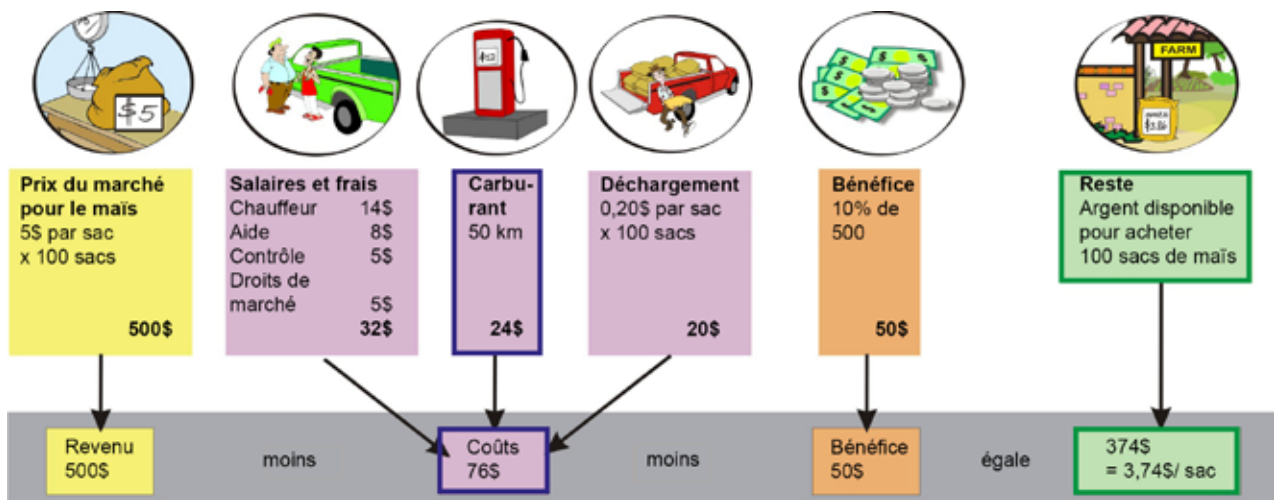


COMMENT UN COMMERÇANT CALCULE LES PRIX

COÛTS PLUS ÉLEVÉS

Maintenant voyons ce qui se passe si les coûts du commerçant augmentent. Par exemple, si le commerçant doit aller chercher les oignons deux fois plus loin, à 100 km et plus à 50 ? Cela doublera le coût du carburant, mais tous les autres coûts resteront les mêmes. Nous avons mis en relief les parties du diagramme qui ont changé. Parfois, les augmentations de distance sont tellement importantes que le commerçant peut même avoir à payer des points de contrôle supplémentaires et des salaires pour le conducteur et l'aide.

Comme vous le voyez, le commerçant offrira au maximum **3,74\$** au lieu de 3,86\$ par sac.

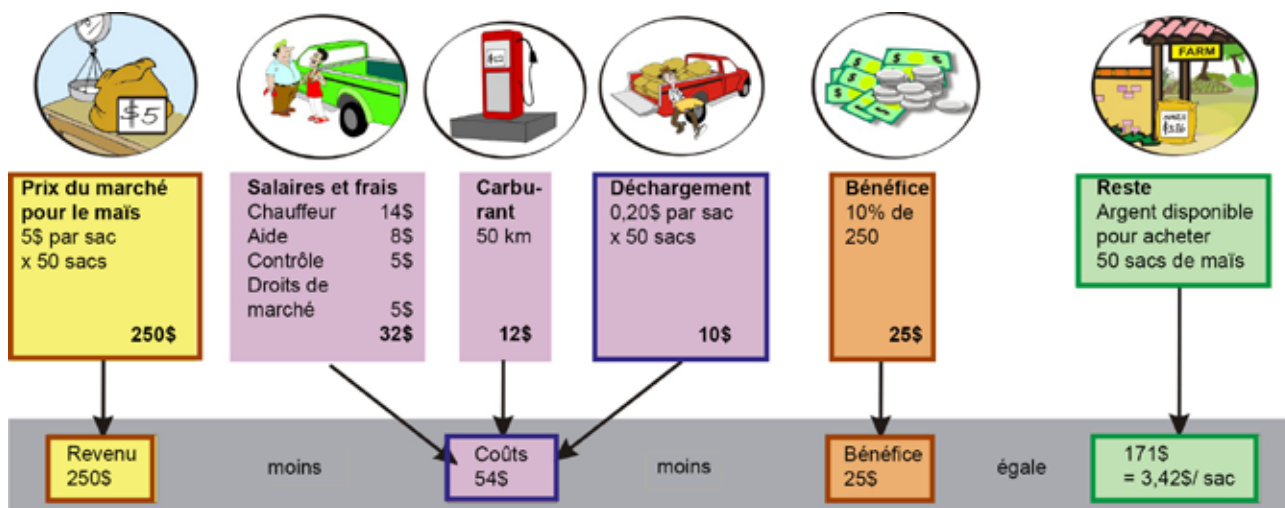


COMMENT UN COMMERÇANT CALCULE LES PRIX : PLUS GRANDE DISTANCE

PLUS PETITES VOLUMES D'ACHAT

Maintenant, voyons ce qui se passe si le commerçant ne peut acheter que la moitié d'un chargement : 50 sacs au lieu de 100. Dans ce cas, le coût du déchargement baisse mais les autres coûts restent les mêmes. Et le commerçant ne peut vendre que la moitié de la quantité. Le bénéfice du commerçant (10% du total de la vente) baisse, mais il ne reste quand même qu'assez d'argent pour offrir **3,42\$** par sac.

Tout le monde y perd : les paysans (qui auraient pu gagner s'ils avaient eu 100 sacs à vendre), le commerçant (dont le bénéfice est divisé par deux) et les clients (qui ne peuvent acheter que la moitié de la quantité de maïs).



COMMENT UN COMMERÇANT CALCULE LES PRIX : VOLUME MOINS IMPORTANT

MARCHÉ ACHETEUR ET MARCHÉ VENDEUR

Tous ces exemples partent du principe que le prix (5,00\$ par sac) est fixé par les acheteurs du marché où le commerçant vend le produit. C'est ce qu'on appelle un **marché acheteur**.

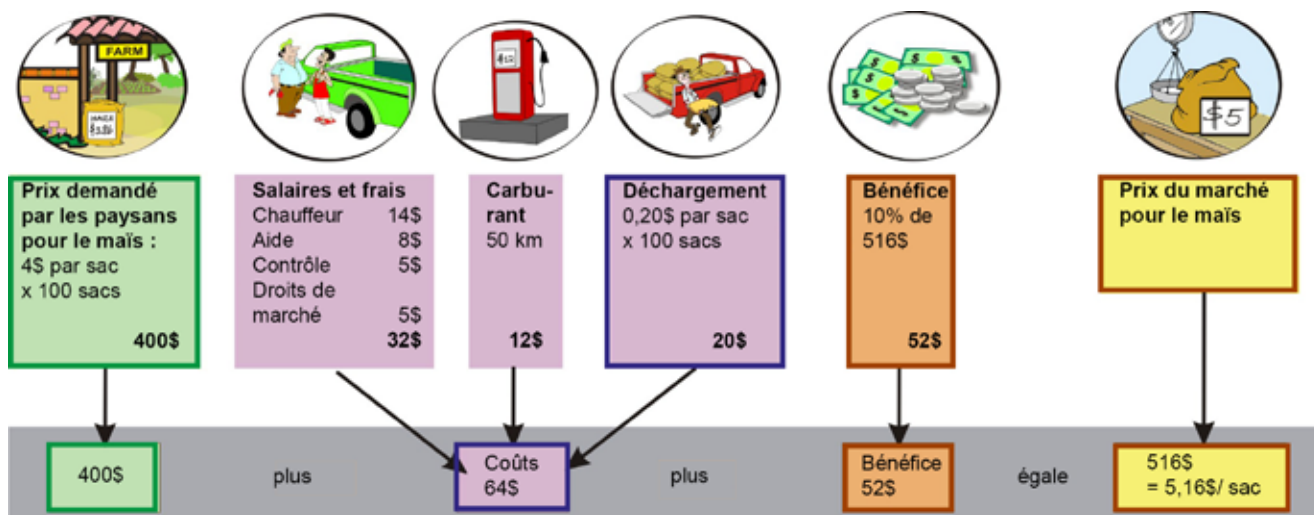
Mais ce n'est pas toujours le cas. Quelquefois, il y a une forte demande pour un produit et l'offre est limitée. Cela signifie que le vendeur a plus d'influence sur le prix. C'est ce qu'on appelle un **marché vendeur**.

Dans un marché vendeur, le commerçant doit accepter le prix que les paysans fixent, par exemple 4,00\$ le sac. Le commerçant calcule dans l'autre sens : il ajoute ses coûts et une marge bénéficiaire et arrive au prix auquel il est prêt à vendre au marché. Dans notre exemple, on arrive à **5,16\$** par sac.

Les grossistes qui achètent au commerçant au marché passeront les coûts additionnels à leurs clients, ce qui augmentera les prix pour les consommateurs.

RÉSUMÉ DE LA MANIÈRE DONT UN COMMERÇANT CALCULE LES PRIX

Le Tableau 76 montre les mêmes exemples pour aider à la comparaison.



COMMENT UN COMMERÇANT CALCULE LES PRIX : MARCHÉ VENDEUR

TABLEAU 76. COMMENT UN COMMERÇANT CALCULE LE PRIX D'ACHAT

		MARCHÉ ACHETEUR		MARCHÉ VENDEUR	
		100 sacs		50 sacs	100 sacs
		À 50 km	À 100 km	À 50 km	À 50 km
		\$	\$	\$	\$
Prix du marché pour un sac de maïs		5,00	5,00	5,00	5,16
Revenu total du chargement		500	500	250	516
Coûts					
Chauffeur		14	14	14	14
Aide		8	8	8	8
Frais aux contrôles		5	5	5	5
Droits de marché		5	5	5	5
Carburant pour 50km		12	24	12	12
Déchargement	Sacs x 0,20\$	20	20	10	20
Total des coûts		64	76	54	64
Bénéfice	10% du revenu du chargement	50	50	25	51
Argent disponible pour acheter le maïs	Revenu - coûts - bénéfice	386	374	171	400
Prix offert par sac	Argent disponible ÷ nombre de sacs	3,86	3,74	3,42	4,00

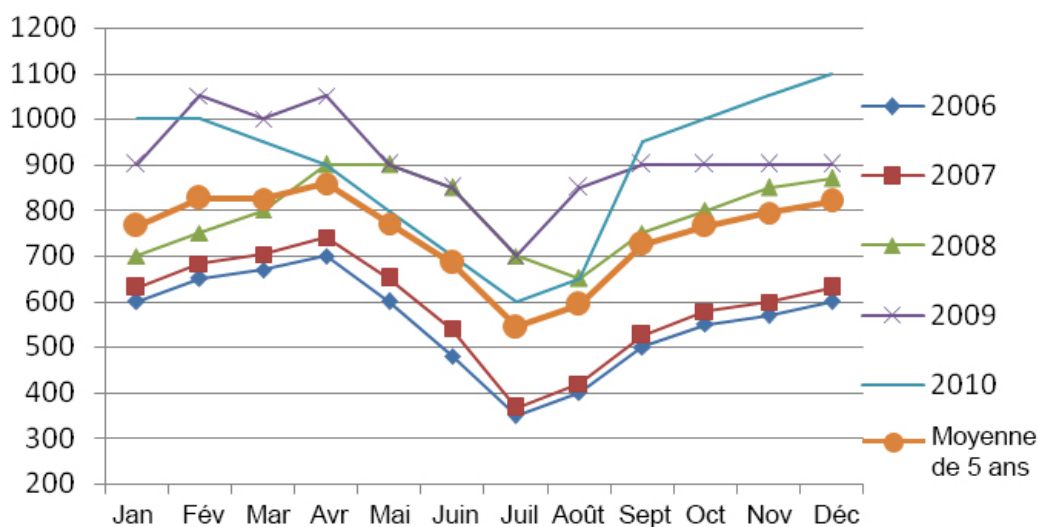
AIDER LES PAYSANS À COMPRENDRE LES PRIX

Vous pouvez aider les paysans à comprendre les prix pour qu'ils puissent décider quand vendre, où vendre, que vendre et combien vendre à quel prix. Vous pouvez les aider à se procurer les types d'informations suivantes :

Historiques de prix : Certaines agences collectent régulièrement des données sur les prix d'un produit dans des marchés particuliers. Ces données montrent comment le prix d'un produit a monté et baissé ces dernières années.

La figure en bas montre un exemple d'historique des prix pour le maïs dans un marché sur cinq ans. Elle montre que les prix commencent à baisser en avril, quand la récolte débute et sont au plus bas en juillet. Ils remontent pour arriver à un maximum de janvier à mars. Ce sont des informations utiles pour des cultivateurs qui pensent à stocker les produits, ou à planter tôt pour profiter des prix élevés au début de l'année. Elles sont aussi utiles pour des institutions de microfinance qui pourraient être intéressées par des prêts à des paysans qui veulent stocker leurs produits.

La figure montre que les prix ont monté de 2006 à 2009. Les paysans recevaient donc plus d'argent par kilo de maïs. Mais en 2010, les prix ont légèrement baissé.



CHANGEMENTS DANS LES PRIX DU MAÏS SUR CINQ ANS

Vous pourriez rechercher les raisons de ces tendances et discuter pour voir si elles ont des chances de continuer. Il est utile que les paysans comprennent les prix sur le marché et apprennent comment utiliser ces informations pour négocier les prix de vente pour obtenir le meilleur prix possible.

Certains pays ont des services nationaux d'information sur les marchés qui donnent des informations sur les tendances des prix et des informations hebdomadaires ou même quotidiennes sur les prix. Les téléphones portables sont maintenant souvent utilisés pour partager les informations sur les marchés et de nombreux services offrent des points sur les prix par SMS. Renseignez-vous sur ces services et montrez aux paysans comment les utiliser.

Les coûts des commerçants. En travaillant avec quelques commerçants, vous pouvez apprendre comment ils fixent leurs prix et vous pouvez expliquer les méthodes qu'ils utilisent aux paysans. Les stratégies qu'utilisent les commerçants changeront au cours du temps, avec les changements dans l'offre et la demande, vous devrez donc tenir à jour les informations que vous avez sur les prix !

COMPARER LES PRIX DES COMMERÇANTS AVEC LES COÛTS DE PRODUCTION ET DE COMMERCIALISATION

Il est important de comparer les coûts de production et de commercialisation des paysans avec les prix des commerçants quand on négocie avec des commerçants.

Dans l'Étape 3, Leçon 10, les paysans ont calculé combien cela leur coûte de produire et de commercialiser le produit. Invitez-les à comparer ces chiffres avec les prix que les commerçants devraient leur offrir.

- **Si le prix prévu du commerçant est plus bas que les coûts des paysans.** Les paysans peuvent s'attendre à faire une perte. Ils devraient vérifier si leurs calculs de prix sont corrects et s'ils peuvent diminuer encore leurs coûts. Ils devraient aussi discuter de la manière de persuader les commerçants de payer plus pour le produit, par exemple en le triant et en le classifiant (pour augmenter la qualité), en offrant un volume plus important ou en stockant le produit jusqu'à ce que les prix montent.
- **Si le prix prévu du commerçant est plus élevé que les coûts des paysans.** Les paysans peuvent s'attendre à faire un bénéfice. Préparez-vous à faire la fête ! Mais ils devront quand même voir comment ils peuvent réduire leurs coûts et comment augmenter le prix (par exemple en offrant de plus grandes quantités ou une meilleure qualité).

CONCLUSION

Les paysans peuvent utiliser les informations sur les prix et les coûts pour déterminer le prix qu'ils peuvent attendre de la part des commerçants. Ils sauront si c'est un marché acheteur (probablement quand l'offre est faible et que les prix sont à leur maximum. Ils sauront aussi quand ils auront moins de marge de négociation pour les prix (au principal moment de la moisson). Plus le volume de produit que les paysans ont à offrir est important, plus ils ont une position forte pour négocier des prix plus élevés. Cependant, tous les produits ont des limites de prix claires et les paysans doivent donc comprendre les limites du marché.

INTERROGATION 18

Réponses à la fin du guide.

1. « Ibrahim, le commerçant, essaye de nous rouler. Il est venu avec son pick-up aujourd'hui et nous a offert dix cents de moins par sac que Jojo. »
 - A. Correct – Ibrahim et Jojo vendent tous les deux dans le même marché. Il n'y a pas de raison qu'ils offrent des prix différents.
 - B. Faux – Jojo a un gros camion : il peut acheter plus qu'Ibrahim, il a donc des coûts moins élevés. Cela signifie que Jojo peut offrir des prix plus élevés.
2. « Maintenant, Jojo se moque de nous ! La semaine dernière, il a payé 5\$ par sac. Maintenant, il n'en offre que 4,50\$! »
 - A. Vous avez raison – Jojo essaie d'obliger les paysans à baisser leurs prix.
 - B. Vous vous trompez peut-être. Le prix du marché a changé et Jojo ne gagnera rien s'il continue à payer 5\$.
3. Un sac d'oignons gagne \$5 sur le marché. Jojo s'attend à vendre 75 sacs. Quel est son chiffre d'affaires prévu?
 - A. \$5
 - B. \$75
 - C. \$375.
4. Jojo paiera pour le conducteur, l'aide, les points de contrôle, les frais de marché et carburant \$44. Le chargement de 75 sacs coûte \$0,20 en sac. Ses coûts totaux seront ...
 - A. \$44
 - B. \$59
 - C. \$15.
5. Les revenus prévus de Jojo seront de \$375. Ses coûts (à l'exclusion du coût d'achat du grain) sont de \$59. Il s'attend à un bénéfice de 10%. Combien a-t-il laissé pour acheter le grain?
 - A. \$375
 - B. \$316
 - C. \$278.50.
6. Alors Jojo a un reste de \$278,50 qu'il dépensera pour le grain. Combien les agriculteurs peuvent l'attendre à offrir pour leurs 75 sacs?
 - A. \$278.50 par sac
 - B. \$203.50 par sac
 - C. \$3.71 par sac.

EXERCICE 18. FIXATION DES PRIX POUR LES PAYSANS ET LES COMMERÇANTS

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront expliquer comment les commerçants fixent leurs prix.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Tableau de conférence, marqueurs, calculatrice.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Les paysans comprendront mieux comment les commerçants fixent leurs prix et ce que les paysans peuvent faire, soit pour améliorer leur position pour la négociation des prix soit pour trouver des manières d'aider à réduire leurs coûts.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 2 heures.

PRÉPARATION

- Aucune.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Raconter l'histoire suivante (voir l'encadré *M. Khan achète de poulets*). Utiliser le Tableau 77 pour expliquer les chiffres.

DISCUSSION

2. Choisissez un produit que les paysans vendent et calculez à partir des coûts à partir du marché et en remontant jusqu'à l'exploitation.
3. Calculez les coûts si vous avez 10, 100 ou 200 unités de ce produit.
4. Calculez aussi les coûts si le prix du marché change.

M. KHAN ACHÈTE DE POULETS

Dans le village de Bengul, il y avait un groupement de producteurs qui produisaient des poulets. Ils vendaient leurs poulets à M. Khan, un commerçant en volaille pour 220 roupies pièce. M. Kahn les amenait au marché où il les vendait pour 400 roupies.

Un jour, l'un des paysans, Ahmed, est allé au marché. Il s'est rendu compte qu'il y avait des paysans qui vendaient leurs poulets aux commerçants pour 350 ou même parfois 380 roupies. Il est rentré au village et en a parlé aux autres paysans.

La prochaine fois que M. Khan est venu au village, Ahmed lui a demandé pourquoi il les payait aussi peu pour leurs poulets. Ils voulaient un meilleur prix. Le commerçant a souri : « Vous avez raison a-t-il dit. Le problème, c'est qu'à chaque fois que je viens à Bengul, vous me vendez seulement 12 ou 15 animaux. Pour cette quantité, je ne peux pas vous payer plus. Si vous voulez un meilleur prix, vous devez me vendre beaucoup plus de poulets. »

Les paysans ont réfléchi. Ahmed a alors demandé : « Combien nous donneriez-vous si nous produisons 40 poulets par semaine ? »

M. Khan répondit : « Je vous donnerais 250 roupies. »

Ahmed était surpris : « Je veux gagner plus. Je veux 350 roupies pour mes poulets. Ce sont les meilleurs poulets de la vallée ! »

M. Khan a souri encore une fois. « Très bien, Ahmed. Je peux vous payer 330 roupies pour vos poulets, mais seulement si vous me fournissez 100 poulets à chaque visite. Si vous pouvez faire cela, je viendrai chaque semaine. »

« Je vais vous parler un peu de mes affaires, continua M. Khan. Si nous comptons le coût du carburant, le véhicule et mon chauffeur, mon déplacement pour venir ici me coûte 1800 roupies. C'est la même chose que je vous achète 12 poulets ou que j'en achète 100. Ensuite, je dois payer 20 roupies par poulet en taxes et droits de marché. »

« Si j'ai seulement 12 animaux, je dois quand même payer le transport et le chauffeur. C'est pourquoi je ne peux vous offrir que 150 roupies par poulet. Mais si je peux vous acheter 100 poulets, je peux vous les payer plus cher et quand même gagner de l'argent. J'ai noté quelques chiffres pour que vous puissiez voir les prix. Regardez-les et appelez-moi si vous décidez d'élever plus de poulets. »




Ahmed a étudié les prix et parlé à ses voisins. Les paysans savaient que c'était une grande augmentation de production. Mais ils ont travaillé sur un plan et ont emprunté de l'argent pour les poussins, les aliments et les produits vétérinaires. Maintenant, ils produisent 100 poulets par semaine pour M. Khan.

M. Khan est très content de ses poulets et les paysans travaillent dur ensemble. Les fermiers comme M. Khan sont contents de gagner plus avec leurs poulets.

M. Khan a expliqué que le prix des poulets au marché change au cours de l'année. Les paysans doivent suivre les prix du marché. Ils devront accepter des prix plus bas à certaines périodes de l'année et pourront peut-être demander un peu plus quand les prix seront élevés.

TABLEAU 77. POURQUOI M. KHAN VEUT ACHETER PLUS DE POULETS

(Chiffres en roupies)

				
Nombre de poulets achetés par M. Khan	A	12	40	100
Prix que M. Khan paie par poulet	B	150	278	326
Coût des poulets	C = A x B	1.800	11.120	32.600
Taxes, droits de marché, (20 par poulet)	D	240	800	2.000
Carburant, chauffeur, véhicule	E	1.850	1.850	1.850
Total des coûts de M. Khan	F = C + D + E	3.890	13.770	36.450
Revenu total de M. Khan (400 par poulet)	G = A x 400	4.800	16.000	40.000
Bénéfice de M. Khan	H = G - F	910	2.230	3.550

Étape 6. Étudier la performance de l'agro-entreprise

Reginald et Bibi, qui sont membres du groupement de producteurs de Mshika, ont récolté leurs 2 acres de maïs et ont rentré la récolte. Toute la famille a aidé à battre le maïs et à étaler les grains sur des nattes. Les enfants ont tour à tour chassé les poulets pendant que les grains de maïs séchaient au soleil. Puis, Reginald et Bibi ont mis le maïs dans des sacs et les ont emportés au point de collecte du village. Tous les membres du groupement de producteurs étaient là et attendaient pour remettre leurs sacs de maïs à la secrétaire. La secrétaire du groupe a compté le nombre de sacs qu'ils apportaient, vérifié la qualité du grain et a pesé chaque sac. Certains sacs ont été rejetés parce que la qualité était mauvaise. Les paysans se sont plaints. Les sacs rejetés ont été vidés et deux jeunes hommes ont enlevé les débris, passé les grains à travers un tamis puis les ont remis dans des sacs. À la fin de la journée, il y avait 270 sacs prêts pour le commerçant.



Le lendemain matin, le commerçant est arrivé avec un camion et le groupement de producteurs l'a chargé au maximum avec des sacs de maïs. Le commerçant a payé la secrétaire du groupe en liquide, puis, l'après midi, la secrétaire a payé les paysans. Maintenant, Reginald et Bibi avaient une liasse de billets à ramener à la maison.

Le couple est content. Ils ont finalement un peu d'argent pour tous ces mois de travail. Mais ont-ils gagné suffisamment pour couvrir leurs coûts ? Combien de bénéfice ont-ils fait ? Ont-ils gagné autant qu'ils l'espéraient ?

Cette étape vous montre comment calculer si les paysans ont fait un bénéfice puis à évaluer si c'était une bonne ou une mauvaise année. Elle contient deux leçons :

- **La Leçon 19** s'intéresse au calcul des coûts, du revenu et du bénéfice.
- **La Leçon 20** passe à l'étude des activités de la saison avec les paysans, à la documentation ce qui s'est passé et de ce que le groupe a appris et aux plans pour la saison prochaine.

À la fin de cette étape, vous aurez :

- Retravaillé l'analyse de rentabilité en utilisant les quantités réelles de produit qui ont été vendues, les coûts réels de matériel et de main d'œuvre et les prix de vente réels.
- Retravaillé les montants des ventes avec les paysans du groupe pour déterminer leurs bénéfices.
- Évalué les effets des prêts sur les bénéfices.
- Discuté avec les paysans sur l'utilité de l'analyse de rentabilité.

