

MANUEL

L'entrepreneuriat semencier

GUIDE DE FORMATION



RÉDIGÉ PAR :

Harry van den Burg
Nina de Roo

AVEC CONTRIBUTIONS DE:

Consolée Barikore
Gaspard Haizuru Zamu

Emmanuel Ndyanabo
Cyriaque Simbashizubwoba



WAGENINGENUR
For quality of life



L'entrepreneuriat semencier

GUIDE DE FORMATION

Colophon

Centre for Development Innovation, Wageningen UR

P.O. Box 88, 6700 AB, Wageningen, Les Pays-Bas
Website: www.wageningenur.nl/cdi

The International Fertilizer Development Center (IFDC)

P.O. Box 2040, Muscle Shoals, Alabama 35662, U.S.A.
Website: www.ifdc.org

Éditeurs : Nina de Roo et Harry van den Burg

Rédaction Française : Lunarmonica, Carole Salas, www.lunarmonia.com

Mise en page : Anita Simons, [symsign](http://symsign.nl). www.symsign.nl

Illustrations : Frederic Safari

Les contributeurs :

- Jean Damascene Nyamwasa, Chef de projet adjoint et coordinateur régional du renforcement des capacités (email jnyamwasa@ifdc.org).
- Consolée Barikore, spécialiste de renforcement des capacités, IFDC, Burundi (e-mail cbarikore@ifdc.org).
- Gaspard Zamu Haizuru, Économiste nationale et chargé de financement rural, IFDC, basé à Bukavu, République démocratique du Congo (e-mail ghaizuru@ifdc.org).
- Emmanuel Ndyababo, Entrepreneur privé spécialisé en pommes de terre, Rwanda (e-mail : ndyanaboe@yahoo.fr).
- Cyriaque Simbashizubwoba, Agronome national, spécialiste des semences, IFDC, basé à Bujumbura, Burundi (e-mail : csembashizubwoba@ifdc.org).

Photo de Couverture : N. de Roo, 2014

Publication et distribution : © 2014 Wageningen UR Centre du Développement et de l'Innovation (CDI) et International Fertilizer Development Center (IFDC)



Wageningen UR Centre du Développement et de l'Innovation (CDI) utilise la Creative Commons Attribution 3.0 (les Pays-Bas) licence pour nos reports.

L'utilisateur peut copier, distribuer et transmettre le travail et créer des œuvres dérivées. Matériel d'un autre partie qui a été utilisé dans ce report et dans laquelle les droits de propriété intellectuelle sont applicable, ne peut pas être utilisé sans permission préalable de l'autre partie concernée. L'utilisateur ne peut pas utiliser cette création à des fins commerciales.

Référence correcte : de Roo, N. et van den Burg, H. 2014. L'entrepreneuriat semencier, Guide de formation.

Table des matières

Introduction du manuel	7
MODULE 1 :	
Caractéristiques d'une entreprise semencière	13
Séance 1.1	Introduction 14
Séance 1.2	Pourquoi une entreprise semencière ? 15
Séance 1.3	Produire individuellement ou en groupe ? 17
Séance 1.4	Le secteur formel et informel dans l'entrepreneuriat semencier 18
Séance 1.5	L'esprit entrepreneurial 19
Séance 1.6	Visite sur le terrain 20
MODULE 2 :	
L'étude de marché	21
Séance 2.1	Qu'est-ce qu'une étude de marché ? 22
Séance 2.2	Méthodes informelles pour réaliser une étude de marché (pour les débutants) 23
Séance 2.3	Méthodes informelles pour réaliser une étude de marché (pour les niveaux plus avancés) 25
Séance 2.4	Formulation d'un questionnaire pour une étude de marché (pour les niveaux plus avancés) 28
Séance 2.5	Comment organiser les informations issues de l'étude de marché (pour les niveaux plus avancés) 30
Séance 2.6	Exercice pratique sur l'étude de marché 32
MODULE 3 :	
Sélection des cultures et variétés	33
Séance 3.1	Utiliser l'information provenant d'une étude de marché 33
Séance 3.2	Une ou plusieurs cultures/variétés ? 36
Séance 3.3	Choisir les groupes de cultures/variétés à produire 37
MODULE 4 :	
Estimation des investissements	39
Séance 4.1	Introduction aux différents coûts de l'entreprise 39
Séance 4.2	Revenu annuel et rentabilité 42
Séance 4.3	Liste d'investissements nécessaires en équipement 46
MODULE 5 :	
Planification de l'entreprise	47
Séance 5.1	Qu'est-ce qu'un plan d'entreprise ? 48
Séance 5.2	Projeter les dépenses 49
Séance 5.3	Le plan de vente 51

Séance 5.4	Le plan de trésorerie	54
Séance 5.5	Exercice pratique sur le plan de trésorerie	56
Séance 5.6	Restitution	56
MODULE 6 :		
Capital et finance		57
Séance 6.1	Les catégories de capital	58
Séance 6.2	Comment constituer le capital ?	59
Séance 6.3	Gestion de la trésorerie	61
MODULE 7 :		
Transformation, emballage et stockage		63
Séance 7.1	La transformation des semences	64
Séance 7.2	Le stockage	66
Séance 7.3	L'emballage et l'étiquetage	69
MODULE 8 :		
Contrôle de la qualité		73
Séance 8.1	L'importance d'un système de contrôle qualité	73
Séance 8.2	Critère de qualité et normes	74
Séance 8.3	Conduite d'un test de germination	76
Séance 8.4	Les différentes stratégies de contrôle de la qualité de semences	79
Séance 8.5	Visite guidée d'un comité doté d'un bon système de contrôle qualité	80
MODULE 9 :		
Commercialisation		81
Séance 9.1	Qu'est-ce que la commercialisation ?	82
Séance 9.2	Le comportement vis-à-vis des clients	82
Séance 9.3	Relation avec les concurrents et leurs produits	83
Séance 9.4	Accroître la demande	84
Séance 9.5	La stratégie de vente	85
Séance 9.6	Les revendeurs semenciers (agro-dealers)	85
Séance 9.7	Le transport	86
Séance 9.8	La promotion	87
MODULE 10 :		
Gestion financière		91
Séance 10.1	La base de la comptabilité	91
Séance 10.2	Le Grand livre	92
Séance 10.3	Compte de gestion, compte de résultat	95
Séance 10.4	Le bilan	97

	MODULE 11 :	
	Gestion organisationnelle	99
Séance 11.1	Introduction	99
Séance 11.2	Canevas législatif pour les coopératives, entreprises et groupements	101
Séance 11.3	Capacités et compétences requises	106
Séance 11.4	Rôle des organes d'une entreprise	107
Séance 11.5	Installer un comité de contrôle de la qualité	109
Séance 11.6	Comment prendre des décisions au sein de l'entreprise	110
	MODULE 12 :	
	Partenariats	111
Séance 11.1	Les acteurs clés pour une entreprise semencière	111
Séance 12.2	Information de base par pays sur l'organisation de la production de semences	112
Séance 12.3	Stratégies pour accéder à de nouvelles variétés	119
Séance 12.4	Visite d'un institut de recherche	122
	Références bibliographiques	124

Remerciements

Nous tenons à remercier les organisations et personnes suivantes pour leurs contributions concernant le développement et l'évaluation du manuel :

- ARDI (Rwanda, représentée par NDORIMANA Modeste),
- ASOFAR (Burundi, représentée par SINDIHEBURA Jean Pierre),
- BAIR (Rwanda, représentée par SEMAKUZA Aloys),
- CAPAD (Burundi, représentée par MIRINDI Léopold),
- CONSEDI (Burundi, représentée par SINZINKAYO Didace),
- COOCENKI (RDC, représentée par KAMBALE Katsongo),
- NDANABO Emmanuel (entrepreneur semencier privé du Rwanda),
- RDO (Rwanda, représentée par BURAHOBAKWIYE Jean Sauveur),
- UCODE ASBL (Burundi, représentée par NDUWIMANA Euphrem),
- KAMBALE KAMALE Jean-Marie (RDC) et TUMUSIFU Jean Bosco (Rwanda) de l'IFDC

Introduction du manuel

Objectif du manuel

L'accès à des semences de qualité est un problème auquel fait face l'ensemble des petits producteurs agricoles africains. L'une des solutions à ce problème est le développement d'entreprises semencières locales.

Ce manuel est un guide pour les formateurs qui soutiennent le développement des petites entreprises semencières. Il est donc destiné à être utilisé comme un guide du formateur. Il fournit des directives et des conseils. Il est préférable que les formateurs aient de l'expérience en gestion d'entreprises, notamment en gestion d'entreprises agricoles. Lorsque le formateur n'a pas d'expérience en gestion d'entreprises, il serait souhaitable d'inviter un entrepreneur local (à choisir avec attention) en qualité de co-formateur.

La formation s'adresse aux producteurs agricoles, aux petits entrepreneurs et aux institutions communautaires intéressés à la production de semences agricoles à des fins commerciales. Le but d'une entreprise semencière est de produire des semences de bonne qualité destinées à la vente, afin d'en tirer un profit monétaire, grâce à des services offerts à la communauté. Quelle que soit la quantité de semences que puisse produire un entrepreneur semencier, son entreprise est destinée à la faillite, s'il n'a pas les compétences adéquates en gestion d'entreprise.

Notions sur la méthodologie pédagogique

Nous plaidons en faveur de l'utilisation de méthodes de formation participative. L'apprentissage participatif est une méthode créative de résolution des problèmes qui fait participer activement chacun des participants. Il se base sur les caractéristiques suivantes (FAO, 1994) :

- Il se fonde sur les besoins et les problèmes des participants.
- Il exploite les connaissances, l'expérience et les compétences de chacun des participants.
- Il fait de chacun des participants à la fois un apprenti et un formateur.
- Il fait appel aux activités concrètes de la vie courante, ce qui permet aux participants d'apprendre par l'action.
- L'apprentissage se fait dans un lieu et dans un cadre où les participants se sentent à l'aise.

Quatre autres points à retenir relatifs à l'apprentissage participatif :

- 1 *Un apprentissage par la découverte* : On part du principe qu'il n'existe pas d'approche unique pour résoudre un problème. Avant de donner la/les solution(s) aux participants, les formateurs doivent examiner avec eux les différents modes de résolution de la problématique. L'important n'est pas de transmettre des résultats, mais la façon de les atteindre et de les appliquer.
- 2 *Un apprentissage par l'exemple* : Cette approche est particulièrement importante pour le développement d'une attitude d'enseignement-apprentissage correcte, laquelle constitue, dans la plupart des cas, un point faible des méthodes d'apprentissage. Dans ce cadre, il s'agit de l'apprentissage par l'observation et l'imitation, généralement inconscientes, du comportement et de l'attitude d'individus considérés comme des modèles, et dont les modes de comportement sont appris au cours d'un proces-

sus d'apprentissage se déroulant en trois phases : l'attention, la mémorisation et la reproduction. Il est primordial que les formateurs enseignent davantage par le biais de la pratique que par l'énonciation d'exemples précis.

- 3 *Une méthode active* : Le travail du formateur est de susciter et/ou d'encourager l'intérêt des apprenants en créant des situations d'apprentissage stimulantes, sans oublier qu'une méthode est un moyen et non une fin.
- 4 *Un apprentissage coopératif, dynamique et interactif* : L'enseignement doit comporter une série d'activités favorisant l'interaction entre le participant et son environnement, ses collègues ou le formateur, et ce grâce à la dynamique créée par les individus, petits ou grands groupes. De même, l'apprenant doit être impliqué dans le processus continu de réflexions et de prises de conscience de la manière dont il apprend (on parle de métacognition).

Rôle du formateur

Avec la méthodologie participative et de découverte, le rôle du formateur change également. Son rôle est notamment de :

- Guider, structurer et résumer régulièrement les discussions.
- Introduire les supports de formation.
- Poser des questions, sonder et écouter :
 - « Que voulez-vous dire ? »
 - « Pourquoi pensez-vous cela ? »
 - « Qu'en disent les autres ? »
- Reconnaître le point de vue et l'opinion des participants.
- Permettre aux participants d'exprimer leurs opinions, donner des exemples et demander aux autres d'écouter.
- Stimuler les idées créatives.
- Encourager la participation de chacun.
- Chercher des méthodes pratiques pour promouvoir la participation de tous les participants à la discussion.

Quelques conseils à l'usage du formateur

(voir le manuel de l'UNESCAP)

- Utiliser et stimuler les sens. L'acquisition de la connaissance et de l'expérience se fait par tous les sens, mais pas au même degré. Tandis qu'on acquiert seulement 3% de la connaissance par l'odorat, 3% par le goût et 6% par le toucher, 75% de la connaissance se fait par la vue, et curieusement pas plus de 13% par l'ouïe. L'homme est une espèce visuelle. La combinaison et la variété de méthodes d'enseignement utilisant plusieurs sens donneront de meilleurs résultats que les méthodes d'enseignement ayant recours seulement à l'auditif.
- Tenir compte de la « courbe d'apprentissage » ('learning curve').
- Ne pas abuser de la capacité d'attention ('attention span').
- Stimuler l'usage efficace de la mémoire, en donnant l'information en petites quantités et en demandant aux étudiants de faire des résumés, par exemple.
- Essayer de motiver les apprenants à apprendre.
- Accommoder les différents styles d'apprentissage (visuel, kinésique, auditif, etc.).
- Obtenir des réactions constructives dans le procédé éducatif.

Nombre de participants à la formation

Lors de la prise de décision concernant le nombre de participants à la formation, une attention particulière doit être accordée à leur niveau d'expérience en matière de gestion d'entreprises, au nombre d'illettrés, à l'infrastructure disponible pour la formation, au confort ainsi qu'à l'expérience des formateurs.

Le nombre de participants à cette formation ne doit pas être supérieur à 30.

Structure du manuel

Ce manuel est constitué de différents modules et séances.

- 1 Chaque module traite d'un sujet spécifique et se compose de plusieurs séances.
- 2 Chaque séance a une durée de 2-4 heures. Certaines séances s'accompagnent parfois d'un exercice pratique à faire à domicile. La restitution des exercices se fait lors de la séance suivante.
- 3 Le lieu de formation : les séances se dérouleront, autant que possible, « au champ », ou en matière de commercialisation, « au marché ». Au moment de parler du stockage des semences, la séance aura par exemple lieu au magasin de stockage le plus représentatif. Lorsque nous parlerons de clients et de comment se comporter avec eux, la séance aura lieu au marché.
- 4 Les modules sont fondamentalement indépendants, mais référence est parfois faite à d'autres modules. Par exemple, dans le Module 2, les participants apprennent à concevoir et mettre en œuvre une étude de marché. Comment utiliser l'information issue de l'étude de marché fait partie du Module 3, module au cours duquel les participants vont choisir les cultures et variétés à produire, en se basant sur l'information provenant de l'étude de marché réalisée.

Ce manuel comprend les modules suivants :

- Module 1 : Caractéristiques d'une entreprise semencière
- Module 2 : L'étude de marché
- Module 3 : Sélection des cultures et variétés
- Module 4 : Estimation des investissements
- Module 5 : Planification de l'entreprise
- Module 6 : Capital et finance
- Module 7 : Transformation, emballage, et stockage
- Module 8 : Contrôle de la qualité
- Module 9 : Commercialisation
- Module 10 : Gestion financière
- Module 11 : Gestion organisationnelle
- Module 12 : Partenariats

Canevas par module

- Objectifs
- Messages clés
- Sources d'information du module
- Nombre de séances et durée
- Conseils/notes adressés au formateur

Planification de l'implémentation du manuel

SESSION	MODULES	PÉRIODE
première étape	1, 2, 4	Avant la préparation de la saison agricole (septembre – novembre)
Deuxième étape	3, 5, 6, 10	Pendant la saison sèche
	7, 8, 9,	Pendant la saison sèche
Troisième étape	11, 12	N'importe quand

Information détaillée par module

Module 1 | Caractéristiques d'une entreprise semencière

Il vaut mieux que ce module soit présenté avant tous les autres. Si ce n'est pas pratique, il peut être présenté à n'importe quel moment, mais le plus tôt possible.



Période/mois proposé pour ce module	septembre
Nombre de séances	6
Durée	3 heures 30 minutes

Module 2 | L'étude de marché

Étant donné qu'il s'agit de la base de presque toutes les décisions devant être prises dans une entreprise, ce module doit également être présenté aussi tôt si possible.

Lorsqu'on forme des petits producteurs, il est important de leur poser des questions quand la matière est encore fraîche dans leur mémoire, c'est à dire avant la saison culturale.



Période/mois proposé pour ce module	octobre
Nombre de séances	6
Durée	3 heures
Exercices	2 jours

Module 3 | Sélection des cultures et variétés

Il s'agit surtout d'un exercice de planification. On a besoin des résultats de l'étude de marché, raison pour laquelle ce module doit suivre le Module 2. La période de l'année choisie pour aborder ce module n'a néanmoins pas vraiment d'importance. Il pourrait être judicieux de présenter ce module peu de temps après les modules 2 et 3, de façon à ce que les participants se rappellent mieux des résultats obtenus de l'étude de marché. Le processus permettant d'obtenir les semences de base et de les multiplier en quantités suffisantes pour la production peut prendre de nombreux mois, voire des années. La décision quant à la sélection des cultures et variétés à produire peut donc être prise à n'importe quel moment.



Période /mois proposé pour ce module	fin octobre
Nombre de séances	3
Durée	2 heures 45 minutes

Module 4 | Estimation des investissements

Le Module 4 est le fondement de tous les modules abordant les sujets financiers. Il doit donc être présenté avant les modules 5, 6 et 10. Il s'agit d'une matière théorique pour les petits producteurs. Par conséquent, il vaut probablement mieux la traiter au cours de la saison calme, quand il n'y a pas beaucoup de distractions en termes de cultures, météo, ventes etc. On pourrait présenter les modules 4, 5, 6 et 10 comme un bloc (2 ou 3 demi-journées par semaine), pendant la saison sèche.



Période/mois proposé pour ce module	au choix des agriculteurs (Saison sèche)
Nombre de séances	3
Durée totale	1 heure 45 minutes

Module 5 | Planification de l'entreprise

Ce module aborde le pourquoi de la planification, que faire, quand, où et comment cultiver, les moyens à mettre en œuvre, le budget de l'intervention, qui va faire cette activité, le stockage et la vente des semences.



Période/mois proposé pour ce module	au choix des agriculteurs
Nombre de séances	6
Durée	2 heures 45 minutes
1 Devoir à domicile	4 heures

Module 6 | Capital et finance

Voir les commentaires au module 4.



Période/mois proposé pour ce module	au choix des agriculteurs
Nombre de séances	3
Durée	2 heures

Module 7 | Transformation, emballage et stockage

Ce module aborde de nombreux points. Vu qu'il faut donner aux entreprises assez de temps pour qu'elles puissent se préparer à la récolte, une période d'au moins six à huit semaines avant la récolte doit être laissée pour implémenter les leçons du Module 7.



Période/mois proposé pour ce module	début décembre
Nombre de séances	3
Durée	3 heures 30 minutes 1 Demi-journée

Module 8 | Contrôle de la qualité

La qualité des semences est obtenue au champ et ne peut qu'être préservée pendant la transformation et le stockage en magasin. Par conséquent, il vaut mieux que ce module

soit combiné avec les éléments de formation en production traitant de la qualité. Si ce n'est pas possible, il serait préférable que ce module soit immédiatement traité après cette même formation, à savoir au cours de la saison culturelle.



Période/mois proposé pour ce module	novembre
Nombre de séances	5
Durée	2 heures 1 (demi-)journée
Exercices	10 jours

Module 9 | Commercialisation

Vu que ce module contient des exercices pratiques comme des visites aux magasins des revendeurs où les ventes de semences se déroulent, il faut le placer au moment de la saison des ventes. Le moment idéal pourrait être au moment des études de marché ou immédiatement après.



Période/mois proposé pour ce module	un mois après récolte
Nombre de séances	8
Durée	4 heures 1 demi-journée

Module 10 | Gestion financière

Voir les commentaires au Module 4.



Période/mois proposé pour ce module	au choix des paysans
Nombre de séances	4
Durée totale	2 heures 15 minutes

Module 11 | Gestion organisationnelle

Ce module peut être abordé presque à n'importe quel moment de l'année. Comme pour les modules financiers, la saison sèche est probablement la période la plus adéquate.



Période/mois proposé pour ce module	saison sèche
Nombre de séances	6
Durée	3 heures 45 minutes

Module 12 | Partenariats

Comme pour le Module 11, ce module peut être abordé presque à n'importe quel moment de l'année. La saison sèche est probablement la période la plus adéquate.



Période/mois proposé pour ce module	saison sèche
Nombre de séances	4
Durée	6 heures

1

MODULE 1 :

Caractéristiques d'une entreprise semencière

À la fin de ce module, les participants devraient être capable d'expliquer :

- Ce qu'est une entreprise/coopérative semencière et dans quelles conditions elle peut réussir.
- Les caractéristiques significatives d'une entreprise semencière.
- Les avantages et inconvénients de produire des semences individuellement ou en groupe.
- Les différences entre le secteur formel et informel.
- Ce qu'est l'esprit entrepreneurial.