LEÇON 19. CALCULER LES COÛTS, LE REVENU ET LES BÉNÉFICES

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

- Calculer les coûts réels du matériel, de la main d'œuvre et des services et des prêts pour qu'un paysan produise un produit particulier.
- Calculer le revenu du paysan et le bénéfice tiré de ce produit.
- Calculer les coûts, revenus et bénéfices d'un groupement de producteurs.
- Conseiller les paysans sur ce qu'il faut faire en cas de perte ou de bénéfice.
- Suggérer des manières dont les paysans peuvent limiter leurs pertes et augmenter leurs bénéfices.

À LA FIN DE LA SAISON...

Dans l'Étape 3 (Leçon 10), nous avons appris comment calculer les coûts et revenus attendus d'un produit particulier. Nous avons fait cela parce qu'au début de la saison de production nous ne connaissons pas les coûts réels. Nous avons donc fait donc une estimation à partir de nos connaissances et des prix de la saison précédente.

À la fin de la saison, une fois que le produit a été vendu, nous pouvons maintenant refaire les calculs de rentabilité, mais cette fois nous pouvons utiliser les chiffres réels au lieu d'estimations. Les chiffres réels viennent de deux sources :

- **Coûts** : les informations enregistrées par les paysans dans leurs cahiers tout au long de la saison (cf. Leçon 16).
- **Revenu** : les informations sur les ventes fournies par le secrétaire du groupe.

Vous pouvez calculer ces informations en utilisant un papier et un crayon, une calculatrice ou un logiciel de calcul. Vous pouvez aussi utiliser la calculatrice de rentabilité, dans le logiciel Farmbook de CRS.

UTILISER DES MESURES STANDARD

Comme nous l'avons dit pour le premier calcul, il est essentiel d'utiliser des mesures standard (comme des kilogrammes ou des hectares) pour vos calculs pour que ceux-ci puissent être comparés d'un paysan, d'un district ou d'un pays à l'autre. Si vous utilisez des unités locales (comme des boîtes de conserves, des bassines ou des unités locales de surface), n'oubliez pas de donner les facteurs de conversion avec les unités standard. Le logiciel Farmbook vous demande de définir ces unités et fait automatiquement la conversion pour vous.

Vous pouvez calculer les coûts et les revenus en monnaie locale, mais donnez le taux de change actuel du dollar US. Le logiciel Farmbook vous demandera le taux de change actuel puis fera la conversion automatiquement.

Les paysans auront noté deux types de coûts : matériel et main d'œuvre. Commençons par les coûts de matériel.

CALCULS DE SUPERFICIE

Quand vous faites des calculs de coûts de production et de rentabilité avec les paysans, utilisez la superficie totale de production qu'ils ont plantée. Par exemple, si un paysan a planté 0,5 acres ou 2,5 acres, demandez tous les coûts pour cette surface. À la fin du calcul, vous pouvez ensuite calculer les coûts par unité de surface, par exemple les coûts par acre. Ne demandez pas aux paysans de faire des calculs par unité de surface, cela risquerait de les embrouiller.

Il est aussi toujours utile de vérifier la superficie que le paysan dit avoir plantée. Beaucoup de paysans surestiment la surface qu'ils plantent. Dans certains cas, vous pourrez mesurer la surface plantée, ce qui vous donnera de bien meilleures informations sur les coûts.

TABLEAU 78. COÛTS RÉELS DE MATÉRIEL CONSOMMABLE POUR LA RÉCOLTE DE MAÏS DE REGINALD ET BIBI

Type de produit	Maïs	Monnaie	US dollars		
Superficie	2 acres (0.81 hectares)	Monnaie par US\$	1		
DATE	ARTICLES	UNITÉS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	COÛT
		Ex : kg, sacs		\$	\$
			A	B	A × B
Pré-production					
3 mai	Semences hybrides	Paquets de 2 kg	8	5	40
Total des coûts de pré-production					40
Production					
5 mai	Engrais	Sacs de 50 kg	2	45	90
Total des coûts de production					90
Post-récolte					
4 juillet	Sacs pour le stockage	Sacs de 100 kg	30	1	30
Total des coûts de post-récolte					30
Coûts de commercialisation					
10 juillet	Transport jusqu'au point de vente	Sacs	20	0.5	10
10 juillet	Téléphone portable	Unités	5	5	10
Total des coûts de commercialisation					20
Total des coûts de matériel consommable pour la surface plantée (2 acres)					180
Total des coûts de matériel consommable par acre				= 180 / 2	90
Total des coûts de matériel consommable par hectare				= 90 × 2.471	222

COÛTS DE MATÉRIEL CONSOMMABLE

Tout au long de la saison, Bibi a soigneusement noté le coût de tout ce qu'elle et Reginald ont acheté pour leur récolte de maïs, en utilisant le formulaire du Tableau 71. Ella a ainsi pu facilement garder des traces des coûts pour le additionner à la fin de la saison. Le Tableau 78 montre ses calculs.

L'agent de terrain a calculé les coûts pour la surface plantée puis a calculé les coûts par acre pour pouvoir comparer les coûts de la parcelle de Bibi avec ceux des autres paysans. Si vous faites ce calcul en monnaie locale et en unités de surface locale, vous devriez convertir ces valeurs en unités standard de US\$ par hectare pour que vos informations puissent servir dans une comparaison plus large.

COÛT DES ARTICLES DE MATÉRIEL DURABLE

Bibi et Reginald ont acheté une nouvelle charrue au début de la saison. Cela a été une dépense importante mais ils espèrent qu'elle leur durera longtemps, peut-être dix ans. Bibi a donc divisé le coût par 10 pour représenter le coût pour cette année seulement. Elle devra se souvenir d'inclure encore un dixième du coût dans ses comptes de l'année prochaine, et de l'année après, jusqu'à dix ans au total. Le Tableau 79 montre ses calculs.

TOTAL DES COÛTS DE MATÉRIEL

Pour calculer le total des coûts de matériel, Bibi a dû additionner les coûts de matériel consommable et les coûts de matériel durable comme le montre le Tableau 79.

TABLEAU 79. COÛT DES ARTICLES DURABLES POUR LA RÉCOLTE DE MAÏS DE REGINALD ET BIBI

Type de produit	Maïs	Monnaie		US dollars	
Superficie	2 acres	Monnaie par US\$		1	
ARTICLE	UNITÉS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	ANNÉES UTILISÉ	COÛT PAR AN
	Par ex. houes, bâtiments		\$	Années	\$
		A	B	C	A × B / C
Pré-production					
Cette année	Charrue	1	100	10	10
Total pré-production					10
Production					
L'année dernière	Houes	2	6	4	3
L'année dernière	Machettes	2	9	3	6
Total production					9
Post-récolte					
	Paniers	5	1	5	1
Total post-récolte					1
Commercialisation					
	Bâche pour séchage	1	20	4	5
	Location espace de stockage	1	300	20	15
	Téléphone portable	1	25	5	5
Total commercialisation					25
Total des coûts pour les articles durables par année pour la surface plantée (2 acres)					45
Total des coûts pour les articles durables par acre		= 45/2 = 22.50			22.50
Total des coûts pour les articles durables par an par hectare		= 22.50 x 2.471			56

TABLEAU 80. TOTAL DES COÛTS DE MATÉRIEL POUR LA RÉCOLTE DE MAÏS DE REGINALD ET BIBI

Type de produit	Maïs	Monnaie		US dollars	
Superficie	2 acres	Monnaie par US\$		1	
					COÛT
					\$
Total des coûts de matériel consommable					180
Total des coûts de matériel durable					45
Total des coûts de matériel pour la surface plantée (2 acres)					225
Total des coûts de matériel par acre (= 225/2)					112.5
Total des coûts de matériel par hectare (112.50 x 2.471)					278

COÛTS DE MAIN D'ŒUVRE

Bibi a noté les coûts de main d'œuvre du couple. Pour chaque activité, elle a soigneusement noté le nombre de jours-personne de main d'œuvre familiale nécessaire ainsi que le nombre de jours-personne pour les ouvriers que le couple a employés.

Dans la colonne « Coût/jour » elle a noté le salaire d'un ouvrier pour une journée. Mais que faire pour le coût de la main d'œuvre familiale ? Son mari et elle ne se versaient pas de salaire pour travailler dans leurs propres champs ! Mais elle voulait connaître la valeur du temps qu'ils avaient passé, elle a donc noté le même salaire que pour les journaliers.

Le Tableau 81 montre ses calculs.

Reginald et Bibi voulaient connaître leurs coûts de main d'œuvre par hectare pour pouvoir les comparer avec d'autres paysans. Ils ont donc tout d'abord calculé leurs coûts par acre. Ils l'ont fait en utilisant le calcul suivant (2 acres ÷ 2 = 1 acre). Puis pour calculer les coûts par hectare ils ont multiplié les coûts pour 1 acre par 2,471 pour obtenir les chiffres présentés dans le Tableau 79.

TABLEAU 81. COÛTS RÉELS DE MAIN D'ŒUVRE POUR LA RÉCOLTE DE MAÏS DE REGINALD ET BIBI

Type de produit	Maïs		Monnaie		US dollars		
Surface	2 acres		Monnaie par US\$		1		
ACTIVITÉ	JOURS-PERSONNE		COÛT/JOUR		COÛTS		
	Ouvriers	Famille	Ouvriers	Famille	Ouvriers	Famille	Total
	Jours	Jours	\$	\$	\$	\$	\$
	A	B	C	D	E = A × C	F = B × D	E + F
Pré-production							
1er labour	2	2	4	4	8	8	16
2ème labour	2	2	4	4	8	8	16
Total des coûts de pré-production					16	16	32
Production							
Plantation	2	5	2	2	4	10	14
Application d'engrais		4		2		8	8
1er désherbage	3	6	2	2	6	12	18
2ème désherbage	3	6	2	2	6	12	18
Total des coûts de production					16	42	58
Coûts de post-récolte							
Récolte	4	3	2	2	8	6	14
Séchage et tri		9	2	2	0	18	18
Total coûts de post-récolte					8	24	32
Coûts de commercialisation							
Transport et vente		9		2		18	18
Total des coûts de commercialisation					0	18	18
Total des coûts de main d'œuvre pour la surface plantée (2 acres)					40	100	140
Total des coûts de main d'œuvre / acre					20	50	70
Total des coûts de main d'œuvre par hectare US\$					49	124	173

COÛT DES PRÊTS

Si les paysans ont pris un prêt, ils doivent payer des intérêts. C'est un coût qui doit donc être inclus dans le calcul du total des coûts. Vous vous souviendrez peut-être que nous avons calculé ceci dans la Leçon 11, en prévoyant un taux d'intérêt de 5% par mois.

Quand Bibi et Reginald ont regardé les coûts de leur emprunt, ils se sont rendu compte que la réalité était beaucoup plus chère que ce qu'ils avaient prévu. Au lieu de prêts à 5%, ils avaient dû payer 10% par mois pour maintenir leur entreprise de maïs. Le coût total de leur entreprise de maïs était de 282\$. Cependant, ils avaient 30\$ d'économie et ont décidé d'emprunter 200\$. Le coût du prêt est le total des intérêts devant être payés, plus d'éventuels frais et autres dépenses. Dans le Tableau 82, le coût du prêt est de 80 US\$, c'est à dire pour un emprunt de 200\$ à 10% pendant quatre mois. La somme totale à rembourser est de 280\$.

TOTAL DES COÛTS

Il est maintenant facile pour Bibi de calculer le total des coûts pour le couple (Tableau 83).

TABLEAU 82. CALCULER LE COÛT D'UN EMPRUNT

MONTANT DU PRÊT	A		200\$
TAUX D'INTÉRÊT PAR MOIS	B	10% par mois	20\$
NOMBRE DE MOIS	C		4 mois
COÛT DE L'EMPRUNT	$D = B \times C$		80\$
MONTANT À REMBOURSER	$A + D$		280\$

TABLEAU 83. TOTAL DES COÛTS DE LA RÉCOLTE DE MAÏS DE REGINALD ET BIBI

TYPE DE PRODUIT	Maïs	Monnaie	US dollars	
	SURFACE	2 acres	Monnaie par US\$	1
COÛTS			SURFACE TOTALE 2 ACRES	US\$ PAR HECTARE
Matériels consommables	A		180	222
Articles durables par année	B		45	56
Total matériel	$C = A + B$		225	278
Coût de la main d'œuvre salariée	D		40	49
Coût de la main d'œuvre familiale	E		100	124
Total coûts de main d'œuvre	$D + E$		140	173
Coûts de l'emprunt	F		80	99
Total des coûts (sans la main d'œuvre familiale)	$C + D + F$		345	426
Total des coûts (y compris main d'œuvre familiale)	$C + D + E + F$		445	550

REVENU

Bibi calcule maintenant le revenu qu'elle et Reginald ont gagné avec leur maïs.

Le couple a récolté 30 sacs de maïs sur leur terrain de 2 acres. L'année a été bonne ! Ils ont gardé 10 sacs pour leur consommation. Ils ont vendu le reste à leur groupement de producteurs. Ils avaient prévu de vendre les sacs à une valeur moyenne de 28\$/sac. Mais comme c'était une bonne année pour le maïs, avec des récoltes exceptionnelles, le prix du maïs a baissé. Bibi et Reginald n'ont pu vendre leur sacs que pour un prix moyen de 23 US\$ par sac (Tableau 84).

BÉNÉFICE EN ARGENT (MARGE BRUTE)

Maintenant qu'elle a calculé leurs coûts et leur revenu, il est facile pour Bibi de calculer leur bénéfice. Elle utilise l'analyse de marge brute que nous avons abordée dans la Leçon 10.

Le résultat de leur travail ? Bibi et Reginald sont assez contents. Ils ont gagné moins que prévu, mais ils ont fait un bénéfice en argent de 115\$ sur leurs 2 acres et ils ont gardé 10 sacs de maïs, d'une valeur de 230\$ sur le marché. Avec un investissement d'environ 345\$, ils ont assuré leur sécurité alimentaire grâce à des sacs de maïs et ont eu un surplus d'argent de 115\$ (Tableau 85).

Cependant, quand ils incluent le coût de leur propre travail, ils n'ont gagné que 7,50 US\$. Ils ont discuté des chiffres et ont décidé de continuer à cultiver du maïs l'année prochaine. L'agent de terrain est aussi soulagé. Il a calculé que le couple avait gagné 58\$/acre ce qui fait 142\$/ha.

TABLEAU 84. REVENU DU MAÏS POUR REGINALD ET BIBI

Type de produit	Maïs	Monnaie	US dollars
Superficie	2 acres	Monnaie par \$	1
Nb de sacs à vendre	A		20 sacs
Prix par sac	B		23\$
Total du revenu pour 2 acres	$C = A \times B$		460\$
Revenu US\$ par hectare	$C / 2 \times 2.471$		568\$

TABLEAU 85. BÉNÉFICE TIRÉ DU MAÏS PAR REGINALD ET BIBI

Type de produit	Maïs	Monnaie	US dollars
Superficie	2 acres	Monnaie par \$	1
		SANS COMPTER LA MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE	Y COMPRIS LA MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE
		\$	\$
Revenu total	A	460	460
Total des coûts (y compris le coût de l'emprunt)	B	345	445
Bénéfice (marge brute)	$C = A - B$	115	15
Bénéfice (marge brute) par acre	$D = C / 2$	57.50	7.5
Bénéfice (marge brute) par hectare	$D \times 2.471$	142	19

COMPARER LES COÛTS

L'agent de terrain a parlé à Reginald et Bibi de leurs résultats. C'était la première fois que l'agent de terrain et les paysans avaient noté des chiffres pour voir comment leur entreprise de maïs fonctionnait. L'agent de terrain a travaillé avec Reginald et Bibi pour comparer ce qu'ils avaient prévu et ce qu'ils avaient réellement vendu. Ces chiffres sont présentés dans le Tableau 86.

Les principales différences entre les coûts de l'estimation avant la saison et les chiffres réels après la saison sont que les coûts réels de matériel ont été plus élevés que les coûts estimés et que les coûts réels de main d'œuvre ont été plus élevés que les coûts estimés. Cette année-là, les prix de vente étaient plus bas que la prévision basée sur les données antérieures. Cela signifie que le revenu a été d'environ 20% inférieur à ce qui était prévu et que les bénéfices étaient inférieurs de 40% aux estimations.

Les données montrent aussi que, quand les paysans n'ont compté que le coût de la main d'œuvre salariée, ils ont fait un bénéfice en argent. Par contre, quand on y inclut le coût de la main d'œuvre familiale, il y a une spectaculaire diminution du revenu.

La partie de cette analyse qui compense cela est le fait que, comme le maïs est un aliment de base, les paysans ont pu conserver la valeur de leurs récoltes en grains. Contrairement aux récoltes qui sont cultivées spécifiquement pour le revenu ou aux denrées périssables, des récoltes qui peuvent être stockées, comme le maïs, les haricots, le sorgho, etc. peuvent être récoltées et stockées pendant de nombreux mois, fournissant ainsi une nourriture essentielle pour la famille.

Comparer les chiffres estimés et les chiffres réels est un bon moyen d'aider les producteurs à prévoir leurs coûts et leurs revenus et à corriger toute erreur dans les calculs. Par exemple, les frais de prêt étaient beaucoup plus élevés que prévu. La banque a-t-elle donné à Reginald et à Bibi des informations erronées ou ont-elles fait une erreur mathématique? Quoi qu'il en soit, dans la saison prochaine, Reginald et Bibi devraient pouvoir affiner leurs estimations grâce à de bons enregistrements pour leur ferme.

COMPARER LA RENTABILITÉ DE DIFFÉRENTES CULTURES

Les informations dans le Tableau 86, montrent la rentabilité du maïs sur une unité de surface : les bénéfices du maïs par acre. Ce calcul peut être utilisé pour le comparer avec d'autres céréales, comme le manioc, le sorgho ou avec d'autres cultures comme la tomate ou le café. Quand les paysans et les agents de terrain ont des informations pour plusieurs cultures, avec des comparaisons sur une unité de surface, elles peuvent être utilisées pour montrer aux paysans comment ils peuvent utiliser leur terre de manière la plus efficace pour optimiser leurs bénéfices. Vous trouverez plus d'informations sur ce type d'analyse dans la Leçon 20.

VÉRIFIER LES CHIFFRES POUR DES PERSONNES

Si vous avez demandé à un petit nombre de paysans de tenir des registres (comme cela été suggéré dans la Leçon 16), vérifiez attentivement chaque registre. Si tous les paysans du groupe tiennent des registres, vous n'aurez sans doute pas le temps de les vérifier tous individuellement. Mais vous pouvez demander aux paysans du groupe de vérifier les registres les uns des autres. Donnez-leur des directives pour vous assurer qu'ils ont noté tous les coûts comme il faut, ont bien calculé leur revenu et savent comment calculer leur bénéfice.

CALCULER LES COÛTS, LE REVENU ET LE BÉNÉFICE POUR LE GROUPEMENT DE PRODUCTEURS

Vous pouvez maintenant calculer les coûts, le revenu et les bénéfices pour tous les membres du groupement de producteurs. Il y a plusieurs manières de faire :

- **À partir des registres tenus par tous les paysans.** Si tous les paysans ont tenu des registres de leurs coûts et de leur revenu, vous pouvez les aider à les calculer de la manière décrite ci-dessus.
- **En estimant à partir des paysans qui ont tenu des registres.** Si seulement quelques paysans ont tenu des registres, vous pouvez utiliser leurs chiffres pour les coûts

TABLEAU 86. BÉNÉFICE TIRÉ DU MAÏS PAR REGINALD ET BIBI

Type de produit	Maïs	Monnaie	US dollars	
Superficie	2 acres	Monnaie par \$	1	
COÛTS		COÛTS ESTIMÉS AVANT LA SAISON	COÛTS RÉELS APRÈS LA SAISON	DIFFÉRENCES
		\$	\$	\$
Matériel consommable	A	170	180	10
Articles durables par année	B	40	45	5
Total matériel	C = A + B	210	225	15
Coûts main d'œuvre salariée	D	32	40	8
Coûts main d'œuvre familiale	E	92	100	8
Total coûts main d'œuvre	D + E	124	140	16
Coûts emprunt	F	40	80	40
Total des coûts (seulement main d'œuvre salariée)	C + D + F	282	345	63
Total des coûts (y compris la main d'œuvre familiale)	C + D + E + F	374	445	55
Prix par sac		28	23	
Revenu conservé	10 sacs	280	230	
Revenu en argent	20 sacs	560	460	-100
Valeur totale	30 sacs	840	690	-150
Bénéfice (seulement main d'œuvre salariée)		278	115	-163
Bénéfice (y compris main d'œuvre familiale)		186	15	-171
Bénéfice par acre (seulement main d'œuvre salariée)		139	57,50	-81,5
Bénéfice par acre (y compris main d'œuvre familiale)		93	7,50	-85,5

et les revenus à l'hectare pour estimer les coûts et revenus des autres paysans du groupe. Vous devez seulement savoir quelle superficie a été plantée dans la culture par les paysans pour calculer leurs coûts et revenus.

- **À partir de registres tenus par le groupe.** Le groupement de producteurs aura des registres de la quantité de produit que chaque paysan a livrée et des quantités vendues. Vous pouvez utiliser ces chiffres pour calculer les coûts, le revenu et le bénéfice des membres et pour le groupe dans son ensemble.

Le Tableau 87 montre le calcul pour les autres paysans du groupe de Reginald et Bibi.

Les informations sur les coûts du groupe montrent que tous les paysans ont fait un bénéfice en argent avec leur entreprise de maïs, sauf Livelong Nyereere qui a perdu de l'argent parce qu'elle n'avait qu'un acre. Après avoir gardé 10 sacs pour sa famille, elle n'a pu vendre que cinq sacs au marché.

COMPARER LES CIBLES ET LES COÛTS, REVENU ET BÉNÉFICE RÉELS

Il est important de comparer les coûts, revenu et bénéfice réels avec les estimations que les paysans avaient faites au début de la saison. Cela leur permet de voir dans quelle mesure ils ont réussi et de planifier mieux pour la saison prochaine.

Le Tableau 88 montre les estimations que le groupe avait faites au début de la saison. Vous noterez que les estimations étaient plus optimistes que la réalité ! C'est tout à fait normal.

TABLEAU 87. COÛTS, REVENU ET MARGE BRUTE RÉELS PAR PAYSAN D'UN GROUPE

NOM DU PAYSAN	SURFACE PLANTÉE		SACS VENDUS		REVENU		COÛT						BÉNÉFICE
	Hectares	Sacs	Prix de vente par sac 23\$	ÉPARGNE		Consommables	Durables	Main d'œuvre sauf famille	Coûts de l'emprunt 10% x 4 mois	Total	\$		
				\$	\$								
Reginald et Bibi Mengi	2	20	460	30	180	45	40	80	345	115			
Jim Tembo	3	40	920	30	270	67,5	60	120	517,5	402,5			
Julius Kassanga	3	35	805	50	270	67,5	60	120	517,5	287,5			
E. Kezilahabi	2	25	575	20	180	45	40	80	345	230			
Salma Kikwete	4	55	1.265	50	360	90	80	160	690	575			
Leonard Shayo	2	25	575	30	180	45	40	80	345	230			
Flaviana Matata	4	60	1.380	150	360	90	80	160	690	690			
Marcus Chengula	3	35	805	30	270	67,5	60	120	517,5	287,5			
Livelong Nyerere	1	5	115	50	90	22,5	20	40	172,5	-57,5			
Totaux	24	300	6.900	440	2.160	540	480	960	4.140	2.760			

TABLEAU 88. ESTIMATION DES COÛTS, REVENU ET MARGE BRUTE PAR PAYSANS DANS UN GROUPE

Type de produit	Maïs		Monnaie		US dollars								
Superficie	24		Monnaie par \$		1								
Prix de vente prévu par sac	28												
NOM DU PAYSAN	SURFACE PLANTÉE		SACS VENDUS		REVENU		ÉPARGNE		COÛTS				BÉNÉFICE
	Hectares	Sacs	\$	\$	Durables	Main d'œuvre	Coûts de l'emprunt	Total des coûts	\$	\$	\$	\$	
Reginald and Bibi Mengi	2	20	560	30	40	32	80	322	238				
Jim Tembo	3	35	980	30	40	48	120	463	517				
Julius Kassanga	3	35	980	50	40	48	120	463	517				
E. Kezilahabi	2	20	560	20	40	32	80	322	238				
Salma Kikwete	4	50	1400	50	40	64	160	604	796				
Leonard Shayo	2	20	560	30	40	32	80	322	238				
Flaviana Matata	4	50	1400	150	40	64	160	604	796				
Marcus Chengula	3	35	980	30	40	48	120	463	517				
Livelong Nyerere	1	5	140	50	40	16	40	181	-41				
Totaux	24	270	7.560	440	360	384	960	3.744	3.816				

TABLEAU 89. DIFFÉRENCE ENTRE LES COÛTS, LE REVENU ET LA MARGE BRUTE ESTIMÉS ET RÉELS

Type de produit	Maïs		Monnaie				US dollars			
Valeurs par acre	SURFACE PLANTÉE		REVENU		ÉPARGNE		COÛTS		BÉNÉFICE	
	Hectares	Sacs	\$	\$	Matériel durable	Matériel consommable	Main d'œuvre	Coûts emprunt		Total
Totaux estimés	24	270	7.560	440	2.040	360	384	960	3.744	3.816
Totaux réels	24	300	6.900	440	2.160	540	480	960	4.140	2.760
Différences	0	30	-660	0	120	180	96	0	396	-1.056

Quand les membres du groupe ont comparé les estimations qu'ils avaient faites au début de la saison (Tableau 88) avec les chiffres réels qu'ils avaient obtenus à la fin de la saison (Tableau 87), ils ont vu la différence de résultats que montre le Tableau 89.