Messages clés :

- Toutes les cultures ne se prêtent pas à une entreprise/coopérative semencière.
- Une entreprise/coopérative semencière rend plusieurs services à la communauté : elle rend disponible au sein de la communauté des semences de bonne qualité, ainsi que l'introduction de nouvelles variétés.
- La production de semences en groupe peut être plus efficace car les coûts de production (la semence de base, les intrants, etc.) peuvent être réduits. Il faut néanmoins avoir une bonne gestion en matière de production et de commercialisation en groupe.
- Les entreprises/coopératives du secteur formel ne sont pas toujours professionnelles. De même, les entreprises/coopératives professionnelles n'appartiennent pas forcément au secteur formel.
- Les caractéristiques de l'esprit entrepreneurial sont : avoir le désir de réussir, savoir prendre des risques, avoir le sens du commerce et l'aptitude à la vente.

Sources d'information :

- CIAT, manuel 2, p. 6-8
- CIAT, manuel 3, p. 1-3



SÉANCES	DURÉE
1.1 Introduction	30 minutes
1.2 Pourquoi une entreprise semencière ?	45 minutes
1.3 Produire individuellement ou en groupe ?	30 minutes
1.4 Le secteur formel et informel dans l'entrepreneuriat semencier	15 minutes
1.5 L'esprit entrepreneurial	30 minutes
1.6 Visite sur le terrain	1 heure
Total	3 heures 30 minutes



Attention ! Préparation de la Séance 1.6

Il faut préparer cette séance avec un entrepreneur (un entrepreneur semencier de préférence) étant un bon exemple de l'esprit entrepreneurial. Il faut lui demander s'il est possible de lui rendre visite avec le groupe de participants et de lui poser des questions sur l'esprit entrepreneurial pendant la visite.

Séance 1.1 : Introduction



Temps nécessaire	30 minutes
Lieu de formation	Salle de formation
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs

Ouverture de la formation :

- Le formateur ouvre la formation avec un mot de bienvenue.
- Il/elle présente brièvement le projet CATALIST 2 et l'objectif de cette formation.
- Il/elle se présente et évoque sommairement ses compétences et son expérience.
- Il/elle procède à une identification des attentes des participants vis-à-vis de la formation.
- Les participants se présentent (nom, prénom, domicile, compétences en matière de production de semences).

Quelques mots sur l'objectif de cette formation et la méthode de travail utilisée:

- La formation porte sur l'entrepreneuriat semencier. Cependant, la formation se focalise sur des producteurs de semences prêts à produire des semences pour la commercialisation.
- Le formateur explique que :
 - La formation sera essentiellement pratique.
 - Le « champ », ou dans le cas de la commercialisation, le marché, les magasins de stockage, les boutiques de vente, etc., seront les salles de formation.
 - Tout se fait tout près des sites d'exercice, même les parties théoriques, si possible.
 - La formation est constituée de différents modules repartis au cours de la saison.
- Chaque module aborde de nouveaux thèmes, et l'ensemble des modules constitue la formation complète. Il est donc indispensable de participer à tous les modules.
- Une séance prend entre 2 et 4 heures (pour ne pas déranger totalement les activités quotidiennes)
- Certains exercices pratiques peuvent être réalisés par les participants avant d'entamer un nouveau module, comme une étude de marché ou un test de germination.
- Les participants ne bénéficieront que de cet apport de connaissances. Ils ne bénéficieront d'aucun cadeau pouvant prendre la forme de la couverture des frais de déplacement ou d'indemnités journalières.

L'organisation de la formation

Le formateur procède aux tâches suivantes :

- Faire choisir au groupe son président et son secrétaire pour la formation.
- Dresser une liste des règles internes avec le groupe. Laisser le groupe rédiger la liste, mais faire en sorte que les éléments suivants soient inclus :
 - Sanctions en cas de retard des participants et/ou du formateur
 - Mode de gestion de l'absentéisme
 - Mode d'enregistrement des présences

Le formateur continue avec la définition d'une entreprise semencière

- Le formateur demande aux participants s'ils peuvent donner des mots clés relatifs à l'entreprise semencière.
- Le formateur leur demande ensuite s'ils peuvent donner des mots clés relatifs à la coopérative commerciale de semences.
- Le formateur recolte les avis des participants et en fait une synthèse.
- Les participants présentent leur organisation et expérience en matière de commercialisation de semences.

(Les définitions ci-dessous ne sont pas les seules existantes et ne constituent qu'une source de référence)

Une définition d'une **entreprise semencière** :

Une entreprise semencière est une initiative privée ayant pour but de produire et commercialiser des semences de qualité entre producteurs (source: FAO, Small-scale Seed Enterprise Guide)

Une définition d'une **coopérative semencière** :

Une coopérative semencière est un groupe de producteurs qui s'organise dans le but de produire et commercialiser des semences de qualité entre producteurs.

Séance 1.2 : Pourquoi une entreprise semencière ?



Temps nécessaire	45 minutes
Lieu de formation	Salle de formation
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs, projecteur

Cette séance a pour but d'en savoir davantage sur les conditions de réussite d'une entreprise/coopérative de semences et le besoin d'avoir une entreprise semencière au sein de la communauté.

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur demande aux participants dans quels cas un producteur agricole fait appel à des sources externes d'approvisionnement de semences.
- Il/elle rassemble les avis des participants et, si nécessaire, peut ajouter les raisons suivantes :



Dessin : CIAT, manuel 2

La semence peut devenir une spéculation pour faire de l'argent

Le producteur agricole :

- A perdu toutes ou une partie de ses semences à cause de la sécheresse, des pluies diluviennes, des maladies, des insectes ou d'un mauvais stockage.
- A consommé ou vendu toutes ses semences.
- Souhaite augmenter sa surface de production, mais ne dispose pas de la quantité de semences nécessaire.
- Souhaite essayer de nouvelles variétés.

Quelles cultures se prêtent à une entreprise semencière ?

- Le formateur demande si toutes les cultures se prêtent à l'entrepreneuriat semencier.
- Les participants donnent leurs avis.
- Le formateur peut ajouter les points suivants, dans le cas où ils ne seraient pas mentionnés par les participants :

Une culture se prête à l'activité de production de semences si :

- Les cultivateurs ne sont pas satisfaits de la quantité ou de la qualité des semences qu'ils détiennent en stock

- Les cultivateurs connaissent des ruptures de stock au moment de la mise en terre
- Les cultivateurs ont déjà l'habitude d'acheter les semences de la culture en question
- Les cultures souffrent de maladies trouvées dans la semence ou les cultures en terre (telle que la bactériose dans la pomme de terre).
- Les producteurs non-spécialistes sont capables de produire des semences de bonne qualité.

Les services fournis par une entreprise semencière

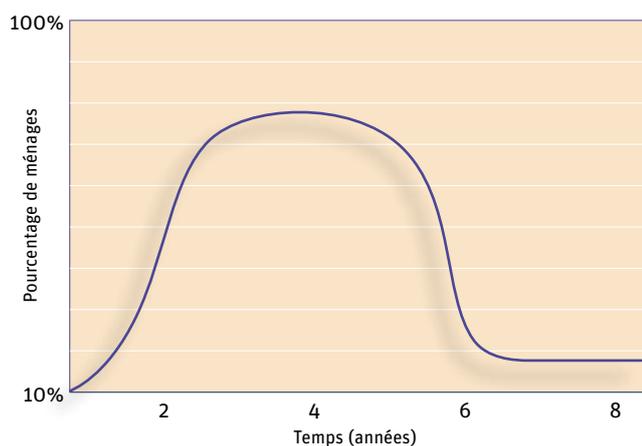
- Le formateur demande au groupe quels sont les services qu'une entreprise/coopérative peut fournir à la communauté.
- Les réponses suivantes peuvent être données par le formateur pour compléter celles des participants:
 - Disponibilité de *semences de bonne qualité* : Les semences tout-venant disponibles sur le marché peuvent être de mauvaise qualité.
 - *Disponibilité de semences* : Les cultivateurs sont souvent confrontés à des ruptures de stock de semences au moment des mises en terre. Une production de semences au sein de la communauté, au lieu d'une production géographiquement éloignée, permet de résoudre ce problème.
 - Introduction de *nouvelles variétés* : La collaboration entre les chercheurs et les entrepreneurs semenciers pourrait rendre de nouvelles variétés de semences disponibles.
 - Appui concernant le *conseil et l'accompagnement technique* : La présence de spécialistes en matière semencière peut être une source de conseil technique pour l'utilisation correcte des différents types de semences.

Qu'est-ce qui rend une entreprise semencière unique ?

(L'utilisation du projecteur est nécessaire)

- Le formateur facilite une discussion dans le but d'expliquer pourquoi certaines entreprises sont plus difficiles à gérer que d'autres.
- Il/elle demande aux participants de donner des exemples d'entreprises complexes.
- Il/elle invite à réfléchir au fait qu'une entreprise semencière pourrait s'avérer plus complexe que d'autres types d'entreprise. Le formateur doit mentionner les points ci-après :
 - Concurrence provenant des semences de l'agriculteur lui-même.
 - Incertitude du marché et fluctuation de la demande.
 - Difficultés de projection ou manque de connaissances concernant les comportements d'achat du client.
 - Conditions climatiques défavorables.
 - Possibles avantages et inconvénients pour les agriculteurs d'acheter des semences produites par les petits producteurs de semences.

Schéma montrant la demande de nouvelles variétés de cette culture



- Facteurs pouvant contribuer à la faillite d'une entreprise semencière et comment les éviter. Le formateur veille à mentionner les facteurs suivants : excès de production, production insuffisante, perte de stocks, nouvelles maladies dans la culture, etc.
- Le formateur demande aux participants de penser à l'envergure géographique de leur entreprise : très localisée (le propre village et les villages environnants), localisée (le propre département), au niveau régional (couvrant plusieurs départements).
 - Estimation du nombre de ménages associés à chaque niveau en indiquant que la demande ciblée est largement déterminée par les ressources disponibles dans l'entreprise.
 - Discussions relatives aux avantages et inconvénients à chacun des niveaux.



Un groupe de femmes entretient leur parcelle commune

Photo : IFDC (Burundi) 2014

Séance 1.3 : Produire individuellement ou en groupe ?



Temps nécessaire	30 minutes
Lieu de formation	Salle de formation
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs

Si les participants envisagent de produire des semences en groupe, il est nécessaire de faciliter des discussions sur la façon dont le groupe fonctionnera en vue de produire les semences.

Le formateur invite les participants notamment à :

- Énumérer les avantages et inconvénients du travail en équipe pour leurs futures activités.
- Anticiper les problèmes et les opportunités en faisant une analyse des potentialités, faiblesses, opportunités et risques.
- Explorer les options organisationnelles disponibles pour les groupes produisant des semences :
 - Les membres de l'équipe se mettent ensemble uniquement pour acheter les matériels et les intrants en vue de réduire les coûts.
 - Les membres de l'équipe produisent les semences individuellement mais travaillent en groupe pour certaines activités comme le stockage ou la commercialisation.
 - Les membres de l'équipe mènent toutes les activités de production des semences ensemble et partagent les bénéfices (Source : CIAT, manuel 3, p. 19-21).
 - Les membres de l'équipe mènent toutes les activités de production des semences ensemble, et ils se mettent d'accord concernant la consolidation de leurs parcelles pour produire les semences.

Informations de base sur la production en groupe ou individuelle

Avantages d'exploiter une entreprise semencière individuellement :

- L'unique propriétaire peut décider sans demander l'avis de qui que ce soit.
- Tous les revenus générés appartiennent au propriétaire.
- Possibilité d'exploiter de nouvelles idées, de nouvelles méthodes et de nouvelles techniques de marketing sans l'obtention de la permission d'une tierce personne.
- Aucun problème de confiance ou de mésentente quand on exploite seul une entreprise.

Inconvénients de produire individuellement :

- Toute la charge pécuniaire pèse sur le propriétaire.
- Possibilité de recourir à une assistance externe pour la prise de décision, mais c'est coûteux et synonyme d'une grande perte de temps.
- On peut se sentir plus isolé en tant qu'unique propriétaire, au lieu d'être membre d'un groupe.
- Tous les risques, l'équipement et les intrants relèvent de la responsabilité d'une seule personne.

Avantages d'exploiter une entreprise semencière en groupe :

- Les coûts de transport, de commercialisation, de distribution des engrais et des semences peuvent être partagés.
- L'achat des intrants agricoles tels que les engrais, les insecticides et les produits chimiques de traitement des semences en grande quantité diminue les coûts.
- Les groupes ont souvent accès au crédit à un taux intéressant.
- Quand beaucoup de personnes travaillent ensemble, il est facile de les guider à la réalisation d'un niveau élevé de production, ce qui facilite la génération de revenus.
- L'accroissement de la production pourra créer des opportunités d'épargne, économies qui pourront être utilisées pour accroître la production ou satisfaire d'autres besoins.
- Les individus apprennent à travailler ensemble, analysent ensemble les problèmes auxquels ils sont confrontés et font ensemble des planifications pour l'avenir.
- Les femmes auront mieux accès à la terre et aux autres ressources en s'organisant en groupe.

Les inconvénients de produire en groupe :

- Possibilité de conflits entre les membres du groupe pour diverses raisons.
- Parfois, le groupe dépend trop de l'assistance externe au lieu de s'autofinancer.
- Dans le cas où les dirigeants du groupe ne sont pas efficaces, le groupe risque de ne pas atteindre les objectifs qu'il s'est fixé et le nombre d'adhérents peut diminuer.
- Un mauvais enregistrement des transactions peut être source de confusions au sein du groupe sur l'état des dépenses, de la commercialisation et des ventes.
- Si une minorité des membres prend toutes les décisions, les autres membres pourraient être mécontents, n'ayant pas la possibilité d'exprimer leurs opinions.

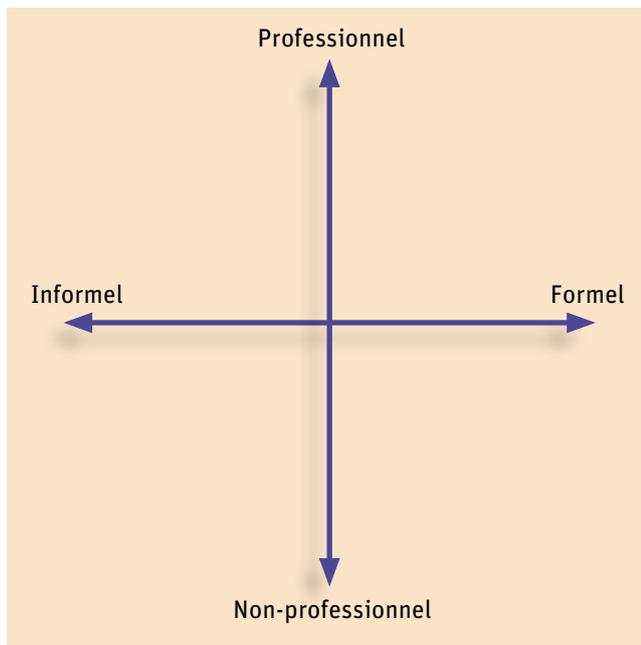
Séance 1.4 : Le secteur formel et informel dans l'entrepreneuriat semencier



Temps nécessaire	15 minutes
Lieu de formation	Salle de formation
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs, projecteur

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur entame la séance en demandant aux participants s'ils ont des exemples à donner d'entreprises/de coopératives semencières produisant des semences dans le secteur formel.



- Le formateur demande ensuite aux participants s'ils appartiennent ou pas au secteur formel.
- Il/elle montre l'image ci-dessus (soit par le biais d'un projecteur, soit sous la forme d'un dessin sur un flip chart)
- Le formateur demande aux participants s'ils ont un exemple à donner concernant un producteur de semences (ou groupement, coopérative, ...) du secteur informel qui est également professionnel. La même chose pour les autres éléments du dessin. La conclusion peut être que ce qui est formel n'est pas toujours professionnel, et que ce qui est professionnel n'est pas forcément formel non plus.
- Le formateur facilite une discussion sur les avantages et inconvénients du secteur formel et du secteur informel.

Séance 1.5 : L'esprit entrepreneurial



Temps nécessaire	30 minutes
Lieu de formation	Salle de formation
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs, projecteur

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Dans le but de permettre aux participants de mieux comprendre l'esprit entrepreneurial, le formateur commence par leur demander ce qu'ils entendent par « esprit entrepreneurial ». Les quatre caractéristiques les plus importantes sont énumérées ci-dessous (Séance 1.6).
- Le formateur demande ensuite de décrire un entrepreneur « célèbre » (ce peut être un voisin, quelqu'un de leur commune ou de leur environnement), ainsi que les caractéristiques qui montrent l'esprit entrepreneurial de l'entrepreneur en question.
- Le formateur prépare les participants à la visite qui suivra cette séance en leur demandant d'écrire les questions qu'ils souhaitent poser à l'entrepreneur.
- Il/elle veille à avertir les participants et à leur communiquer en avance l'endroit où se trouve l'entrepreneur auquel visite sera rendue.

Séance 1.6 : Visite sur le terrain



Temps nécessaire	1 heure
Lieu de formation	L'établissement de l'entrepreneur
Préparation	Il faut préparer cette séance en contactant un entrepreneur (de préférence un entrepreneur semencier) qui est un bon exemple de l'esprit entrepreneurial. Il faut lui demander s'il est possible de lui rendre visite avec le groupe de participants et, pendant cette visite, de lui poser quelques questions sur l'esprit entrepreneurial.

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- On rend visite à l'entrepreneur et on lui demande les raisons de son succès, comment il gère son entreprise de façon entrepreneuriale et s'il peut faire visiter son entreprise.
- Après la visite, le formateur facilite une discussion sur les caractéristiques fondamentales de l'esprit entrepreneurial (pour en savoir davantage sur ces caractéristiques, voir la section en bleu ci-dessous).
- La conclusion peut être que tout le monde ne peut pas être un bon entrepreneur, que l'esprit entrepreneurial ne s'apprend pas et qu'il faut tout simplement l'avoir.

Informations de base sur les caractéristiques de l'esprit entrepreneurial

- 1. Le désir de réussir :** Durant les premiers jours d'une entreprise, l'enthousiasme qu'elle suscite est très grand. Le désir de réussite est fort et vous bénéficiez de beaucoup de soutien. Vous vous sentez bien, grâce à la nouveauté des variétés et à la manière de produire les semences. Cependant, plus tard, vous aurez peut-être à faire face à des problèmes comme la sécheresse, l'excès de pluie, la mévente des semences et les problèmes financiers. En ces moments-là, vous vous poserez des questions sur la convenance de maintenir votre entreprise. Si vous avez un désir fort de réussite, vous réaliserez très vite que ces types de difficultés surviennent parfois et qu'elles peuvent être surpassées. Votre foi en vous-même vous permettra de réussir.
- 2. La capacité à prendre des risques :** Créer son entreprise est toujours risqué, et tout le monde n'est pas prêt à prendre des risques. Pour certaines personnes, prendre des risques même pour les choses les plus banales est difficile. Ces personnes préfèrent compter sur ce qu'ils connaissent le mieux au lieu d'essayer des nouveautés. D'autres individus sont disposés à prendre de petits risques, seulement après une longue réflexion et quand ils peuvent se le permettre. Il est possible de réduire considérablement les prises de risques dans votre entreprise grâce à une bonne connaissance de votre activité, du marché que vous approvisionnez et de la concurrence. Cependant, certains risques comme le climat, la politique gouvernementale, le changement de la nature de la demande, les maladies, les insectes, et les vols sont hors de votre contrôle.
- 3. Sens du commerce :** Vous aurez besoin de comprendre les aspects commerciaux de votre activité et apprendre à les gérer. Une aptitude naturelle à voir les opportunités et négocier les affaires est aussi une partie essentielle de l'esprit entrepreneurial.
- 4. Aptitude à vendre :** Les techniques de vente peuvent s'apprendre, mais il est important d'avoir d'abord une certaine aptitude naturelle à vendre. Vous devriez être capable de convaincre les clients à porter leur choix sur vos semences plutôt que sur d'autres sources d'approvisionnement.

Source : CIAT, manuel 2, p.19-20

2

MODULE 2 : L'étude de marché

À la fin de ce module, les participants devraient être capable de :

- Comprendre l'importance de mener à bien une étude de marché (formelle et informelle) pour une entreprise semencière
- Identifier les informations pouvant être obtenues d'une étude de marché
- Planifier, élaborer et conduire une étude de marché

Messages clés :

- Sans marché, il n'y a pas d'entreprise semencière.
- L'offre s'exprime par le prix : si le prix ne peut pas couvrir les coûts, il n'est pas envisageable de se lancer sur le marché.
- Il faut se mettre à jour régulièrement (au moins tous les 3-4 ans) concernant les changements du marché
- Une étude de marché peut être faite de façon formelle (enquêtes structurées) et informelle (interviews informelles). Les deux options présentent des avantages et des inconvénients

Sources d'information :

- CIAT, manuel 2, p. 6-10
- CIAT, manuel 3, p. 8-14
- African Seed Toolbox: # 17 (how to profile and target customers), # 18 (key things to understand about your customers)



SÉANCES	DURÉE
2.1 Qu'est-ce qu'une étude de marché ?	15 minutes
2.2 Méthodes informelles pour réaliser une étude de marché (pour les débutants)	30 minutes
2.3 Méthodes formelles pour réaliser une étude de marché (pour les niveaux plus avancés)	45 minutes
2.4 Formulation d'un questionnaire pour une étude de marché (pour les niveaux plus avancés)	60 minutes
2.5 Comment organiser les informations issues de l'étude de marché (pour les niveaux plus avancés)	30 minutes
2.6 Exercice pratique sur l'étude de marché	2 jours
Total	2 jours + 3 heures



Attention ! Préparation de la Séance 5

Il faut informer les participants que cette séance est un exercice à faire pour leur entreprise/coopérative. Les participants réalisent une étude de marché eux-mêmes et analysent les résultats dans le module suivant. Cet exercice demande beaucoup de préparation.