- Ils ont produit 30 sacs de plus qu'ils n'avaient prévu pour le **volume** des ventes (300 sacs) (270 sacs).
- Leurs **coûts (4.140\$)** étaient plus élevés que prévu (**3.744\$**). La plus grande partie de l'augmentation des coûts était due à l'augmentation du prix de l'engrais et au coût beaucoup plus élevés d'un **emprunt**.
- Le **prix de vente (23\$ par sac)** était plus bas que ce ils avaient espéré (28\$ par sac).
- Le volume plus important n'a pas tout à fait compensé le prix plus bas, ce qui leur a donné **un revenu plus bas (6.900\$)** que prévu (**7.560\$**).
- Comme les coûts étaient plus élevés et le revenu plus bas que prévu, leur **bénéfice (2.760\$)** était de 1.056\$ plus bas que selon l'estimation (**3.816\$**).
- Tous les paysans ont fait moins de bénéfice qu'ils ne l'espéraient mais ils ont tous fait un bénéfice en argent et avaient 10 sacs de maïs pour leur sécurité alimentaire. Seul une paysanne a perdu de l'argent parce que la surface cultivée était faible.

RAISONS D'UNE PERTE

Les paysans peuvent se rendre compte qu'ils ont fait une perte et non un bénéfice.

- **Les calculs sont-ils corrects ?** Vérifiez soigneusement les chiffres et les calculs. Peut-être que les paysans ont surestimé leurs coûts ou fait une erreur de calcul.
- **Y a-t-il une cause évidente ?** Par exemple une sécheresse ou une maladie grave qui a fait chuter la production ? Ou la récolte était-elle exceptionnelle, ce qui a causé une baisse brutale des prix ? Discuter de ce que les paysans pourraient faire pour éviter ce genre de problèmes à l'avenir.
- **Est-ce encore une perte si vous ignorez la main d'œuvre familiale ?** Les calculs peuvent montrer une perte si on compte la main d'œuvre familiale mais un petit bénéfice si elle est ignorée. Cela peut être un problème ou pas, selon que les membres de la famille pourraient ou non trouver d'autres sources de revenu au lieu de travailler sur l'exploitation.
- **Qu'est-ce qui a causé la perte ?** Pourquoi les paysans pensent-ils qu'ils ont perdu de l'argent ? Est-ce que les coûts étaient trop élevés ? Le revenu était-il plus bas que prévu, par exemple si la production ou les prix étaient plus bas que ce qu'ils espéraient ? Encouragez les paysans à réfléchir à ces questions et à la manière de rendre l'entreprise plus rentable l'année prochaine.

CÉLÉBRER UN BÉNÉFICE

Les paysans peuvent se rendre compte qu'ils ont fait un bénéfice. C'est le moment de faire la fête ? Mais attendez... pas si vite !

- **Les calculs sont-ils corrects ?** Vérifiez soigneusement les chiffres et les calculs. Peut-être que les paysans ont sous-estimé leurs coûts ou ont fait une erreur de calcul.
- **Y a-t-il une cause évidente ?** Par exemple une production exceptionnellement bonne ou d'exceptionnellement bonnes pluies. Discutez de ce que les paysans peuvent faire pour avoir une production similaire l'année prochaine (par ex. en récupérant de l'eau pour l'utiliser à l'irrigation de leurs champs).
- **Comment les paysans peuvent-ils investir le bénéfice au mieux ?** Il est tentant de dépenser l'argent pour une grande fête ou d'acheter la télévision ou la moto dont on rêve depuis si longtemps. Mais est-ce la meilleure manière de dépenser l'argent ? Comment cela aidera-t-il la famille à faire un bénéfice l'année prochaine ? Chaque paysan devrait bien réfléchir aux investissements nécessaires pour l'entreprise et le coût de la vie jusqu'à la prochaine récolte, puis voir combien il reste d'argent à dépenser.

RÉDUIRE LES PERTES ET AUGMENTER LES BÉNÉFICES

Il y a deux manières de réduire les pertes ou d'augmenter les bénéfices :

- **En réduisant les coûts.** Aidez les paysans à réfléchir à des manières de réduire leurs coûts. Peut-être qu'ils pourraient investir dans un équipement qui diminuera la quantité de travail nécessaire ? Ou utiliser une technique différente qui leur permettra d'éviter de dépenser de l'argent (comme l'utilisation de gestion intégrée des nuisibles plutôt que de pulvériser des pesticides qui coûtent cher).
- **En augmentant le revenu.** Aidez-les à réfléchir à des manières d'augmenter leur revenu. Par exemple, ils pourraient récolter plus tôt et ainsi bénéficier de prix plus élevés. Ils pourraient augmenter la surface plantée, ou passer à une variété plus productive. Ou ils pourraient choisir un marché cible différent, qui paie plus pour le produit.

INTERROGATION 19

Réponses à la fin du guide.

1. « Reginald, aide-moi pour les comptes ! Combien avons-nous dépensé pour la production et la commercialisation ? » Reginald donne à Bibi une pile de notes manuscrites et de reçus :
Semences 15\$, Engrais 25\$, Désherbage 65\$, Houes 50\$, Récolte 50\$
Quel est leur coût pour le matériel consommable ?
A. 205\$
B. 115\$
C. 50\$
D. 40\$.
2. « Ces houes devraient nous durer au moins cinq ans. Combien je mets dans le compte de cette année dans les articles durables pour les houes ?
Semences 15\$, Engrais 25\$, Désherbage 65\$, Houes 50\$, Récolte 50\$
A. 250\$
B. 50\$
C. 10\$.
3. « Reginald, éteins la télé ! Combien avons nous dépensé en main d'œuvre salariée ? »
Semences 15\$, Engrais 25\$, Désherbage 65\$, Houes 50\$, Récolte 50\$
A. 205\$
B. 115\$
C. 50\$
D. 40\$.
4. « Reginald, arrête de regarder le foot ! Combine le prêt nous a-t-il coûté ? »
Capital du prêt 100\$, intérêt 2% par mois, période du prêt 6 mois.
A. 12\$
B. 100\$
C. 112\$.
5. « Reginald, je sais que c'est la finale, mais c'est important aussi ! Quel est le total de nos coûts ? »
Semences 15\$, Engrais 25\$, Désherbage 65\$, Houes 50\$, Récolte 50\$, Prêt 12\$.
A. 217\$
B. 177\$
C. 167\$.
6. « Oui, je suis désolée que tu aies raté le but. Maintenant, aide-moi à calculer notre bénéfice. »
Total des coûts 177\$, Sacs vendus 50, Prix par sac 6\$.
A. 477\$
B. 300\$
C. 123\$.

EXERCICE 19. CALCULER LES COÛTS, LE REVENU ET LES BÉNÉFICES

Cet exercice aidera les producteurs du groupe à calculer leurs coûts de production, le revenu de la vente de leurs produits et le bénéfice qu'ils ont fait.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront calculer les coûts, le revenu et le bénéfice d'une entreprise.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Plusieurs exemplaires d'un tableau de calcul des coûts vierge (ou vous pouvez écrire ces informations sur un tableau de conférence).
- Papier, crayons et une calculatrice, un ordinateur avec logiciel tableur serait utile pour les calculs.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Un relevé des coûts de matériel, main d'œuvre, emprunt, du revenu et du bénéfice des paysans au niveau du groupe.

TEMPS

- Deux sessions de 3 heures.

La première session servira à calculer les coûts de production d'un maximum de trois paysans. Essayez d'obtenir un échantillon de paysans qui représentent bien le groupe.

La seconde session servira à collecter auprès des paysans des informations sur les surfaces de production et les prix de vente, qui seront utilisées pour calculer les bénéfices pour chacun des membres.

Quand vous aurez plus d'expérience, vous pourrez réussir à faire les deux sessions en 3 heures.

PRÉPARATION

Avant de travailler sur les coûts de production avec les paysans, l'agent de terrain devrait rendre visite à un marchand local d'intrants et avoir une liste des prix du matériel généralement utilisé pour la culture cible. Il s'agira de choses telles que les coûts des semences par type, les coûts des engrais par types, les coûts pour les produits agro-chimiques généralement utilisés pour la culture cible. Puis les coûts de base pour des équipements tels que motoculteur, charrue, houe, machette, ficelle, sacs, couteaux, etc., que la plupart des paysans utiliseront. Il est aussi utile de vous faire une idée du prix de certains services, comme le coût d'une équipe de labour par jour, la location d'un tracteur, le tarif journalier pour des équipes de désherbage. Si vous avez ces informations vous pourrez remettre en question ce que diront les paysans s'ils vous donnent des prix très élevés ou très bas.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

Les paysans devraient faire l'analyse de bénéfice pour la culture qu'ils ont cultivée ensemble et vendue dans le cadre du projet. S'ils ne l'ont pas encore fait, choisir une culture qu'ils ont tous cultivée la saison dernière et pour laquelle ils comprennent parfaitement comment la cultiver et la vendre et ont une bonne connaissance des coûts et revenus correspondants.

La première session devrait être faite avec l'agent de terrain et au maximum trois paysans pour obtenir les coûts de production et des informations sur les prix de vente unitaires. Les chiffres de rentabilité de tous les paysans seront évalués durant la seconde session. En organisant deux réunions, on évite d'avoir des gens qui attendent pendant qu'on fait les entretiens détaillés.

SESSION 1. COÛTS DE PRODUCTION POUR UN PAYSAN

1. Demandez à l'agent de terrain d'écrire tous les coûts de production pour un paysan à la fois, et notez ces informations sur les feuilles, comme expliqué ci-dessous (Tableau 90) :
 - Les coûts de matériel consommable
 - Les coûts de matériel durable
 - Les coûts de main d'œuvre familiale et salariée
 - Les coûts des emprunts
 - Le total des coûts
 - Le revenu de la vente du produit
 - Le bénéfice (marge brute).
2. Sur chaque formulaire, noter le nom du paysan, le nom du groupement de producteurs, la date, le produit et la surface pour laquelle est fait le calcul (en utilisant des unités standard).

Coût des articles de matériel durable

3. Calculer les coûts par année d'articles durables (voir le tableau 91).

Coûts de main d'œuvre

4. Dans le Tableau 92, notez tous les coûts de main d'œuvre. Séparez les coûts pour la main d'œuvre familiale et la main d'œuvre salariée.

Coût des emprunts

5. Si les paysans ont pris un emprunt, ils doivent payer un intérêt. C'est un coût (Tableau 93).

Total des coûts

6. En utilisant les informations des tableaux précédents, vous pouvez maintenant remplir le tableau récapitulatif (Tableau 94).

Revenu

7. Calculez maintenant le revenu gagné grâce à la vente du produit cible (Tableau 95).

Calculer le bénéfice

8. Utilisez Tableau 96 pour calculer les coûts et le revenu.

Calculer les coûts et bénéfices moyens par unité de surface

9. Calculer les coûts moyens et les bénéfices par unité de surface en utilisant le Tableau 97.

SESSION 2. VÉRIFIER LES CHIFFRES POUR LES INDIVIDUS

Pendant la deuxième session, vous pouvez utiliser les moyennes calculées pendant la session 1 pour aider les paysans qui n'ont pas tenu de registres à calculer leur bénéfice. Dans certains cas, vous aurez demandé à un petit nombre de paysans de tenir des registres (comme nous l'avions suggéré dans la Leçon 16). Vous pouvez utiliser leurs coûts directement dans le calcul suivant

10. Vérifiez attentivement chaque registre. Si tous les paysans du groupe tiennent des registres, vous ne pourrez sans doute pas les vérifier tous individuellement.
11. Dans le Tableau 98, vous pouvez mettre le nom de tous les cultivateurs, avec des détails sur la surface plantée, les sacs vendus et les prix obtenus. Si les paysans ont vendu leurs produits à des dates différentes et à des prix différents, demandez-leur de noter les revenus que vous pouvez utiliser pour calculer le revenu moyen.

Procédure pour calculer les coûts et bénéfices individuels et la production et le revenu du groupe

12. Demandez à tous les paysans de donner leur nom pour que vous puissiez les noter dans le formulaire 98. Puis demandez à chacun à son tour de remplir les colonnes. Pour les paysans qui n'ont pas tenu de registre, utilisez les données moyennes des coûts tirées des informations de la Session 1 pour remplir les cases du Tableau 98.

Comparer les coûts, revenu et bénéfice cibles et réels

13. Vous pouvez maintenant utiliser vos chiffres réels sur ce formulaire pour les comparer avec les estimations que vous aviez calculés dans la Leçon 13.

DISCUSSION

- Avez-vous fait un bénéfice ?
- Est-ce que ces informations de rentabilité vous sont utiles ?
- Avez-vous fait autant de bénéfice que vous vous y attendiez au début de la saison ?
- Que ferez-vous la saison prochaine pour améliorer les résultats par rapport à cette saison-ci ?

TABLEAU 90. COÛTS DE MATÉRIEL CONSOMMABLE POUR LA CULTURE CIBLE

Nom du cultivateur		Groupement de producteurs		Date	
Type de produit		Monnaie			
Superficie		Monnaie par \$			
DATE	MATÉRIEL	UNITÉS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	COÛT
		Par ex. kilos, sacs	A	B	A × B
Pré-production					
Total des coûts de pré-production					
Production					
Total des coûts de production					
Post-récolte					
Total des coûts de post-récolte					
Coûts de commercialisation					
Total des coûts de commercialisation					
Total des coûts de matériel consommable pour la surface plantée (X acres)					
Total des coûts de matériel consommable par acre					

TABLEAU 91. COÛTS DES ARTICLES DURABLES

Nom du cultivateur		Groupe ment de producteurs		Date	
Type de produit		Monnaie			
Superficie		Monnaie par \$			
ARTICLE	UNITÉS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	ANNÉES UTILISÉ	COÛT PAR AN
	Par ex. houes, bâtiments	A	B	C	$A \times B / C$
Total du coût des articles durables par an pour la surface plantée					
Total du coût des articles durable par acre					

TABLEAU 92. COÛTS DE MAIN D'ŒUVRE

Nom du cultivateur		Groupement de producteurs		Date				
Type de produit		Monnaie						
Superficie		Monnaie par \$						
DATE	ACTIVITÉ	JOURS/ PERSONNE		COÛT/JOUR		COÛTS		
		Ouvrier	Famille	Ouvrier	Famille	Ouvrier	Famille	Total
		A	B	C	D	$E = A \times C$	$F = B \times D$	$E + F$
Pré-production								
Total des coûts de pré-production								
Production								
Total des coûts de production								
Coûts de post-récolte								
Total des coûts de post-récolte								
Coûts de commercialisation								
Total des coûts de commercialisation								
Total des coûts de main d'œuvre pour la surface plantée (X acres)								
Total des coûts de main d'œuvre par acre								

TABLEAU 93. CALCULER LE COÛT D'UN EMPRUNT

Nom du cultivateur		Groupement de producteurs		Date	
Montant du prêt		A			
Taux d'intérêt par mois (%)		B			
Nombre de mois		C			
Coût de l'emprunt		$D = B \times C$			
Montant à rembourser		$A + D$			

TABLEAU 94. TOTAL DES COÛTS DU PRODUIT

Nom du cultivateur		Groupement de producteurs		Date	
Type de produit				Monnaie	
Superficie				Unité de surface	
COÛTS PAR UNITÉ DE SURFACE					
Matériel consommable		A			
Articles durables par an		B			
Total du matériel		$C = A + B$			
Coûts de main d'œuvre salariée		D			
Coûts de main d'œuvre familiale		E			
Total des coûts de main d'œuvre		$D + E$			
Coûts d'emprunts		F			
Total des coûts (sans la main d'œuvre familiale)		$C + D + F$			
Total des coûts (avec la main d'œuvre familiale)		$C + D + E + F$			

TABLEAU 95. REVENU DU PRODUIT CIBLE

Nom du cultivateur		Groupement de producteurs		Date	
Produit		Surface de production			
REVENU DES VENTES		NB D'UNITÉS VENDUES	PRIX UNITAIRE	TOTAL	
Unités vendues x prix de vente sur le marché					
Unités vendues x prix de vente sur le marché					
Total des ventes					

TABLEAU 96. BÉNÉFICE (MARGE BRUTE) DU PRODUIT CIBLE

Nom du cultivateur		Groupement de producteurs		Date	
Type de produit				Monnaie	
Superficie (ha)				Monnaie par \$	
				Y COMPRIS LA MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE	SANS LA MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE
Total du revenu	A				
Total des coûts	B				
Bénéfice (marge brute)	C = A - B				
Bénéfice (marge brute) de x unités de surface, par ex. parcelle d'1 acre/hectare					

TABLEAU 97. COÛTS MOYENS PAR UNITÉ DE SURFACE

Type de produit				Monnaie	
Nom Cultivateur 1		Groupement de producteurs		Date	
QUANTITÉ PAR UNITÉ DE SURFACE (par ex. par acre/ha)			Y COMPRIS LA MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE	SANS LA MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE	
Total du revenu	A1				
Total des coûts	B2				
Bénéfice (marge brute)	C1 = A1 - B1				

Nom Cultivateur 2		Groupement de producteurs		Date	
QUANTITÉ PAR UNITÉ DE SURFACE (par ex. par acre/ha)			Y COMPRIS LA MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE	SANS LA MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE	
Total du revenu	A1				
Total des coûts	B2				
Bénéfice (marge brute)	C1 = A1 - B1				

Nom Cultivateur 3		Groupement de producteurs		Date	
QUANTITÉ PAR UNITÉ DE SURFACE (par ex. par acre/ha)			Y COMPRIS LA MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE	SANS LA MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE	
Total du revenu	A1				
Total des coûts	B2				
Bénéfice (marge brute)	C1 = A1 - B1				

MOYENNE DES COÛTS			Y COMPRIS LA MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE	SANS LA MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE	
Moyenne du revenu	D = (A1+A2+A3)/3				
Moyenne des coûts	E = (B1+B2+B3)/3				
Moyenne des bénéfices	D - E				

LEÇON 20. REVUE, DOCUMENTATION ET PLANIFICATION DE LA SAISON PROCHAINE

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

- Expliquer comment aider les paysans à analyser les résultats de la saison précédente.
- Comparer les performances de plusieurs groupements de producteurs.
- Planifier vos conseils pour les paysans pour la saison prochaine.

REGISTRES DES PAYSANS

Paysans individuels. Autant que possible, chaque paysan devrait avoir la responsabilité de tenir ses propres registres. Cela aidera les cultivateurs à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour gérer leurs entreprises de manière professionnelle.

Encouragez-les à tenir des registres et, si nécessaire, montrez-leur comment faire. Il est tout aussi important de les aider à analyser les informations qu'ils ont réunies pour pouvoir les utiliser pour prendre des décisions. Il vaut peut-être mieux commencer par seulement quelques paysans la première saison et les encourager à aider leurs amis et voisins à tenir leurs propres registres la saison suivante.

Registres de groupe. Pour être des agriculteurs commerciaux, il faut absolument que les membres du groupe tiennent de bons registres des cibles, de la production, des ventes réelles et des détails des transactions financières. C'est la responsabilité du bureau élu par le groupe de tenir ces registres.

Aidez les agents à collecter ces données et à tenir ces registres. Aidez-les aussi à analyser la performance du groupe, à rendre compte de ces résultats aux membres et à utiliser les informations pour prendre des décisions pendant la saison et pour la saison suivante.

TIRER DES LEÇONS DE LA PREMIÈRE SAISON

Les paysans ont produit, vendu et calculé leurs bénéfices. Il est temps de discuter avec eux de ce qu'ils ont appris. Aidez-les à revoir aussi bien les aspects quantitatifs que les aspects qualitatifs :

Mesures quantitatives :

- Le groupe a-t-il atteint ses cibles de production ?
- Le groupe a-t-il atteint ses cibles de prix ?
- Le groupe a-t-il réussi à atteindre ses cibles de coûts ?
- A-t-il eu les revenus et les bénéfices auxquels il s'attendait ?
- A-t-il réussi à rembourser ses emprunts ?
- Était-il rentable de prendre un emprunt ?

Mesures qualitatives

- Cette approche a-t-elle été une réussite ? Qu'est-ce qui s'est bien passé ? Que veulent-ils refaire la saison prochaine ?
- Qu'est-ce qui s'est mal passé ? Que feraient-ils différemment la saison prochaine ?
- Quelles leçons avons-nous tirées de la première saison ? Est-ce que les paysans réussissent mieux en groupes ?

Vous pouvez utiliser le Tableau 99 pour noter les commentaires des paysans.

Les paysans trouvent souvent particulièrement utile d'apprendre de l'expérience d'autres paysans. Envisagez d'organiser des réunions conjointes ou des visites mutuelles entre vos groupes pour qu'ils puissent échanger des idées.

TABLEAU 99. FORMULAIRE DE REVUE DE FIN DE SAISON

	QU'EST-CE QUI S'EST BIEN PASSÉ ?	QU'EST-CE QUI NE S'EST PAS AUSSI BIEN PASSÉ ?
Organisation des paysans		
Collecte d'informations		
Plan d'affaires		
Pré-production		
Production		
Post-récolte		
Commercialisation collective		
Analyse du bénéfice		
Le produit était-il un bon choix ?		
Choses à changer		
Commentaires généraux		

REVOIR LA PERFORMANCE

En dehors de l'évaluation de la performance d'une agro-entreprise agricole ou d'élevage, les paysans devraient aussi revoir la performance des membres de leur groupe, en particulier de l'équipe de commercialisation, des cultivateurs modèles et/ou des membres du comité.

Le suivi de la performance est une question sensible, mais qui devrait être discutée de manière constructive. Vous devrez être sensible aux problèmes de dynamique de groupe et trouver de manières de suggérer où des changements pourraient s'avérer utiles.

Les élections sont une manière de faciliter les changements de postes et permettre à d'autres membres du groupe de prendre de nouvelles responsabilités. Elles peuvent être une manière non conflictuelle pour le groupe de changer les personnes qui ne sont pas performantes dans leur rôle.

DISCUTER AVEC VOTRE ÉQUIPE

C'est aussi un bon moment pour discuter de vos résultats avec vos collègues, d'autres agents de terrain et avec votre superviseur.

- **Comparer les groupes.** Certains groupes réussissent-ils mieux que d'autres ? Pourquoi ? Comment ont réussi les paysans que vos collègues conseillaient ? Que pouvez-vous apprendre d'eux ? Et que pouvez-vous partager de votre propre expérience ? Quelles difficultés avez-vous rencontrées et comment pouvez-vous les résoudre ?
- **Revoir l'approche d'agro-entreprise.** Dans quelle mesure l'approche d'agro-entreprise a-t-elle réussi ? A-t-elle aidé les paysans à produire et à vendre en faisant un bénéfice ? Ont-ils acquis de nouvelles compétences ? La collecte et le traitement des informations vous ont-ils permis d'aider les paysans ? L'approche diminue-t-elle le temps et les coûts du travail avec les aux paysans ou les augmente-t-elle ? Résulte-t-elle en un impact plus important et meilleur au niveau des exploitations ? À quelles difficultés et défis vous et vos collègues avez-vous été confrontés dans la mise en œuvre de cette approche ?

Vous pouvez utiliser la calculatrice de rentabilité du logiciel Farmbook pour comparer la productivité et la rentabilité des différents groupes et des différents produits.

DOCUMENTER ET FAIRE DES RAPPORTS

Diverses personnes auront besoin de rapports écrits sur les activités et les résultats de la saison. Gouvernement, bailleurs de fonds, ONG, institutions financières et investisseurs du secteur privé ont besoin de rapports formels pleins de données. Renseignez-vous sur le format demandé pour le rapport. Si vous avez tenu de bons registres pour le groupe, vous devriez pouvoir facilement préparer le rapport dans le format correct.

Les anecdotes, par exemple sur la manière dont une famille particulière a réussi, ajoutent un intérêt humain à un rapport et peuvent être utilisées d'autres manières aussi, par exemple pour aider d'autres paysans à comprendre et accepter l'approche d'agro-entreprise. Prenez aussi des photos ou faites de petites vidéos des moments importants du cycle de production et de commercialisation pour pouvoir les utiliser dans les rapports et dans votre travail futur avec des paysans.

N'ayez pas peur de parler des échecs. Les échecs sont inévitables quand on teste de nouvelles idées. Dans n'importe quelle entreprise, il y aura des échecs. En documentant et en analysant les échecs, nous pouvons en tirer des leçons et éviter de les répéter.

PLANIFIER LA SAISON PROCHAINE

Les paysans ont revu la saison passée ou le dernier cycle de production. Maintenant, il est temps de faire des plans pour la saison prochaine, en utilisant l'expérience qu'ils ont acquise. Vous devriez les aider à faire cela bien avant le début de la nouvelle saison pour qu'ils aient le temps d'explorer les marchés, d'acheter des intrants et de demander éventuellement les prêts dont ils auraient besoin.

- **Même produit et même marché ?** S'ils prévoient de cibler le même produit et le même marché, ils ne devront sans doute pas obtenir beaucoup de nouvelles informations. Ils peuvent utiliser les informations et les contacts dont ils disposent déjà. Mais les paysans devraient quand même vérifier s'il y a eu des changements importants, par exemple dans les prix ou dans la demande. Ils peuvent peut-être renouveler des accords ou des contrats avec des fournisseurs et des acheteurs et négocier les conditions d'emprunts avec des institutions financières selon les mêmes termes que la saison précédente.
- **Produit différent ou marché différent ?** Si les paysans décident de changer de produits (ou d'ajouter des produits) ou de cibler un marché différent, ils auront sans doute de plus de travail de collecte et d'analyse d'informations. Vous devrez peut-être les aider à ce travail. Cf. Leçon 5, Leçon 7 and Leçon 8.
- **Tenter d'améliorer.** Il est toujours possible de faire des améliorations, même dans l'entreprise qui réussit le mieux. Encouragez les paysans à chercher des manières de diminuer les coûts, d'augmenter leur productivité, d'obtenir de meilleurs prix ou de faire des investissements plus efficaces.
- **Analyse de rentabilité.** Aidez les paysans à répéter l'analyse de rentabilité (Leçon 10) pour estimer leurs coûts, leur revenu et leur bénéfice pour l'entreprise de la saison prochaine.
- **Plan d'affaires.** Le groupe devrait réviser son plan d'affaires si nécessaire (cf. étape 4). S'ils gardent le même produit et le même marché, il ne faudra peut-être pas beaucoup de changements. S'ils changent de produit ou de marché, ils devront faire des révisions plus substantielles.
- **Investir dans l'entreprise.** Encouragez les paysans à réinvestir une partie de leur bénéfice dans des entreprises rentables. Ils peuvent faire cela individuellement (par exemple acheter des semences, de l'engrais ou du matériel pour leur exploitation) ou en groupe (construire un entrepôt pour stocker les grains). Plus le cultivateur a d'épargne pour couvrir ses coûts de matériel et de main d'œuvre, plus il conservera de son bénéfice à la fin de l'année.

SE METTRE EN RETRAIT

Les paysans ont une saison d'expérience, ils vont donc commencer avec beaucoup plus de connaissances et de compréhension que quand vous avez commencé à travailler avec eux. Cela signifie que, cette fois-ci, ils devraient avoir besoin de moins de formation directe et de conseils.

Donc, mettez-vous plus en retrait. Essayez de vérifier qu'ils font autant de la planification, de la tenue des registres et de l'analyse que possible. Expliquez clairement que vous avez beaucoup d'autres paysans à servir et que, même si vous êtes toujours prêt à leur fournir un appui et des conseils, ils doivent gérer eux-mêmes leur agro-entreprise la saison prochaine.

INTERROGATION 20

Réponses à la fin du guide.

1. Chaque groupe est unique. Cela ne sert à rien de les comparer.
 - A. Correct. On ne peut pas gagner grand-chose en comparant les groupes.
 - B. Faux. Les paysans comme les agents de terrain peuvent apprendre en comparant les groupes. Il est donc important de collecter les données dans un format standard pour pouvoir comparer.
2. Que sont les principaux utilisateurs de données sur les coûts, le revenu et la rentabilité ?
 - A. Les paysans eux-mêmes.
 - B. Le bureau du groupement de producteurs.
 - C. L'agent de terrain.
 - D. L'organisation de l'agent de terrain.
3. Les paysans ont perdu de l'argent et ils sont frustrés par le processus d'agro-entreprise. Que devriez-vous faire ?
 - A. Laisser tomber le travail avec ce groupe. Visiblement, ils ne sont pas motivés pour continuer.
 - B. Discuter des problèmes avec le groupe et chercher des moyens de les résoudre la saison prochaine.
 - C. Essayer de les persuader qu'ils devraient faire la même chose la saison prochaine.

4. Les agriculteurs ont produit, vendu et calculé leurs bénéfices. Il est temps de discuter avec eux de ce qu'ils ont appris. Quelles sont les mesures quantitatives et qualitatives dont elles ont besoin pour discuter?

Faites correspondre la question à la catégorie correcte.

CATÉGORIE	QUESTION
A. Qualitatif	1. L'approche était-elle une réussite ?
B. Quantitatif	2. Le groupe a-t-il atteint ses objectifs de prix et de coûts ?
	3. Ont-ils gagné leurs revenus et leurs bénéfices ?
	4. Ont-ils remboursé leurs prêts? Ont-ils remboursé leurs prêts ?
	5. Était-ce lucratif pour emprunter un prêt ?
	6. Le groupe at-il atteint les objectifs de production ?
	7. Que veulent-ils faire à nouveau l'année prochaine ?

5. En plus de l'évaluation de la performance d'une agro-entreprise de récolte ou de bétail, les producteurs devraient également examiner la performance de leur ...
 - A. Les membres du groupe
 - B. Les acheteurs
 - C. Fournisseurs
 - D. Commerçants.
6. Pourquoi les anecdotes sont-elles un moyen efficace de faire des recherches et de signaler votre travail?
 - A. Ajouter un intérêt humain à un rapport peut aider d'autres agriculteurs à comprendre et à accepter l'approche agro-entreprise.
 - B. Cela crée un environnement concurrentiel pour les agriculteurs.
 - C. Les agriculteurs gagnent de la confiance lorsqu'ils apprennent les échecs des autres.

Étape 7. Passer à l'échelle supérieure



La dernière étape vous présente trois activités que vous devrez réaliser avant la saison prochaine. Il s'agit de :

- **Passer à l'échelle supérieure.** Cela signifie trouver des moyens d'étendre l'approche d'agro-entreprise à plus de paysans. Nous présentons quelques idées dans la Leçon 20.

À la fin de cette étape, vous aurez :

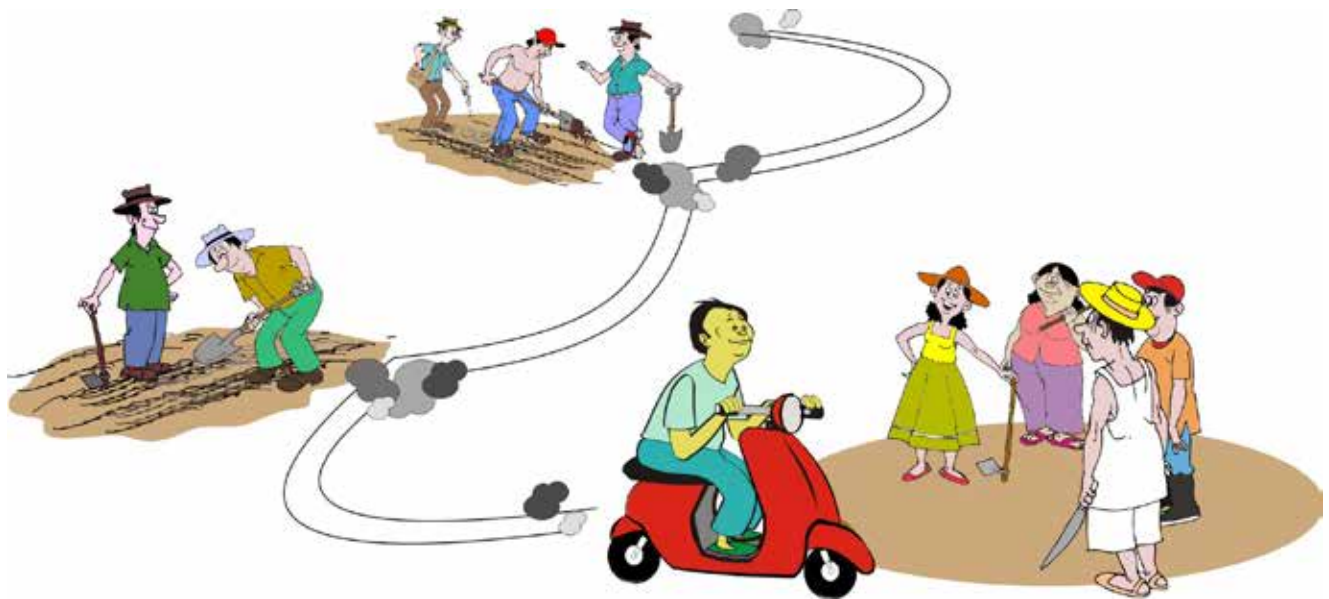
- Revu les expériences de la saison précédente avec le groupement de producteurs et vos collègues.
- Aidé les paysans à faire des plans pour la saison prochaine ou pour le prochain cycle de production.
- Exploré des manières d'obtenir un impact plus important en augmentant l'échelle de l'approche d'agro-entreprise.

LEÇON 21. PASSER À L'ÉCHELLE SUPÉRIEURE

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

- Calculer combien de groupements de producteurs un agent de terrain peut gérer.
- Décrire des options pour continuer à former les agents de terrain.
- Décrire des associations de paysans de deuxième niveau et des coopératives de paysans.
- Aider les paysans à préparer un plan pour augmenter l'échelle de leur entreprise ;
- Décrire d'autres manières d'aider à élaborer et à disséminer de nouvelles idées de production et de commercialisation.



UNE FORTE DEMANDE POUR DES CONSEILS EN MARKETING

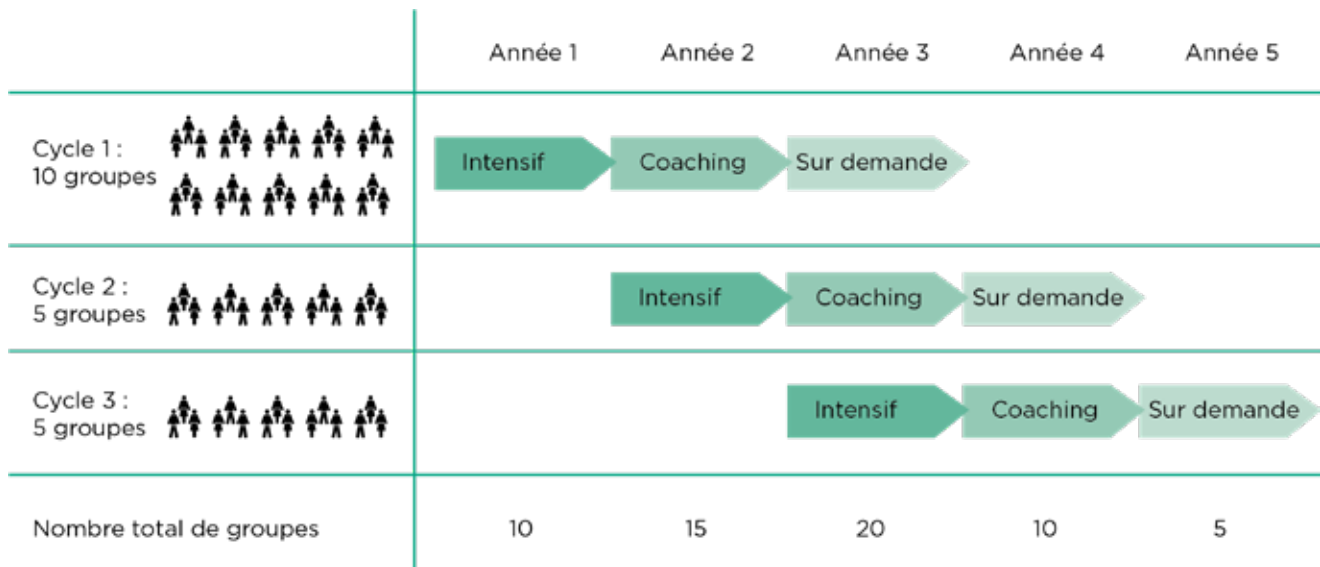
Il y a une forte demande des paysans pour une aide en marketing. Nous devons donc trouver des manières de servir plus de groupes à plus d'endroits. Cette leçon s'intéresse à quelques manières de le faire :

- Gérer plus de groupes
- Former d'autres facilitateurs
- Travailler avec des associations de deuxième niveau et des coopératives
- Travailler avec des acheteurs
- Promouvoir l'innovation
- Communications et médias.

COMBIEN DE GROUPES UN AGENT DE TERRAIN PEUT-IL GÉRER ?

Il n'y a pas de règle pour le nombre de groupements de producteurs qu'un agent de terrain peut soutenir. Cela dépend du type et du détail de la formation fournie, du lieu, de la situation des groupes, des options de marché, et de la capacité de l'agent de terrain.

Si vous travaillez dans une zone où les paysans sont pauvres mais où les marchés fonctionnent relativement bien, un agent de terrain bien formé peut commercer à travailler avec 5 à 10 groupements de producteurs de 20 à 30 paysans chacun, pendant le premier cycle de production.



PRÉSENTATION D'UN PLAN DE FORMATION EN ROULEMENT POUR UN AGENT DE TERRAIN SUR UN PROJET DE 5 ANS

Si les choses se passent bien et que d'autres groupements de producteurs en font la demande, l'agent de terrain peut ajouter de cinq à dix groupes de plus, ou plus, à chaque cycle de production. La durée du cycle de production peut être une saison, une année ou plusieurs années, selon le produit.

La figure en haut montre comment pourrait être organisé un plan pour ajouter de nouveaux groupes.

- **La 1ère année**, l'agent de terrain donne une formation intensive à 10 groupements de producteurs.
- **La 2ème année**, l'agent de terrain fait du coaching pour ces mêmes groupes, en allant les voir une fois par mois et au moment de la commercialisation. Cela lui permet de démarrer de nouveaux groupes.
- **La 3ème année**, l'agent de terrain vient voir les groupes de la première année seulement quand ils le lui demandent, fait du coaching pour les groupes qui ont commencé la 2ème année et commence à travailler avec un nouvel ensemble de groupements de producteurs.

Pour un projet de 5 ans, l'agent de terrain appuierait 20 groupes sur ces trois phases.

FORMER D'AUTRES FACILITATEURS

Une autre manière d'étendre l'approche d'agro-entreprise est de former des personnes qui pourront aider d'autres groupements de producteurs à mettre sur pied leurs propres agro-entreprises. Ces facilitateurs peuvent être :

- **Des employés d'organisations partenaires.** Diverses ONG, organisations communautaires ou religieuses et agences de vulgarisation promeuvent le développement agricole. Elles s'intéressent souvent à l'augmentation de la production ou à l'organisation de la communauté. Une formation à des compétences en agro-entreprise permettrait à leur personnel de diversifier leurs services et d'augmenter leur impact.
- **Des agents de terrain communautaires.** Des paysans entrepreneurs, en particulier des jeunes, aimeraient peut-être devenir agents de terrain du secteur privé. Ils pourraient peut-être travailler à temps partiel ou à plein temps pour aider des groupes à améliorer leur marketing. Certains projets ou organisations paient tout ou partie du salaire de ces agents. Ailleurs, ils pourront peut-être faire payer les groupements de producteurs pour les services fournis.



Les agents de terrain privés qui réussissent le mieux commencent souvent par travailler dans des groupes d'épargne et de crédit avant de passer aux agro-entreprises. Un agent de terrain qui acquière les 5 compétences dans le cadre d'un projet peut devenir agent de terrain du secteur privé. Un agent de terrain peut aussi former des membres de la communauté locale pour qu'ils deviennent prestataires de service du secteur privé.

ASSOCIATIONS DU SECOND NIVEAU

La collaboration entre des groupements de producteurs peut aider à augmenter l'échelle de la commercialisation collective de produits agricoles. Ce type de collaboration peut prendre la forme d'une association de commercialisation du deuxième niveau ou d'une coopérative (Cf. Leçon 17).

Une association du second niveau est une association informelle de groupements de producteurs qui organise la commercialisation des produits de ses membres et achète peut-être des intrants en gros. Chaque groupe a deux représentants dans le comité de commerce de l'association. Le comité de commerce nomme ensuite deux de ses membres pour négocier avec des acheteurs potentiels.

Les deux représentants de chaque groupe transmettent les informations et les décisions entre leur groupe et l'association.

L'association permet aux paysans d'acheter à de plus gros commerçants, de vendre à de plus gros commerçants et d'obtenir de meilleurs prix.



DES GROUPES
DE MARKETING
DE PREMIERE
ORDRE À UNE
ASSOCIATION DE
DEUXIÈME ORDRE

COOPÉRATIVES AGRICOLES

Les coopératives sont des organisations plus formelles qui ont habituellement du personnel à plein temps et qui offrent plus de services à leurs membres :

- Accès à de nouvelles technologies comme : semences, engrais, produits agro-chimiques, irrigation.
- Accès à des services vétérinaires.
- Accès à des intrants de base à un prix plus bas, grâce à des achats en gros.

- Appui de services de vulgarisation pour la production.
- Appui financier pour les prêts et l'analyse de rendement.
- Installations de stockage et de conditionnement des récoltes.
- Information sur les marchés (prix actuels et données sur les tendances des marchés).
- Appui à la commercialisation (trouver des acheteurs et prendre des dispositions collectives de commercialisation).
- Aide pour accéder à des options de prêts, d'assurances et de reçus d'inventaires.
- Appui à la certification.

Certaines coopératives offrent aussi des services sociaux :

- Accès à des cliniques médicales.
- Éducation pour les adultes.
- Projets d'infrastructures de base (eau, assainissement, routes d'accès aux marchés, transport).

Ces services peuvent aussi être ouverts aux non membres, mais les membres ont des tarifs préférentiels.

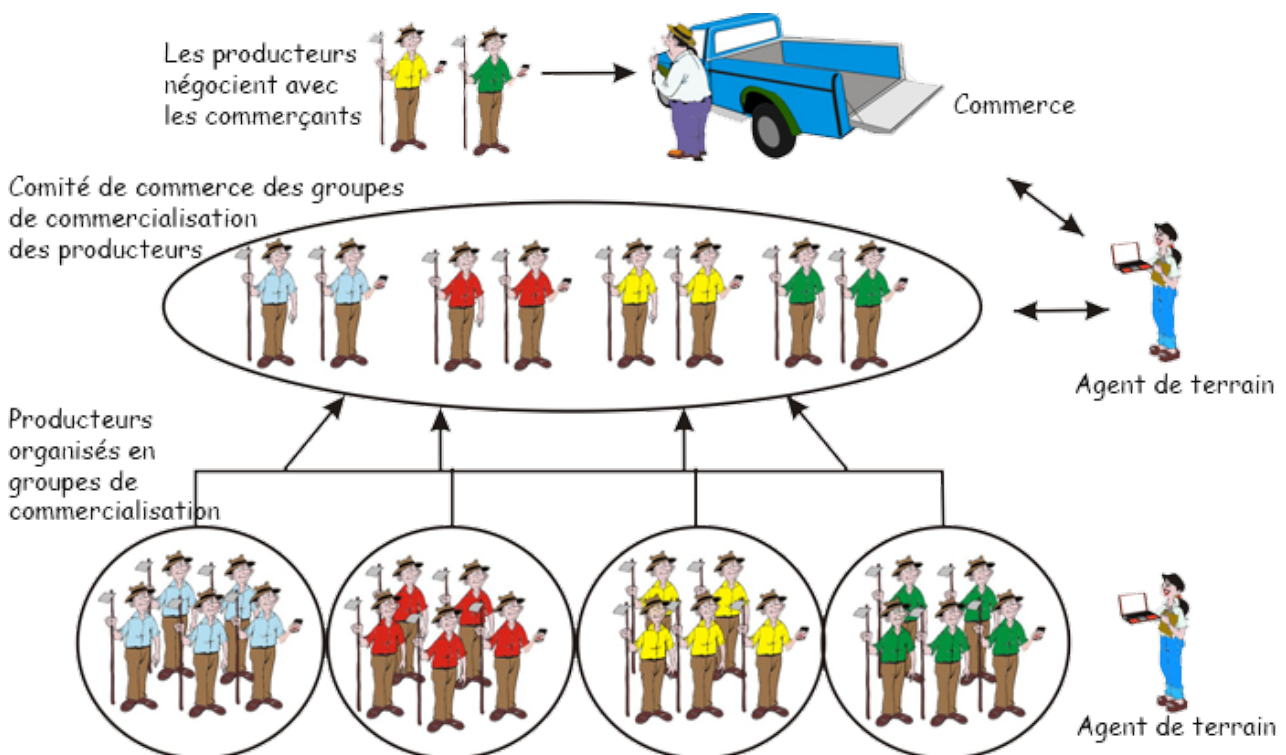
Pour faire partie d'une coopérative, un paysan paie généralement un droit d'inscription unique ou annuel et on lui demande aussi d'acheter des parts.

GESTION DE LA COOPÉRATIVE

Plusieurs coopératives peuvent être organisées en union.

- Groupements de producteurs (20-30 membres).
- Coopératives (10-30 groupements de producteurs).
- Unions de coopératives (4-5 coopératives).

Parce que les coopératives servent tellement de paysans et qu'elles sont un endroit où les paysans peuvent apprendre et obtenir des informations, elles sont très utiles pour augmenter l'échelle de l'approche d'agro-entreprise.



Quand elles sont bien gérées, les coopératives améliorent généralement le sort de leurs membres. Des millions de paysans soutiennent le mouvement coopératif qui leur permet d'être plus autonomes.

Mais dans certains pays, la mauvaise gestion de coopératives a donné une mauvaise réputation à beaucoup. Certaines coopératives sont imposées par le gouvernement. Elles ont parfois contrôlées par des élites ou des politiciens. Là où les groupements paysans sont manipulés pour des raisons politiques, beaucoup sont corrompus ou inefficace.

Les paysans peuvent donc ne pas faire confiance aux coopératives et dans certaines zones, il peut être difficile de les promouvoir. Assurez-vous que toutes les organisations qui disent appuyer les paysans sont honnêtes et offrent des services qui améliorent la situation des paysans. Toutes les organisations de ce genre devraient faire régulièrement l'objet d'un audit pour vérifier leur performance et leur rapport coût-efficacité.

TRAVAILLER AVEC DES ACHETEURS FORMELS

Les commerçants locaux et d'autres acheteurs plus formels achètent généralement à un grand nombre de paysans. Négocier avec de nombreuses personnes prend du temps et n'est pas très efficace. Comme nous l'avons vu, de nombreux acheteurs se réjouissent de pouvoir négocier pour acheter de plus grandes quantités à des groupements de producteurs. Ils sont souvent prêts à payer un prix plus élevé parce que c'est plus pratique pour eux d'acheter de grosses quantités.

Une fois que vous avez aidé les paysans à s'organiser en groupe, il est utile de travailler avec les acheteurs.

- Voudraient-ils acheter plus ?
- Aimeraient-ils acheter aussi d'autres produits ?
- Paieraient-ils plus cher pour une meilleure qualité ?
- Peuvent-ils payer plus rapidement pour un approvisionnement fiable ?

Essayer de faciliter des accords entre les paysans et les acheteurs pour créer des relations commerciales. Encouragez les groupements de producteurs à suivre les tendances, les besoins et les préférences de acheteurs.

Une fois qu'ils auront vu les avantages d'un travail avec des groupes, les acheteurs seront peut-être prêts à aider leurs autres fournisseurs à s'organiser et à leur vendre de grandes quantités.



Encouragez les groupements de producteurs et les acheteurs à rester en contact étroit tout au long de la saison agricole. C'est facile avec les téléphones portables.

PROMOUVOIR L'INNOVATION

Les paysans peuvent souvent améliorer leur revenu en identifiant de nouvelles tendances et de nouveaux débouchés et en trouvant des manières de répondre à ces nouvelles demandes. Ils peuvent aussi devenir plus concurrentiels en réduisant leurs coûts de production ou en développant leur productivité.

Il faudra sans doute pour cela de nouvelles techniques de production ou de meilleures manières de s'organiser. Et cela implique de l'innovation.

L'innovation commence généralement par une personne qui voit une nouvelle manière de faire quelque chose. Cette idée est testée sur une petite échelle, peut-être par un petit groupe de cultivateurs. Si elle réussit, le groupe dans son ensemble peut adopter cette nouvelle approche et l'intégrer dans son prochain plan d'affaires.

D'où viennent les nouvelles idées ? Les cultivateurs eux-mêmes en sont une source importante. Vous devriez aussi travailler avec des chercheurs et avec le secteur privé pour identifier de nouvelles choses qui pourraient fonctionner. Internet est aussi un bon endroit où chercher. Référez-vous au cours de CRS sur les Innovations pour plus d'idées sur la manière de promouvoir les innovations.



COMPARER LES COÛTS D'UNE CULTURE À L'AUTRE

Dans la Leçon 19, nous avons appris à comparer les coûts estimés et les coûts réels pour un cultivateur et pour un groupement de producteurs. L'une des autres choses que peut faire un agent de terrain avec les paysans est de comparer le bénéfice (ou le retour de la terre et du travail) de différents types de culture. Par exemple, un agent de terrain peut prendre les coûts de production (matériel, main d'œuvre et emprunts) et le revenu des ventes pour le maïs et comparer ces chiffres pour la même unité de surface d'une autre culture comme le manioc, le riz ou le café.

TABLEAU 100. FORMULAIRE DE COMPARAISON DES COÛTS

COÛTS	CULTURE A	CULTURE B	DIFFÉRENCES
basés sur la même unité de surface : 1 acre	(par ex. Maïs)	(par ex. Haricots)	
Matériel consommable			
Matériel durable			
Main d'œuvre salariée			
Main d'œuvre familiale			
Coûts de l'emprunt			
Recettes (revenu)			
Bénéfice (marge brute)			



COMMUNICATION ET MEDIAS

Les paysans écoutent la radio et peuvent peut-être regarder la télévision. Ils sont de plus en plus nombreux à avoir des téléphones portables et il y a peut-être des cyber-cafés dans les environs. Si ces services d'information existent, utilisez-les pour promouvoir le développement d'agro-entreprises.

Par exemple, vous pourriez :

- Contribuer à une pièce radiophonique sur la commercialisation.
- Être interviewé dans une émission ou intervenir régulièrement pour parler d'agriculture et des prix sur les marchés.
- Préparer et distribuer des imprimés et des guides de marketing.
- Contribuer à des documents d'information produits par le gouvernement ou des ONG.
- Chercher des manières de transmettre des informations, par exemple sur les prix, aux paysans grâce à leur téléphone portable.

CONCLUSION

L'augmentation de l'échelle d'interventions réussies dépend de l'efficacité de la planification, de la rigueur de la mise en œuvre et de la régularité de la documentation. Vous êtes un élément vital du processus de développement. Utilisez vos compétences et vos connexions pour essayer de nouvelles idées et trouver de nouvelles manières d'arriver à des résultats positifs dans la vie des paysans.