Séance 2.1 : Qu'est-ce qu'une étude de marché ?



Temps nécessaire	15 minutes
Lieu de formation	Salle de formation
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur explique que ces premières séances constituent une préparation pour mener à bien une étude de marché.
- Il/elle ajoute qu'il est prévu que les participants fassent une étude de marché eux-mêmes, aussi bien pour pratiquer que pour collecter des informations intéressantes pour leur entreprise/coopérative.

Qu'est-ce qu'une étude de marché ?

- Le formateur explique qu'une étude de marché est un outil permettant à la direction d'une entreprise/coopérative d'obtenir des informations précises concernant le marché, les clients cibles, les produits, les prix et les concurrents. Il/elle précise que cette information est nécessaire pour la planification et l'organisation des activités.
- Le formateur pose la question suivante : À quelles questions une étude de marché aide-t-elle à répondre ? Il/elle s'assure que les questions suivantes soient citées :
 - Quelles sont les cultures et variétés dont les producteurs veulent des semences dans votre environnement ?
 - Est-ce qu'on peut grouper les producteurs en différents groupes selon leurs besoins ou autres caractéristiques (segmentation du marché) ?
 - Quel est le prix optimal auquel vous comptez vendre des semences ?
 - Quelle quantité de semences faut-il produire annuellement ?
 - Quelle est la quantité de semences que va probablement acheter chaque cultivateur ?
 - Où est-ce-que les cultivateurs préfèrent acheter les semences ?
 - Quels autres clients pourraient être intéressés à acheter des semences ?
 - Est-ce qu'il y a de la concurrence sur ce marché, et quelles sont ses caractéristiques ?
 - Quelles sont les lois et réglementations concernant l'entreprise semencière ?
- Le formateur explique que l'étude de marché peut être conduite avant la création de l'entreprise semencière, mais également 3 ou 4 ans après le lancement, afin de rester au courant des évolutions du marché.
- Il/elle ajoute que selon le niveau des membres de l'entreprise, une étude de marché peut être faite de façon formelle (écrite, questionnaires structurés), et informelle.

Autres objectifs de l'étude du marché

- Sélectionner une niche protégée (une affaire rare et sollicitée par les clients, dans laquelle il n'y a pas de concurrents : la demande est supérieure à l'offre)
 - Obtenir l'information nécessaire pour adapter l'offre aux besoins du marché
 - Identifier des références pour construire le plan marketing
 - Formuler des prévisions de ventes
-

Les groupes cibles : la clientèle

- Le formateur pose les deux questions suivantes : Quels sont les principaux clients d'une entreprise semencière ? Quels sont les critères dont les principaux clients tiennent compte ? Il/elle complète avec les réponses suivantes, si besoin :

- La performance de la variété au champ
- La qualité culinaire
- Le goût
- La qualité commerciale
- Le formateur insiste sur le fait que tout producteur de semences doit prendre en considération les préférences des deux groupes principaux de clients : les cultivateurs et les revendeurs de semences (agro-dealers). Cependant, il est important de se rappeler que les commerçants généraux représentent les préférences d'un troisième groupe : les consommateurs des villages et des villes.
- Il/elle informe que parfois, les agriculteurs s'intéresseront aux variétés non commercialisables à cause de leurs préférences personnelles. Néanmoins, les variétés les plus populaires, peu importe les cultures, sont à la fois bonne pour la consommation domestique et la vente.

Séance 2.2 : Méthodes informelles pour réaliser une étude de marché (pour les débutants)



Temps nécessaire	30 minutes
Lieu de formation	Salle de formation
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur explique qu'il y a plusieurs méthodes pour réaliser une étude de marché : les méthodes simples et les méthodes plus compliquées. Pour les débutants et/ou pour les illettrés, les méthodes simples sont préférables.

Une analyse informelle du marché

1. Identifier les cultures et variétés pour l'étude de marché

Le formateur demande au groupe de lister les cultures et variétés importantes cultivées au sein de la communauté, en termes de production (points) et relativement à leur valeur économique (prix).

CULTURE	VARIÉTÉ	CLASSIFICATION EN TERMES DE PRODUCTION (1 POINT POUR LA MOINS CULTIVÉE, LE PLUS DE POINTS POUR CELLE QUI EST LA PLUS CULTIVÉE)	CLASSIFICATION EN TERMES DE VALEUR ÉCONOMIQUE
...	
	...		
...	

Le formateur fait faire une classification pour les deux types de cultures et pose les questions suivantes : Quelles sont les conclusions ? Pour quelles cultures/variétés y a-t-il un bon marché/une bonne demande ? Pourquoi ?

2. Collecter les informations nécessaires

Le formateur pose la question suivante : De quels types d'informations avons-nous besoin pour en savoir davantage sur les variétés les plus demandées et rentables dans notre région de production ? Il/elle procède aux étapes suivantes :

- Identification des groupes cibles, à savoir, les différents types de clients (producteurs, producteurs de semences, ONG, écoles, distributeurs d'intrants, etc.).
- Collecte des différents types d'information.
- Faire remplir le tableau ci-dessous :

GRUPE CIBLE	TYPES D'INFORMATION À COLLECTER	MÉTHODE
Cultivateurs, groupes de cultivateurs (dessin)	- ... - ...	
Distributeurs de semences (détaillants, agro-dealers, commerçants, distributeurs d'intrants (dessin)	- ...	
Producteurs de semences (dessin)	-	
Écoles, ONG (dessin)	-	
Agents de vulgarisation (dessin)	-	

3. Enquête informelle

- Le formateur explique ce qui suit :
 - Une enquête informelle consiste à collecter des informations auprès d'un petit groupe de personnes.
 - Pendant l'étude de marché sur les semences, il faut collecter des informations provenant de sources différentes.
- Le formateur pose la question suivante : Pourquoi est-ce important d'avoir plusieurs sources d'information ?



Mener l'étude de marché sur les différents clients potentiels

Dessin : CIAT, manuel 2

- Il/elle insiste sur le concept que même si on ne sait pas lire/écrire, il est important de collecter différents types d'informations à travers des interviews informelles.
- Il/elle invite chaque participant à mener à bien une ou deux interviews.
- Après l'interview de chacun, la coopérative/groupe peut organiser une rencontre pour partager les différents types d'information, analyses et conclusions.

Séance 2.3 : Méthodes informelles pour réaliser une étude de marché (pour les niveaux plus avancés)



Temps nécessaire	45 minutes
Lieu de formation	Salle de formation
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

1. Identification des cultures et variétés pour l'étude de marché

Au lieu d'utiliser l'exercice 1 de la Séance 2.1, le formateur peut proposer un exercice un peu plus complexe :

Identification des cultures pour l'étude de marché

Amener les participants à organiser une discussion sur les cultures appropriées aux entreprises de semences. Utiliser le tableau de sélection des cultures ci-après. Cette sélection est provisoire. Les participants devront prendre une décision finale quant au choix des cultures pour l'entreprise après l'étude de marché.

Tableau d'identification de la culture

QUESTIONS	COLONNE 1	COLONNE 2	COLONNE 3
Est-ce que les agriculteurs achètent des semences ?	Rarement	Parfois	Souvent
Pourquoi les agriculteurs achètent-ils des semences ?	Surtout pour disposer de nouvelles variétés	Surtout pour remplacer les semences perdues durant une mauvaise saison	Parce qu'ils ne sont pas capables de garder les semences, ou ils n'en ont pas assez
Que pensent les agriculteurs de la qualité de leurs propres semences ?	Très satisfaits	Peu satisfaits	Pas satisfaits
Que pensent les agriculteurs de la qualité des semences qu'ils achètent actuellement ?	Très satisfaits	Peu satisfaits	Pas satisfaits
Est-ce que la culture souffre de maladies découvertes dans les semences ?	Rarement ou jamais	Parfois	Souvent
Est-ce que la culture est produite pour la vente ?	Seulement ou surtout pour la consommation	À la fois pour la vente et la consommation	Seulement ou surtout pour la vente
Nombre total de coches			

Le formateur demande aux participants d'identifier plusieurs cultures appropriées à la production des semences. Il/elle leur demande ensuite de parcourir chacune des 6 questions du tableau pour chaque culture. Pour chaque question, il/elle demande de choisir et cocher l'une des trois réponses qui décrit le mieux ce qu'ils savent de la culture. Il s'agit ensuite d'additionner le nombre total des coches obtenues par colonne et de le noter dans la dernière ligne. Dans le cas de 2 croix ou plus dans la colonne 1, la culture ne serait pas appropriée pour une entreprise semencière. Dans le cas de 3 croix ou plus dans la colonne 3, la culture est probablement très convenable. Dans le cas d'autres résultats, il faut soigneusement analyser les résultats de l'étude de marché pour prendre une décision concernant la convenance de la culture.

2. Informations à collecter

Le formateur utilise l'exercice 2 de l'étude informelle et fait compléter les types d'information utiles à l'aide du tableau ci-dessous :

GROUPE CIBLE	TYPES D'INFORMATION À COLLECTER	MÉTHODE
Cultivateurs, groupes de cultivateurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Demande de semences ■ Préférence variétale ■ Variétés cultivées ■ Intérêt pour les nouvelles variétés ■ Point d'intérêt concernant la qualité des semences ■ Limite de prix intéressant 	Enquête informelle ou structurée
Distributeurs de semences (détaillants, agro-dealers, commerçants, distributeurs d'intrants)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prix vendus ■ Variétés vendues ■ Type de semences vendues ■ Marge bénéficiaire ■ Problèmes de commercialisation ■ Limite de prix intéressant ■ Intérêt pour la commande en gros ■ Emplacement 	Enquête informelle ou structurée et observation
Producteurs de semences	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cultures ■ Variétés et type de semences produites ■ Prix des semences ■ Quantités produites ■ Coût de production ■ Marge bénéficiaire ■ Lieu de vente des semences ■ Problèmes de commercialisation 	Enquête informelle ou structurée et observation
Écoles, ONG	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pourquoi acheter des semences ■ Limite de prix intéressant ■ Préférences variétales ■ Intérêt pour la commande en gros 	Enquête informelle ou structurée
Agents de vulgarisation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Législation et politiques semencières 	Enquête informelle ou structurée

Le formateur invite les participants à discuter de façon détaillée comment faire une enquête et une étude par observation. Les sujets importants à discuter sont les suivants :

- Les techniques d'interview : expliquer l'objectif de l'interview et comment l'information sera utilisée, sans parler trop longtemps.
- L'échantillonnage : utiliser les directives du manuel de la formation. Expliquer l'importance de parler avec différents types de personnes.
- Concernant la discussion avec les commerçants, il est nécessaire de sélectionner ceux qui vendent des semences par opposition à ceux qui vendent les graines destinées à la consommation.
- Un bon enregistrement des informations recueillies : discuter les options avec les participants illettrés.

Le formateur amène les participants à identifier les catégories d'utilisateurs de semences les plus importantes dans leur localité, les informations pouvant être recueillies de chaque catégorie et la méthode la mieux adaptée (voir tableau « Information sur l'étude de marché », p.23)

A. Enquête informelle

- Le formateur explique qu'une enquête informelle consiste à collecter des informations auprès d'un petit groupe de personnes, que l'on extrapole pour représenter la situation d'un groupe plus large.
- Il/elle précise que pendant l'étude de marché sur les semences, il faut collecter l'information de sources différentes.
- Il/elle invite à réfléchir à la question suivante : Pourquoi est-il important d'avoir plusieurs sources d'information ?



Mener l'étude de marché sur les différents clients potentiels

Dessin : CIAT, manuel 2

- Le formateur pose la question suivante : Quelles sont les sources importantes pour l'étude de marché sur les semences ? Il/elle veille à ce que les éléments suivants soient cités :
 - Les producteurs
 - Les organisations et associations de cultivateurs
 - Les revendeurs de semences (commerçants, vendeurs, détaillants d'intrants agricoles)
 - Les écoles disposant de champs agricoles
 - Les organisations de développement comme les ONG et les projets

Le nombre de personnes à interviewer

Le formateur procède aux étapes suivantes :

- Le formateur et les participants déterminent le nombre de personnes et organisations auxquelles rendre visite pendant l'étude de marché. Si le marché cible est grand, il sera nécessaire de conduire l'enquête dans plusieurs villages. Le formateur insiste sur le fait de prendre soin d'interviewer des personnes inconnues, afin de collecter des opinions diversifiées.
- Les chiffres suivants devraient aider à déterminer le nombre de personnes à interviewer :
 - Producteurs : 10 à 20 par village. Sélectionner les ménages qui représentent des niveaux socio-économiques divers.
 - Une suggestion : 5 riches, 8 à revenu moyen et 7 pauvres. Le nombre suggéré varie en fonction des particularités du village. Il faut donc l'ajuster si on ne trouve pas cette répartition.
 - Distributeurs de semences : 5 à 8 producteurs de semences, en fonction de leur nombre. S'assurer qu'il y ait des grands et petits distributeurs.
 - Écoles : 3 à 5.
 - Organisations de développement : en fonction de leur nombre.

B. L'étude par observation

Le formateur explique que :

- L'étude par observation consiste à tirer des conclusions en fonction des observations conduites sur le terrain.
- L'observation de ce qui se passe dans la propre communauté permet d'obtenir des informations complémentaires à celles provenant de l'enquête, afin de mieux comprendre la demande en semences.

- Pendant l'étude par observation, il faut visiter plusieurs marchés et boutiques (à des périodes différentes de l'année) pour savoir qui vend effectivement les semences, quels types de semences sont vendus et la qualité des semences.
- Il faut également observer le comportement des acheteurs de semences : Quand achètent-ils ? Quelles sont les questions posées aux vendeurs de semences ?
- Avec une étude par observation, on ne pose pas de questions fixes. L'accent est surtout mis sur l'observation, sans poser de questions.

Séance 2.4 : Formulation d'un questionnaire pour une étude de marché (pour les niveaux plus avancés)



Temps nécessaire	60 minutes
Lieu de formation	Salle de formation
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs

Avec l'information obtenue au cours de la dernière séance – les groupes cibles pour l'étude – le formateur guide ensuite les participants dans la formulation d'un questionnaire.

- Le formateur demande au groupe quels sujets sont indispensables dans le questionnaire et s'assure que les éléments suivants soient mentionnés :
 - La clientèle
 - L'offre + la concurrence d'autres producteurs/vendeurs de semence
 - La demande actuelle : cultures, variétés, quantités
 - Les contraintes générées par les variétés actuellement disponibles
 - La distribution des semences
 - Les prix
- Le formateur demande aux participants de développer des questions pour chaque catégorie d'utilisateur.
- Afin de faciliter l'organisation des réponses, le formateur veille à formuler des questions amenant des réponses simples (ex. oui/non, rien/un peu/beaucoup, nombres ou quantités, etc.)
- Une fois que les participants ont formulé les questionnaires par groupe cible, le formateur a recours à des jeux de rôle pour les entraîner à pratiquer les bonnes techniques d'interview.

Exemples de questions

Note : il vaut mieux se limiter quant au nombre de questions !

Questions destinées aux agriculteurs

- Quelles sont les cultures pour lesquelles vous connaissez des ruptures de stock de semences ?
- Pourquoi connaissez-vous des ruptures de stocks ? Quand ? À quelle fréquence ?
- Où est-ce que vous trouvez des semences quand il y a une rupture de stock ?
- Est-ce que certains agriculteurs connaissent des ruptures de stock plus souvent que d'autres ? Pourquoi ? Quels agriculteurs ?
- Quelle quantité de semences achetez-vous par saison ?
- Quelle quantité de semences les agriculteurs riches, moyennement riches et les pauvres achètent-ils ?
- Est-ce que vous êtes satisfait de la qualité des semences que vous achetez d'autres sources ?
- Y a-t-il des agriculteurs ou des institutions qui produisent des semences pour la vente dans votre localité ? Combien ? Qui sont-ils ?
- Quelles cultures et variétés produisent-ils ?

- Quel est le prix de leurs semences ? Spécifiquement ?
- Quels sont les aspects positifs et négatifs de chacune des variétés ?
- Sont-elles facilement attaquées par les insectes et les maladies ?
- Quels sont les rendements ?
- Y a-t-il une grande demande en semences de ces variétés dans ce village/département/région ?
- Y a-t-il des variétés de semences que vous préférez et qui sont difficiles à trouver ?
- Quels sont les aspects positifs et négatifs de chacune des variétés ?
- Sont-elles facilement attaquées par des insectes et des maladies ?
- Quels sont les rendements ?
- Y a-t-il une grande demande en semences de ces variétés dans ce village/département/région ?
- Quelles sont les nouvelles variétés arrivées dans cette localité durant les 4 dernières années ?
- D'où sont-elles arrivées ?
- Quels sont les aspects positifs et négatifs de chacune des variétés ?
- Sont-elles facilement attaquées par des insectes et des maladies ?
- Quels sont les rendements ?
- Y a-t-il une grande demande en semences de ces variétés dans ce(tte) village/département/région ?

Questions destinées aux vendeurs de semences

- Les agriculteurs s'intéressent-ils à l'achat des semences (poser la question pour différentes cultures) ?
- Pourquoi/Pourquoi pas ?
- Quelles sont les variétés de semences que vous vendez ?
- Quel est le prix maximum et minimum des semences des variétés spécifiques ?
- Quelles variétés vendez-vous pour la consommation ?
- Quel est le prix maximum et minimum des semences des variétés spécifiques ?
- Quelle quantité de semences vendez-vous annuellement ?
- Comment varie cette quantité par saison/année ?
- Où vendez-vous vos semences ?
- Qui achète généralement vos semences ?
- D'où viennent la plupart de vos clients (locaux, d'autres départements) ?
- Quel est le prix de vos semences ?
- Quel profit réalisez-vous sur vos ventes de semences ?
- Est-ce que vous avez parfois des ruptures de stock ?
- Pouvez-vous estimer la demande en semences pour le marché que vous servez (pour chaque variété) ?
- Quelles sont les caractéristiques les plus importantes que les commerçants cherchent dans les variétés de cultures que vous envisagez multiplier ?
- Est-ce que les caractéristiques préférées des commerçants changent en fonction du type de commerçants ?
- Y a-t-il des agriculteurs ou des institutions dans votre localité qui produisent des semences destinées à la vente ? Combien ? Qui sont-ils ?
- Quelles cultures et variétés produisent-ils ? Quel est le prix de leurs semences ?
- Est-ce que des semences provenant d'autres régions du pays arrivent dans votre localité ?
- Qui les produit ?
- Qui les vend ?
- Quelles sont les cultures et les variétés offertes ?
- Quel est le prix de ces semences ?
- Quelle est la qualité des semences (certifiées, améliorées) ?
- Comment les autres producteurs et vendeurs de semences attirent-ils des clients ?

Questions destinées aux écoles, ONG et projets de développement

- Votre institution achète-t-elle des semences ?
- Quelles cultures ? Quelles variétés ?
- Quel usage faites-vous des semences ?
- Quelle qualité de semences achetez-vous (certifiées, améliorées) ?
- Quelle quantité de semences achetez-vous chaque saison ?
- Combien payez-vous pour les semences ?
- Que pensez-vous de la qualité des semences que vous achetez ?
- Êtes-vous satisfaits de votre dispositif d'approvisionnement en semences ?
- Seriez-vous intéressé de passer des commandes de semences ? Pour quelles cultures ? Pour quelles variétés ? En quelle(s) quantité(s) ?

Questions destinées aux chercheurs et aux agents de vulgarisation sur la loi et la politique semencière

- Où est-ce que je peux m'approvisionner en semences de base pour la multiplication (indiquer la culture) ?
- Combien cela coûte-t-il ?
- Les semences de base sont-elles facilement disponibles ?
- Quel est selon vous le niveau de la demande en semences de bonne qualité (indiquer la culture) ?
- Y a-t-il une demande en semences de bonne qualité dans les autres localités/départements/régions ?
- Quelles sont les nouvelles variétés actuellement disponibles et qui sont propices à cette localité (indiquer la culture) ?
- Quelle est la demande de ces nouvelles variétés ? Pourriez-vous donner des estimations ?
- Quelles sont les catégories de semences reconnues par le gouvernement pour des cultures spécifiques ?
- Quelles sont les normes de qualité requises pour chaque catégorie de semences ?
- Quelle est la réglementation gouvernementale concernant la production des semences ?
- Quelles sont les exigences techniques pour les petits producteurs de semences ?
- Faut-il se faire enregistrer en tant que petite entreprise semencière ?

Source : CIAT, Manuel 2, p. 79-85

Une liste de questions plus générales pouvant être posées pour connaître les clients et leur demande :

- Comment est-ce que mes clients cibles font leurs achats de semences actuellement ? Généralement, dans quelle mesure font-ils le voyage pour s'approvisionner ?
- La plupart de mes clients sont-ils des hommes ou des femmes ? En ce qui concerne la décision d'achat, les femmes sont-elles différentes des hommes ?
- La majorité de mes clients sont-ils des nouveaux clients ou des clients fidèles ?
- Est-ce que mes clients veulent acheter toutes les semences pour la saison de plantation à un moment unique ou répartir l'achat sur plusieurs voyages ?
- Pour mes clients, quels sont les avantages/inconvénients lors de l'achat de semences (distance, horaires d'ouverture et fermeture, taille des paquets, etc.) ?
- Savent-ils lire ? Si oui, savent-ils lire que la langue locale ou également d'autres langues ?
- Quelles sont les caractéristiques les plus importantes de mon produit pour mes clients cibles (par exemple, le rendement, les caractéristiques de stockage, le goût, la facilité pour piler, la couleur, etc.) ?
- Est-ce que mes clients cibles veulent généralement voir le produit dans le champ avant d'envisager de l'acheter ? Si oui, combien de fois vont-ils vouloir le voir avant d'être prêts à l'acheter ?
- Font-ils partie d'un groupe ou d'une association pour acheter ?
- Veulent-ils des services/produits en plus des semences (par exemple, le soutien agronomique, des conseils concernant les engrais, etc.) ?