Nous espérons que les informations contenues dans ce cours vous aideront à travailler avec les paysans et à leur permettre de devenir de meilleurs entrepreneurs agricoles.

INTERROGATION 21

Réponses à la fin du guide.

1. Quelle est la meilleure approche pour planifier le travail avec des groupements de producteurs ?

- A. Commencez le travail avec tous les groupes en même temps. Les plus faibles vont abandonner, ce qui vous permettra de vous consacrer aux plus solides, qui ont des chances de réussir.
- B. Travaillez avec un groupe à la fois. Assurez-vous qu'ils savent bien gérer leur production et leur commercialisation avant de passer à un autre groupe.
- C. Échelonnez le travail : commencez par travailler de manière intensive avec plusieurs groupes puis, la saison suivante, réduisez votre implication avec ces groupes, ce qui vous libèrera pour commencer avec un autre ensemble de groupes.

2. Quelle est la meilleure méthode pour augmenter l'échelle de l'approche d'agro-entreprise ?

- A. Il n'y a pas une seule meilleure méthode. Cela dépend de la situation particulière.
- B. Encourager les groupes à se fédérer pour former des associations de second niveau ou des coopératives.
- C. Former les partenaires et les paysans aux compétences de l'agro-entreprise.
- D. Travailler avec des commerçants et autres acheteurs.
- E. Utiliser les mass médias pour atteindre de grands nombres de paysans.

3. Reliez la méthode d'augmentation de l'échelle avec la voie qui correspond

MÉTHODE	VOIE
A. Interview dans une émission	1. Travailler avec les acheteurs
B. Tester une nouvelle technique de production	2. Innovation
C. Voir s'ils seraient intéressés par des volumes plus importants à acheter	3. Radio
D. Aider plusieurs groupes à collaborer pour la commercialisation	4. Association du deuxième niveau

4. Quels facteurs un agent de terrain devrait-il prendre en compte lorsqu'il s'agit de déterminer combien de producteurs elle peut supporter ?

- A. Accès à la technologie
- B. Capacité de l'agent de terrain
- C. Situation du groupe
- D. Emplacement
- E. Options du marché
- F. Type de formation.

5. Faire correspondre le type d'organisation avec le nombre le plus probable de membres.

TYPE D'ORGANISATION	MEMBRES
A. Groupe de producteurs	1. 4-5 coopératives
B. Union coopérative	2. 10 à 30 groupes de producteurs
C. Coopérative	3. 20-30 membres

6. Lequel d'entre eux n'est pas une caractéristique d'une bonne coopérative ?

- A. Fournir des informations et des conseils.
- B. Offrir l'accès aux intrants bon marché.
- C. Fournir un accès aux prêts et à l'assurance.
- D. Les producteurs sont tenus de se joindre.

EXERCICE 21. VOTRE PLAN POUR AUGMENTER L'ÉCHELLE

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront :

- Fixer de nouvelles cibles de production et de ventes.
- Élaborer un plan pour s'organiser afin de fournir les marchés cibles.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Tableau de conférence, marqueurs, calculatrice.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Les paysans commencent à organiser un nouveau plan pour la saison prochaine, avec des cibles plus élevées ou des marchés plus lucratifs et plus de paysans impliqués dans la production et la vente aux acheteurs cibles.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 180 minutes.

PRÉPARATION

- Aucune.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

L'agent de terrain devra mener la discussion avec les paysans sur la manière dont ils pourraient augmenter l'échelle. La Leçon 21 a expliqué comment les groupes de producteurs peuvent commencer à réfléchir à l'intensification de leurs agro-entreprises - examiner ces options avec les producteurs.

L'agent de terrain devrait voir avec les paysans une série de questions pour travailler sur les idées de base qu'ils vont utiliser pour augmenter l'échelle de leur production. Le groupe de paysan devra revoir sa performance et aussi travailler sur ses plans de commercialisation pour évaluer les options pour passer à l'échelle supérieure.

- **Revoir la stratégie de marché :** Cette étude demandera de revisiter les marchés pour voir si les acheteurs achèteraient plus de produit, et, si oui, quelle augmentation de production les acheteurs souhaitent.
- **Fixer la nouvelle cible :** Sur la base de la production et des ventes de la saison précédente, et avec les nouvelles informations fournies par les acheteurs, les paysans peuvent fixer une nouvelle cible.
- **Identifier la bonne méthode pour augmenter l'échelle :** Que devraient faire les paysans pour augmenter l'échelle, comment l'agent de terrain peut-il aider ? Et que veulent faire les paysans ?

Quand vous parlez aux paysans, prenez en compte les questions suivantes :

- L'agent de terrain connaît-il d'autres groupements de producteurs qui cultivent le même produit et pourrait se joindre à ce groupe ?
- Les paysans peuvent-ils augmenter la production à l'intérieur de leur groupe ? (oui/non).
- Comment les paysans augmenteront-ils leur production et leurs ventes ? (Plus de technologie ? Plus de terres ? Plus de membres ?).
- Les paysans peuvent-ils travailler avec d'autres groupes existants ? (il y en a/il n'y en a pas).
- Les paysans doivent-ils former de nouveaux groupes ? (oui/non).
- Qui fera la facilitation pour les nouveaux membres du groupe ? (projet/paysans/autre).

Exemples de questions plus détaillées

L'agent de terrain sait-il s'il y a d'autres groupements de producteurs dans ce marché ?

- Les agents de terrain travaillent avec d'autres groupements de producteurs et devraient dire aux paysans s'il y a, dans le projet ou ailleurs, d'autres groupes ayant les mêmes idées et qui pourraient avoir envie de se joindre à eux pour travailler aux nouvelles cibles de commercialisation. Si la réponse est oui, l'agent de terrain devrait travailler pour mettre en relation des groupements de producteurs ayant les mêmes idées.

Questions pour l'augmentation de la production d'un groupe existant

- Les ventes de la saison dernière ont-elles indiqué que les paysans pourraient vendre plus à des acheteurs identifiés, en faisant un bénéfice ?
- Est-il possible d'atteindre leur nouvelle cible de production avec les seuls membres du groupe ?
- L'augmentation de la production viendrait-elle de l'amélioration de la technologie, de l'augmentation de la surface cultivée ou de l'addition de nouveaux membres dans le groupe ?
- Les paysans peuvent-ils investir dans de nouvelles technologies pour atteindre les nouvelles cibles ?

QUESTIONS POUR L'AUGMENTATION DE LA PRODUCTION EN AUGMENTANT LA TAILLE D'UN GROUPE EXISTANT

- Y a-t-il d'autres paysans qui veulent se joindre au groupe ?
- Le premier groupe peut-il aider les nouveaux paysans à élaborer un plan d'entreprise ?

- Vaut-il mieux que les nouveaux cultivateurs se joignent au groupe existant ou qu'ils forment un autre groupe associé ?

Les paysans doivent-ils travailler avec d'autres groupes existants ?

- Y a-t-il une coopérative ou une autre association à laquelle le premier groupe pourrait se joindre ?
- Le groupe peut-il s'associer avec d'autres groupes du projet qui sont dans les environs pour pouvoir acheter de plus grandes quantités d'intrants et pour vendre leur production ?

Qui s'occupera des nouveaux membres du groupe ?

- L'agent de terrain du projet peut-il aider à appuyer les nouveaux membres ou groupes ?
- L'agent de terrain du projet peut-il aider à former un agent de terrain local du secteur privé ?
- L'un des membres du groupe existant jouera-t-il le rôle du prestataire de service local ?

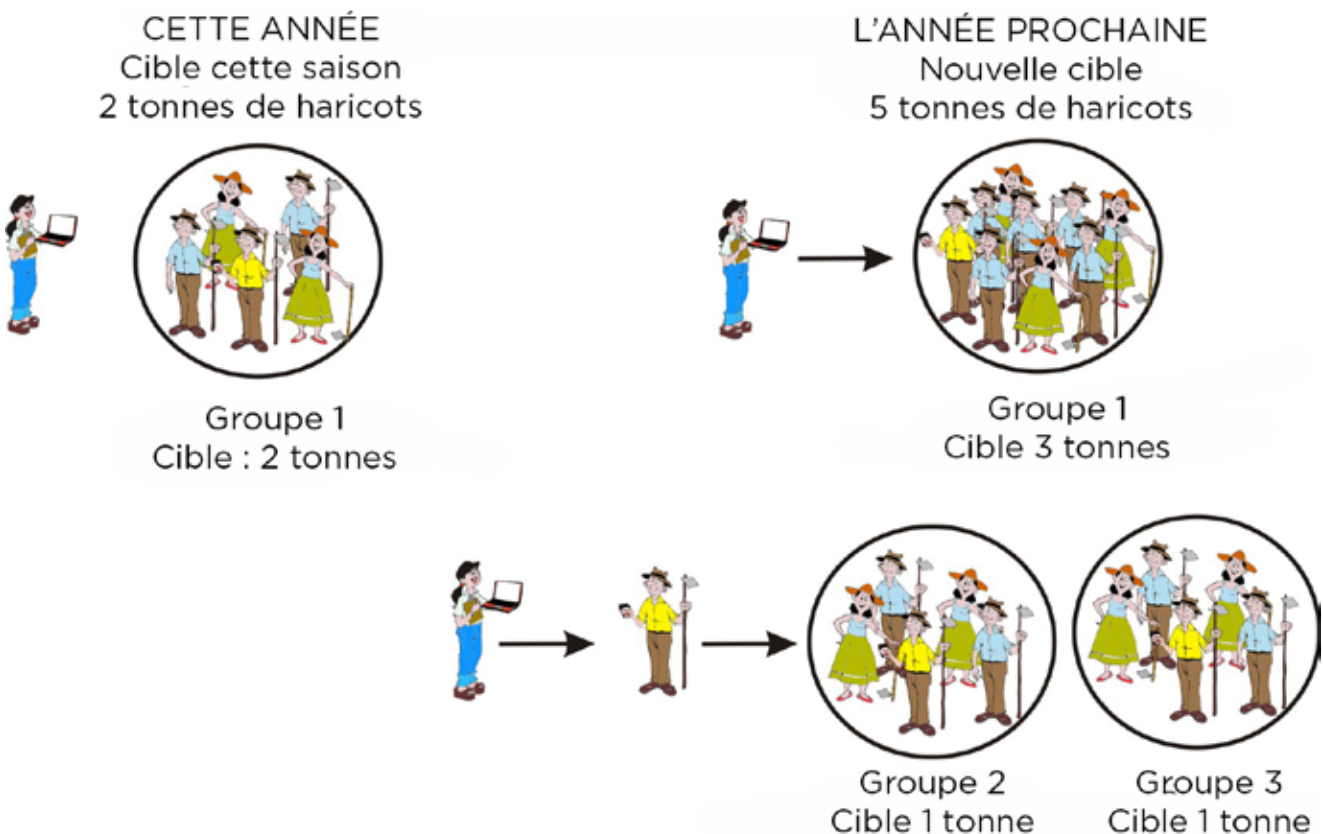
Faire la cartographie du plan d'augmentation d'échelle

En utilisant une feuille de papier et des marqueurs, demander aux paysans de dessiner un dessin ou un diagramme de la manière dont ils prévoient d'augmenter l'échelle de leur production. Dans l'exemple ci-dessous, les paysans ont agrandi leur premier groupe et se sont joints à deux nouveaux groupes.

Travail pour le groupe

Travaillez avec l'agent de terrain pour préparer pour l'année prochaine un plan d'augmentation d'échelle incluant les questions suivantes.

- Préciser l'augmentation de la demande pour le produit. S'il n'y a pas d'informations disponibles, faire une étude rapide du marché.
- Identifier des acheteurs et confirmer le volume qu'ils achèteront.
- Faire la cartographie du processus de base de l'augmentation d'échelle.
- Confirmer avec l'agent de terrain s'il y a des groupes existants avec lesquels prendre contact.
- S'il faut plus de membres, les recruter et noter leur nom et l'endroit où ils se trouvent
- Identifier qui fournira un appui d'agent de terrain ou communiquera avec les membres.
- Sélectionner une personne du premier groupe qui travaillera avec les autres groupes.
- Démarrer le processus d'analyse de marché et de développement d'entreprise pour la prochaine saison.
- Les plans de mise en œuvre comprendront maintenant plusieurs groupes.
- Garder des traces de chacune de ces activités et informer tous les membres du groupe des décisions concernant l'augmentation d'échelle.



Annexes



ANNEXE 1. LE GROUPEMENT PAYSAN DE MSHIKA

Les informations contenues dans cette étude de cas vous permettront de préparer un plan d'affaires pour l'entreprise de maïs du Groupement de producteurs de Mshika, dans le district de Hai, Zone du Nord, Tanzanie. Le plan d'affaires peut être préparé soit à la main soit en entrant les données dans Farmbook, un outil en ligne de planification d'agro-entreprise et de suivi. Cette étude de cas est conçue pour donner une introduction pratique à l'outil Farmbook et devra être utilisée en combinaison avec la présentation Powerpoint de formation sur Farmbook. Elle correspond au plan d'affaires présenté dans les Leçons 10 et 19 du Manuel Sept étapes du marketing.

Votre travail est le suivant :

Lisez tout le texte de l'étude de cas (cela vous aidera à vous orienter dans les informations)

À partir des données présentées dans cet exemple, **remplissez les sections correspondantes de Farmbook**

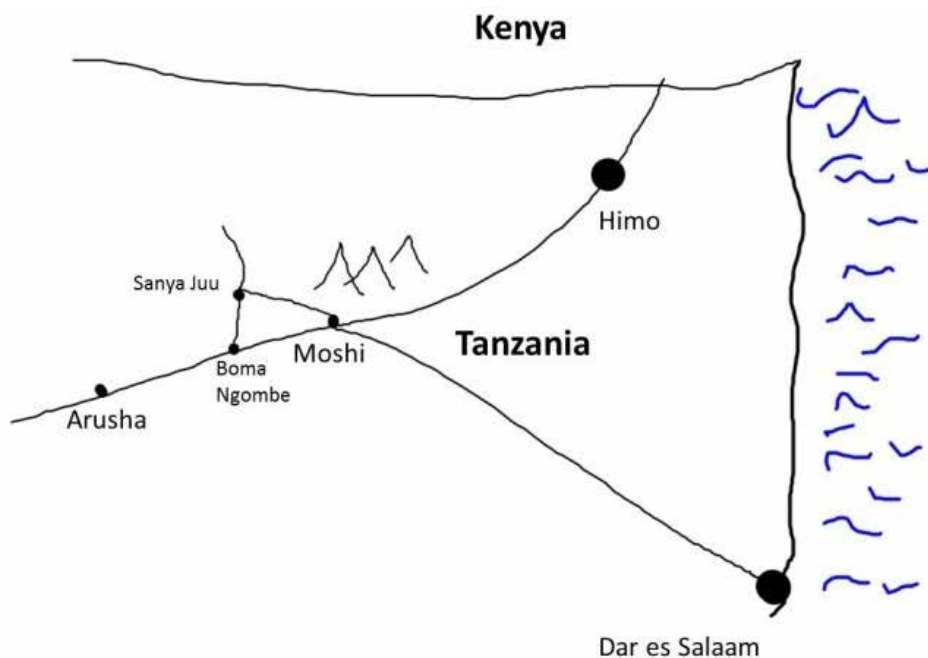
1. Enregistrez les paysans dans leurs ménages
2. Enregistrez les paysans dans un groupement de producteurs. **Utilisez votre nom** en tant que nom du Groupement de producteurs.
3. Utilisez les informations de l'étude de cas pour élaborer la section narrative du plan d'affaires.
4. Saisissez la section narrative et les données de production dans le plan d'affaires.
5. Étudiez les données financières et saisissez les données de production pour les paysans, selon la taille de l'exploitation.
6. Référez ces données
7. Allez au Registre des ventes et saisissez le nombre de sacs vendus selon les informations de l'étude sur les ventes.
8. Revoyez les rapports
9. Synchronisez les données.

GROUPEMENT DE PRODUCTEURS DE MSHIKA À SANYA JUU

Le village de Sanya Juu se trouve à 21 km au nord de Boma Ngombe, chef lieu du district de Hai, dans la région Kilimandjaro Ouest, en Tanzanie. Boma Ngombe, est le centre commercial local, sur la route principale d'Arusha à Dar-es-Salaam. Boma Ngombe est situé 55 km d'Arusha à l'ouest et à 20 km de Moshi, à l'est. Il se trouve à une altitude de 1300 mètres. Selon le GPS de l'agent de terrain, la situation de de Sanya Juu est 3,183333 de longitude et 37,06667 de latitude. Sanya Juu est une zone agricole productive, avec un bon accès aux marchés vers les villages et villes du nord en Tanzanie et est assez proche pour avoir des liens commerciaux pour répondre à la demande des marchés kenyans.

TABLEAU 101. MEMBRE DU GROUPEMENT DE PRODUCTEURS DE MSHIKA

NO	SALU-TATION	NOM DU CULTIVATEUR	STATUT MATRIMONIAL	NUMÉROS DE TÉLÉPHONE	RÔLE DANS LE MÉNAGE	AGRICULTEUR		PROPRIÉTÉS FONCIÈRES		GENRE	DATE DE NAISSANCE Jj/mm/aaaa	PIÈCES D'IDENTITÉ
						oui / non	Hectares					
1	M.	Reginald Mengi	Marié	27 394 9656	Chef	Oui	3	Homme	4/6/1950	Aucune		
2	M.	Jim Tembo	Marié	27 853 6923	Chef	Oui	4	Homme	22/5/1955	Tz 254402203		
3	M.	Julius Kassanga	Marié	27 287 8927	Chef	Oui	5	Homme	17/5/1970	Aucune		
4	M.	Euphrase Kezilahabi	Marié	27 889 3323	Cousin	oui	3	Homme	14/1/1980	Aucune		
5	Mme	Salma Kikwete	Mariée	27 853 7832	Chef	Oui	7	Femme	3/3/1982	Aucune		
6	M.	Leonard Shayo	Marié	27 888 2352	Chef	Oui	4	Homme	2/10/1970	Tz 29992339		
7	Mme	Flaviana Matata	Mariée	27 999 2783	Chef	Oui	16	Femme	25/9/1952	Tz 25384842		
8	M.	Marcus Chengula	Marié	27 079 2132	Chef	Oui	4	Homme	9/3/1968	Aucune		
9	Mme	Livelong Nyerere	Mariée	27 866 5000	Chef	Oui	1	Femme	7/3/1953	Tz 29983339		



CARTE DE SANYA JUU

LE GROUPEMENT DE PRODUCTEURS

En 2007, les paysans de Sanya Juu ont décidé de former le groupement de producteurs de Mshika pour améliorer leur sécurité alimentaire. World Fusion les a aidés pour les idées agricoles de base et les intrants. Les paysans se sont organisés à l'origine pour apprendre comment gérer les nuisibles et les maladies de leurs principales cultures vivrières, le maïs et les haricots. Les paysans ont fait quelques améliorations mais le groupe ne se réunissait pas toutes les semaines et les progrès étaient lents.

GROUPEMENTS DE PRODUCTEURS POUR LA COMMERCIALISATION

Mi-2011, le Département d'organisation du développement de l'agriculture et de l'élevage (DALDO) a mis en route une nouvelle activité avec les groupements de producteurs, visant à les aider à améliorer leurs débouchés pour les cultures de rente et les produits de l'élevage. La première activité était un diagnostic participatif facilité par Agnès Mamba.

Agnès a expliqué aux cultivateurs qu'il était important d'augmenter leur productivité mais qu'ils devaient aussi être mieux organisés et apprendre comment commercialiser leurs produits. Elle a offert d'appuyer les paysans qui avaient envie de travailler à leurs compétences en marketing. Elle a cependant bien expliqué que pour réussir, les paysans devraient faire preuve d'une réelle détermination.

Les paysans se sont réunis et ont décidé de passer à la vitesse supérieure. Agnès est repassée, et cette fois, elle a aidé le groupe à faire une activité de création de vision, en travaillant avec les paysans pour mieux savoir ce qu'ils faisaient et ce qu'ils voulaient faire à l'avenir. Quand Agnès a poussé les paysans à dire ce qu'ils voulaient réaliser, ils ont identifié trois éléments principaux de leur vision :

- **Produire plus** et plus régulièrement pour garantir leur sécurité alimentaire et
- **Augmenter leurs revenus** pour améliorer leur logement et payer l'éducation de leurs enfants.
- **Améliorer la sécurité alimentaire** grâce à une meilleure productivité et des revenus plus élevés pour le groupement de producteurs.

Suivant les conseils d'Agnès, les paysans ont décidé de réorganiser leur groupe et de préparer une nouvelle constitution. Ils ont décidé de s'appeler Groupement de producteurs de Mshika et ont fait des plans pour travailler avec Agnès pour passer d'un groupe de production à un groupe de commercialisation. Agnès leur a demandé de démarrer un groupe d'épargne pour épargner de l'argent à investir dans leur entreprise. Elle a aidé les paysans à s'organiser en groupe d'épargne pour aider à

autofinancer leur investissement. Il a fallu pour cela que les paysans enregistrent le groupe auprès de l'ONG, World Fusion. Le groupement a été enregistré sous le nom de Mshika et s'est vu attribuer le numéro d'identification 10109189925. Le groupe a donné le numéro de Jim Tembo 27 853 6923 comme principal numéro de contact pour le groupe et a noté la date de la formation. Il a aussi inclus les postes du nouveau bureau du groupement :

- **Jim Tembo**, Président du groupement,
- **Salma Kikwete**, Secrétaire,
- **Flaviana Matata**, Trésorière,
- **Livelong Nyerere**, Cultivatrice modèle et
- **Marcus Chengula**, agent de commercialisation.

RÔLE DE L'ÉQUIPE DE COMMERCIALISATION

Agnès a travaillé avec Marcus pour mettre en place une équipe de trois membres pour former un « comité d'entreprise. » Cette équipe avait la responsabilité de collecter des informations sur les marchés pour le groupe. Son travail supposait d'aller régulièrement dans les marchés et de poser des questions aux commerçants sur les tendances dans les prix et les conditions d'achat. Pendant les visites sur les marchés, Agnès leur a expliqué comment contacter les commerçants, quelles questions leur poser et comment enregistrer les informations collectées. Ils se sont rendus au marché local de Sanya Juu, à Boma Ngombe, à Arusha et à Himo.

L'équipe de commercialisation a réuni des informations sur le maïs, les haricots, le tournesol, le piment, la papaye, les champignons, les porcs et les poulets locaux, selon la demande du marché. Du point de vue du bénéfice net, les meilleures options étaient : papaye, maïs, champignons, tournesol, poulets locaux et haricots. Les porcs n'étaient pas intéressants du point de vue économique. Ces informations ont été partagées avec tout le groupement de producteurs qui a utilisé les critères suivants pour choisir l'option la plus attrayante pour développer une entreprise :

- demande sur le marché,
- retour rapide et génération de revenu,
- connaissances sur la manière de produire la culture
- rentabilité et
- double utilisation, pour l'alimentation et la génération de revenu.

Sur la base de ces critères, le groupement a choisi le maïs comme entreprise de départ. Ils ont choisi le maïs parce que la demande est forte dans les marchés locaux et régionaux, qu'ils ont des contacts avec des acheteurs intéressés et qu'ils savent comment le cultiver. C'est aussi leur culture alimentaire, les paysans pourront donc consommer ce qu'ils ne vendront pas.

L'étape suivante du développement de leur entreprise de maïs était de faire une analyse rapide plus détaillée de la chaîne de marché pour que le groupement ait suffisamment d'informations pour préparer un plan d'affaires qui le guiderait pour les cibles de production et la commercialisation. Les informations qu'ils ont réunies en parlant aux différents acteurs est résumée ci-dessous. Utilisez ces informations pour préparer votre plan d'affaires et votre analyse de rentabilité.

PRODUCTION DE MAÏS

Les paysans ont des terres pour la production commerciale qui sont à une distance de leurs maisons allant jusqu'à 5 km. Ils ont aussi des parcelles plus proches de chez eux, mais elles sont petites et surtout utilisées par les femmes pour la production de légumes. Le maïs est leur principale culture vivrière et de rente. Ils cultivent normalement du maïs, mais la plupart des paysans utilisent des semences locales et n'utilisent que rarement de l'engrais.

Cependant, les choses ont changé. Agnès a suggéré aux paysans d'aller à la station de recherche de Selian, à 20 km, pour demander de l'aide afin d'améliorer leur production de maïs. Les chercheurs ont conseillé aux paysans, s'ils voulaient cultiver du maïs pour le vendre, d'utiliser un ensemble de technologies comprenant de

nouvelles variétés, de l'engrais et des techniques agronomiques améliorées. Les chercheurs ont aussi fait les recommandations suivantes :

- Des semences améliorées de leurs nouvelles variétés (TAN 250 un maïs hybride, OPTAN 200 une variété à pollinisation libre);
- Une bonne utilisation d'engrais, un ou deux sacs de 50 kg de NPK ;
- Une amélioration de l'agronomie, par exemple préparer la terre au bon moment, semer au bon moment, désherber les champs à la main au moins deux fois pendant les 3-4 premières semaine de croissance ou pulvériser les cultures pour supprimer les mauvaises herbes, sécher les grains immédiatement après la récolte et stocker les grains secs dans des sacs propres, dans un magasin bien ventilé pour conserver leur qualité.
- Les chercheurs leur ont dit qu'il y avait à Boma Ngombe des magasins d'intrants qui vendaient des semences OPV et des semences hybrides.
- L'engrais est disponible à Arusha, à 30\$-40\$ le sac de 50 kg, mais cela coûte environ 3\$ de transport pour ramener un sac d'engrais à Sanya Juu.

Après leur visite à la Station de recherche agricole, les paysans ont discuté des options avec Agnès. Traditionnellement, les paysans conservaient des semences d'une année à l'autre, mais ils remarquaient que leur productivité diminuait les années suivantes, surtout avec les semences de maïs hybride. Beaucoup de paysans utilisaient des variétés à pollinisation libre (VPL) parce que les semences peuvent être utilisées pendant 2 ou 3 ans.

Pour éviter le déclin de la productivité et renforcer leur production, les paysans ont prévu que tous les membres achètent les nouvelles semences hybrides au marché de Bombe Ngombe. Au marché, ils ont fait une recherche sur le prix des semences (cf. Tableau 102). Le fournisseur d'intrants les a informés qu'il leur faudrait 8 kg de semences par acre.

Les chercheurs ont aussi dit aux cultivateurs que s'ils plantaient les nouvelles semences de maïs hybride ou les variétés à pollinisation libre, ils n'auraient de bons résultats que s'ils utilisaient de l'engrais. Quand les paysans sont allés au magasin d'intrants, le gérant leur a dit ce qu'il pensait que la plupart des cultivateurs pourraient obtenir comme rendement en combinant différents types de semences avec de l'engrais. Le marchand d'intrants leur a dit que, comme la plupart des paysans n'utilisaient pas de semences hybrides ni d'engrais, leur rendement était très faible et que la seule manière d'obtenir des rendements plus élevés était d'investir dans une meilleure production du maïs.

Les paysans ont discuté des idées et décidé qu'ils suivraient tous le même plan, cultiver tous les semences hybrides TAN 250 et utiliser l'engrais au taux d'un sac d'engrais NPK par acre. La secrétaire a pris des notes lors de la première réunion de planification pour obtenir le plan de production avant la saison suivante.

Les informations comprenaient l'épargne dont disposaient actuellement les paysans et leur contribution pour le coût des intrants pour la production. Les paysans devraient emprunter le reste des fonds nécessaires pour couvrir le coût des intrants.

Les paysans ont utilisé leur épargne et ont aussi emprunté de l'argent pour acheter des semences TAN 250 au marché de Bombe Ngombe et ont ensuite pris des dispositions pour acheter l'engrais. Pour cela, ils ont réuni des informations dans le groupe sur la surface de maïs qu'ils allaient cultiver cette année-là afin de pouvoir calculer le nombre de sacs de semence et d'engrais dont ils auraient besoin.

Plan de mise en œuvre : À la seconde réunion de planification du groupement, Agnès a suggéré que les paysans préparent un plan de mise en œuvre. Ces informations étaient aussi reliées à un calendrier de production, cf. Calendrier dans le Tableau 106. La saison principale (la grande saison des pluies) va de mars à juin, avec la récolte en juin-juillet. La petite saison des pluies (octobre-novembre) est moins fiable mais permet aussi la culture du maïs.

Les paysans ont décidé de commencer leur production commerciale de maïs pendant la saison d'octobre. Ils ont utilisé le calendrier pour délimiter les dates de leur plan pour la production et la commercialisation.

TABLEAU 102. COÛT DES SEMENCES DE MAÏS

COÛT D'UN SAC DE 2 KG	
	\$
Semences locales	1
VPL	3
Semences hybrides	5

TABLEAU 103. LA PRODUCTION DE MAÏS DÉPEND DU TYPE DE SEMENCE ET DE L'UTILISATION D'ENGRAIS

NB DE SACS DE 100 KG DE MAÏS			
	Sans engrais	50 kg d'engrais / acre	100 kg d'engrais / acre
Production locale	5	8	10
Production VPL	8	13	17
Production hybride	11	15	22

TABLEAU 104. PLAN DE PRODUCTION DU GROUPEMENT DE PRODUCTEURS DE MSHIKA

N°	NOM DU CULTIVATEUR	POSTE	SUPERFICIE DE PRODUCTION DE MAÏS	UTILISE DE L'ENGRAIS	TYPES DE SEMENCES UTILISÉES	ÉPARGNE
			Acres	Sacs/acre		\$
1	Reginald et Bibi Mengi	Membre	2	1	Hybrid TAN 250	30
2	Jim Tembo	Président	3	1	Hybrid TAN 250	30
3	Julius Kassanga	Membre	3	1	Hybrid TAN 250	50
4	Euphrase Kezilahabi	Membre	2	1	Hybrid TAN 250	20
5	Salma Kikwete	Secrétaire	4	1	Hybrid TAN 250	50
6	Leonard Shayo	Membre	2	1	Hybrid TAN 250	30
7	Flaviana Matata	Trésorière	4	1	Hybrid TAN 250	150
8	Marcus Chengula	Agent de commercialisation	3	1	Hybrid TAN 250	30
9	Livelong Nyerere	Cultivatrice modèle	1	1	Hybrid TAN 250	50

TABLEAU 105. PLAN DE MISE EN ŒUVRE POUR LE GROUPEMENT DE PRODUCTEURS DE MSHIKA

DOMAINE D'INTERVENTION	ACTIVITÉS	PERSONNES/INSTITUTIONS RESPONSABLES	CALENDRIER
Pré-production	Labour	Groupeement de producteurs	Août
	Second labour	Groupeement de producteurs	Septembre
Production	Plantation	Groupeement de producteurs	Septembre
	Désherbage	Groupeement de producteurs	Octobre
	Second désherbage	Groupeement de producteurs	Novembre
Traitement post-récolte/transformation	Récolte	Groupeement de producteurs	Décembre
	Séchage/ tri	Groupeement de producteurs	Décembre
Commercialisation	Transport	Groupeement de producteurs	Janvier

TABLEAU 106. CALENDRIER POUR LA TANZANIE DU NORD, AVEC LA SAISON DES PLUIES

ANNÉE	JAN					FÉV					MARS					AVR					MAI					JUIN					JUIL					AOÛT					SEPT					OCT					NOV					DÉC				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52								
Précipitations																																																												
Production																																																												

TABLEAU 107. EXEMPLE DE COÛTS DE MATÉRIEL DE PRÉ-SAISON DE REGINALD ET BIBI MENGI - PARCELLE DE MAÏS DE DEUX ACRES

MATÉRIEL CONSOMMABLE	UNITÉS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	COÛT EN DOLLARS
	Par ex. kg, sacs		\$	\$
		A	B	A × B
Pré-production				
Semences hybrides	Paquets de 2 kg	8	5	40
Production				
Engrais	Sacs de 50 kg	2	40	80
Post-récolte				
Sacs de stockage	Sacs	30	1,0	30
Commercialisation				
Transport jusqu'au marché	Sacs de 100 kg	20	0,5	10
Droits de marché	Sacs de 100 kg	20	0,5	10
Total des coûts de matériel consommable				170

MATÉRIEL DURABLE	UNITÉS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	ANNÉES UTILISÉ	COÛT PAR ANNÉE
			\$	Années	\$
		A	B	C	A × B / C
Pré-Production					
Charrue	Article	1	100	10	10
Production					
Houes	Article	2	6	4	3
Machettes	Article	2	9,0	3	6
Post-récolte					
Paniers	Item	5	1,0	5	1
Commercialisation					
Location entrepôt	Bâtiment	1	300	20	15
Téléphone portable	Article	1	25	5	5
Total des coûts d'articles durables par an					40

Total des coûts de matériel					210
------------------------------------	--	--	--	--	------------

TABLEAU 108. EXEMPLE DES COÛTS DE MAIN D'ŒUVRE DE REGINALD ET BIBI MENGI POUR DEUX ACRES DE MAÏS : CHIFFRES DU CULTIVATEUR

ACTIVITÉ	JOUR/PERSONNE		COÛT/JOUR		COÛT		
	Ouvrier	Famille	Ouvrier	Famille	Ouvrier	Famille	Total
	Jours	Jours	\$	\$	\$	\$	\$
	A	B	C	D	E = A × C	F = B × D	E + F
Pré-production							
Labour	2	2	4	4	8	8	16
2ème labour	2	2	4	4	8	8	16
Total des coûts de pré-production					16	16	32
Production							
Plantation	0	5	2	2	0	10	10
Désherbage	2	6	2	2	4	12	16
2ème désherbage	2	6	2	2	4	12	16
Total des coûts de production					8	34	42
Coûts de post-récolte							
Récolte	4	3	2	2	8	6	14
Séchage, tri		9	2	2	0	18	18
Total des coûts de post-récolte					8	24	32
Coûts de commercialisation							
Transport		9		2	0	18	18
Total des coûts de commercialisation					0	18	18
Total des coûts de main d'œuvre					32	92	124

Coûts de production : Agnès a travaillé individuellement avec quelques paysans pour se faire une idée des coûts de production des paysans pour le maïs. Elle a interrogé trois paysans représentatifs du groupe. Les chiffres concernant Reginald et Bibi Mengi sont présentés aux Tableaux 107-108. Reginald et Bibi avaient une parcelle de deux acres et donc tous les coûts sont fournis pour un terrain de cette taille. Agnès a collecté des données sur les coûts de matériel et de main d'œuvre. Les coûts de matériel étaient définis comme les consommables, qui ont été utilisés en une saison, et les durables, ce qui signifie qu'ils durent plusieurs années. Les coûts de main d'œuvre étaient définis comme main d'œuvre salariée et main d'œuvre familiale. gnifie qu'ils durent plusieurs années. Les coûts de main d'œuvre étaient définis comme main d'œuvre salariée et main d'œuvre familiale.

Les coûts pour les deux autres agriculteurs, Jim Tembo et Salma Kikwete, sont donnés en Tableaux 109-115.

Crédit et prêts : Les paysans utilisent toute une gamme de méthodes pour emprunter pour leurs investissements dans la production de cultures et de bétail. Certains obtiennent un appui financier de leur épargne, de leur famille ou d'un marchand d'intrants local. Les fournisseurs d'intrants, offrent généralement des intrants gratuits au début de la saison ou acceptent un petit acompte mais retiennent ce coût au paysan quand ils achètent les grains au moment de la moisson. Très peu de paysans peuvent obtenir un crédit auprès de sources formelles.

Cependant, à Sanya Juu, il y a des options financières. L'Association de développement des petites entreprises prête à un taux de 15% sur six mois. Kenneth Goodman, le prêteur local, prend un intérêt de 5 à 10% par mois pour un prêt allant jusqu'à 250\$ remboursé par mensualités. Il prête normalement pour 3-4 mois.

TABLEAU 109. COÛTS DE MATÉRIEL DE PRÉ-SAISON DE JIM TEMBO – PARCELLE DE MAÏS DE TROIS ACRES

MATÉRIEL CONSOMMABLE	UNITÉS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	COÛT
			\$	\$
	Par ex. kg, sacs	A	B	A × B
Pré-Production				
Semences hybrides	Paquets de 2 kg	12	5	60
Production				
Engrais	Sacs de 50 kg	3	40	120
Post-récolte				
Sacs de stockage	Sacs	45	1.0	45
Commercialisation				
Transport vers le marché	Sacs de 100 kg	30	0.50	15
Droits de marché	Sacs de 100 kg	30	0.50	15
Total des coûts de matériel consommable				255

MATÉRIEL DURABLE	UNITÉS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	ANNÉES UTILISÉ	COÛT PAR ANNÉE
			\$	Années	\$
		A	B	C	A × B / C
Pré-Production					
Charrue	Article	1	100	10	10
Production					
Houes	Article	2	6	4	3
Machettes	Article	2	9	3	6
Post-récolte					
Baskets	Article	5	1	5	1
Commercialisation					
Location entrepôt	Bâtiment	1	300	20	15
Téléphone portable	Article	1	25	5	5
Total des coûts d'articles durables par an					40

Total coûts de matériel					295
--------------------------------	--	--	--	--	------------

TABLEAU 110. COÛTS DE MAIN D'ŒUVRE DE JIM TEMBO POUR TROIS ACRES DE MAÏS : CHIFFRES DU CULTIVATEUR

ACTIVITÉ	JOURS/PERSONNE		COÛT/JOUR		COÛTS		
	Ouvrier	Famille	Ouvrier	Famille	Ouvrier	Famille	Total
	Jours	Jours	\$	\$	\$	\$	\$
	A	B	C	D	$E = A \times C$	$F = B \times D$	$E + F$
Pré-production							
Labour	3	3	4	4	12	12	24
2ème labour	3	3	4	4	12	12	24
Total coûts de pré-production					24	24	48
Production							
Plantation	0	7,5	2	2	0	15	15
Désherbage	3	9	2	2	6	18	24
2ème désherbage	3	9	2	2	6	18	24
Total coûts de production					12	51	63
Coûts de post-récolte							
Récolte	6	4,5	2	2	12	9	21
Séchage, tri		13,5	2	2	0	27	27
Total coûts de post-récolte					12	36	48
Coûts de commercialisation							
Transport		13,5		2	0	27	27
Total coûts de commercialisation					0	27	27
Total coûts de main d'œuvre					48	138	186

TABLEAU 111. EXEMPLE DE COÛTS DE MATÉRIEL DE PRÉ-SAISON DE SALMA KIKWETE - PARCELLE DE MAÏS DE QUATRE ACRES

MATÉRIEL CONSOMMABLE	UNITÉS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	COÛT
			\$	\$
	Par ex. kg, sacs	A	B	A × B
Pré-Production				
Semences hybrides	Paquets de 2 kg	16	5	80
Production				
Engrais	Sacs de 50 kg	4	40	160
Post-récolte				
Sacs de stockage	Sacs	60	1.0	60
Commercialisation				
Transport jusqu'au marché	Sacs de 100 kg	40	0.50	20
Droits de marché	Sacs de 100 kg	40	0.50	20
Total des coûts de matériel consommable				340

MATÉRIEL DURABLE	UNITÉS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	ANNÉES UTILISÉ	COÛT PAR ANNÉE
			\$	Années	\$
		A	B	C	A × B / C
Pré-Production					
Charrue	Article	1	100	10	10
Production					
Houes	Article	2	6	4	3
Machettes	Article	2	9	3	6
Post -récolte					
Paniers	Article	5	1	5	1
Commercialisation					
Location entrepôt	Bâtiment	1	300	20	15
Téléphone portable	Article	1	25	5	5
Total coût d'articles durables par an					40

Total coûts de matériel				380
--------------------------------	--	--	--	------------

TABLEAU 112. COÛTS DE MAIN D'ŒUVRE DE SALMA KIKWETE POUR QUATRE ACRES DE MAÏS : CHIFFRES DE LA CULTIVATRICE

ACTIVITÉ	JOURS/PERSONNE		COÛT/JOUR		COÛTS		
	Ouvrier	Famille	Ouvrier	Famille	Ouvrier	Famille	Total
	Jours	Jours	\$	\$	\$	\$	\$
	A	B	C	D	E = A × C	F = B × D	E + F
Pré-production							
Labour	4	4	4	4	16	16	32
2ème labour	4	4	4	4	16	16	32
Total coûts de pré-production					32	32	64
Production							
Plantation	0	10	2	2	0	20	20
Désherbage	4	12	2	2	8	24	32
2ème désherbage	4	12	2	2	8	24	32
Total coûts de production					16	68	84
Coûts de post-récolte							
Récolte	8	6	2	2	16	12	28
Séchage, tri		18	2	2	0	36	36
Total coûts de post-récolte					16	48	64
Coûts de commercialisation							
Transport		18		2	0	36	36
Total coûts de commercialisation					0	36	36
Total coûts de main d'œuvre					64	184	248

TABLEAU 113. TOTAL COÛTS DE MATÉRIEL ET MAIN D'ŒUVRE - DEUX ACRES

	COÛT
	\$
Coûts de matériel	210
Coûts de main d'œuvre (sans compter la famille)	32
Total des coûts	242

TABLEAU 114. TOTAL COÛTS DE MATÉRIEL ET MAIN D'ŒUVRE - TROIS ACRES

	COÛT
	\$
Coûts de matériel	295
Coûts de main d'œuvre (sans compter la famille)	48
Total des coûts	343

TABLEAU 115. TOTAL COÛTS DE MATÉRIEL ET MAIN D'ŒUVRE - QUATRE ACRES

	COÛT
	\$
Coûts de matériel	380
Coûts de main d'œuvre (sans compter la famille)	64
Total des coûts	444

TABLEAU 116. ESTIMATION DES COÛTS DES EMPRUNTS POUR LES PAYSANS

COÛTS DE REMBOURSEMENT DES PRÊTS		EXPLOITATION D'UN ACRE	EXPLOITATION DE DEUX ACRES	EXPLOITATION DE TROIS ACRES
Montant du prêt	A	100\$	200\$	300\$
Montant des mensualités à 5% d'intérêt	B	5\$	10\$	15\$
Nombre de mensualités	C	4 mois	4 mois	4 mois
Coût de l'emprunt	$D = B \times C$	20\$	40\$	60\$
Montant à rembourser	A + D	120\$	240\$	360\$

TABLEAU 117. VENTES PRÉVUES DE MAÏS POUR DEUX HECTARES DE MAÏS : CHIFFRES DES CULTIVATEURS EN PRÉ-SAISON.

REVENU	UNITÉ	NB D'UNITÉS	PRIX PAR UNITÉ	REVENU
			\$	\$
Vente du maïs	Sacs de 100 kg	20	28	560
Revenu total		20		560

TABLEAU 118. MARGE BRUTE : CHIFFRES DE PRÉ-SAISON DES PAYSANS

	COÛT
	\$
Coûts de matériel	210
Coûts de main d'œuvre (sans compter la famille)	32
Coûts d'emprunts	40
Total des coûts	282
Revenu	560
Marge brute	278

Les agriculteurs prévoyaient de demander des prêts d'environ 200\$ par hectare pour couvrir les coûts de production restants. À un taux d'intérêt de 5%, ils ont calculé qu'ils devraient rembourser un total de 240\$ après 4 mois.

Les paysans utiliseront aussi leur épargne pour contribuer au coût de intrants. L'épargne de base des membres du groupement de Mshika est présentée dans les informations sur le groupe agricole et contribuera aux décisions de chaque paysan pour le crédit. Par exemple, Reginald et Bibi ont utilisé leurs 30\$ d'épargne comme paiement partiel pour les semences et l'engrais. Le total des coûts de l'entreprise de maïs est estimé à 240\$ pour une parcelle de deux acres.

Les paysans ont débattu du prix qu'ils obtiendraient pour leur maïs la saison prochaine, mais d'après les prix de l'année dernière, ils pensaient que les prix seraient à peu près les mêmes. Ils ont calculé leur revenu projeté sur la base d'un prix d'environ 28\$ pour un sac de 100 kg.

Quand les paysans ont calculé ce qu'ils pensaient faire comme bénéfice, ils ont fait les calculs suivants, Tableau 118. Une fois qu'ils ont calculé les coûts pour Reginald et Bibi, ils ont utilisé ces chiffres pour faire les calculs pour le reste des paysans. Cf. Tableau 119.

CALCUL DES COÛTS RÉELS

Quand Reginald et Bibi ont regardé leurs coûts d'emprunt, ils se sont rendu compte qu'en réalité, ils étaient beaucoup plus élevés qu'ils ne l'avaient prévu. Au lieu de prêts

à 5% en mensualités de 60\$, ils ont dû payer un intérêt de 10% par moi en mensualités de 80\$ pour faire fonctionner leur entreprise de maïs. Le coût total pour leur entreprise de maïs a été de 242\$. Cependant, ils avaient 30\$ d'épargne et ont décidé d'emprunter 200\$, en se débrouillant avec d'autres possibilités commerciales et des prêts qu'il avait faits à des voisins pour couvrir la différence.

Mise en œuvre de l'entreprise : À partir de leurs calculs, les paysans ont planté leurs cultures, mis de l'engrais sur le maïs et désherbé. À la récolte, le maïs a été collecté et transporté jusque chez les paysans où il a été séché et décortiqué. Les grains ont ensuite été mis en sacs et stockés, prêts pour le marché.

Sécurité alimentaire : Comme le maïs est l'aliment de base des paysans dans cette zone, les ménages ont planifié de garder 10 sacs de maïs pour la consommation domestique. Certains paysans ont aussi gardé 20 kg par acre comme semences pour l'année prochaine.

Noter les dépenses réelles : Pendant toute la saison, les paysans ont soigneusement noté le prix de tout ce qu'ils ont acheté pour leur culture de maïs. Il leur a donc été facile de suivre les coûts et de les additionner à la fin de la saison. Bibi a gardé soigneusement des traces de toutes leurs dépenses pour leur parcelle de deux acres, en utilisant le formulaire dans les Tableaux 121-122.

Jim Tembo a aussi soigneusement noté les dépenses pour son exploitation de trois acres. Ses coûts réels sont présentés dans les Tableaux 123-124.

Salma Kikwete a aussi noté ses dépenses tout au long de la saison de production pour son exploitation de quatre acres (Tableaux 125-126).

Commercialisation : L'année a été très bonne pour le maïs et la plupart des paysans ont produit autant sinon plus que ce qu'ils avaient prévu. Ils étaient très contents de la saison de production. Mais les producteurs de Mshika n'étaient pas les seuls qui avaient eu de bons résultats et avec tant de maïs sur les marchés, les prix ont baissé.

À Sanya Juu, il y avait de nombreux petits commerçants qui achetaient du maïs à 19\$ le sac. Les producteurs ne font pas confiance à ces commerçants. Ils pensent qu'ils les roulent.

Acheteurs : Marcus Chengula, l'agent de commercialisation est retourné sur les marchés et a vu qu'à Bombe Ngoma, les gros commerçants étaient Tonga Kasesi, Mashou Obama, Dafrasa Museveni et Mamangina Babangida. À Boma Ngombe les commerçants payaient 24\$ par sac. Si les paysans voulaient obtenir ces prix plus élevés, ils devaient vendre de 7 à 10 tonnes à la fois (Tableau 127).

VENDRE EN GROUPE

Bien que le prix soit plus bas, les paysans ont décidé de vendre leur maïs au groupement puis à Mme Kasesi qui offrait 24\$ par sac. Les paysans savaient que Mme Kasesi était minotière et qu'elle avait des normes plus élevées que les commerçants locaux, comme le montraient les conditions de vente à Kasesi. Elle rejette les produits qui sont inférieurs à ses paramètres de qualité (grains de taille uniforme, sans mélange de variétés, propres, moins de 5% d'impuretés, 12% d'humidité). Elle doit aussi être sûre d'être livrée pour pouvoir respecter ses propres contrats.

Les paysans ont accepté de vendre au groupement de producteurs au prix de 23\$ puis ils organiseraient un second paiement s'ils pouvaient vendre à Mme Kasesi pour 24\$. Les chiffres des ventes des paysans sont présentés dans le tableau 129. Celui-ci montre que seulement deux producteurs ont vendu en dehors du groupe (vente parallèle). Le reste a vendu au groupement pour 23\$ par sac. Le groupement a ensuite vendu collectivement à Mme Kasesi au prix convenu de 24\$ le sac. Sur les 265 sacs que les producteurs ont vendu au groupement, Mme Kasesi en a acheté 260, refusant d'acheter 5 sacs qui ne respectaient pas ses normes de qualité. Le Groupement a fait un bénéfice et les producteurs ont décidé de le mettre sur un compte en banque pour aider pour les investissements l'année suivante (Tableaux 128-129).