Séance 2.5 : Comment organiser les informations issues de l'étude de marché (pour les niveaux plus avancés)



Temps nécessaire	30 minutes
Lieu de formation	Salle de formation
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs

L'organisation des informations

Les participants auront besoin d'organiser correctement les informations collectées. Pour faciliter cette tâche, il est préférable de concevoir les questionnaires avec les différentes réponses possibles associées à chaque question. Cela limite la nécessité d'écrire au cours de l'interview.

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Discuter et convenir des procédures d'enregistrement et de compilation des informations sur le marché.
- Procéder à un bon enregistrement des informations recueillies : discuter les options avec les participants illettrés (s'il y en a).

Exemples de formats pour enregistrer les résultats (CIAT, Manuel 2, p.86 et 87):

Tableau d'organisation des informations sur la demande des cultures

Demande en semences de :

(remplir le tableau séparément pour chacune des cultures)

	SUPÉRIEUR	MOYEN	INFÉRIEUR	COMMENTAIRES
Niveau attendu de la demande des agriculteurs en général				
Niveau attendu de la demande par type d'agriculteurs :				
Riche				
Moyen				
Pauvre				
Très pauvre				
Niveau attendu de la demande des écoles				
Niveau attendu de la demande des organisations de développement				

Tableau d'organisation des informations sur le prix des semences

Principales variétés vendues	Sources ayant vendu chaque variété		Prix à la période de plantation		Prix en milieu de saison		Prix en période de récoltes	
			Grain	Semences	Grain	Semences	Grain	Semences

Tableau de la demande des variétés existantes

Nom de la variété	Quantité vendue par saison par commerçant	Quantité moyenne achetée par saison par les agriculteurs	Quantité moyenne achetée par saison par les écoles	Quantité moyenne achetée par saison par les ong	Demande estimée des localités ciblées	Demande estimée totale

Tableau d'organisation des informations sur les caractéristiques des variétés existantes

Nom de la variété	Caractéristiques positives	Caractéristiques négatives	Demande estimée totale (le total du tableau en haut)	Semences facilement disponibles ? Oui/non	Conclusions

On peut concevoir de tels tableaux selon les besoins. Voir aussi p.32.

Séance 2.6 : Exercice pratique sur l'étude de marché



Temps nécessaire	2 jours
Lieu de formation	Le village où se trouve l'entreprise
Équipement nécessaire	Questionnaires, stylos pour écrire les réponses des personnes interviewées

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Envisager des exercices pratiques pour permettre aux participants d'acquérir de l'expérience pratique relative aux études de marché. L'exercice devrait durer de 1 à 2 jours et demande une planification méticuleuse de la part du facilitateur et des participants. Le formateur doit être présent durant les travaux pratiques en vue de formuler des observations et répondre aux questions.
- Amener les participants à sélectionner une ou plusieurs cultures sur lesquelles travailler en groupes ou individuellement. Si nécessaire, prendre rendez-vous avec les personnes devant être interviewées.
- Rendre visite à toutes les personnes et organisations sélectionnées afin de leur poser les questions préparées. Il est important que les conversations avec les cultivateurs se tiennent avec les personnes chargées des semences dans le ménage. Ce sont généralement les femmes.
- Prendre note des réponses que donnent les personnes interviewées, afin de pouvoir s'y référer plus tard pour les prises de décision.
- S'assurer que les tableaux montrés au cours de la Séance 2.4 soient utilisés par les participants.

3

MODULE 3 :

Sélection des cultures et variétés

À la fin de ce module, les participants devraient être capables :

- D'utiliser les informations issues de l'étude de marché pour sélectionner les cultures et variétés idéales.
- D'identifier les critères utilisés (critères de marché et critères techniques) dans la sélection des cultures et variétés.
- De discerner les avantages et inconvénients à produire une ou plusieurs cultures/variétés.

Message clés :

- La création de votre ligne de produits (portefeuille) doit se baser sur les produits que vous êtes capable de produire d'une façon rentable.
- les critères du marché sont une priorité. Si le marché est disposé à payer une prime, et même si la production est difficile, on doit produire. En revanche, on ne produit pas quand le marché ne paie pas, même si produire est facile.
- La rentabilité d'un produit se base sur la valeur du produit pour le client. Cette valeur peut être attribuée à un grand nombre de caractéristiques. Il est impératif de connaître le marché.
- Produire uniquement les produits faciles n'est jamais le meilleur choix. Cela peut, tout au plus, constituer une bonne base. Le danger de la concurrence vaut rarement la peine d'adopter ce type de politique commerciale.
- Se concentrer sur un produit seulement constitue une position vulnérable.
- Se méfier des variétés locales rarement cultivées : c'est certainement pour une raison.
- Se focaliser sur la production de nombreux produits donne lieu à un manque de concentration et on risque de générer un travail mal fait.
- Exploiter dans la mesure du possible les opportunités en vue de présenter aux clients de nouvelles solutions à leurs besoins.

	SÉANCES	DURÉE
	3.1 Utiliser l'information provenant d'une étude de marché	2 heures
	3.2 Une ou plusieurs cultures/variétés ?	15 minutes
	3.3 Choisir les groupes de cultures/variétés à produire	30 minutes
	Total	2 heures 45 minutes

Séance 3.1 : Utiliser l'information provenant d'une étude de marché

	Temps nécessaire	2 heures
	Lieu de formation	Le village où se trouve l'entreprise
	Équipement nécessaire	Questionnaires, stylos pour écrire les réponses des personnes interviewées

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Après l'exercice pratique d'étude de marché, les participants compilent les informations recueillies (en utilisant les tableaux de CIAT, Man.II, page 86).
- Les participants utilisent les tableaux suivants pour l'analyse des résultats :

Nom de la variété	Quantité vendue mensuellement par les commerçants interviewés	Demande estimée par agriculteur des localités ciblées (supérieure, moyenne, faible)	Les semences sont-elles facilement disponibles ? (oui, non)	Quantité moyenne achetée par saison par les agriculteurs	Quantité achetée en une saison par les écoles	Quantité achetée en une saison par les organisations de développement	Demande estimée des localités ciblées

Nom de la variété	Caractéristiques positives	Caractéristiques Négatives	Demande estimée par agriculteur (supérieure, moyenne, faible)	Demande estimée des écoles (supérieure, moyenne, faible)	Demande estimée des organisations de développement (supérieure, moyenne, faible)



Bean seed, Rwanda

Photo : Flickr, Harvest Plus, 2013

Le formulaire ci-dessous propose un moyen pratique et systématique d'analyser des informations.

On peut le remplir pour plusieurs cultures, mais il faut faire référence à une seule culture par tableau et remplir l'information par variété.

Culture :

	VARIÉTÉ 1	VARIÉTÉ 2	VARIÉTÉ 3
Demande locale	3	2	3
Demande régionale	2	2	1
Fluctuations occasionnelles dans la demande	1	2	1
Demande par groupe de producteurs :			
Petits producteurs	1	3	3
Moyens producteurs	2	1	3
Grands producteurs	3	1	2
Demande des institutions (écoles, gouvernement, etc.)	3	1	2
Concurrence	1	3	1
Niveau du prix de semence relatif aux autres variétés	2	2	2
Accès à la semence de base	1	3	3
Total	19	20	21

Codes du tableau et de ses scores :

- Faible = 1 point ; moyen = 2 points ; fort = 3 points
- Si la demande locale pour la variété 1 de la pomme de terre est faible, il faut mettre 1 point. Si la demande locale pour la variété 3 est importante (forte), il faut mettre 3 points.
- Les exceptions sont les aspects de la concurrence et les fluctuations de la demande. Dans ces cas, les scores doivent être renseignés à l'inverse : S'il y a une grande concurrence = mettre 1 point, pour une concurrence moyenne = 2 points ; et pour une faible concurrence = 3 points.

Étapes :

- Renseigner les scores
- Calculer les totales par variété
- La variété avec le total le plus élevé est en principe la variété préférée

Avant de faire la sélection finale, il faut tenir compte des aspects suivants :

- Est-ce que les variétés de votre préférence sont faciles à produire ?
- Est-ce que vous êtes capables de les produire ?
- Est-ce que les variétés sont déjà connues par la communauté ?
- Est-ce qu'il y a des aspects techniques qui favorisent ou empêchent une bonne récolte de ces variétés ?
- Voir le tableau ci-dessous pour d'autres aspects :

TYPES	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Variétés locales communes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les cultivateurs les connaissent déjà ■ Elles ont des caractéristiques que les cultivateurs apprécient 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les cultivateurs pourraient ne pas vouloir les acheter car elles sont disponibles un peu partout ■ Faible taux de multiplication ■ Faible rendement et/ou pas de résistance aux maladies et insectes
Variétés locales rarement cultivées	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les cultivateurs pourraient être prêts à les acheter à un prix élevé car elles sont rares ■ Elles ont des caractéristiques que les cultivateurs apprécient 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faible taux de multiplication ■ Faible rendement et/ou pas de résistance aux maladies et insectes ■ La demande pourrait être faible
Variétés améliorées	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fort rendement ■ Résistantes aux maladies et insectes ■ Les cultivateurs pourraient être prêts à les acheter à un prix élevé car elles sont rares 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les cultivateurs pourraient ne pas être habitués aux nouveaux types de semences ■ Elles pourraient présenter des caractéristiques indésirables

Sources d'information : CIAT, Manuel 2, p.14

Un aspect essentiel n'a pas encore été abordé : la rentabilité de la production. Pour cet aspect, voir la Séance 4.2 et le Module 5.

Séance 3.2 : Une ou plusieurs cultures/variétés ?



Temps nécessaire	15 minutes
Lieu de formation	Salle de formation
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur pose la question suivante : Quels sont les avantages de la production de semences de plus d'une culture ? Il/elle veille à ce que les réponses suivantes soient mentionnées :
 - Quand la demande de semences d'une culture baisse, il est possible de produire les semences d'une autre culture.
 - La rotation peut être bénéfique pour la qualité des semences.
 - Disposer de plus d'un produit augmente les chances d'accroître le bénéfice et réduit les risques liés aux problèmes météorologiques.
- Le formateur pose ensuite la question : Quel est la plus grande difficulté de la production de semences de plus d'une culture ? Il donne, si nécessaire la réponse suivante :
 - On aura besoin de davantage d'équipement et d'expertise, et cela demande un travail plus important (moyens humains et matériels).
- Le formateur explique les points suivants :
 - Pour assurer le succès d'une entreprise, il est préférable de limiter le nombre de cultures (1 ou 2) sur lesquelles on travaille en même temps.
 - Produire des semences de 2 cultures demande de choisir des cultures indiquées pour la rotation afin d'utiliser moins de terre. Par exemple, le blé ou le maïs et la pomme de terre vont bien ensemble.

- La sélection de variétés à multiplier va déterminer de manière significative le succès de votre entreprise.
- Finalement, c'est l'étude de marché et les résultats de cette étude qui guident la sélection des cultures et variétés à produire. Si la demande pour plusieurs variétés est grande, et si l'entreprise/coopérative a la capacité de produire plusieurs cultures/variétés, il est logique de sélectionner plus d'une seule variété et culture.

Séance 3.3 : Choisir les groupes de cultures/variétés à produire



Temps nécessaire	30 minutes
Lieu de formation	Salle de formation
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs

Cette séance consiste à sélectionner des produits et des variétés à produire, en se basant sur les résultats de l'étude de marché. Si on envisage de produire des variétés pas encore disponibles, il se peut que l'on ne soit pas en mesure de mener à bien cette tâche.

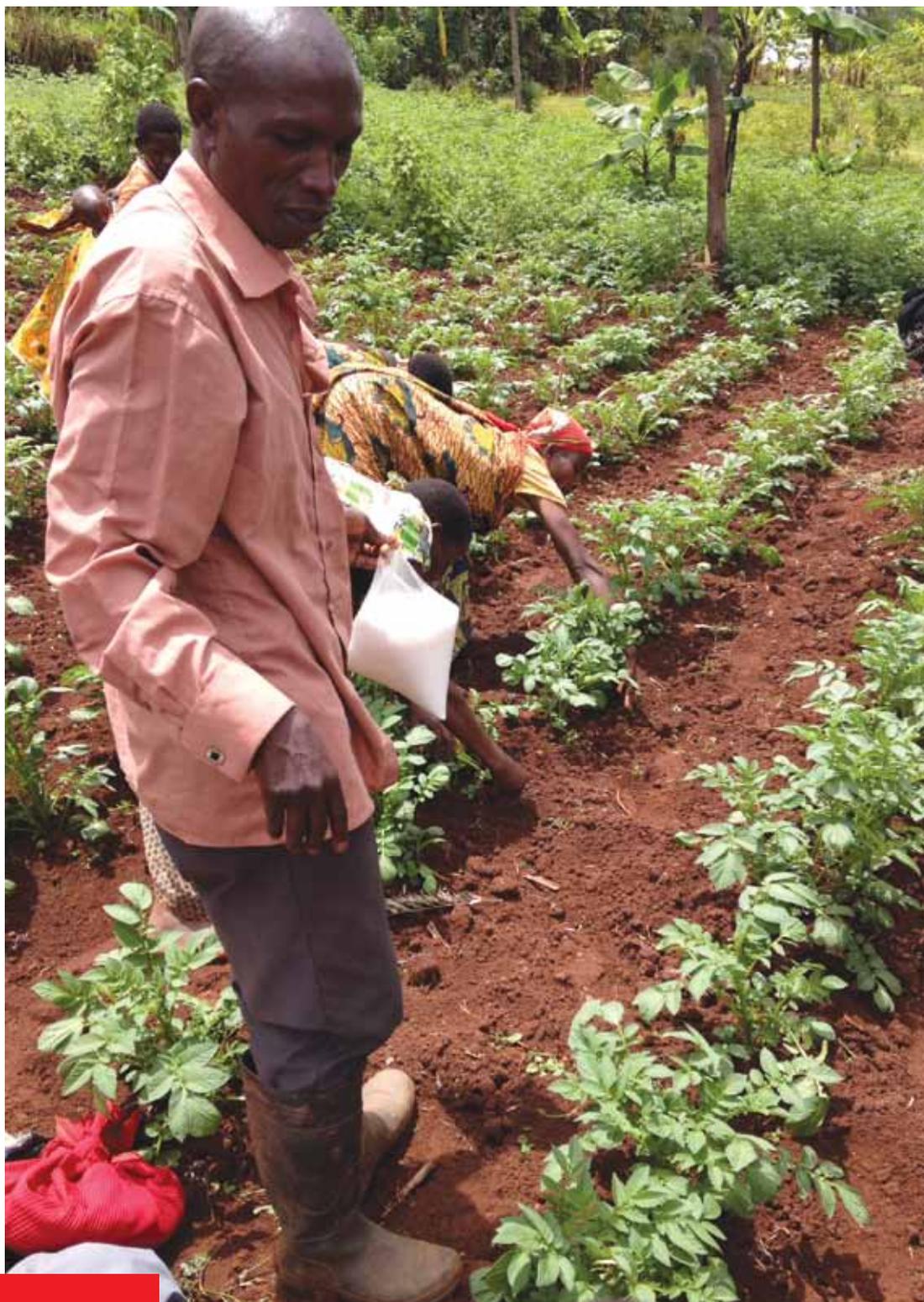
Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Chaque participant ou groupe devra présenter ses résultats et conclusions.
- Faciliter une discussion générale de l'exercice.
- Discuter les avantages de la rotation de la culture choisie.



Variétés de riz

Photo : Wikipedia, 2014



La fertilisation

Photo : IFDC (Burundi) 2014

4

MODULE 4 :

Estimation des investissements

À la fin de ce module, les participants devraient être capables de :

- Estimer les coûts de la création d'une entreprise semencière.
- Estimer les revenus et les dépenses de la première année.
- Estimer la rentabilité de l'entreprise.
- Prendre une décision motivée sur l'opportunité.

Message clés :

- Faire tous les calculs nécessaires avant de démarrer.
- Bien faire la distinction entre les coûts d'entreprise et les coûts personnels.
- Il est très important d'avoir assez d'argent pour couvrir toutes les dépenses à encourir avant que la première récolte ne soit vendue.
- Bien analyser les coûts fixes.



SÉANCES	DURÉE
4.1 Introduction aux différents coûts de l'entreprise	45 minutes
4.2 Revenu annuel et rentabilité	45 minutes
4.3 Liste d'investissements nécessaires en équipement	15 minutes
Total	1 heure 45 minutes



Attention ! Préparation de la Séance 4.2

Pour proposer un exercice pratique, il faut que le formateur prépare un exemple fictif (ou anonyme) d'une entreprise semencière dont les coûts et bénéfices peuvent être estimés. Il faut que cet exemple soit réaliste. L'IFDC peut proposer au formateur des exemples de leurs organisations de base et rendre leurs chiffres anonymes.

Séance 4.1 : Introduction aux différents coûts de l'entreprise



Temps nécessaire	45 minutes
Lieu de formation	Salle de formation
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs, projecteur, calculatrice

Cette séance a pour but de répondre à la question suivante : Combien coûtera la création d'une entreprise semencière ?

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Faire réaliser qu'il y a deux catégories de frais nécessaires au démarrage :
 - Le coût du capital pour acheter des équipements durables d'une durée de plus de deux ans (ex. : véhicule, bâtiments, ordinateur, charrue ou autres équipements agricoles ou de l'entreprise semencière, achat du terrain).

- Les coûts d'opération qui doivent être payés avant que le premier revenu des ventes ne soit perçu par l'entreprise.

Coût du capital

Les coûts du capital d'un producteur de semences de haricots sont illustrés dans le tableau ci-dessous :

Coûts du capital du producteur: Bonnes Semences de Haricots

COÛTS DU CAPITAL DES ARTICLES	QUANTITÉ	COÛT INITIAL	DURÉE DE VIE (SAISONS)
Batteuse	1	9000	3
Séparateur	1	6500	8
Bâche de séchage	1	750	6
Houes	12	350	2
Paniers	4	50	2

Le formateur explique que :

- Les trois premiers articles sont des objets du capital. Généralement, les houes et les paniers font partie des coûts variables, car il est probable qu'on remplace quelques-uns de ces articles au fil du temps, voire chaque année. Leur durée de vie n'est pas assez longue pour les qualifier d'objets du capital, mais il faut dépenser cet argent pour leur achat à la création de l'entreprise.
- L'achat éventuel d'un terrain sera considéré comme un coût du capital. Evidemment, la terre n'a pas une durée de vie limitée.

Coûts d'opération (coûts variables et coûts fixes)

Le formateur explique que les coûts d'opération se divisent encore en deux groupes :

- Les coûts fixes, qui ne changent pas (ou un peu seulement), relatifs aux quantités produites ou vendues. Le formateur demande aux participants s'ils peuvent donner des exemples de coûts fixes et suggère, si besoin, les coûts dérivants des articles suivants :
 - téléphone
 - électricité
 - outils
 - salaires des employés permanents
- Les coûts variables, qui sont directement reliés aux quantités de marchandises produites et vendues. Le formateur demande aux participants s'ils peuvent donner des exemples de coûts variables, et suggère, si besoin, les coûts dérivants des articles suivants :
 - matières chimiques
 - emballage
 - frais des terres louées
 - intrants agricoles
 - main d'œuvre temporaire
- Le formateur commente que les coûts variables sont des coûts intervenants à chaque saison, à tous les stades de production des semences, du démarrage de la culture jusqu'à la vente des semences.



Les coûts variables et les coûts fixes

Dessins : My Farm Enterprise, 2014

Information de base :

Informations générales

- Au début de votre entreprise, vous devrez disposer d'assez d'argent pour couvrir aussi bien les coûts fixes que les coûts variables.
- Il convient de garder en mémoire que votre entreprise ne commencera à rapporter qu'après la vente de la première récolte. Par conséquent, vous devriez savoir d'où proviendra l'argent à la création de l'entreprise. Le capital proviendra soit de vos propres fonds, soit d'un emprunt.
- Au cas où vous auriez recours à un crédit, considérez avec attention votre capacité à rembourser et à pourvoir aux autres coûts de l'entreprise.

Les coûts fixes et d'opération

- Les frais de location du terrain pourraient être considérés comme des coûts variables si vous louez régulièrement le terrain.
- Il convient de noter que les coûts variables augmentent quand la superficie des terres à cultiver et la quantité de semences produite augmentent, car vous aurez besoin de plus de chacun des articles faisant partis des coûts variables.

Le formateur invite les participants à examiner les coûts variables du producteur « Bonnes Semences du Haricot » et de M. Huzizi, un producteur de semences de pommes de terre.