TABLEAU T19. ANALYSE FINANCIÈRE ESTIMÉE DES PAYSANS, CHIFFRES DE PRÉ-SAISON

Type de produit	Mais		Monnaie		US dollars						
Superficie	24		Monnaie par \$		1						
Prix de vente prévu par sac	28										
NOM DU CULTIVATEUR	SURFACE PLANTÉE		SACS VENDUS		REVENU		ÉPARGNE		COÛTS		BÉNÉFICE
	Hectares	Sacs	\$	\$	Durables	Main d'œuvre	Coûts d'emprunt	Total des coûts	\$	\$	
Reginald et Bibi Mengi	2	20	560	30	40	32	40	40	282	278	
Jim Tembo	3	35	980	30	40	48	60	403	577		
Julius Kassanga	3	35	980	50	40	48	60	403	577		
E. Kezilahabi	2	20	560	20	40	32	40	282	278		
Salma Kikwete	4	50	1,400	50	40	64	80	524	876		
Leonard Shayo	2	20	560	30	40	32	40	282	278		
Flaviana Matata	4	50	1,400	150	40	64	80	524	876		
Marcus Chengula	3	35	980	30	40	48	60	403	577		
Livelong Nyerere	1	5	140	50	40	16	20	161	-21		
Totaux	24	270	7.560	440	360	384	480	3264	4.296		

TABLEAU 120. COÛT DE L'EMPRUNT POUR DEUX ACRES DE MAÏS (REGINALD ET BIBI): CHIFFRES DES CULTIVATEURS

COÛTS DE REMBOURSEMENT DU PRÊT		
Montant du prêt	A	200\$
Montant des mensualités à 10% d'intérêt	B	20\$
Nombre de mensualités	C	4 mois
Coût de l'emprunt	$D = B \times C$	80\$
Montant à rembourser	A + D	280\$

TABLEAU 121. COÛTS RÉELS DE MATÉRIEL POUR DEUX ACRES DE MAÏS (REGINALD ET BIBI) : CHIFFRE DES CULTIVATEURS

MATÉRIEL CONSOMMABLES	UNITÉS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	COÛT
			\$	\$
	Par ex. kg, sacs	A	B	$A \times B$
Pré-production				
Semences hybrides	Paquets de 2 kg	8	5	40
Production				
Engrais	Sacs de 50 kg	2	45	90
Post-récolte				
Sacs de stockage	Sacs	30	1	30
Commercialisation				
Transport jusqu'au marché	Sacs de 100 kg	20	0,50	10
Crédits téléphone portable	Cartes téléphoniques	2	5	10
Total des coûts de matériel consommable				180

ARTICLES DURABLES	UNITÉS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	ANNÉES UTILISÉ	COÛT
			\$	Années	\$
					$A \times B / C$
Pré-production					
Charrue	Article	1	100	10	10
Production					
Houes	Article	2	6	4	3
Machettes	Article	2	9,0	3	6
Post-récolte					
Paniers	Article	5	1	5	1
Commercialisation					
Bâche	1 feuille	1	20	4	5
Location entrepôt	Bâtiment	1	300	20	15
Téléphone portable	Article	1	25	5	5
Total ces coûts d'articles durables par an					45

TABLEAU 122. COÛTS DE MAIN D'ŒUVRE POUR DEUX ACRES DE MAÏS (REGINALD ET BIBI) : CHIFFRE DES CULTIVATEURS

ACTIVITÉ	JOURS/PERSONNE		COÛT/JOUR		COÛTS		
	Ouvrier	Famille	Ouvrier	Famille	Ouvrier	Famille	Total
	Jours	Jours	\$	\$	\$	\$	\$
	A	B	C	D	$E = A \times C$	$F = B \times D$	$E + F$
Pré-production							
Labour	2	2	4	4	8	8	16
2ème labour	2	2	4	4	8	8	16
Total coûts de pré-production					16	16	32
Production							
Plantation	0	5	2	2	0	10	10
Désherbage	2	6	2	2	4	12	16
2ème désherbage	2	6	2	2	4	12	16
Total coûts de production					8	34	42
Coûts de post-récolte							
Récolte	4	3	2	2	8	6	14
Séchage, tri		9	2	2	0	18	18
Total coûts de post récolte					8	24	32
Coûts de commercialisation							
Transport		9		2	0	18	18
Total coûts de commercialisation					0	18	18
Total coûts de main d'œuvre					32	92	124

TABLEAU 123. COÛTS DE MATÉRIEL RÉELS POUR TROIS ACRES DE MAÏS (JIM TEMBO) : CHIFFRES DES PAYSANS

MATÉRIEL CONSOMMABLES	UNITÉS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	COÛT
			\$	\$
	Par ex, kg, sacs	A	B	A × B
Pré-production				
Semences hybrides	Paquets de 2 kg	12	5	60
Production				
Engrais	Sacs de 50 kg	3	45	135
Post-récolte				
Sacs de stockage	Sacs	45	1	45
Commercialisation				
Transport jusqu'au marché	Sacs de 100 kg	30	0,50	15
Crédits téléphone portable	Cartes téléphoniques	3	5	15
Total des coûts de matériel consommable				270

ARTICLES DURABLES	UNITÉS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	ANNÉES UTILISÉ	COÛT PAR ANNÉE
			\$	Années	\$
					A × B / C
Pré-production					
Charrue	Article	1	100	10	10
Production					
Houes	Article	2	6	4	3
Machettes	Article	2	9,0	3	6
Post-récolte					
Paniers	Article	5	1,0	5	1
Commercialisation					
Bâche	1 feuille	1	20	4	5
Location entrepôt	Bâtiment	1	300	20	15
Téléphone portable	Article	1	25	5	5
Total coûts d'articles durables par an					45

TABLEAU 124. COÛTS RÉELS DE MAIN D'ŒUVRE POUR TROIS ACRES DE MAÏS (JIM TEMBO) : CHIFFRE DES CULTIVATEURS

ACTIVITÉ	JOURS/ PERSONNE		COÛT/JOUR		COÛTS		
	Ouvrier	Famille	Ouvrier	Famille	Ouvrier	Famille	Total
	Jours	Jours	\$	\$	\$	\$	\$
	A	B	C	D	$E = A \times C$	$F = B \times D$	$E + F$
Pré-production							
Labour	3	3	4	4	12	12	24
2ème labour	3	3	4	4	12	12	24
Total des coûts de pré-production					24	24	48
Production							
Plantation	0	7,5	2	2	0	15	15
Désherbage	3	9	2	2	6	18	24
2ème désherbage	3	9	2	2	6	18	24
Total coûts de production					12	51	63
Coûts de post-récolte							
Récolte	6	4,5	2	2	12	9	21
Séchage, tri		13,5	2	2	0	27	27
Total coûts de post-récolte					12	36	48
Coûts de commercialisation							
Transport		13,5		2	0	27	27
Total coûts de commercialisation					0	27	27
Total coûts de main d'œuvre					48	138	186

TABLEAU 125. COÛTS DE MATÉRIEL RÉELS POUR QUATRE ACRES DE MAÏS (SALMA KIKWETE) : CHIFFRES DES PAYSANS

MATÉRIEL CONSOMMABLES	UNITÉS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	COÛT EN DOLLARS
			\$	\$
	Par ex, kg, sacs	A	B	A × B
Pré-production				
Semences hybrides	Paquets de 2 kg	16	5.0	80
Production				
Engrais	Sacs de 50 kg	4	45.0	180
Post-récolte				
Sacs de stockage	Sacs	60	1.0	60
Commercialisation				
Transport jusqu'au marché	Sacs de 100 kg	40	0.5	20
Crédits téléphone portable	Cartes téléphoniques	4	5	20
Total des coûts de matériel consommable				360

ARTICLES DURABLES	UNITÉS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	ANNÉES UTILISÉ	COÛT PAR ANNÉE
			\$	Années	\$
		A	B	C	A × B / C
Pré-production					
Charrue	Article	1	100	10	10
Production					
Houes	Article	2	6	4	3
Machettes	Article	2	9	3	6
Post-récolte					
Paniers	Article	5	1	5	1
Commercialisation					
Bâche	1	20	4	5	5
Location entrepôt	1	300	20	15	15
Téléphone portable	1	25	5	5	5
Total coûts d'articles durables par an					45

TABLEAU 126. COÛT RÉEL DE LA MAIN D'ŒUVRE POUR QUATRE ACRES DE MAÏS (SALMA KIKWETE) :
CHIFFRES DES CULTIVATEURS

ACTIVITÉ	JOURS/PERSONNE		COÛTS/JOUR		COÛTS		
	Ouvrier	Famille	Ouvrier	Famille	Ouvrier	Famille	Total
	A	B	C	D	$E = A \times C$	$F = B \times D$	$E + F$
Pré-production							
Labour	4	4	4	4	16	16	32
2ème labour	4	4	4	4	16	16	32
Total coûts de pré-production					32	32	64
Production							
Plantation	0	10	2	2	0	20	20
Désherbage	4	12	2	2	8	24	32
2ème désherbage	4	12	2	2	8	24	32
Total coûts de production					16	68	84
Coûts de post-récolte							
Récolte	8	6	2	2	16	12	28
Séchage/tri		18	2	2	0	36	36
Total coûts de post-récolte					16	48	64
Coûts de commercialisation							
Transport		18		2	0	36	36
Total coûts de commercialisation					0	36	36
Total coûts de main d'œuvre					64	184	248

TABLEAU 127. PRIX PAYÉS PAR COMMERÇANTS EN MAÏS ET GROUPEMENT DE PRODUCTEURS.

LIEU	COMMERÇANTS	PRIX / SAC DE 100 KG	PRIX / TONNE
		\$	\$
Dar es Salaam	Export Traders ltd	28	280
Bomba Ngoma	Mme Kasesi	24	240
Groupeement de producteurs	Prix d'achat	23	230

TABLEAU 128. ANALYSE FINANCIÈRE DU GROUPEMENT, COÛTS ET PRIX DE VENTE RÉELS

NOM DU PAYSAN	SURFACE PLANTÉE		SACS VENDUS		REVENU		ÉPARGNE			COÛTS				BÉNÉ- FICE
	Hectares	Sacs	prix de vente par sac 23\$	\$	\$	Durables	Main d'œuvre hors famille	Coûts des emprunts 10% x 4 mois	Total	\$	\$	\$		
													Consom- mables	
Reginald Mengi	2	20	460	30	180	45	32	80	337				123	
Jim Tembo	3	40	920	30	270	45	48	120	483				437	
Julius Kassanga	3	35	805	50	270	45	48	120	483				322	
E. Kezilahabi	2	25	575	20	180	45	32	80	337				238	
Salma Kikwete	4	55	1265	50	360	45	64	160	629				636	
Leonard Shayo	2	25	575	30	180	45	32	80	337				238	
Flaviana Matata	4	60	1380	150	360	45	64	160	629				751	
Marcus Chengula	3	35	805	30	270	45	48	120	483				322	
Livelong Nyerere	1	5	115	50	90	45	16	40	191				-76	
Totaux	24	300	6.900	440	2.160	405	384	960	3.909				2.991	

TABLEAU 129. REGISTRE DES VENTES

Paysan	VENTE 1					VENTE 2					TOTALS		
	Pro-duction	Unités	Prix	Date	Type de commer-cialisation	Recettes	Unités	Prix	Date	Type de commer-cialisation	Recettes	Unités	Recettes
	Sacs	Sacs	\$			\$	Sacs	\$			\$	Sacs	\$
Reginald and Bibi Mengi	20	20	23		1	460		23				20	460
Jim Tembo	40	10	23		1	230	30	23		1	690	40	920
Julius Kassanga	35	20	23		1	460	15	23		1	345	35	805
E. Kezilahabi	25	25	23		1	575		23		1	-	25	575
Salma Kikwete	55	20	23		1	460	35	23		1	805	55	1,265
Leonard Shayo	25	10	23		1	230	15	23		1	345	25	575
Flaviana Matata	60	30	23		2	690	30	23		1	690	60	1,380
Marcus Chengula	35	10	25		2	250	25	23		1	575	35	825
Livelong Nyerere	5	5	23		1	115				1	-	5	115
Totals	300	150				3.470	150				3.450	300	6.920

VENTES DU GROUPE	UNITÉS		PRIX	DATE	MARCHÉS	MONTANT	
	Sacs	\$				\$	\$
Vente 1	110	24			2		2.640
Vente 2	150	24			2		3.600
Ventes du groupe							6.240
Coûts du groupe pour acheter le maïs des membres	260	23					-5.980
Bénéfice du groupe							260

Types de marchés	
1	Groupement de producteurs
2	Transformation
3	Assemblée rurale
4	Gros

ANNEXE 2. PLAN DE MISE EN ŒUVRE POUR UN PLAN D'AGRO-ENTREPRISE

DOMAINE D'INTERVENTION	ACTIVITÉS	PERSONNE / INSTITUTION RESPONSABLE	CALENDRIER	COÛTS
Commercialisation				
Organisation de l'entreprise				
Production				
Traitement post-récolte/ transformation				
Suivi				

ANNEXE 3. TABLEAUX DE CONVERSION

SURFACE

1 hectare = 2,471 acres

1 acre = 0,4047 hectares

1 manzana = 0,7 hectares

1 jerib = 0,2 hectares

1 timad = 0,25 hectares (noter que pour certaines terres moins fertiles, un timad passe à 0,4 hectares)

POIDS

1 kilogramme =

- 2,2046 livres
- 0,0011 short tons
- 0,001 tonnes
- 0,00098 long tons

1 short ton =

- 2,000 livres
- 907,18 kilogrammes
- 0,9072 tonnes
- 0,8929 long tons

1 long ton =

- 2,240 livres
- 1016,05 kilogrammes
- 10160 tonnes

1 mètre cube d'eau = 1 tonne

1 tonne =

- 2204,6 livres
- 1000 kilogrammes
- 22 046 hundredweight

10 quintaux =

- 36,7437 boisseaux de blé ou haricots de soja
- 39,3679 boisseaux de maïs ou sorgho
- 45,9296 boisseaux de grains d'orge

RENDEMENTS

1 tonne par hectare =

- 14,8700 boisseaux par acre (blé ou haricots de soja)
- 15,9320 boisseaux par acre (maïs ou sorgho)
- 18,5915 boisseaux par acre (grains d'orge)

1 boisseau par acre

- 67,2495 kg par hectare (blé ou haricots de soja)
- 62,7664 kg par hectare (maïs ou sorgho)
- 53,7996 kg par hectare (grains d'orge)

DISTANCE

1 kilomètre = 0,6214 miles

1 mile = 1.60934 kilomètre

1 mètre = 39,37 pouces

1 centimètre = 1/100 mètre = 0,394 pouces

1 millimètre = 1/1,000 mètre = 0,0394 pouces

ANNEXE 4. FICHE DE CALCUL DES COÛTS DES INTRANTS
(UNE PAR CULTURE)

ARTICLE	COÛT	LIEU
Produit :		
Pré-production		
Charrue		
Houe		
Ficelle		
sacs		
Production		
Engrais		
Semences		
Pesticide		
Herbicide		
Commercialisation		
Post-récolte		
Autre		

Réponses aux interrogations

Interrogation 1

1. Laquelle de ces approches est une approche de marketing ?

Réponse correcte : D. Les autres sont typiques d'une approche de production.

2. Deux de ces phrases ont été prononcées par des paysans qui avaient travaillé dans un projet de marketing. Lesquelles ?

Réponses correctes : B, D

3. Sélectionnez les compétences dont aura besoin un spécialiste en marketing.

Réponses correctes : A, B, C, D. Toutes ces compétences seront nécessaires au spécialiste en marketing.

4. Avec quels types de personnes l'équipe de projet pourrait-elle travailler ?

Réponses correctes : A, B, C, D, E, F, H, I, J (tous sauf les chefs militaires).

5. Voici quelques étapes du développement de l'agro-entreprise. Mettez-les dans le ordre correcte.

Réponses correctes : C, G, D, B, A, E, F

6. Avant de commencer à travailler sur un projet d'agro-entreprise, le chef de projet doit évaluer la capacité «interne» de l'agroentreprise. Quels types de questions devriez-vous vous poser et à votre équipe ?

Réponses correctes : A, B, D, F, G

Interrogation 2

1. Les projets de marketing sont comme des projets tournés vers la production, mais auxquels on a ajouté des aspects de marketing

Réponse correcte : B. Même s'il y a certaines similarités, l'approche de marketing dépend d'une bonne compréhension du marché pour les produits des paysans.

2. Un projet de marketing dit aux paysans ce qu'il faut cultiver puis leur achète la production et la vend.

Réponse correcte : B. Le projet ne doit pas jouer le rôle de commerçant ni d'agent de marketing. Les paysans doivent acquérir ces compétences !

3. Le projet travaillera avec tout le monde dans la communauté.

Réponse correcte: B. Le projet devra sélectionner avec soin les participants et les produits. C'est aux paysans eux-mêmes de choisir qui participera et ce qu'ils vont produire.

4. Vous pouvez utiliser des techniques participatives pour établir le cas pour une approche marketing. Faites correspondre la description à l'approche correcte.

Réponses correctes : A4, B3, C2, D1

5. Lorsque vous présentez l'idée de commercialisation aux membres de la communauté, quels types de choses devriez-vous être préparés et leur dire clairement ?

Réponses correctes : A, C, D, E, G, H. L'approche marketing n'essaie pas de changer le contrôle dans la communauté. Alors qu'il essaie d'aider les gens à gagner de l'argent, il ne peut pas promettre de rendre tout le monde riche.

6. Quand est le meilleur moment pour utiliser une séance de visualisation ?

Réponse correcte : A. Une séance de visualisation est mieux fait au début d'un projet de marketing.

Interrogation 3

1. Un téléphone portable serait très utile pour que les paysans du groupement puissent contacter des acheteurs potentiels. Mais ils disent qu'ils n'ont pas l'argent pour en acheter un. Que devriez-vous faire ?

Réponse correcte : D

2. Les paysans ont besoin de semences et d'engrais au début de la saison mais ils n'ont pas d'argent pour en acheter.

Réponses correctes : A, B, E. Chacune de ces approches a des avantages et des inconvénients et la meilleure réponse dépendra de la situation particulière.

3. Quels sont les avantages de l'utilisation des bons ?

Réponses correctes : A, B, D

4. Reliez les compétences à l'objectif correct.

Réponses correctes : A5, B2, C1, D4, E3

5. Tous les groupes devraient être formés pour atteindre un objectif qui mérite un effort collectif sans recourir à des incitations monétaires subventionnées.

Réponse correcte : A. Les groupes ne devraient pas compter sur des subventions.

6. Il est probable que les services fournis par les projets de développement à l'avenir seront facturés, ce qui augmentera les options d'emploi et renforcera la durabilité.

Réponse correcte : A. En facturant les services, les projets peuvent être plus durables.

Interrogation 4

1. Vous travaillez avec un groupement de producteurs qui travaillent ensemble sur le contrôle des nuisibles et des maladies mais n'a encore jamais travaillé sur le marketing. Quel pourrait être un bon point de départ ?

Réponses correctes : B, C

2. Une chaîne de restaurants vous a contacté pour aider à organiser les paysans pour qu'ils cultivent des légumes frais à lui livrer régulièrement. Allez-vous surtout aider les paysans...

Réponse correcte : D

3. Votre équipe d'agro-entreprise a une expérience du marketing mais c'est un nouveau groupement paysan et de nombreux membres réussissent juste à nourrir leur famille. Que devriez-vous faire ?

Réponse correcte : A

4. Vous trouvez qu'il est nécessaire de contrôler l'érosion avant que la production commerciale puisse commencer. Quel point d'entrée est-ce ?

Réponse correcte : A. Contrôler l'érosion implique d'améliorer la gestion des ressources naturelles.

5. Une laiterie veut que vous aidiez les agriculteurs à produire du lait. Quel point d'entrée est-ce ?

Réponse correcte : F. Laiterie est un acheteur existant.

6. Un manque de semences, d'engrais et d'équipement freine les agriculteurs de votre région. Vous décidez d'aider les fournisseurs d'intrants à rendre ces intrants plus facilement disponibles. Quel point d'entrée est-ce ?

Réponse correcte : G. Les fournisseurs d'intrants sont un type de service aux entreprises.

Interrogation 5

1. Vous devriez accepter si les paysans veulent que vous les aidiez à vendre un nouveau produit à un nouveau marché.

Réponse correcte : B. Vous devriez aider les paysans à envisager toutes les options pour qu'ils puissent décider en connaissance de cause.

2. Les hommes du village veulent se concentrer sur la commercialisation du maïs tandis que les femmes veulent vendre des oeufs. Quelle est la meilleure alternative pour vous ?

Réponse correcte : D. S'il n'est pas possible d'arriver à un accord, il pourrait être mieux de former deux groupes de marketing, l'un pour le maïs, l'autre pour les oeufs.

3. Lors du choix de produits à commercialiser, quelle est la meilleure manière de découvrir les opinions des commerçants ?

Réponse correcte : A. Il est important de comprendre le point de vue des commerçants et d'écouter leur opinion. Mais il vaut mieux parler aux commerçants individuellement parce qu'il y a peu de chance qu'ils donnent des informations correctes s'ils sont en groupe.

4. Reliez ces options de produits/marchés avec le niveau de risque.

Réponses correctes : A3, B2, C1, D2

5. La nouvelle culture, le marché familial est considéré comme un risque moyen.

Réponse correcte : A. Ceci est considéré comme un risque moyen car le marché est familial (risque faible) mais la culture est nouvelle (risque élevé).

6. Vous demandez à un groupe de femmes de connaître leur situation. Triez ces questions dans les catégories correctes.

Réponses correctes : A4, B2, C1, D3

Interrogation 6

1. Combien de membres devrait avoir un groupe de marketing ?

Réponse correcte : B. Si le groupe a plus de 30 membres, envisagez de le diviser en deux.

2. Le groupe de marketing a déjà un/une président(e), un/une secrétaire, un coordinateur/une coordinatrice de la production et un coordina-

teur/une coordinatrice de la commercialisation. Quel poste vital doit encore être occupé ?

Réponse correcte : A. Le groupe voudra peut-être aussi des titulaires pour les autres postes, mais le trésorier est vital.

3. Reliez chacun de ces documents avec sa description correcte.

Réponses correctes : A2, B3, C1, D4

4. "J'ai le temps de démarrer ma propre entreprise. Pouvez-vous me donner de l'argent pour me faire démarrer ?" Comment l'agent de terrain devrait-il répondre ?

Réponse correcte : A. Vous devriez vous concentrer à aider les groupes de personnes à s'aider eux-mêmes.

5. "Je préfère ne pas travailler sur une ferme de groupe. Puis-je travailler dans ma propre ferme à la place ?" Comment l'agent de terrain devrait-il répondre ?

Réponse correcte : A. Les producteurs travailleront dans leurs propres fermes et non dans une ferme collective.

6. Donc, nous allons tous travailler sur nos propres fermes, mais commercialiser nos produits ensemble ? Comment l'agent de terrain devrait-il répondre ?

Réponse correcte : B. Acheter et vendre en tant que groupe permet de réduire les coûts et d'augmenter les profits.

Interrogation 7

1. « Dans cette région, tout le monde utilise une taille particulière de bouteille de soda pour mesurer les liquides. Je ne dois donc pas me soucier de convertir en poids et mesures standard. »

Réponse correcte : B. Les systèmes de mesures standard sont importants parce qu'ils permettent de tenir des comptes sans ambiguïtés.

2. Il n'est pas pratique d'emmener tout le groupement de producteurs pour faire une étude de marché. Quelle est donc votre meilleure approche ?

Réponse correcte : B. Un petit groupe que les paysans choisissent eux-mêmes est probablement la meilleure option.

3. Qu'est-ce qu'une carte du marché ?

Réponse correcte : B. La carte montre où se trouvent les différents acteurs (par ex. les producteurs, commerçants, transformateurs et consommateurs, fournisseurs d'intrants et autres prestataires de services). Elle peut montrer plusieurs marchés réels et potentiels ainsi que les prix du produit à chaque étape où il est vendu.

4. Aidez Laura à compléter et analyser cette enquête de marché.

Réponses correctes : A5, B4, C6, D1, E3, F2

5. Aidez-moi à choisir les meilleurs moyens d'obtenir des meilleurs prix.

Réponses correctes : A, C, E, F

6. Laura a fait un sondage sur le marché, mais ses notes sont mélangées. Aidez-la à les mettre en ordre.

Réponses correctes : A6, B1, C5, D4, E2, F3

Interrogation 8

1. Faites correspondre la stratégie avec la bonne période.

Réponses correctes : A1, B2, C3, D3, E1

2. Faites correspondre la stratégie pour augmenter la production avec ses inconvénients possibles.

Réponses correctes : A2, B4, C1, D3

3. Le groupement de producteurs étudie des manières d'augmenter les revenus. Lesquelles des stratégies suivantes promettent d'augmenter la production ?

Réponses correctes : B, C, E

4. Le groupement de producteurs étudie des manières d'augmenter les revenus. Lesquelles des stratégies suivantes promettent d'augmenter le prix du produit ?

Réponses correctes : A, D, E

5. Voici quelques façons dont le groupe des agriculteurs pourrait augmenter la production. Faites correspondre la stratégie avec l'avantage correspondant.

Réponses correctes : A1, B3, C4, D2

6. Voici quelques façons que le groupe des agriculteurs peut améliorer leur manutention post-récolte. Faites correspondre la stratégie avec l'avantage correspondant.

Réponses correctes : A4, B3, C1, D2

Interrogation 9

1. Lesquels des services suivants sont des services aux entreprises ?

Réponses correctes : A, C, D, E, F, G. Le commerçant (B) est un acteur central de la chaîne car il prend possession du produit.

2. Lesquelles des alternatives ci-dessous aideront à renforcer les services aux entreprises locaux ?

Réponses correctes : A, C

3. Vous aidez un groupement de producteurs à obtenir un prêt d'une banque. Le groupe utilise cet argent pour prêter de petites sommes à

ses membres. De quel type de service financier s'agit-il ?

Réponse correcte : E

4. Un groupe d'éleveurs de volaille épargne de l'argent chaque semaine. Il prête l'épargne de la semaine à l'un de ses membres qui l'investit dans des poussins d'un jour. Les emprunteurs remboursent le prêt avec un intérêt. De quel type de service financier s'agit-il ?

Réponse correcte : B

5. Un groupe de producteurs de tomates épargne de l'argent chaque semaine. Il distribue l'argent au début de la saison de plantation pour que ses membres puissent acheter des semences et de l'engrais. De quel type de service financier s'agit-il ?

Réponse correcte : A

6. Vous aidez un boutiquier à rédiger un plan d'affaires et à obtenir un prêt pour commencer à vendre des produits chimiques agricoles. De quel type de service financier s'agit-il ?

Réponse correcte : C

Interrogation 10

1. Le paysan a gagné à la loterie et veut acheter des nouvelles choses ! Faites correspondre chaque coût avec la bonne catégorie.

Réponse correcte : A2, B1, C3, D1

2. « Je suis cultivateur depuis toujours. Je n'ai jamais tenu des comptes de mes coûts et je ne vais pas commencer maintenant. » Comment répondriez-vous ?

Réponses correctes : B, D. Beaucoup de paysans seront sceptiques et se méfieront de vous au début. Expliquez pourquoi c'est important de faire un suivi des coûts et aidez-les à le faire.

3. Une paysanne dit qu'il lui a fallu trois jours pour labourer son champ d'un demi hectare, une journée pour semer, deux jours pour désherber le terrain et une journée pour récolter. Le coût du labour dans son village est de 30 Rs. par jour. Quel chiffre devrait-elle prendre comme son coût de main d'oeuvre ?

Réponse correcte : C. Elle a travaillé au total 7 jours, multipliés par 30 Rs. par jour = 210 Rs. pour un demi hectare. Multiplié par deux, parce qu'elle cultive un demi hectare = 420 Rs.

4. Un paysan calcule que pour cultiver 5 quintaux de teff, il doit dépenser au total 1500 birr. Il peut vendre le teff pour 1200 birr le quintal (les prix du teff sont élevés en ce moment !) Quel est son bénéfice ?