Coûts variables du producteur « Bonnes Semences du Haricot »

	PREMIÈRE SAISON				DEUXIÈME SAISON			
	Quantité	Nombre de jours	Coût unitaire	Coût total	Quantité	Nombre de jours	Coût unitaire	Coût total
Semences	15,5		120	1860	9,5		120	1140
Pesticide				1000				1000
Location d'un aspirateur	1	2	100	200	1	2	100	200
Sacs plastiques	1		300	300	1		300	300
Sacs en polyéthylène	4		50	200	2		50	100
Produits chimiques pour le stockage				155				100
Coût total de l'opération				3715				2840

Coûts variables de M. Huzizi, un producteur de semences de pommes de terre (in RWF)

	SAISON 1	SAISON 2
Semences	54000 (18 sacs)	2100 (7 sacs)
Préparation du terrain	14050	3400
Plantation	2200	800
Sarclage	1300	600
Aspergement	870	800
Défanage	200	200
Engrais	7000	3000
Pesticides	5970	2000
Gardiennage	2000	500
Récolte	2400	1500
Sacs	500	600
Transport	6270	1300
Total	96760	16800

Le formateur explique ce qui suit :

- Il est toujours préférable de commencer à petite échelle et de grandir petit à petit.
- Pour réussir, les producteurs de semences doivent essayer de maintenir leurs coûts de production bas et accroître leur productivité. Le formateur demande aux participants quelles peuvent être les stratégies pour réduire les coûts de production ? Il suggère, si besoin, les stratégies suivantes :
 - Planter des variétés à fort rendement.
 - Planter des variétés résistantes aux maladies et aux insectes dans le propre milieu.
 - Planter des semences de bonne qualité.
 - Choisir des terres fertiles ou utiliser des engrais, du compost ou des fumiers verts pour améliorer la fertilité du sol.
 - Bien gérer les champs grâce à une plantation à temps, le nettoyage des mauvaises herbes, la gestion des maladies et insectes, la récolte à temps et l'entreposage convenable des semences (CIAT, manuel 2, p.29).
- Étant donné que les coûts évoluent en fonction de la superficie à ensemençer, il est important d'estimer la quantité de semences et la superficie de la terre à cultiver.
- La décision devrait prendre en considération les ressources disponibles (terrain, main d'œuvre, temps), le montant à investir dans la propre entreprise et les estimations de la demande en semences.

Séance 4.2 : Revenu annuel et rentabilité



Temps nécessaire	45 minutes
Lieu de formation	Salle de formation
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs, projecteur, calculatrice
Sources d'information	CIAT, manuel 2, p. 24-37 CIAT, manuel 3, p. 22 et 23

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

Estimer les revenus annuels

Le formateur explique que pour estimer un revenu annuel, il faut premièrement déterminer le prix de vente des semences. Il/elle procède aux trois étapes suivantes pour calculer le montant du revenu des ventes de chaque saison par an.

Étape 1 :

Calculer les estimations du prix de vente et la quantité de semences que vous comptez vendre chaque saison. Ce calcul doit être effectué séparément pour chaque variété.

Mme Mama espère vendre 4000 kilogrammes de semences de haricots produites au cours de la première saison à 91 RWF le kilogramme. Elle espère vendre 3500 kilogrammes produits au cours la deuxième saison à 98 RWF.

	PREMIÈRE SAISON	DEUXIÈME SAISON
Prix de vente du kilogramme	91 RWF	98 RWF
Quantité de semences à vendre (kg)	4000	3500

Étape 2 :

Calculer le montant total des revenus de la première et deuxième saison.

Première saison : $91 \times 4000 = 364\,000$ RWF

Deuxième saison : $98 \times 3500 = 343\,000$ RWF

Étape 3 :

Ajouter le total des revenus des deux saisons pour obtenir leur montant total.

Première saison : 364 000 RWF
Deuxième saison : $\frac{343\,000 \text{ RWF}}{\quad} +$
Revenu annuel : 707 000 RWF

Mme Mama espère obtenir un revenu annuel de 707 000 RWF à la fin de sa première année de production de semences.

Estimer la rentabilité d'une entreprise

Le formateur explique que :

- Le but d'une entreprise semencière est de faire gagner de l'argent (réaliser un profit monétaire) à son propriétaire.
- Ceci signifie que le revenu des ventes de semences doit être supérieur au coût de production des semences. Il est important de déterminer la possibilité de réaliser un profit avant de commencer l'activité. Beaucoup d'entreprises ont échoué car elles ne s'étaient pas rendues compte qu'elles ne pouvaient pas réaliser de bénéfices.

Le formateur invite les participants à suivre les quatre étapes ci-après pour estimer la rentabilité de leur entreprise :

Etape 1 :

Faire une estimation des coûts fixes et des coûts variables, ces deux coûts représentant le coût de production.

Mme Mama a enregistré les coûts fixes et les coûts variables ci-après durant deux saisons :

	PREMIÈRE SAISON	DEUXIÈME SAISON	TOTAL
Coûts fixes	194 000 RWF	150 000 RWF	
Coûts variables	94 000 RWF	60 000 RWF	
Coûts de production	288 000 RWF	210 000 RWF	498 000 RWF

Le coût total pour faire marcher cette entreprise pour une période d'un an est de :
 $288\ 000\ \text{F} + 210\ 000\ \text{RWF} = 498\ 000\ \text{RWF}$

Etape 2 : Calculer le montant des revenus annuels des ventes.

Première saison : 364 000 RWF
Deuxième saison : $\frac{343\ 000\ \text{RWF}}{\quad} +$
Revenu annuel : 707 000 RWF

Mme Mama espère obtenir un revenu annuel de 707 000 RWF à la fin de sa première année de production de semences.

Etape 3 : Calculer le bénéfice.

- Le profit représente le revenu des ventes moins le coût de production.
- Mme Mama calcule son profit en soustrayant son coût annuel de vente de 498 000 RWF de son revenu annuel de 707 000 RWF.
- $707\ 000\ \text{RWF} - 498\ 000\ \text{RWF} = 209\ 000\ \text{RWF}$
- Le profit annuel de Mme Mama est de 209 000 RWF.

Etape 4 : Faire le point sur la rentabilité.

- Déterminez pour vous-mêmes si le montant estimé comme profit vaut l'ensemble des travaux que vous aurez à entreprendre dans votre entreprise.
- La rentabilité générale de l'entreprise est de 209 000 RWF, ou 29,6% du revenu annuel. C'est un bon résultat.
- Concernant les deux cultivars de haricots :
 - pendant la première saison, un profit de 76 000 RWF sur un revenu de 364 000 RWF correspond à une rentabilité de 20,9%,
 - pendant la deuxième saison, un profit de 133 000 RWF sur un revenu de 343 000 RWF correspond à une rentabilité de 38,8%.

Cela signifie que la deuxième variété fournit la plus grande contribution au profit de l'entreprise. Il est alors très important d'assurer que la production et la promotion de cette variété gardent la plus grande priorité.

Exercice

Après les exemples fictifs de Mme Mama, les participants peuvent faire un exercice avec un exemple plus réaliste adapté à leur contexte.

Le formateur aura préparé l'exemple d'une entreprise.

Les participants se divisent en petits groupes.

Le formateur leur donne les chiffres pour faire l'exercice.

Dois-je mettre en place une entreprise semencière ?

L'exercice consiste à réaliser les tâches suivantes :

- Analyser et examiner les informations recueillies.
- Produire des semences pour une saison au moins et les vendre.
- Calculer le bénéfice et l'examiner en fonction de la propre expérience.
- Décider s'il faut faire démarrer l'entreprise semencière avec la culture ou la variété testée, changer la variété ou la culture ou même abandonner l'idée de l'entreprise semencière.

Information de base sur le démarrage d'une entreprise semencière

Il est important d'insister sur le fait qu'une fois les étapes susmentionnées complétées et l'analyse faite, on est prêt à mener un essai de production de semences. Cette étape est très importante car elle vous permet d'avoir une expérience de production et de vente de semences sans prendre de trop grands risques. Produisez les semences sélectionnées pendant au moins une année, vendez-les et calculez la rentabilité de votre entreprise. Si vous êtes en mesure de vendre les semences profitablement, lancez votre entreprise. Par contre, si vous n'arrivez pas à vendre à profit, essayez une autre variété de cultures ou changez de culture, et essayez à nouveau. Dans tous les cas, vous devez répéter certaines des étapes avant de vous décider (voir les étapes de la Séance 3.1). Après les essais, il se peut que vous aboutissiez à la conclusion que la création d'une entreprise semencière ne soit pas indiquée et donc que vous abandonniez l'idée de création de l'entreprise.



Un entrepreneur de semence de riz reçoit des visiteurs

Photo : IFDC (Burundi) 2014

Séance 4.3 : Liste d'investissements nécessaires en équipement



Temps nécessaire	15 minutes
Lieu de formation	Salle de formation
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs

Le formateur fait dresser une liste de l'équipement, des matériels et des intrants nécessaires à une entreprise semencière. Il/elle complète la liste comme suit :

Équipement et matériels pour la production de semences de haricots

Semences de base de bonne qualité*
Engrais
Insecticides
Pulvérisateur d'insecticide
Bâches en plastique pour le séchage
Batteuse*
Plate-forme de tri
Pointe d'échantillonnage*
Tonneau de traitement
Produits chimiques pour le traitement des semences*
Sacs plastiques pour le stockage et le transport des semences*
Sacs pour l'emballage des semences
Machine à peser
Silo (un conteneur métallique) pour le stockage des semences
Entrepôt

Équipement et intrants pour la production des semences de pommes de terre

Semences de base de bonne qualité*
Engrais
Fongicides*
Insecticides
Pulvérisateur d'insecticide/fongicide*
Sacs pour l'emballage des semences*
Machine à peser
Un entrepôt à faible lumière*

*Le signe * indique les équipements essentiels.*

L'acquisition des autres équipements pourrait se faire au fur et à mesure que l'entreprise se développe

Source : CIAT, manuel 2, p. 88 et 89

Planification de l'entreprise

À la fin de cette session, les participants devraient être capable de :

- Définir un plan d'entreprise (business plan) et comprendre son importance.
- Préparer un plan d'entreprise.
- Définir un plan de ventes et de dépenses et comprendre son importance.
- Préparer un plan de flux monétaire (plan de trésorerie).

Messages clés :

- Un plan d'entreprise montre aux institutions de crédits, comme la banque, les bonnes performances que pourrait réaliser une entreprise dans le futur.
- Il est indispensable de tenir compte des coûts des transactions en plus des coûts de production dans le calcul de la marge bénéficiaire pour éviter un calcul biaisé.
- En effet, c'est le dernier consommateur qui supporte tous ces frais, raison pour laquelle ils doivent être incorporés dans le prix de vente.
- Bien qu'une marge bénéficiaire soit très importante, il faut d'abord s'informer sur les prix du marché, avant de la calculer. Il est primordial de s'assurer que le propre prix ne soit pas beaucoup plus élevé par rapport aux prix des autres !
- La façon d'établir un prix de vente qui s'appelle « coût-plus » se fait pour les variétés auxquelles les agriculteurs ne sont pas habitués et qui font l'objet d'une demande limitée. Par conséquent, le prix du marché, s'il y en a un, a une valeur limitée. Pour une nouvelle variété, on calcule le prix de vente de la façon « prix à valeur ».
- Il est indispensable de tenir compte de l'amortissement des outils, équipements, et de tous les autres biens capitaux (sauf la terre et les bâtiments) qui vieillissent et se détériorent. Puisque les équipements perdent leur valeur après chaque année d'utilisation, ce coût doit être inclus au prix de vente.
- La comparaison du plan de trésorerie avec le flux réel de la propre trésorerie est un excellent moyen pour apprécier la justesse des propres projections. Il est conseillé d'élaborer un plan de trésorerie sur une saison ou sur une période plus longue.
- Comparer le profit annuel avec les autres emplois de l'argent, par exemple l'intérêt bancaire ou des autres entreprises (référence : manuel 3 du CIAT, p.24).



SÉANCES	DURÉE
5.1 Qu'est-ce qu'un plan d'entreprise ?	15 minutes
5.2 Projeter les dépenses	30 minutes
5.3 Le plan de vente	30 minutes
5.4 Le plan de trésorerie	30 minutes
5.5 Exercice pratique sur le plan de trésorerie	4 heures
5.6 Restitution	1 heure
Total	2 heures 45 minutes + 4 heures d'exercices

Séance 5.1 : Qu'est-ce qu'un plan d'entreprise ?



Temps nécessaire	15 minutes
Lieu de formation	Salle de formation
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs



Attention ! Préparation de la Séance 5.1

Pour cette séance, il faut prendre pour exemple le plan d'entreprise d'une entreprise existante. Vous trouverez un exemple à la page 90 du manuel 2 du CIAT, mais il est préférable d'avoir un exemple issu du contexte. Il faut soit demander au groupe si l'un des participants souhaite partager son expérience, soit contacter une organisation évoluant dans votre sphère pouvant vous aider à donner un exemple.

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur demande aux participants s'ils savent ce qu'est un plan d'entreprise.
- Il/elle demande aussi qui parmi les participants fait un plan d'entreprise, quelle est l'expérience qu'ils ont en matière d'élaboration de plans d'entreprise et quels sont les avantages.
- Après avoir rassemblé les avis du groupe, le formateur peut (si nécessaire) compléter comme suit :
 - Un plan montre quel aspect de votre entreprise a besoin d'être amélioré.
 - Un plan montre les entrées et sorties d'argent que vous pouvez espérer dans votre entreprise.
 - Un plan montre aux institutions de crédits, comme les banques, les bonnes performances que pourrait réaliser votre entreprise dans le futur (CIAT, manuel 2, p.38 et 39).

Préparer un plan d'entreprise

Le formateur argumente que :

- La préparation d'un plan d'entreprise permet à l'entrepreneur de clarifier ses idées et de se concentrer sur celles-ci.
- Le plan d'entreprise permet également à l'entrepreneur d'être plus confiant quant à ses chances de réussite.
- Préparé convenablement, un plan d'entreprise montre aux institutions de crédit le montant de crédit dont l'entrepreneur a besoin et comment il va rembourser le prêt.

Un plan d'entreprise doit comporter les informations suivantes :

1. L'introduction : décrit la culture et le type de semences que votre entreprise va produire, pourquoi ce choix de produire des semences est une bonne idée et qui seront vos clients.
2. Des informations sur vous-même : Mentionner votre nom, la raison sociale de votre entreprise, vos qualifications et expériences.
3. Une description des produits : Donner des détails sur les variétés que vous voudriez multiplier, les moyens de contrôle de qualité que vous allez mettre en place, le conditionnement, etc. Expliquer pourquoi vos semences sont spéciales.
4. Une description du marché : Qui sont vos clients ? Où sont-ils localisés ? Quelle est la taille du marché ? La demande a-t-elle tendance à croître ou à diminuer ? Qui sont vos concurrents et quelle sera leur réaction quand vous commencerez à produire ?
5. Une description de votre plan de vente : Comment allez-vous distribuer et vendre votre produit ? Comment allez-vous promouvoir votre produit et pourquoi vos méthodes promotionnelles réussiront-elles ?

>>

6. Les équipements dont vous avez besoin : Où sera située votre entreprise ? Comment allez-vous obtenir le terrain ? De quel genre d'équipement avez-vous besoin, pourquoi, et quel est le coût de cet équipement ?
7. Une description de vos besoins en financement : Quels sont les financements dont vous aurez besoin pour démarrer votre entreprise et la faire fonctionner pendant un an ? Quel est le montant de vos propres fonds qui seront investis dans l'entreprise ? Au cas où vous auriez besoin d'un crédit, quel serait le montant et pourquoi ? Quelle garantie pourriez-vous offrir pour obtenir un prêt ?
8. Votre plan pour l'avenir : Quels sont les objectifs que vous poursuivez par la création de votre entreprise ? Comment allez-vous atteindre ces objectifs ? Quelles sont vos attentes dans les trois à cinq ans à venir ?

Source : CIAT, manuel 2, p. 39 et 40



Le contrôle de l'humidité du grain de maïs au magasin de stockage

Photo : Nina de Roo, 2012

Séance 5.2 : Projeter les dépenses



Temps nécessaire	30 minutes
Lieu de formation	Salle de formation
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs, calculatrice

Le formateur demande aux participants s'ils peuvent revoir les différents groupes de coûts de l'entreprise semencière (voir Module 4).

Révision du Module 4 : Les coûts d'opération se divisent encore en deux groupes :

- Les coûts fixes, qui ne changent pas (ou un peu seulement) relatifs aux quantités produites ou vendues (par exemple, le téléphone, l'électricité, les outils, les salaires des employés permanents, les frais du bureau).
- Les coûts variables, directement rattachés aux quantités de marchandises produites et vendues (par exemple, les matières chimiques, l'emballage, les frais des terres louées, les intrants d'agriculture, la main d'œuvre temporaire nécessaire à la récolte et la transformation).

Tableaux pour les coûts variables de production (par lot, par saison)

Main d'œuvre

OBJETS	MAIN D'ŒUVRE FAMILIALE (JOURS)	MAIN D'ŒUVRE EMPLOYÉE (JOURS)
Labour 1		
Labour 2		
Semis		
Sarclage 1		
Sarclage 2 / buttage 1		
Sarclage 3 / buttage 2		
Inspection régulière / sélection négative		
Défanage		
Récolte et triage		
Stockage/inspection régulière		
Emballage		
Commercialisation		
Autre activité 1 :		
Autre activité 2 :		
Total (homme-jour)		
Coûts main d'œuvre employée par jour		
Total main d'œuvre (coût)		

Acquisition des intrants

OBJETS	QUANTITÉ	COÛT/UNITÉ	NOMBRE	COÛT TOTAL
Semences				
Engrais chimique				
Fumure				
Fongicides				
Insecticides				
Coûts d'inspections				
Sacs				
Total matériaux (coût)				

Matériels & équipements

	MONTANT (UNITÉ LOCALE)		
	Location - coût variable	Achat - coût du capital	Achat - coût fixe
Pulvérisateurs	✓	✓	
Motopompes	✓	✓	
Hangars		✓	
Houes			✓
Brouettes			✓

Le formateur explique que :

- Quand on achète du matériel qui va durer plus de deux ans, il s'agit d'un coût du capital (et il faut l'amortir).
- Quand on achète du matériel qui va durer moins de deux ans, indépendamment de la quantité de produit vendu, il s'agit d'un coût fixe.
- Quand on loue une machine, comme un pulvérisateur ou un tracteur, et que le loyer dépend de la quantité traitée par cette machine (par exemple, les dimensions du champ), il s'agit d'un coût variable.
- Les coûts fixes s'appellent ainsi parce qu'il est difficile de réaliser des économies sur ce type de coûts. La seule méthode pour réduire leur effet sur l'entreprise est de produire, transformer et vendre de façon efficace.

Les coûts de transaction

Le formateur invite les participants à répondre aux questions suivantes et complète, si besoin :

- Les coûts de transaction, c'est quoi ?
 - C'est l'ensemble des coûts supplémentaires, supportés par le producteur, à partir du produit fini jusqu'à sa distribution ou sa commercialisation.
 - Ils comprennent les différentes charges supportées par le producteur pour acheminer son produit sur le marché, y compris le transbordement, les frais administratifs, etc.
 - Les frais relatifs à la négociation et à la signature d'un contrat de vente avec un client potentiel font partis de cette catégorie de coûts (commissions, téléphone, etc.).
- Pourquoi est-il important de tenir compte des coûts de transaction ?
 - Il est indispensable de tenir compte des coûts de transaction en plus des coûts de production dans le calcul de la marge bénéficiaire pour éviter un calcul biaisé.
 - En effet, c'est le consommateur final qui supporte tous ces frais, raison pour laquelle ils doivent être incorporés au prix de vente.

Plan mensuel des dépenses

Le formateur explique qu'une fois toutes les projections de dépenses faites, il faut les transposer dans un plan mensuel. Ça peut se faire tous les trois mois, six mois ou douze mois, à la convenance de l'entreprise. Il/elle ajoute qu'il est préférable d'inclure au moins un cycle complet de production et vente, pour mieux voir si les revenus suffisent à couvrir les dépenses.

Cette combinaison est expliquée au cours de la Séance 5.4.

Séance 5.3 : Le plan de vente



Temps nécessaire	30 minutes
Lieu de formation	Salle de formation
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs, calculatrice

Au cours de cette séance, le formateur explique comment concevoir un plan de vente. Il explique que :

- Le plan de vente est le plan selon lequel tout producteur compte vendre les produits et à quel prix l'année suivante.
- Pour arriver à un bon plan de vente, il faut commencer par calculer les coûts de production et le prix de vente des produits.

Le formateur donne l'exemple suivant : Comment Mme Mama, une productrice de semences de haricots, est arrivée à calculer son prix de vente.

Étape 1 : Calculer le coût de production

- Mme Mama envisage de semer 300 kilogrammes de semences du haricot à un coût total de 288 000 RWF pour la saison.
- Après avoir récolté et trié, elle s'attend à ce qu'il lui reste 4000 kilogrammes de semences de haricots.
- Elle divise son coût total (288 000 RWF) par la quantité produite de semences (4000 kg) : $288\ 000\ \text{RWF} / 4000 = 72\ \text{RWF}$.
- Ceci signifie que le coût de production d'un kilogramme de semences de haricots est de 72 RWF.
- Mme Mama doit alors vendre chaque kilogramme de semences de haricots à 72 RWF pour pouvoir recouvrir le coût de production. Elle ne réaliserait pas de profit si elle vendait le kilogramme de semences de haricots à 72 RWF.
- Elle doit alors y ajouter une marge bénéficiaire pour pouvoir réaliser un profit sur ses ventes.
- Bien qu'une marge bénéficiaire soit très importante, il faut d'abord s'informer au sujet des prix du marché, avant de la calculer. Mme Mama doit s'assurer que son prix ne soit pas beaucoup plus élevé que ceux des concurrents !

Étape 2 : Calculer la marge bénéficiaire

Le formateur explique que comme directive générale, la marge bénéficiaire peut représenter entre 20 et 50% par unité du coût de production (kilogramme, sac). La marge bénéficiaire diffère d'une variété à l'autre et dépend de l'appréciation des agriculteurs de certaines variétés et des prix que d'autres fournisseurs appliquent aux mêmes variétés.

Marge bénéficiaire, la façon « coût-plus »

Le formateur notifie qu'étant donné que les agriculteurs sont prêts à payer davantage pour obtenir les variétés de leur choix, il est possible d'augmenter la marge bénéficiaire de ces variétés. Il ajoute que par ailleurs, il faut réduire la marge bénéficiaire des variétés auxquelles les agriculteurs ne sont pas habitués et qui ont une demande limitée. Il conclut en informant que cette façon d'établir un prix de vente s'appelle « coût-plus ».

Exemple :

- Mme Mama pense qu'une marge bénéficiaire de 25% serait convenable.
- Elle calcule 25% sur 72 RWF en effectuant la multiplication suivante : $72 \times 0,25 = 18\ \text{RWF}$.
- Elle ajoute ensuite une marge bénéficiaire de 18 RWF aux 72 RWF : $18\ \text{RWF} + 72\ \text{RWF} = 90\ \text{RWF}$.

Le formateur explique que lors de la prise de décision concernant la marge bénéficiaire, on doit se poser les questions suivantes :

- Est-ce que la plupart des clients sont prêts à payer ce prix ?
- Le prix de mes semences est-il compétitif par rapport au prix des autres semences de même qualité ?
- Ce prix permet-il au commerçant de vendre, tout en y ajoutant sa marge bénéficiaire ? Étant donné que le commerçant pourrait doubler ou plus le prix de vente, il est donc préférable de m'occuper de mon propre prix.

Le formateur indique qu'au cas où la réponse à chacune de ces questions serait « non », il convient de réviser la marge bénéficiaire envisagée à la baisse.

Marge bénéficiaire, la façon « prix à valeur »

Le formateur informe que lorsqu'on a affaire à une nouvelle variété, il faut recourir à un autre système pour établir le prix de vente. Il/elle ajoute qu'il n'est pas conseillé d'établir un prix inférieur, même lorsque les agriculteurs ne sont pas habitués, car les nouvelles variétés ont généralement des caractéristiques attractives et jouissent d'une plus grande valeur.

L'entreprise/coopérative semencière peut calculer un « prix à valeur » :

- Estimation du profit additionnel que le producteur peut atteindre s'il utilise la nouvelle variété.
- Couverture d'une partie de ce profit par le prix des semences.

Le formateur donne l'exemple suivant :

- Disons qu'une nouvelle variété de haricots est résistante à la rouille. Il n'y a aucune autre différence entre l'ancienne et la nouvelle variété.
- Le producteur peut économiser 2000 RWF par hectare en n'appliquant aucun produit chimique, tout en parvenant à la même production.
- Supposons que votre entreprise veut atteindre 20% de ce profit, soit 400 RWF.
- S'il faut planter 70 kilogrammes de semences par hectare, le prix doit alors être autour de 6 RWF par kg plus élevé que le prix de l'ancienne variété.
- Le producteur gagne encore 1600 RWF et vous, gagnez 400 RWF supplémentaires.

Calculer l'amortissement

- Le formateur demande si, parmi les participants, il y a des personnes qui connaissent la signification du mot « amortissement ». Si c'est le cas, le formateur leur demande de l'expliquer aux autres. Il complète, si besoin, comme suit :
 - Les outils, équipements et tous les autres biens du capital (sauf la terre et les bâtiments) vieillissent, se détériorent et, pour cela, ont besoin d'être remplacés.
 - Puisque les équipements perdent de leur valeur à chaque année d'utilisation, ce coût doit être inclus dans le prix de vente.
 - Il faut donc déduire une somme modérée du coût initial de l'équipement chaque année. Puisque les producteurs de semences utilisent de nombreux outils et équipements, il est difficile de fixer la somme à ajouter au prix de vente pour couvrir le coût de chaque outil et équipement.
- Le formateur informe que la méthode la plus facile consiste à estimer l'amortissement des équipements les plus coûteux (2 au maximum).

Le formateur donne l'exemple suivant :

- Mme Mama a acheté une porte-batteuse à 9000 RWF. La porte-batteuse a une durée de vie de 3 saisons. Pour en déterminer l'amortissement, diviser le montant de l'équipement par sa durée de vie attendue.
- Mme Mama a divisé les 9000 RWF par 3, ce qui lui donne 3000 RWF.
- 3000 RWF représentent donc le coût d'utilisation de la porte-batteuse durant une saison.
- Mme Mama divise la quantité totale des semences qu'elle espère vendre (4000 kg) par la valeur de l'amortissement de la porte-batteuse.
- $4000/3000 = 1,33$
- 1,33 peut être arrondi à 1. Si le résultat est de 1,50, arrondir alors à 2 RWF.
- Mme Mama ajoute 1 RWF au prix de chaque kilogramme de semences.
- 90 RWF (coût de production + marge bénéficiaire) + 1 RWF (amortissement) = 91 RWF.
- L'addition du montant de l'amortissement lui permet de mettre de l'argent de côté pour remplacer son ancienne porte-batteuse après 3 saisons d'activités.
- Le prix de vente de chaque kilogramme de semences de haricots dans cet exemple est de 91 RWF.

Le formateur présente le tableau ci-dessous qui montre l'amortissement des articles correspondant aux coûts du capital utilisés par « Bonnes Semences du Haricot » durant une saison.

Dépréciation des articles à coûts fixes utilisés par le producteur de semences « Bonnes Semences du Haricot »

ARTICLE À COÛTS FIXES	COÛT INITIAL	DURÉE DE VIE (ANNÉES)	AMORTISSEMENT PAR AN
Batteuse	9000	3	3000
Séparateur	6500	8	813
Bâche pour le séchage	750	6	125
Houes	4200	2	2100
Paniers	200	2	100
Amortissement total par an			6138

Le formateur explique qu'il n'est pas nécessaire d'ajouter l'amortissement en utilisant la méthode « prix à valeur », car il se trouve déjà dans le calcul de l'ancien prix.

Il/elle ajoute que comme pour le plan mensuel des dépenses, on peut maintenant faire un plan mensuel des ventes, c'est à dire des revenus. Il/elle informe qu'en combinant les deux, on arrive au plan de ventes et dépenses, également appelé le plan de trésorerie. Pour les autres aspects du plan de ventes, voir le Module 9 (Commercialisation).

Séance 5.4 : Le plan de trésorerie



Temps nécessaire	30 minutes
Lieu de formation	Salle de formation
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs

Avec les résultats des Séances 5.2 et 5.3, il est maintenant possible de formuler un plan de ventes et de dépenses, aussi appelé plan de trésorerie.

Le formateur explique que :

- Un plan de trésorerie stipule une estimation de la quantité d'argent que l'entreprise encaissera et décaissera mensuellement.
- Ce plan permet de s'assurer que la propre entreprise ne connaîtra pas de problèmes soudains de trésorerie.
- Il avertit par avance des problèmes de trésorerie afin que des solutions par anticipation soient cherchées et trouvées.
- La comparaison du plan de trésorerie avec le flux réel de la trésorerie est un excellent moyen pour apprécier la justesse des propres projections. Il est conseillé d'élaborer un plan de trésorerie sur une saison ou sur une période plus longue.

Le formateur présente ensuite le plan de trésorerie de l'entreprise semencière de pommes de terre de M. Nuhivu.

Plan de trésorerie de M. Nuhivu (en RWF)

		JANVIER	FÉVRIER	MARS
1	Encaissement de début du mois	4500	3478	2780
2	Entrées en caisse pour ventes			3000
3	Autres entrées en caisse	480	500	300
4	Entrées totales en caisse	4980	3980	6080
5	Sorties de caisse pour les coûts fixes	900	900	900
6	Sorties de caisse pour les coûts d'opération	600	300	1200
7	Sorties de caisse pour des investissements en équipement	-	-	800
8	Autres sorties de caisse	-	-	-
9	Sorties totales de caisse	1500	1200	2980
10	Encaissements de fin du mois	3480	2780	3100

Le formateur explique que les quatre premières lignes représentent les flux entrants et que les lignes 5 à 9 représentent les flux sortants. Il/elle invite les participants à examiner les cases du mois de mars et à procéder aux dix étapes suivantes :

Étape 1 : Imputer le montant que vous estimez avoir en espèces et à la banque (si vous en avez une) au commencement du mois de mars. Écrire ce montant à côté de l'espace de la case « Encaissement de début du mois ».

Étape 2 : Examiner votre plan de ventes et de dépenses. Identifier la projection faite pour le mois de mars. Écrire ce montant à côté de la case « Entrées en caisse pour ventes ».

Étape 3 : À part vos revenus de ventes, il est possible que vous receviez de l'argent d'autres sources comme la banque, les intérêts produits par votre compte bancaire ou des dons. Écrire ce montant à côté de la case « Autres entrées en caisse ».

Étape 4 : Additionner tous les montants des étapes 1, 2 et 3 afin d'obtenir le montant total des entrées en caisse. Écrire ce montant à côté de la case « Entrées totales en caisse ».

Étape 5 : Vous aurez peut-être à acheter du matériel pour votre entreprise au mois de mars. Vérifier votre plan de ventes et de dépenses au cours de ce mois. Écrire le montant que vous projetez dépenser pour les matériels à côté de la case « Sorties de caisse pour les coût fixes ».

Étape 6 : Vérifier votre plan de ventes et de dépenses du mois de mars. Vérifier combien vous avez projeté de dépenser pour la main d'œuvre. Écrire le montant projeté à côté de la case « Sorties de caisse pour les coûts d'opération ».

Étape 7 : Est-ce que vous achèterez des équipements en mars ? Après vous être renseigné sur le coût de ces équipements, écrire le montant à côté de la case « Sorties de caisse pour des investissements en équipement ».

Étape 8 : Projetez-vous d'autres paiements au mois de mars, tels que le remboursement de prêts ? Écrire ce montant à côté de la case « Autres sorties de caisse ». Laisser la case vide s'il n'y a pas de dépenses dans cette catégorie.

Étape 9 : Additionner toutes les « sorties de caisse » des étapes 5, 6, 7 et 8. Ceci représentera les projections de « Sorties totales de caisse » du mois de mars.

Étape 10 : Soustraire le total des sorties de caisse du total des entrées en caisse pour obtenir le montant disponible dans votre caisse et votre compte bancaire à la fin du mois de mars. Se rappeler que le montant disponible à la fin d'un mois représente le montant disponible au début du mois suivant.

Séance 5.5 : Exercice pratique sur le plan de trésorerie



Durée	4 heures
Lieu de formation	À la maison
Équipement nécessaire	Cahier, calculatrice, stylos

- Le formateur demande aux participants de préparer leur propre plan de trésorerie sous forme d'exercice à faire à domicile.
- L'exercice a une durée d'environ 4 heures.

Séance 5.6 : Restitution



Durée	1 heure
Lieu de formation	Salle de formation
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs

Le formateur explique brièvement chacun des concepts ci-après, procède au calcul d'un exemple et invite les participants à donner des exemples d'un:

- Plan d'entreprise
- Plan de ventes et de dépenses (plan de trésorerie)

Conclusion de cette Séance :

Le formateur rappelle que :

- En incluant le coût de production, la marge bénéficiaire et l'amortissement lors de la fixation du prix de vente, votre entreprise semencière devrait réaliser des profits.
- Par contre, si les semences se vendent à un montant inférieur au coût de production, l'entreprise échouera. Si le coût de production est trop élevé, les semences coûteraient trop chères aux acheteurs.

6

MODULE 6 : Capital et finance

À la fin de ce module, les participants devraient connaître :

- Les différentes catégories de capital.
- Les différences entre le capital et les profits conservés.
- Les différentes sources de capital : comment obtenir ou constituer le capital.

Messages clés :

- Ne pas sous-estimer l'exigence d'avoir un capital pour les opérations courantes car les activités de l'entreprise semencière sont saisonnières.
- Les investisseurs ne sont pas des philanthropes : ils aiment investir dans les entreprises rentables, en croissance, pour que leur argent rapporte des bénéfices.
- Les critères clés d'une entreprise solvable sont :
 - La rentabilité
 - Le potentiel de croissance
 - Les projections réalistes
 - L'historique des exploitations/entrepreneurs/coopératives
 - Les comptes précis
 - Le personnel compétent
 - Les responsables qui se concentrent sur les affaires
- La capacité de prouver la propre crédibilité/solvabilité donne une bonne chance de pouvoir accéder à des capitaux pour la croissance.
- Prévoir et gérer la trésorerie est d'une importance cruciale pour la réussite d'une entreprise.

Sources d'information :

- African Seed Toolbox: # 34 (types of capital), # 35 (cash flow statement, working capital), # 36 (essential numbers one should know about his business), # 37 checklist for seeking finance



SÉANCES

6.1 Les catégories de capital

6.2 Comment constituer le capital

6.3 Gestion de la trésorerie

Total

DURÉE

30 minutes

30 minutes

60 minutes

2 heures



Note au formateur pour la Séance 6.2

Pour cette séance, il faut préparer l'exemple d'un cas concret (mais anonyme) d'un dossier de crédit ou encore effectuer une visite d'échange au sein d'une microfinance (confère Gaspard Haizuru Zamu, IFDC)

Séance 6.1 : Les catégories de capital



Temps nécessaire	30 minutes
Équipement	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation
Source d'information	ASCT #34

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Faire comprendre aux participants que toutes les entreprises ont besoin d'argent pour fonctionner. Néanmoins, étant donné qu'une entreprise nouvelle n'a pas encore généré de ventes, il faut qu'elle démarre avec une certaine somme d'argent. C'est ce qui forme « le capital initial » qui doit croître quand l'entreprise génère des profits.
- Expliquer qu'il y a plusieurs types de capitaux, selon la provenance et l'utilisation de l'argent.
- Demander aux participants d'énumérer les différentes utilisations du capital d'une entreprise qu'ils connaissent. Noter chaque utilisation énumérée sur un flip-chart.
- Expliquer ensuite les catégories de capital individuelles :
 - 1 **Les apports des associés** (*contributed capital*) : il s'agit d'argent mis dans l'entreprise en échange d'actions de la société.
 - 2 **Les prêts ou crédits** (*debt capital*) : il s'agit d'argent prêté à l'entreprise, en général par une banque ou un autre type d'entité financière. Le capital de la dette entraîne en général un « coût », connu comme le taux d'intérêt payable mensuellement. Le capital de la dette lui-même doit être remboursé intégralement sur une période déterminée. Les prêts/crédits constituent un capital issu de la dette.
 - 3 **Les capitaux propres** (*equity capital*) : Il s'agit de la « valeur nette » de l'entreprise. Sur le bilan, ce sont les actifs moins les passifs, ou ce que vous avez moins ce que vous devez (voir le Module 10). Les capitaux propres augmentent lorsque la société a une année rentable, mais ils diminuent lorsque l'entreprise perd de l'argent et doit utiliser une partie de son capital pour couvrir les dépenses et poursuivre les affaires.
 - 4 **Les dépenses en immobilisations** (*capital expenditure*) : ou « dépenses en capital », lesquelles représentent le capital nécessaire pour acquérir ou faire des ajouts à l'actif de l'entreprise. Par exemple, l'argent nécessaire pour acheter des machines ou construire des bâtiments.
 - 5 **Le fonds de roulement** (*working capital*) : il s'agit peut-être de l'utilisation la plus importante du capital d'une entreprise semencière. C'est l'argent nécessaire pour financer au jour le jour les liquidités de la société. Certaines semaines, voire certains mois, voient des dépenses allant au-delà de l'argent que l'entreprise apporte. Cela est particulièrement vrai pour les entreprises de semences, puisque les revenus sont générés uniquement à des moments précis de l'année, mais les dépenses se produisent chaque mois de l'année.
 - 6 **Les donations comme source de capital** (*gifts*) : Il s'agit de dons, cadeaux et donations qui peuvent être utilisés comme source de capital.

Sources d'information : ASCT #34

Séance 6.2 : Comment constituer le capital ?



Temps nécessaire	30 minutes
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation
Sources d'information	ASCT #34 et 37



Note au formateur pour la Séance 6.2

Pour cette séance, il faut préparer l'exemple d'un cas concret (mais anonyme) d'un dossier de crédit ou encore effectuer une visite d'échange au sein d'une microfinance (confère l'Expert régional en économie de l'IFDC)

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur commence la séance en informant que la question cruciale concernant le capital d'une entreprise semencière est comment puis-je l'obtenir ?
- Il/elle demande alors aux participants de formuler des suggestions quant à la source de fonds pour constituer le capital.
- Il/elle suggère quelques éléments clés auxquels penser afin d'attirer des capitaux (ou de l'argent sous forme de prêts) pour l'entreprise :
 - Les investisseurs/banques aiment investir dans les entreprises rentables et en croissance :
 - ▶ Avez-vous déterminé comment vous allez être rentable ?
 - ▶ Avez-vous un modèle économique viable pour votre entreprise ?
 - ▶ Avez-vous un plan réaliste pour savoir comment vous allez croître ? (voir les Modules 5 et 9 pour ces 3 questions).
 - ▶ Avez-vous ou votre entreprise une histoire de rentabilité et de croissance, même à partir d'une petite base ? Ce peut être dans une entreprise complètement différente.
 - Les investisseurs aiment les entreprises qui gardent de bons dossiers financiers et gèrent bien leurs coûts. Avez-vous fait cela ?
 - Les investisseurs estiment les entreprises capables d'attirer une bonne équipe de cadres intermédiaires capables et engagés. Êtes-vous dans cette situation ou votre affaire se résume-t-elle à une « exposition personnelle » ?
 - Les investisseurs apprécient les cadres supérieurs qui se concentrent sur l'entreprise et ne sont pas trop distraits par des activités non stratégiques.

Selon la situation de l'entreprise (débutante ou avancée), il est nécessaire pour l'entreprise/coopérative d'établir les documents suivants :

- Un compte de résultat audité et un bilan (peut-être de plus d'un an).
- Un budget pour l'année en cours.
- Un tableau des flux de trésorerie (historique et budgétisé pour l'année en cours), y compris les besoins en fonds de roulement (les BFR représentent l'argent dont vous avez besoin pour combler le fossé entre les différences de calendrier des dépenses et des recettes.)
- Une prévision de résultats (probablement pour les trois à cinq ans à venir).
- Les flux de trésorerie et les prévisions du bilan pour la même période de temps, liés aux prévisions du compte de résultat.
- Un résumé de votre portefeuille des produits.
- Une liste des employés clés avec un résumé de leur CV.
- Une explication complète de la façon dont vous allez utiliser l'argent que vous demandez, y compris les projections financières de sorte que le prêteur/investisseur puisse évaluer la rentabilité future.

- Une prévision d'investissements en capital (par exemple, combien d'argent vous prévoyez de dépenser en biens d'équipement, tels que les équipements et les véhicules au cours des cinq prochaines années).
 - Un résumé de votre stratégie, y compris :
 - Les buts (objectifs financiers, la situation du marché et la réputation),
 - Les segments de marché sur lesquels vous vous concentrerez (géographie, produit, type de client),
 - De quelle façon vous prévoyez de l'emporter sur la concurrence (y compris les semences conservées, si vous êtes en concurrence),
 - Les étapes clés de la mise en œuvre de la stratégie,
 - Votre sens du timing pour la mise en œuvre de la stratégie (combien de temps pensez-vous que cela prendra pour atteindre vos objectifs ? Quelles seront vos phases ?).
 - Une liste des conseillers et/ou appuis extérieurs/professionnels clés (comptable, etc.).
- Il est souvent très difficile pour une petite entreprise de disposer de tout cela. Si elle ne dispose pas de ce portefeuille de documents, la seule source de financement possible pour ces entreprises est la finance au tarif réduit (« concessionary finance »), disponible de temps en temps par le biais d'organisations de développement.

C'est le moment de présenter un cas concret (mais anonyme) d'un dossier de crédit ou encore effectuer une visite d'échange au sein d'une institution financière proche (confère l'Expert en économie nationale de l'IFDC).



CLECAM, un institut de microfinance à Ruhango, Rwanda

Foto : Ted Schrader, 2013

Séance 6.3 : Gestion de la trésorerie

(voir la Séance 5 du Module 5 pour savoir comment élaborer le plan de trésorerie)



Durée	60 minutes
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation
Sources d'information	ASCT #35, voir également ci-dessous p. 59-60

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur explique que : le plus gros facteur déterminant de la survie de toute entreprise est de savoir comment elle gère son fonds de roulement.
- Il/elle insiste sur le fait qu'une entreprise ne peut pas survivre sans de l'argent en caisse pour faire face à ses dépenses jusqu'à ce que l'entreprise vende son produit.
- Le formateur traite les cinq points les plus importants pour une gestion des fonds de roulement réussie :
 - 1 **Une bonne prévision du flux de trésorerie** : prévoir mois par mois le montant d'argent que vous devrez payer et le montant d'argent à venir dans votre entreprise. L'état financier utilisé à cette fin est appelé un tableau des flux de trésorerie lorsqu'il contient des chiffres historiques. S'il contient des chiffres projetés, il est appelé une prévision de flux de trésorerie (voir le tableau ci-dessous).
 - 2 **Perception des recettes**

La règle est simple : le plus tôt sera le mieux. Si vous permettez à vos clients de vous payer longtemps après que vous leur ayez livré votre produit, vous êtes simplement en train de leur prêter votre propre fonds de roulement. Plus longtemps un client vous doit de l'argent, plus il sera difficile pour vous de le récupérer.
 - 3 **Surveillez attentivement le calendrier de vos paiements de dépenses**

Si les flux de trésorerie sont serrés dans votre entreprise, faites attention de ne pas payer pour les intrants tels que les produits chimiques, bien avant que vous en ayez besoin. Quelques uns de vos fournisseurs peuvent vous concéder un crédit. C'est aussi une source de fonds de roulement.
 - 4 **Développez une relation forte avec une ou plusieurs institutions de financement**

pouvant aider à financer vos besoins en fonds de roulement. Les banques ne prêtent les fonds de roulement qu'aux entreprises qu'elles connaissent bien et en lesquelles elles ont confiance.
 - 5 **Soyez réaliste quant aux événements inattendus**, y compris ceux qui auront une incidence sur votre flux de trésorerie et développez des plans d'urgence. Chaque entreprise doit faire face à des événements imprévus, tels que les clients qui ne paient pas, les fournisseurs qui ne livrent pas ce qui est promis, les machines qui tombent en panne, etc. Le gestionnaire avisé est celui qui tient compte des facteurs incluant les événements imprévus et n'élabore pas de projections de flux de trésorerie trop optimistes.