Réponse correcte B. Cinq quintaux : 1200 birr par quintal = 6000 birr. Moins 1500 birr de coûts, cela laisse 4500 birr de bénéfice.

5. Lors du calcul du coût du travail, vous devriez :

Réponse correcte : A. Vous pouvez demander aux agriculteurs d'estimer la valeur de la main-d'oeuvre en termes d'argent, ou d'utiliser le taux journalier local pour le travail salarié.

6. Quelle est la marge brute d'un producteur ?

Réponse correcte : C. "Marge brute" est un autre mot pour "profit".

Interrogation 11

1. Amina veut louer un terrain pour pouvoir cultiver des légumes. Elle veut emprunter de l'argent à la Banque agricole. La banque lui offre quel type de prêt ?

Réponse correcte : B

2. Amina emprunte 100\$ à la Banque agricole pour 4 mois. La banque demande un intérêt de 3% par mois. Quel est le coût de l'emprunt ?

Réponse correcte : C

3. Amina emprunte 100\$ à la Banque agricole pour 4 mois. La banque demande un intérêt de 3% par mois. Combien Amina devra-telle rembourser au total ?

Réponse correcte : D

4. Faites correspondre les Cinq C avec la bonne question.

Réponses correctes : A2, B4, C1, D5, E3

5. Faites correspondre les descriptions avec les définitions correctes.

Réponses correctes : A3, B1, C7, D5, E9, F8, G6, H2, I4

6. Faites correspondre les descriptions avec les définitions correctes.

Réponses correctes : A4, B5, C2, D1, E3

Interrogation 12

1. Les paysans ont envisagé plusieurs agro-entreprises possibles. Ils ont étudié chacune d'elles par rapport à plusieurs critères. Toutes ont une bonne demande, les paysans ont des terres qui conviennent à ces cultures et ils pensent pouvoir obtenir les intrants techniques et autres. Voici quelques critères qu'ils étudient. Quelle option devraient-ils rejeter ?

Réponse correcte : D. S'ils ne peuvent pas faire de bénéfice, ils devraient abandonner cette option.

2. Les hommes du village veulent vraiment cultiver du coton tandis que les femmes ne sont pas intéressées. Elles préféreraient démarrer une pépinière d'arbres. Quelles options devriez-vous appuyer ?

Réponse correcte : C. Si deux groupes ont une préférence nette pour des produits différents, il vaut sans doute mieux les appuyer tous les deux.

Surtout si les femmes sont l'un des groupes parce qu'elles ont souvent des intérêts très différents de ceux des hommes.

3. Deux de ces critères sont fondamentaux pour le choix d'un produit et d'un marché. Lesquels ?

Réponses correctes : A, D. Les autres critères peuvent être importants, mais ils ne sont pas fondamentaux pour le choix d'une agroentreprise.

4. Les paysans envisagent d'augmenter leur production d'oignons pour fournir un commerçant à qui ils vendent déjà. C'est...

Réponse correcte : C

5. Lesquelles de ces considérations sont fondamentales pour la sélection d'une agroentreprise et quels sont les critères supplémentaires à prendre en compte ?

Réponses correctes : A (fondamentales) : 1, 2, 7, 8

B (supplémentaires) : 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11

6. Après beaucoup de travail, les agriculteurs sont enfin prêts à choisir une stratégie d'agro-entreprises et de marketing. Comment pouvez-vous les aider à prendre une décision finale ?

Réponses correctes : A, E

Interrogation 13

1. « Notre groupe n'a pas besoin de prêt, donc ce n'est pas la peine qu'on s'embête à préparer un plan d'affaires ! »

Réponse correcte : B

2. Quand vous faites la création de vision, vous devriez commencer par...

Réponse correcte : C. Il vaut mieux commencer par la vision à long terme puis remonter au moyen terme puis au court terme. Mais souvenez-vous que vous devrez peut-être changer la vision à long terme s'il s'avère qu'elle n'est pas réaliste.

3. Remplissez le champ vide: L'établissement de _____ est le processus de décision combien produire puis surveiller si l'on est sur la bonne voie pour y arriver.

Réponse correcte : C (cibles de production).

4. Remplissez le champ vide: _____ est le processus d'aide à les paysans à imaginer l'avenir de leur entreprise, puis déterminer comment y arriver à long, moyen et court termes.

Réponse correcte : D (création de vision).

5. Remplissez le champ vide : _____ est le processus de déterminer ce qu'on doit faire à chaque étape du processus de production et de commercialisation pour réaliser ses objectifs d'entreprise.

Réponse correcte : B (analyse de processus).

6. Remplissez le champ vide : L'établissement de _____ est le processus d'identifier les difficultés et chercher des manières de les résoudre

Réponse correcte : A (analyse de problème).

Interrogation 14

1. Faites correspondre les noms avec les blocs du canevas de modèle d'affaire

Réponses correctes : A8, B3, C9, D4, E2, F5, G7, H6, I1

2. Faites correspondre la description avec la zone correcte de la canevas du modèle d'affaires.

Réponses correctes : A9, B4, C2, D1, E8, F7, G3, H5, I6

3. Si vous voulez planifier un système de production et de commercialisation complètement nouveau, dans quelle partie du canevas de modèle d'affaire devriez-vous commercer ?

Réponse correcte : A. Il vaut mieux commencer par la commercialisation, puis choisir le/les produit(s) que l'on peut vendre à ces clients. Mais ne perdez pas les autres aspects de vue en faisant cela.

4. Faites correspondre les blocs du canevas de modèle d'affaire avec les sections d'un plan d'affaires..

Réponses correctes : A5, B3, C2, D1, E4

5. Voici quelques notes autocollantes. Dans quelle partie de la toile du modèle d'affaires devraient-ils aller ?

Réponses correctes : A2, B6, C7, D8, E4, F3, G1, H5, I9

6. Quel est le but des agriculteurs qui utilisent des notes autocollantes pour écrire leurs idées d'affaires et leurs informations à partir de leurs études de marché ?

Réponse correcte : A. Les notes autocollantes peuvent être déplacées jusqu'à ce que le groupe trouve la meilleure combinaison d'idées.

Interrogation 15

1. Mettez ces sections du plan d'affaires dans la partie correcte et dans le bon ordre.

Réponses correctes :

1ère partie : 8, 2, 9, 10, 5, 6

2ème partie : 7, 1, 6

3ème partie : 3

2. Faites correspondre les informations avec la bonne section du plan d'affaires

Réponses correctes : A2, B4, C3, D1

3. Mettez les calculs suivants dans l'ordre dans lequel vous devriez les faire

Réponses correctes : D, E, A, B, C

4. Où devraient les noms du président et les autres chefs de groupe vont dans le plan d'affaires ?

Réponse correcte : B. Les noms vont dans la Section du plan "Organisation de l'entreprise".

5. "Paiement à la livraison et après les tests de qualité effectués par les commerçants de Kasese." "Où cette déclaration se déroule-t-elle dans le plan d'affaires ?

Réponse correcte : C. Cette information va dans la section "Stratégie de commercialisation", sous "Relations avec les clients".

6. "Le groupe transportera les sacs de maïs aux commerçants de Kasese à Himo en recrutant un ramassage appartenant à la Société Muvimaha." Où cette déclaration va-t-elle dans le plan de l'entreprise ?

Réponse correcte : C. Cette information va dans la section "Stratégie de marketing", sous "Place".

Interrogation 16

1. Quels sont les trois éléments essentiels dans un plan de mise en oeuvre ?

Réponses correctes : A, B, C

2. Il est vital que tous les paysans tiennent un registre précis de leurs coûts

Réponse correcte : B. Il est souhaitable que tous les paysans tiennent des registres, mais ce n'est probablement pas réaliste. Choisissez plutôt trois paysans pour représenter le groupe.

3. Le groupement de producteurs de Nyabyumba veut cultiver des pommes de terre et a choisi des activités à mettre en oeuvre. Aidez-les à les mettre dans le bon ordre.

Réponses correctes : B, D, A, E, C

4. Le processus de préparation d'un plan d'affaires et d'un plan de mise en oeuvre contribue à construire un sens commun au sein du groupe des agriculteurs et entre les agriculteurs et leurs fournisseurs de services.

Réponse correcte : A (vrai)

5. Un plan d'affaires donne à l'agent de terrain une compréhension plus claire des _____ des groupes.

Réponses correctes : B, D, E

6. Qu'est-ce qu'un plan de mise en oeuvre ?

Réponse correcte : A. Le plan de mise en oeuvre montre comment mettre en oeuvre le plan.

Interrogation 17

1. Tous les paysans du groupe devraient être impliqués dans la négociation d'un accord de vente.

Réponse correcte : B. Le groupe devrait donner des directives générales, mais il vaut mieux qu'une petite équipe de deux ou trois personnes mène les négociations. L'équipe doit tenir le grand groupe au courant des décisions prises.

2. Les paysans peuvent juste charger un camion et amener leurs produits au marché. Ils seront sûrs de trouver un acheteur prêt à leur donner un bon prix.

Réponse correcte : B. Même s'il est parfois possible de faire de bonnes affaires en chargeant simplement un camion pour l'envoyer au marché, c'est rare. Il vaut généralement mieux essayer de conclure un accord auparavant.

3. Voici quelques problèmes auxquels vous pouvez être confronté dans la commercialisation collective. Que devriez-vous faire pour chacun d'eux ?

Réponses correctes : A4, B1, C2, D3

4. Mettez ces activités de commercialisation collective dans l'ordre

Réponses correctes : C, F, I, D, E, B, H, A

5. Faire correspondre les types de marché avec la description correcte.

Réponses correctes : A2, B3, C1

6. Le marketing collectif peut rencontrer différents types de problèmes. Faites correspondre l'exemple avec le type de problème correct.

Réponses correctes : A5, B4, C1, D3, E2, F6

Interrogation 18

1. « Ibrahim, le commerçant, essaye de nous rouler. Il est venu avec son pick-up aujourd'hui et nous a offert dix cents de moins par sac que Jojo. »

Réponse correcte : B. S'il remplit son camion, Jojo a des coûts moins élevés par sac, il peut donc offrir un prix plus élevé.

2. « Maintenant, Jojo se moque de nous ! La semaine dernière, il a payé 5\$ par sac. Maintenant, il n'en offre que 4,50\$! »

Réponse correcte : B. Le prix que les commerçants sont prêts à payer dépend généralement du prix auquel ils peuvent vendre.

3. Un sac d'oignons gagne \$5 sur le marché. Jojo s'attend à vendre 75 sacs. Quel est son chiffre d'affaires prévu ?

Réponse correcte : C: $5\$ \times 75 = 375\$$.

4. Jojo paiera pour le conducteur, l'aide, les points de contrôle, les frais de marché et carburant

\$44. Le chargement de 75 sacs coûte \$0,20 en sac. Ses coûts totaux seront ...

Réponse correcte : B. $44\$ + (0.20\$ \times 75) = 59\$$.

5. Les revenus prévus de Jojo seront de \$375. Ses coûts (à l'exclusion du coût d'achat du grain) sont de \$59. Il s'attend à un bénéfice de 10%. Combien a-t-il laissé pour acheter le grain ?

Réponse correcte : C. $375\$ - 59\$ - (375\$ \times 10\%) = 278.50\$$.

6. Alors Jojo a un reste de \$278,50 qu'il dépensera pour le grain. Combien les agriculteurs peuvent l'attendre à offrir pour leurs 75 sacs ?

Réponse correcte : C. $278.50\$ / 75 = 3.71\$$ par sac.

Interrogation 19

1. « Reginald, aide-moi pour les comptes ! Combien avons-nous dépensé pour la production et la commercialisation ? » Reginald donne à Bibi une pile de notes manuscrites et de reçus : Semences 15\$, Engrais 25\$, Désherbage 65\$, Houes 50\$, Récolte 50\$. Quel est leur coût pour le matériel consommable ?

Réponse correcte : D. Les articles consommables sont les semences (15\$) et l'engrais (25\$).

2. « Ces houes devraient nous durer au moins cinq ans. Combien je mets dans le compte de cette année dans les articles durables pour les houes ? Semences 15\$, Engrais 25\$, Désherbage 65\$, Houes 50\$, Récolte 50\$

Réponse correcte : C. Divisez le coût des houes (50\$) par le nombre d'années (5).

3. « Reginald, éteins la télé ! Combien avons nous dépensé en main d'oeuvre salariée ? » Semences 15\$, Engrais 25\$, Désherbage 65\$, Houes 50\$, Récolte 50\$

Réponse correcte : B. Bibi et Reginald ont employé des ouvriers pour les aider au désherbage (65\$) et à la récolte (50\$).

4. « Reginald, arrête de regarder le foot ! Combine le prêt nous a-t-il coûté ? » Capital du prêt 100\$, intérêt 2% par mois, période du prêt 6 mois.

Réponse correcte : A. 2% de 100\$ égale 2\$. Multipliez par 6 mois pour trouver le coût de l'emprunt : 12\$.

5. « Reginald, je sais que c'est la finale, mais c'est important aussi ! Quel est le total de nos coûts ? » Semences 15\$, Engrais 25\$, Désherbage 65\$, Houes 50\$, Récolte 50\$, Prêt 12\$.

Réponse correcte : B. N'oubliez pas de diviser le coût des houes par 5, puisqu'elles vont durer 5 ans : $50\$/5 = 10\$$. Donc $15\$ + 25 + 65 + 10 + 50 + 12 = 177\$$.

6. « Oui, je suis désolée que tu aies raté le but. Maintenant, aide-moi à calculer notre bénéfice.»

Total des coûts 177\$, Sacs vendus 50, Prix par sac 6\$.

Réponse correcte : C. Voici le calcul de Bibi (Reginald est reparti regarder la télé) : Revenu = $50 \times 6\$ = 300\$$. Bénéfice = $300\$ - 177\$ = 123\$$.

Interrogation 20

1. Chaque groupe est unique. Cela ne sert à rien de les comparer

Réponse correcte : B. Cela vaut la peine de comparer la performance de groupes pour comprendre pourquoi certains fonctionnent bien tandis que d'autres ne réussissent pas aussi bien.

2. Que sont les principaux utilisateurs de données sur les coûts, le revenu et la rentabilité ?

Réponse correcte : A. Les autres sont tous des utilisateurs importants mais secondaires.

3. Les paysans ont perdu de l'argent et ils sont frustrés par le processus d'agro-entreprise. Que devriez-vous faire ?

Réponse correcte : B. Si les gens ne réussissent pas dès le début, il peut être difficile de les aider à continuer. Une discussion ouverte et honnête est la meilleure option.

4. Les agriculteurs ont produit, vendu et calculé leurs bénéfices. Il est temps de discuter avec eux de ce qu'ils ont appris. Quelles sont les mesures quantitatives et qualitatives dont elles ont besoin pour discuter ?

Réponses correctes : A (qualitatif): 1, 7

B (quantitatif): 2, 3, 4, 5, 6

5. En plus de l'évaluation de la performance d'une agro-entreprise de récolte ou de bétail, les producteurs devraient également examiner la performance de leur ...

Réponse correcte : A. Le groupe devrait examiner les membres, en particulier l'équipe de marketing, les agriculteurs principaux et / ou les membres du comité.

6. Pourquoi les anecdotes sont-elles un moyen efficace de faire des recherches et de signaler votre travail ?

Réponse correcte : A. Les exemples sont un bon moyen de motiver les agriculteurs et de les aider à apprendre des autres.

Interrogation 21

1. Quelle est la meilleure approche pour planifier le travail avec des groupements de producteurs ?

Réponse correcte : C. Il est préférable d'échelonner le travail pour le rendre plus gérable.

2. Quelle est la meilleure méthode pour augmenter l'échelle de l'approche d'agro-entreprise ?

Réponse correcte : A. La meilleure méthode dépendra des circonstances.

3. Reliez la méthode d'augmentation de l'échelle avec la voie qui correspond

Réponses correctes : A3, B2, C1, D4

4. Quels facteurs un agent de terrain devrait-il prendre en compte lorsqu'il s'agit de déterminer combien de producteurs elle peut supporter ?

Réponses correctes : B, C, D, E, F

5. Faire correspondre le type d'organisation avec le nombre le plus probable de membres.

Réponses correctes : A3, B1, C2

6. Lequel d'entre eux n'est pas une caractéristique d'une bonne coopérative ?

Réponse correcte : D. L'adhésion à une coopérative devrait être volontaire.

Ressources

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

- Barrett, C.B.** 2008. Smallholder market participation : Concepts and evidence from eastern and southern Africa. *Food Policy* 33 299–317
- Barrett, C.B., M.E. Bachke, M.F. Bellemare, H.C. Michelson, S. Narayanan et T.F. Walker.** 2010. Smallholder participation in agricultural value chains : Comparative evidence from three continents. Cornell University, Norwegian University of Life Sciences, Duke University, 30 décembre 2010. <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/27829/>
- Bingen, J., A. Serrano, et J. Howard, J.** 2003. Linking farmers to markets : Different approaches to human capital development. *Food Policy* 28 405–419
- CRS et CIAT.** 2007. Preparing farmer groups to engage successfully with markets. A field guide for five key skill sets. Catholic Relief Services. Baltimore, USA. Juillet. 38 p. <http://tinyurl.com/adnj2y>
- Ferris, S., E. Kaganzi, R. Best, C. Ostertag, M. Lundy, et T. Wandschneider.** 2006. A market facilitator's guide to participatory agroenterprise development. Enabling rural innovation in Africa. Guide 2. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Cali, Colombie. <http://tinyurl.com/3tqfncn>
- KIT, Faida MaLi et IIRR.** 2006. Chain empowerment : Supporting African farmers to develop markets. Royal Tropical Institute, Amsterdam ; Faida Market Link, Arusha et International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi.
- Kotler, P. et G. Armstrong.** 2009. Principles of marketing. 13ème éd. Upper Saddle River, NJ : Pearson/Prentice-Hall.
- Vorley, B., S. Ferris, D. Seville, M. Lundy et A. Buxton.** 2009. Linking worlds : New business models for sustainable trading relations between smallholders and formalized markets,
- Nix, J.** 2010. The John Nix farm management pocketbook. 40ème édition..
- Mendoza, R.U. et N. Thelen.** 2008. Innovations to make markets more inclusive for the poor. *Development Policy Review* 26 (4): 427-458
- Seville, D. et A. Buxton.** 2012. Under what conditions are value chains effective tools for pro poor development ? www.linkingworlds.org/images/stories/PDF/ValueChains_Paper_WEB.pdf
- Shepherd, A. W.** 2007. Approaches to linking producers to markets. 13. Agricultural Management, Marketing and Finance, Document hors-série. Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Rome.

SITES INTERNET INTÉRESSANTS

- Agriculture pour les besoins de base.** (Agricultura para necesidades básicas). Projet de développement basé sur les 5 ensembles de compétences, avec des histoires de réussites, des manuels et autres matériels en espagnol. www.a4n.com.sv
- Alianzas de aprendizaje para el desarrollo empresarial rural en América Latina.** Un espace d'apprentissage et de connaissance sur le développement d'entreprises rurales pour les pays hispanophones. www.alianzasdeaprendizaje.org
- microLINKS.** Une famille d'applications et d'outils de partage des connaissances conçue pour améliorer l'impact de programmes et activités de micro-entreprise de l'USAID. Les dernières informations sur la micro-entreprise : meilleures pratiques, approches de missions de l'USAID, partenaires et praticiens ayant fait leurs preuves ; une bibliothèque de documents, rapports et outils et un environnement qui appuie et enrichit les communautés de pratique. <http://microlinks.kdid.org/>
- Publications sur les programmes agricoles de CRS** www.crsprogramquality.org/publications/tag/agriculture
- Regoverning Markets, Smallscale producers in modern agri-food markets.** Des changements rapides ont lieu dans les marchés agroalimentaires nationaux et régionaux des pays en développement, avec des implications pour la capacité de l'agriculture à contribuer à la croissance économique, à la réduction de la pauvreté et à un développement rural durable. Ce projet explore les meilleures pratiques pour mettre en connexion de petits producteurs avec des marchés dynamiques et pour partager ces résultats dans l'arène politique en général. www.regoverningmarkets.org/
- Sustainable Food Lab.** La mission du Sustainable Food Lab (Labo de l'alimentation durable) est d'accélérer le passage de l'alimentation durable d'un domaine de niche à un courant majoritaire. Nous définissons un système alimentaire et agricole durable comme un système où la fertilité de notre sol est maintenue et améliorée ; où la disponibilité et la qualité de l'eau sont protégées et améliorées ; où notre biodiversité est protégée ; où les paysans, les ouvriers agricoles et tous les autres acteurs des chaînes de valeur ont des revenus qui leur permettent de vivre ; où la nourriture que nous mangeons est abordable et bonne pour notre santé ; où des entreprises durables peuvent prospérer et où le flux d'énergie et la production de déchets, y compris les émissions de gaz à effet de serre, correspondent à la capacité de la terre à les absorber pour toujours. www.sustainablefoodlab.org/
- Linking Worlds.** Ce site internet est une ressource pour les praticiens et les chercheurs qui relèvent le défi de mettre en relation les petits producteurs et les marchés modernes. Il facilite le partage d'expériences

et de « nouveaux modèles d'affaires » grâce à des articles de recherche, des études de cas, des outils, des études d'impact et des descriptions de projets d'apprentissage actif par l'action, aidant ainsi les compagnies et les ONG à être plus efficaces pour atteindre des bénéfices aussi bien sur le plan du développement que sur le plan commercial. www.linkingworlds.org/

Modernizing Extension and Advisory Services (Moderniser les services de vulgarisation et de conseils).

Les services de vulgarisation en Afrique, en Asie, au Moyen Orient, en Europe de l'Est et en Amérique centrale doivent être profondément transformés pour pouvoir répondre efficacement aux besoins de sécurité alimentaire et de développement économique des cultivateurs et cultivatrices ayant des ressources très limitées. Les nouvelles approches doivent tirer parti de toute la gamme des ressources dans les organisations publiques, privées et de la société civile et utiliser les technologies avancées de l'information et de la communication qui existent. MEAS est un Centre d'excellence qui veut promouvoir et appuyer ce type de travail. www.meas-extension.org/home

Value chain Development. Royal Tropical Institute (KIT), Pays-Bas. Le portail de Chaines de valeur pour le développement donne accès à un choix de documents gratuits, en version intégrale, sur les chaines de valeur favorables aux pauvres. <http://portals.kit.nl/kitportals/value-chain-development>

INSTITUTIONS RESSOURCES

Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La Division des infrastructures rurales et des agro-industries appuie le développement d'entreprenariat dans les services d'appui agricole. Les pays membres de la FAO sont aidés par des politiques appropriées, des stratégies et des méthodologies pour renforcer les systèmes d'appui agricole et la fourniture de services ainsi que des technologies pour les activités de production et post-production. La FAO a un site internet dédié à « La mise en relation des paysans et des marchés. »

www.fao.org/ag/ags/index_en.html

www.fao.org/ag/Ags/subjects/en/agmarket/linkages/

Université Michigan State. La mission du Département d'économie de l'agriculture, de l'alimentation et des ressources est de créer, de préserver et de diffuser des connaissances grâce à la recherche, à l'enseignement et à la vulgarisation. Le Département applique les connaissances pour aider les personnes à vivre une vie plus productive et pour aider au développement et à l'amélioration d'entreprises, organisations, communautés et institutions publiques. <http://aec.msu.edu/about.htm>

International Institute for Environment and Development (IIED). L'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED) est un leader mondial du développement durable. Notre mission est de bâtir un monde plus juste et plus durable en utilisant les données, l'action et l'influence en partenariat avec d'autres. En tant qu'organisation internationale indépendante de recherche, nous sommes spécialistes de la mise en relation du local avec le mondial. En Afrique, en Asie, aux Caraïbes, en Amérique Centrale et du Sud, au Moyen Orient et dans le Pacifique, nous travaillons avec certaines des populations les plus vulnérables du monde pour garantir qu'elles aient leur mot à dire dans les arènes politiques qui les affectent le plus, depuis les conseils villageois jusqu'aux conventions internationales. www.iied.org/general/about-iied/about-iied.

Les sept étapes du marketing

UN MANUEL SUR LES COMPÉTENCES POUR LA COMMERCIALISATION ET LE DÉVELOPPEMENT RURAL (COMPÉTENCES SMART)

La commercialisation est l'un des plus grands défis pour les petits paysans des pays en développement. De nombreux paysans aimeraient améliorer leur production ou la qualité de leurs produits mais ils ont besoin d'une manière de vendre leurs produits et d'augmenter leur bénéfice.

Ce manuel présente les sept étapes que les agents de terrain, les vulgarisateurs et les gestionnaires de programmes peuvent suivre pour aider les paysans à améliorer leur marketing :

1. S'organiser
2. Identifier les produits et organiser les groupes
3. Collecter des informations pour le plan d'affaires
4. Bâtir un plan d'affaires
5. Commercialiser en groupe
6. Étudier la performance de l'agro-entreprise
7. Passer à l'échelle supérieure

Ce manuel est composé de 21 leçons qui comportent chacune des conseils, des exercices sur le terrain à faire avec un groupe de paysans ou avec des agents de développement et des interrogations pour vérifier que vous avez bien compris.

Ce manuel fait partie d'une série sur les compétences « SMART, » les compétences dont ont besoin les agents de terrain pour aider les paysans des pays en voie de développement à améliorer leurs moyens d'existence. Un manuel associé sur les éléments de base du marketing décrit les idées qui sous-tendent les sept étapes de ce manuel.

<http://www.crsprogramquality.org/smart-skills-for-farmers/>