Exemple d'un tableau de flux de trésorerie

NOM DE L'ENTREPRISE.....

Flux de Trésorerie

Date.....

FLUX SORTANTS	JAN	FÉV	MAR	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DÉC	TOTAL
Total personnel salarié													0
Main d'œuvre - au champ													0
Main d'œuvre - hors champ													0
Paiements producteurs													0
Remboursement prêts													0
Intérêts bancaires													0
Achats d'intrants													0
Achats des besoins et équipement de bureau													0
Dépenses en voyages et transports													0
Commissions de vente													0
Publicité													0
Achats en capital													0
(AJOUTER D'AUTRES CATÉGORIES IMPORTANTES)													0
Dépenses diverses													0
Total	0												

FLUX ENTRANTS	JAN	FÉV	MAR	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DÉC	TOTAL
Revenu net vente au détail													0
Revenu vente en gros													0
Prêts à long terme													0
Dons													0
(AJOUTER D'AUTRES CATÉGORIES IMPORTANTES)													0
Total	0												

Besoin des fonds de roulement	0												
--------------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Transformation, stockage et emballage

À la fin de ce module, les participants devraient comprendre :

- Les éléments de la transformation.
- Les méthodes convenables pour la transformation et le stockage.
- Les méthodes de suivi de la qualité et les quantités des différents lots de semences, à commencer par les semences brutes reçues des producteurs.
- Les caractéristiques d'un bon magasin semencier.
- Les fonctions de l'emballage.
- Les avantages et inconvénients des différents matériels d'emballage.
- Les informations devant figurer sur l'emballage (étiquetage).

Message clés :

- Le séchage au champ est moins cher et plus sécurisé pour la qualité, à condition qu'il ne pleuve pas et que les prédateurs (à 6, 4 ou 2 pattes) soient absents.
- Éviter le mélange des lots, surtout avant l'emballage.
- Les facteurs qui affectent la qualité semencière sont la chaleur, l'humidité, la lumière et la saleté (surtout les 2 premiers). On pourrait ajouter les rongeurs pour certaines céréales.
- Manipuler les semences le moins possible et avec précaution.
- Employer seulement des produits chimiques ayant des couleurs vives pour l'enrobage des semences.
- Bien déterminer et suivre la qualité et la quantité des propres semences pour éviter les pertes.
- La plupart des pays ont des lois/réglementations concernant les informations devant se trouver sur l'emballage des semences. Le non-respect de ces réglementations est une infraction.
- Les bonnes semences dans un mauvais emballage ne se vendent pas. Les clients choisissent d'abord avec les yeux.
- Souvent, l'emballage qui est bon pour la vente est mauvais pour le stockage et vice versa.
- Les dimensions de l'emballage doivent répondre aux besoins des clients.



SÉANCES	DURÉE
7.1 La transformation des semences	60 minutes
7.2 Le stockage	60 minutes
7.3 L'emballage et l'étiquetage	Salle de formation : 90 min
Visite au marché, magasins de stockage : demi-journée	
Total	3,5 heures + demi-journée
Location	Salle de formation + marché

Séance 7.1. La transformation des semences



Durée	60 minutes
Lieu de formation	Salle de formation
Équipement nécessaire	Échantillons : semences brutes/nettoyées, traitées/non traitées, calibrées/non calibrées
Sources d'information	ASCT : #12 et CIAT, manuel 1, p. 17-28 et 37-44



Notes destinées au formateur :

Vu que ce module aborde des travaux pratiques, il pourrait être utile d'avoir des échantillons pour les montrer. Il est indiqué, pour chaque séance, de procéder à des démonstrations. Le formateur peut demander à un ou plusieurs participants d'amener des échantillons. Quand la formation se fait au siège d'une entreprise, les échantillons peuvent être mis à disposition sur place.

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur demande aux participants les principaux éléments de la transformation et, après avoir rassemblé les points de vue des participants, fait une synthèse en se référant aux informations ci-après :
 - le séchage
 - le décorticage
 - le nettoyage
 - le calibrage
 - le traitement

Le séchage

Voir le manuel 1 du CIAT pp. 17-21, 23-24, 27-28 (y compris les illustrations).

À développer par question :

- Le séchage se fait au champ autant que possible.
- Le séchage artificiel peut être dangereux pour la qualité des semences si des méthodes incorrectes sont employées.

En principe, le séchage au champ coûte moins cher. Il est par ailleurs plus facile et plus sécurisant en ce qui concerne la préservation de la qualité. Néanmoins, ce n'est pas souvent possible à cause des intempéries imprévisibles, des insectes, des rongeurs, des oiseaux et du vol. Il faut aussi récolter au moment opportun dans le but d'éviter la détérioration des semences et de préserver la bonne qualité.

- Faire ressortir, dans les discussions, les pratiques favorables et celles qui constitueraient un danger pour le séchage. Parmi les mauvais exemples, vous pouvez citer : le séchage en couches épaisses, la chauffe des semences, le mélange accidentel de semences et l'humidité élevée de l'air.
- Expliquer que les semences perdant du poids pendant le séchage, elles doivent être pesées avant et après le séchage pour s'assurer de la quantité.
- Converser à propos des méthodes disponibles pour établir l'humidité des semences (les mordre avec les dents, les pincer entre les doigts, utiliser du sel).

Le décortiquage et le nettoyage

Voir le manuel 1 du CIAT pp. 21-22, 25-26 (y compris les illustrations).

À développer par question :

- Le décortiquage et le nettoyage se font principalement à la main.
- Toujours traiter les semences avec précaution.

Ces processus se font principalement à la main. Discuter du moment auquel il sera nécessaire de mécaniser. Généralement, des petites entreprises peuvent faire le travail d'une façon moins onéreuse et plus flexible avec la main d'œuvre. On peut atteindre autour de 2000 kg par jour avec cinq ou six personnes.

En général, il faut manier les semences avec précaution, sans jeter les sacs ou faire tomber les semences sur de grandes distances, en particulier concernant la pomme de terre et le haricot qui sont très fragiles. En général, aucune semence ne devrait être traitée brutalement comme s'il s'agissait d'engrais ou de pierres.

Pour nettoyer les semences, on peut procéder au vannage, au tamisage, ou à une combinaison des deux procédures.

Le calibrage

À développer par question :

- Le calibrage est important pour les pommes de terre
- Pour les céréales, le calibrage est seulement recommandé si le marché est prêt à payer un prix assez élevé pour compenser les semences perdues

Pour les pommes de terre, le calibrage est important pour séparer les gros calibres destinés à la consommation des petits calibres utilisés pour la semence. Le calibrage se fait à la main ou à la calibreuse. À noter qu'avec la calibreuse on peut obtenir des semences de différentes dimensions.

Les semences de céréales (maïs, blé, riz) doivent parfois être calibrées en fonction de leur forme (plate ou ronde) ou par leur dimension (grande ou petite). C'est important, surtout pour les agriculteurs qui ont des planteurs mécanisés.

Discuter les avantages et inconvénients de la calibration. On peut perdre une partie des semences de bonne qualité, mais le prix élevé des semences calibrées peut la compenser.

Le traitement

Voir le manuel 1 du CIAT pp. 37-44 (y compris les illustrations).

À développer par question :

- Important pour certaines cultures de produire une qualité élevée
- Opportunité pour les entrepreneurs semenciers d'augmenter leur marge bénéficiaire

Expliquer les précautions à prendre avant la conservation des semences : nettoyage et si possible traitement avec des produits chimiques. C'est surtout important pour les pommes de terre, mais le traitement se fait normalement au magasin pour lutter contre les papillons et les pucerons vecteurs des viroses (voir Stockage). >>

Discuter les possibilités de traiter les semences de céréales contre les maladies ou insectes au champ et au magasin, si nécessaire. Les semences traitées peuvent offrir une marge bénéficiaire supérieure à l'entreprise semencière, car on peut charger plus de semences traitées avec des produits offrant une protection contre les insectes et les maladies au champ. Faire attention à l'utilisation des produits de couleurs vives, et autres mesures de sécurité pour les employés de l'entreprise et les agriculteurs.

Séance 7.2 : Le stockage



Durée	60 minutes
Équipement	Projecteur, papier, stylos/crayons, règles, ou des tableaux déjà imprimés
Lieu de formation	Salle de formation ou entreprise semencière
Sources d'information	#13, 14 et 15 (partie) de l'ASCT, et CIAT, manuel 1, pp 45-50)



Notes destinées au formateur :

On peut préparer des échantillons et des tableaux déjà imprimés ou bien les faire rédiger par les participants. Pour remplir les tableaux, préparer des chiffres imaginaires. Effectuer la visite du magasin d'une entreprise si possible, et visiter plus précisément :

- Les stocks
- Le magasin

Les stocks

Le formateur demande aux participants pourquoi le stockage des semences est différent de celui des produits de consommation. Il complète, si besoin, avec les points suivants :

- Les semences sont vivantes.
- On doit les stocker pour des périodes plus longues.
- Bien identifier chaque lot pour qu'il n'y ait aucun danger de mélange.
- Se prémunir contre la perte de qualité et veiller à la constance de la bonne qualité régulièrement.
- Pour éviter la perte de qualité due au vieillissement, il faut tout le temps adhérer au principe « FIFO » (First In First Out, à savoir que le premier entré doit être le premier à sortir). Il faut toujours vendre le lot le plus vieux.

Au moment où les semences arrivent au magasin, il est important pour l'entreprise de connaître avec précision la quantité et la qualité de la semence stockée. Cela lui permettra de faire un suivi de sa quantité et de sa qualité en cas de vol ou perte relative à la détérioration de la qualité.

Chaque lot de semences doit recevoir son propre numéro. Il faut élaborer ce numéro de façon à ce qu'il indique la culture, la variété, et la provenance.

Exemples de numérotations pour des lots de semences :

M-3-12-HMM1 M=maïs,
 3=variété selon une liste permanente de variétés
 12=année de récolte
 HMM=initiales du nom du producteur
 1=premier lot délivré par ce producteur

H-1-12-JBK5 H=haricot

Exercice : Les participants peuvent expliquer leur propre système de numérotation et en donner des illustrations avec annotations et détails.

Au moment de l'entrée au magasin, un échantillon doit être prélevé pour un test de germination. Le résultat est inscrit sur la fiche « Précis de transformation ». Voir Tableau 1. Dans la fiche « Précis d'inventaire », on inscrit tous les changements en quantité et qualité, dus à n'importe quelle cause, pour chaque lot. Voir le Tableau 2.

Exercice : donner aux participants une série de chiffres inventés pour remplir les tableaux.

Précis de transformation (Tableau 1)

VARIÉTÉ				CONDITION : % GERM : SEC / PAS SEC NETTOYÉ / PAS NETT.			CULTURE	
Producteur nom et prénom				Date d'arrivée			poids total	
N° du lot	Date	Poids initial		Poids des déchets				Poids final
Séchage				---				
Décorticage								
Nettoyage								
Calibrage								
Traitement								

Avant la vente, les semences sont emballées.

Les boîtes de dimensions différentes venant d'un même lot doivent à présent recevoir des numéros différents, en fonction de leur poids. Ceci peut se faire en ajoutant un autre chiffre au numéro du lot.

Précis d'inventaire (tableau 2)

VARIÉTÉ			CULTURE		POIDS	
Date	N° Entrée	N° Sortie	N° Fiche delvr.	Dédestination	N° Restant	% Germ.

Voir le #13 de l'ASCT

Dans la fiche « Précis d'inventaire », on note les quantités présentes et les changements quand il y a des ventes. Chaque livraison doit partir avec une fiche de livraison dont le numéro doit être inscrit sur le précis d'inventaire. Quand un test de germination est fait, le résultat doit être également inscrit, avec la date, pour qu'on puisse voir en un coup d'œil si les semences peuvent encore être vendues. Si la germination n'est pas bonne, le lot doit être déclassé pour la vente. Le précis d'inventaire doit être confronté au stock physique, au moins une fois tous les trois mois, et plus fréquemment pendant la saison de ventes.

Le magasin

(Voir le #13, 14 et 15 (partie) de l'ASCT)

Le formateur demande aux participants ce qu'ils pensent des conditions idéales pour le stockage des semences. Il est important de faire la distinction entre un magasin pour pommes de terre et celui consacré à d'autres semences comme les céréales et les légumineuses (semences sèches). Le formateur veille à ce que les conditions idéales suivantes soient mentionnées :

- Température
- Humidité
- Rongeurs et insectes
- Lumière
- Aération

Le formateur précise que dans tous les cas, il faut surveiller l'infiltration de rongeurs et insectes dans le magasin, ainsi que veiller à la qualité (germination) et à la quantité des semences en stock.

Le formateur insiste sur le fait que pour les semences sèches, les taux d'humidité et la température doivent être aussi bas que possible. Il/elle conseille d'éviter autant que possible la reprise d'humidité sous aucune forme (eau de pluie, chutes de températures nocturnes, rosées). Il/elle ajoute que la lumière peut également être à l'origine de la dépréciation de la qualité, surtout quand il s'agit de la lumière directe du soleil.

Le formateur informe alors que dans le cas de pommes de terre, une quantité de lumière bien définie est nécessaire. Il/elle ajoute que la température ne doit pas être trop basse et que l'humidité pour cette culture est un problème moins critique.



Foto : N. de Roo, 2011

Le formateur explique que lorsqu'on construit un magasin spécialement conçu pour les semences sèches, il faut que le toit soit relativement haut, afin de créer un espace assez grand entre le toit et les semences. Alternativement, on peut isoler le toit avec des matériaux fibreux comme les nattes ou la paille. Si le toit est fait de tôles ondulées, les nattes doivent se trouver au-dessus.

Le formateur poursuit son explication en indiquant que si on garde les semences dans une chambre ou un bâtiment n'étant pas spécialement conçu(e) pour le stockage de semences, il faut au moins prendre soin de contrôler les facteurs énumérés ci-dessus (température, humidité, etc.). Il/elle invite à retenir : frais, sec, inaccessible pour les rongeurs, sombre et ventilé autant que possible. Il/elle conclut en indiquant que ces facteurs sont à classer selon leur priorité, et qu'on pourra, en effet, choisir de ne pas ventiler si ceci laisse entrer la chaleur et l'humidité.

Séance 7.3. L'emballage et l'étiquetage



Temps nécessaire	90 minutes en salle, une (demi-)journée au village
Équipement	Projecteur, papier, stylos/crayons
Lieu de formation	Salle de formation, lieux de vente
Sources d'information	ASCT # 10 et 11, CIAT, manuel 2, p. 64 et 65



Notes destinées au formateur :

À la fin de la Séance, proposer un exercice sur la conception d'un emballage pour un produit de votre organisation. Donner des exemples de matériaux et échantillons d'emballages différents. Faire une étude par observation au sujet de dessins d'emballages.

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Les fonctions de l'emballage
- Matériels et dimensions de l'emballage
- Informations sur l'emballage et l'étiquetage
- Dessins d'emballages

L'importance de l'emballage

- Le formateur pose la question suivante aux participants : pourquoi faut-il emballer les semences ?
- Il/elle explique qu'un bon emballage et un bon étiquetage sont très importants pour certains types de cultures telles que le haricot, le maïs, le blé,...
- Il/elle précise que l'emballage et l'étiquetage ont pour objet de :
 - donner une indication sur la qualité des semences, par la qualité de l'emballage lui-même, et de permettre au client d'inspecter le contenu
 - permettre de différencier les propres semences des autres semences disponibles
 - permettre aux clients de transporter facilement les semences

Différents types d'emballage

- Le formateur explique aux participants qu'il existe différents types d'emballage en fonction des cultures. Pour les cultures telles que le haricot, le meilleur matériau d'emballage pour la vente est le sac en plastique translucide (en polyéthylène ou polythène) qui permet aux clients de voir ce qu'ils achètent.

- Il/elle demande aux participants de citer les types d'emballage qu'ils utilisent.
- Il/elle fait comprendre qu'il faut proposer aux clients des emballages de différentes tailles en fonction des différentes quantités, selon les informations collectées lors de l'étude de marché.
- Le formateur, avec l'aide des participants, fait une synthèse relative aux différents types d'emballage :
 - Sacs en plastique : il existe différents types de sacs plastiques (petits et grands). Pour les grands sacs (5 ou 10 kg), il faut utiliser du plastique plus épais pour qu'il ne se casse pas facilement. Cependant, il se peut que ce matériel soit difficile à trouver en milieu rural.
 - Sacs en papier : on peut emballer les semences dans des sacs en papier.
 - Si le matériau d'emballage en plastique ou en papier est introuvable, susciter la créativité des participants et les inviter à réfléchir à de nouvelles solutions. Par exemple, un groupe de producteurs a décidé de fabriquer de petits sacs à partir de grands sacs de ciment. Leur conseiller de vérifier soigneusement que le matériel ne contienne pas de substances dangereuses pour les semences (ex : l'engrais).
 - L'emballage en polypropylène tissé (souvent employé pour la farine en gros sacs) s'avère un très bon matériel pour le stockage des semences, parce qu'il permet la ventilation et qu'on peut y tuer les insectes (tels que les petites scarabées) par fumigation. Ce type d'emballage n'est pas conseillé pour la vente au détail, car il n'est pas transparent et l'encre ne tient pas bien dessus pour pouvoir y inscrire les informations importantes relatives aux semences qu'il contient. Tout cela s'applique aussi aux autres matériaux tissés, comme le jute.
- Pour décider les dimensions de l'emballage, le formateur fait comprendre les différences dont il faut tenir compte quant aux aspects identifiés pendant l'étude de marché.
 - Exemple 1 : les haricots volubiles dont le rendement est élevé peuvent être emballés en petites quantités.
 - Exemple 2 : choisir d'emballer les nouvelles variétés ou les variétés non préférées en très petites quantités (250 grammes par exemple), pour que les clients puissent les tester à petite échelle.
- Le formateur explique que la qualité du matériel d'emballage utilisé déterminera aussi la quantité. Les plastiques minces ou les sacs de mauvaise qualité ne peuvent être utilisés que pour les petites quantités.
- Le formateur insiste sur l'importance de veiller à ce que les semences emballées dans des sacs en plastique ne soient jamais laissées au soleil, car le contenu de ce type d'emballage peut chauffer très vite, et les semences s'abîmeraient rapidement.
- Il/elle ajoute qu'il est primordial de ne pas emballer plus de semences dans des sacs en plastique qu'on peut vendre dans un futur immédiat, à savoir un mois. Pour les semences devant être gardées pour la saison suivante, il faut utiliser des sacs en polypropylène, ou bien un autre matériel tissé, afin de mieux préserver la qualité des semences.

Étiquetage

- Le formateur indique que chaque emballage doit comporter une étiquette, fixée sur le sac, le plastique ou une étiquette séparée (agrafée au sac ou mise à l'intérieur du sac).
- Il/elle explique que le but d'une étiquette est de répondre à 3 besoins principaux :
 - 1 Identifier le type de semences (récolte, variété, classification, traitement le cas échéant),
 - 2 Donner des informations sur la qualité des semences, la germination et la pureté,
 - 3 Fournir des informations sur l'endroit où la semence a été produite (société qui a produit la semence et un numéro de lot).

- Le formateur informe qu'en fonction des lois et réglementations du pays, certaines informations doivent se trouver sur l'étiquette, alors que d'autres peuvent se trouver sur l'étiquette ou le sac d'emballage. Il/elle insiste sur l'importance de se renseigner concernant les lois applicables à chaque cas.
- Il/elle indique que les étiquettes ou les sacs doivent comporter les informations suivantes :
 - Le logo comportant aussi le nom et l'adresse du producteur/vendeur.
 - Le nom de la variété (certaines informations sur les caractéristiques de la variété sont facultatives).
 - La quantité.
 - Un avertissement si la semence a subi un traitement.
 - La catégorie de la semence.
 - La date de récolte et le lieu de production.
- Le formateur précise que l'étiquette est nécessaire, surtout pour les informations qui changent, comme le numéro de lot. Il/elle ajoute qu'il est judicieux d'imprimer les informations plus constantes directement sur le sac.

Le logo sur l'emballage

- Le formateur commence par demander aux participants si leur entreprise/coopérative/groupe a un logo.
- Il/elle poursuit en posant les questions suivantes : Comment êtes-vous parvenu à ce logo ? Est-il en couleur ? Est-il attractif ? Le logo a-t-il une signification particulière ? Les clients peuvent-ils discerner la signification ?

Exercice :

Après cette discussion, le formateur demande aux participants d'aller au marché ou dans des boutiques (ou ailleurs), en groupe ou individuellement, avec une attribution de tâches pour chercher des exemples de bons et mauvais logos (pas nécessairement liés aux semences).

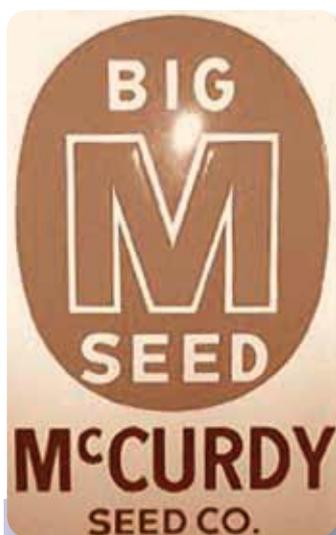
Il est vivement conseillé au formateur de :

- Leur procurer, dans la mesure du possible, un appareil photo pour prendre des photographies (qu'on peut utiliser à la fin du manuel) et leur demander de faire des descriptions.
- Faciliter une discussion relative aux caractéristiques d'un bon logo, discussion basée sur des exemples amenés par les participants, au retour de leur « mission ».
- Inclure 3 ou 4 très bons exemples et 2 ou 3 mauvais exemples dans le manuel avec des photographies de bonne qualité.

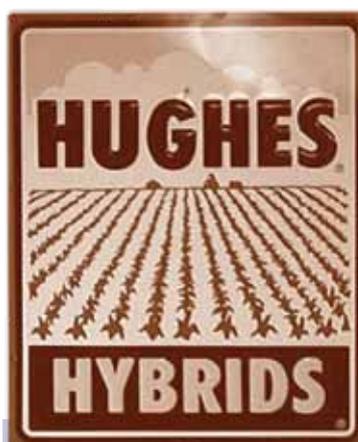
Concernant le logo, quelques suggestions à formuler afin d'aider les participants à anticiper les problèmes et dépenses éventuels futurs :

- Est-ce que votre logo s'applique aussi bien en couleur qu'en noir et blanc ?
 - Est-ce que votre logo est bien lisible, même en format réduit ?
 - Si votre portefeuille de produits augmente, votre logo est-il encore pertinent ?
 - Votre logo peut-il se transférer facilement à une enseigne champêtre ? Y a-t-il assez de place pour l'ajout de davantage d'informations telles que des noms de variétés ou des numéros de champs ?
-

On peut utiliser les exemples suivants :



C'est l'exemple d'un logo fade qui n'a pas de sens. Qu'est-ce que c'est un grand M ? Quel est le sens pour un client ?



Ce logo est un bon exemple car le nom de l'entreprise et son activité (semences hybrides du maïs) sont très évidents. De plus, il présente un calembour : le nom du propriétaire (Hughes) se prononce en Anglais comme « huge », qui signifie « très grand », « énorme ».



Ce logo représente également un bon exemple grâce à sa forme. Néanmoins, l'entreprise a dû y inclure d'autres éléments comme le numéro et le nom de la semence hybride. C'est parfois intentionnel pour pouvoir utiliser le même logo longtemps et le faire imprimer en quantités suffisantes.

Logos : African Seed Company Toolbox

8

MODULE 8 :

Contrôle de la qualité

À la fin du module, les participants devraient connaître :

- L'importance de la qualité des semences.
- Les éléments clés de la qualité des semences.
- Connaître plusieurs stratégies de contrôle de la qualité des semences, même pour les coopératives/groupements du secteur informel.
- Comment faire un essai de germination.
- Les exigences de la loi semencière nationale pour la certification des semences.

Messages clés :

- La production de semences de pauvre qualité est un facteur pouvant à lui seul détruire la réputation d'une entreprise semencière.
- Il existe plusieurs stratégies de contrôle de la qualité : les stratégies formelles et les stratégies informelles. Les deux peuvent aider une entreprise coopérative à améliorer la qualité de sa production

 SÉANCES	DURÉE
8.1 L'importance d'un système de contrôle qualité	30 minutes
8.2 Critères de qualité et normes	30 minutes
8.3 Conduite d'un test de germination	10 jours
8.4 Les différentes stratégies de contrôle de la qualité des semences	1 heure
8.5 Visite guidée d'un comité doté d'un bon système de contrôle qualité	1 (demi-) journée
Total	2 heure + 10 jours + Demi-journée



Note destinée au formateur :

Les séances 3 et 5 demandent une préparation préalable.

Séance 8.1 : L'importance d'un système de contrôle qualité

		
Durée		30 minutes
Équipement		Flip chart, marqueurs
Lieu de formation		Salle de formation
Sources d'information		(Voir l'ASCT n. 15 (partie), CIAT, manuel 1, p. 1-5 (en anglais))

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur explique pourquoi un contrôle de qualité est nécessaire pour le producteur, en insistant particulièrement sur les messages clés.
- Il/elle demande aux agriculteurs multiplicateurs quels critères déterminent la qualité des semences de pommes de terres, et complète, si besoin, avec les critères suivants :
 - Âge physiologique/germination
 - Tôt d'infection par des maladies
 - Variété
 - Nombre de yeux
 - Taille

Avec les autres semences :

- Germination
- Absence de maladies
- Qualité génétique (uniformité)
- Qualité physique (pièces cassées, impuretés)
- Humidité
- Le formateur insiste sur le fait qu'il est de la responsabilité du producteur des semences d'assurer leur qualité.
- Il/elle informe que l'objectif de l'inspection externe consiste uniquement à reconnaître (de façon totalement indépendante) que le producteur a correctement effectué son contrôle de qualité.
- Il/elle ajoute que, même si aucune inspection externe pouvant certifier les semences n'est possible, un producteur se doit de toujours procéder à un contrôle de qualité interne afin de protéger sa réputation

Catégories de semences

Le formateur explique qu'il existe une catégorisation des semences par classe afin de distinguer les différentes qualités. La qualité est mesurée en fonction de critères déjà mentionnés précédemment, à savoir le taux de germination, la pureté physique et génétique, le taux d'humidité et la présence de maladies transmissibles. Les semences produites par des producteurs de semences spécialisés dans la vente aux producteurs, et ratifiés par le service d'inspection officielle, sont répertoriées comme « semences certifiées ». Mais de nombreux producteurs produisent des semences de bonne qualité (mais non-certifiées) que l'on qualifie de « semences améliorées ».

Les instructions dans ce manuel privilégient plutôt la production de semences améliorées (CIAT, manuel 1, p.5).

Séance 8.2 : Critères de qualité et normes



Temps nécessaire	30 min
Équipements	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation

Quelques standards de qualité semencière

	MAÏS	HARICOT	RIZ	BLÉ	POMME DE TERRE
Germination (min.)	90%	80%	80%	85%	
Humidité (max.)	13%	14%	13%	13%	--
Uniformité génétique (min.)	99%	99%	98%	99%	99%
Uniformité physique					--
Mauvaises herbes (max.)	0,1%	0,1%	0,5%	0,5%	
Matière inerte (max.)					1%

Le formateur explique que la première caractéristique d'une semence est qu'elle doit germer. Il/elle ajoute que le taux de germination est en effet l'élément de mesure le plus important si l'on se réfère à la qualité des semences.

Il/elle explique que les standards internationaux indiquent quand une semence a un taux de germination acceptable. Un exemple de quelques standards se trouve dans le tableau ci-dessus. Souvent, les standards diffèrent d'un pays à un autre.

Le formateur insiste sur le fait que les semences doivent être bien sèches pour être stockées correctement. Il/elle explique que dans le cas contraire, elles vont chauffer, modifiant ainsi le taux de germination. Les semences vont par conséquent pourrir. Les niveaux maximums autorisés par les normes en matière d'humidité sont également présentés dans le tableau ci-dessus.

Le formateur commente qu'afin que les clients accèdent à la variété 100% pure qu'ils recherchent, les producteurs de semences doivent s'assurer qu'ils ne fournissent pas un mélange de variétés (une « contamination génétique ».)

Il/elle argumente que lorsqu'on achète des semences, on ne veut pas d'impuretés et informe que des critères sont établis autorisant un contenu maximum de graines de mauvaises herbes et d'impuretés dans les semences.

Quelques autres aspects touchant à la qualité des semences :

1. S'assurer de détenir une très bonne connaissance des meilleures pratiques de gestion agricole qui seront utilisées lors de la production des semences (population optimale, profondeur des semis, et, avec des hybrides, les informations pour savoir comment échelonner les parents masculins et féminins). À commencer par l'obtention d'une information correcte et fiable quant à l'origine des semences de base.
2. Mettre en place des processus afin de s'assurer que les produits soient toujours étiquetés correctement.
4. Mettre en place un système de garantie pour s'assurer que les semences de base ne soient jamais mélangées.
5. Vérifier constamment le taux de germination et la vigueur des semences de base avant de les planter.
6. Vérifier soigneusement les poids des livraisons des planteurs. Veiller à ce qu'ils vous donnent la quantité totale des semences produites, et que ces semences ne soient pas mélangées à des produits d'une autre nature et/ou pas de la même qualité.
7. Travailler en étroite collaboration avec vos planteurs afin de vous assurer qu'ils utilisent des techniques de production optimales. Ce sera bénéfique pour eux ainsi que pour votre entreprise.

Source : Outil 15, African Seed Company Toolbox

Séance 8.3 : Conduite d'un test de germination



Temps nécessaire	10 jours
Équipements	Lance d'échantillonnage, petit bassin, récipient pour planter, sable ou sol ou papier
Lieu de formation	Au siège de l'entreprise du participant

Étape 1. Obtenir un échantillon à tester

a



a) Se laver les mains.

Prélever des échantillons de semences (une poignée suffit) à partir du haut, du milieu et de la base de chaque sac produit en utilisant une lance d'échantillonnage. Si la quantité produite est trop grande (plus de quinze sacs), il est possible d'échantillonner seulement deux sacs (prélever les échantillons dans trois sacs lorsque leur nombre est supérieur à 50 sacs).

b) Dans un bassin, mélanger tous les échantillons provenant du même lot.

b



c



c) Prélever un kilogramme de l'échantillon de semences du bassin, déposer cette quantité dans un autre bassin et mélanger encore une fois.

d) Verser les semences sur une surface propre et comptez les 200 premières graines visibles. Ne pas choisir ces graines, mais les prendre de façon aléatoire à partir d'une partie du tas. Remettre le restant des semences dans les sacs.

d



Dessins : Frédéric Safari

Étape 2. Planter les semences



Se laver les mains. Diviser l'échantillon de 200 graines en deux groupes de 100 graines chacun. Planter chaque groupe de 100 graines dans deux récipients distincts. Il est également possible d'utiliser plusieurs récipients contenant de plus petits échantillons (25 ou 50 graines par récipient).

- Il est préférable d'utiliser du sable comme substrat, mais en l'absence de sable, il est possible d'utiliser le sol à condition qu'il ne soit pas trop argileux.
- Mettre une couche de sable (ou sol) propre humide sur 10/12 centimètres d'épaisseur environ.
- Faire des petits trous de 2 à 3 centimètres de distance à l'aide d'un petit bâton
- Planter une semence par trou et le reboucher.

Du tissu ou des serviettes en papier peuvent remplacer le sable ou le sol. Dans ces cas :

- Humidifier le tissu, les serviettes ou le papier dans de l'eau, et placer les graines (chaque semence devant être espacée de 2 à 3 cm).
- Couvrir les semences avec une autre pièce de tissu ou des serviettes de papier humides.

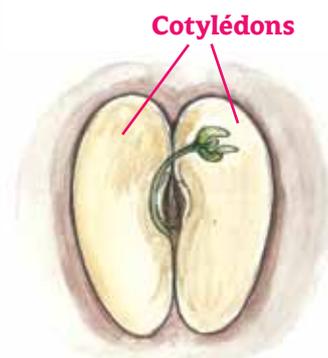
Les récipients doivent être gardés à l'intérieur pendant deux semaines pour permettre aux graines de germer. Il est important de contrôler le niveau d'humidité au cours de cette période. Les graines doivent être humides, mais pas trop mouillées. Trop ou trop peu d'eau peut empêcher leur germination. Une fois la plantation terminée, arroser les semences et vérifier chaque jour pour s'assurer que le sable/sol n'est pas trop sec/mouillé. S'assurer que le récipient a des trous dans le fond pour permettre à l'eau de s'écouler. Les plants devraient commencer à émerger 7 à 11 jours après le semis.

Étape 3. Observation des plantules/graines

Dix jours après le semis, il faut enlever soigneusement les plantules/graines, et observer chacune d'entre elles individuellement sur de la toile, une serviette en papier ou un journal. L'objectif est de les catégoriser en trois groupes:

a) Les plantules normales

Celles-ci ont des racines, tiges, feuilles et cotylédons (zones de stockage des nutriments) bien développés.

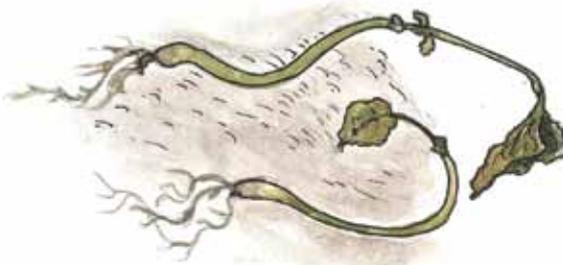


Dessins : Frédéric Safari

b. Les plantules défectueuses

Elles présentent l'un des signes suivants :

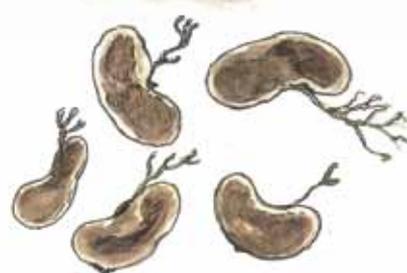
- Aucune racine principale
- des racines faibles
- Aucune feuilles
- Des feuilles faibles
- Aucun cotylédon
- Des cotylédons pourris



c. Les graines P, M, NV

(pourries, malades ou non-viables, mortes)

- Pas de germination
- Des excroissances possibles, de couleur anormale



Étape 4. Noter les résultats

Dessins : Frédéric Safari

Remplir le tableau ci-dessous à l'aide des observations :

	TOTAL DES SEMENCES	PLANTULES NORMALES	PLANTULES DÉFECTUEUSES	GRAINES P, M ET NV
Lot 1				
Lot 2				
Total				

Étape 5. Calculer le taux de germination

(a). Calculer tout d'abord le taux de germination pour chaque lot séparément :

- 1 Compter le nombre de plantules normales.
- 2 Diviser ce chiffre par le nombre de graines plantées (dans ce cas, 100).
- 3 Multiplier ce chiffre par 100.

(b) Calculer ensuite le taux de germination moyen pour l'ensemble des lots :

- 1 Ajouter le taux pour chaque lot.
- 2 Diviser ce chiffre par le nombre de lots (dans ce cas, 2).

Exemple :

Le test de germination a été effectué sur 100 graines par lot (2 lots).

	TOTAL DES SEMENCES	SEMENCES NORMALES	SEMENCES DÉFECTUEUSES	SEMENCES P, M ET NV
Lot 1	100	82	12	6
Lot 2	100	86	9	5
Total	200	168	21	11

Le lot 1 présente un taux de germination de 82%

Le lot 2 présente un taux de germination de 86%

Additionner les pourcentages : $82 + 86 = 168$.

Diviser le résultat obtenu par le nombre de lots pour obtenir un taux de germination moyen :

$168 / 2 = 84$. Dans cet exemple, le taux de germination est par conséquent de 84%. Cela signifie que 84 graines sur 100 sont des semences normales, développées dans des plants sains.

Séance 8.4 : Les différentes stratégies de contrôle de la qualité des semences



Temps nécessaires	1 heure
Équipements	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

Contrôle interne et externe

- Expliquer que l'inspection externe, s'il y en a une, consiste à confirmer le travail réalisé par l'agriculteur multiplicateur. Elle accorde de même un niveau de qualité, sous forme de classe de certification.
- Insister sur le fait que l'inspection externe n'est pas parfaite. Les agriculteurs multiplicateurs, opérant en association ou à titre individuel, se doivent de développer un système de contrôle de qualité interne.
- Expliquer que le système de contrôle interne définit les moments et critères précis pour décider de la catégorie de semences. Si celles-ci ne répondent pas aux normes à ce moment là, elles sont rejetées et ne peuvent pas être vendues comme semences.

Comité pour le contrôle de la qualité

- Expliquer que dans le cadre d'une association de producteurs, un comité de contrôle de la qualité procède le plus souvent à une inspection régulière des champs des membres.
- Demander aux participants s'ils ont l'expérience d'un comité de contrôle de la qualité.
- Discuter du moment de la saison auquel le comité doit procéder à un contrôle et des aspects qui doivent être contrôlés.
- Lister les conditions nécessaires pour qu'un comité puisse bien fonctionner.

Règlements internes : une force motrice pour la gestion de la qualité

C'est la caractéristique des règlements solides permettant aux membres de cultiver de la même façon afin d'obtenir des semences de bonne qualité. Les règlements doivent être consolidés au cours d'une réunion à laquelle tous les membres/producteurs impliqués sont présents. Tous doivent alors se mettre d'accord quant aux règlements de production et d'assurance relatifs à la qualité.

Prenons pour exemple une coopérative régie par des règlements bien définis. Si un membre rate un moment critique de l'activité agricole (par exemple les semis, l'ajout d'intrants, le désherbage), ou si les membres ne travaillent pas conformément à la norme instaurée, ils seront accusés et punis. La coopérative peut opter pour une amende (de 20 dollars, par exemple). De plus, l'activité agricole essentielle se verra confiée à d'autres membres de la coopérative afin que les défaillants ne causent pas d'effets indésirables.

La consolidation des terres : un moyen d'assurer la qualité des semences

Le regroupement des terres agricoles adjacentes par les producteurs est un autre mécanisme de contrôle de la qualité des semences.

La consolidation de la terre permet aux producteurs de produire la même culture, avec les mêmes pratiques culturales, et de suivre les principes de contrôle de la qualité afin d'obtenir des semences de mêmes caractéristiques. >>



Photo : Integrated Seed Sector Development Project, Ethiopia

Avant de procéder à l'activité de consolidation, la première étape devrait être de sensibiliser les producteurs à l'importance de la consolidation et aux avantages en découlant.

Discuter avec les participants : quels sont les avantages de procéder à la consolidation ? Les producteurs qui ont consolidé leur terre et produisent la même culture peuvent produire des semences qui ne sont pas contaminées.

La consolidation des terres facilitera le suivi et le contrôle de l'agent consacré à l'inspection et la certification des semences.

Pour la commercialisation des produits récoltés, la consolidation des terres peut amener des avantages, car il est plus facile de trouver une clientèle commune. Quels peuvent être les inconvénients ?

- La consolidation des terres peut s'avérer difficile à organiser : il faut avoir la capacité et les compétences nécessaires.
- Avec la consolidation des terres, les producteurs ne peuvent plus décider de cultiver ce qu'ils veulent car il faut produire la même culture et variété que les autres.

Séance 8.5 : Visite guidée d'un comité doté d'un bon système de contrôle qualité



Temps nécessaire	Une (demi-)journée
Équipements	Les normes nationales (pour comparaison) d'autres groupes, d'autres pays, ou UPOV
Lieu de formation	Une entreprise semencière



Note destinée au formateur :

Afin de comprendre comment fonctionne le système de contrôle interne de la qualité, la visite d'un groupe/une entreprise utilisant ce système de façon efficace est organisée. Il faut être préparé et disposer sur soi de copies des normes nationales, comme un protocole interne de base pour l'inspection. Il est également possible d'utiliser les normes d'autres groupes pour comparaison, ou bien les normes internationales comme celles de l'UPOV (Union Internationale pour la Protection des Obtentions Végétales).

Une fois la visite terminée vient le moment de la discussion :

- Commenter que le système de contrôle interne définit les moments et critères précis pour décider de la catégorie de semences.
- Préciser que les sanctions pour non-respect répété des règles de l'association sont importantes.
- Expliquer que le système de contrôle interne vise à protéger la réputation de l'individu ou de l'association.
- Discuter des normes et règles de qualité à suivre. Il est possible de prendre les normes nationales comme base, et d'y ajouter la structure de l'inspection interne et les sanctions pour non-respect.

À la fin de ce module les participants devraient :

- Connaître l'importance de la commercialisation et de la promotion et savoir comment procéder.
- Connaître les principes clés de la technique de vente.
- Savoir comment susciter la demande pour leurs semences.
- Avoir certaines idées quant aux moyens efficaces de promotion et de publicité des semences.
- Savoir comment mettre en place un champ de démonstration (pour la publicité relative à la variété).
- Connaître l'importance de la planification à l'avance du transport : du champ au magasin de stockage et du magasin de stockage au marché.
- Connaître les techniques de négociation.

Messages clés :

- La commercialisation implique toujours une relation entre le commerçant et le client, et une bonne commercialisation est celle qui fait gagner les deux parties (cherchez le « gagnant-gagnant »).
- Tout producteur de semences doit prendre en considération les préférences aussi bien que les besoins des cultivateurs et des revendeurs de semences.
- Les semences localement produites doivent être relativement moins chères. Vos clients ne comprennent pas pourquoi vos semences sont plus chères si vous n'arrivez pas à montrer leur supériorité en termes de qualité.
- Concurrencer d'autres producteurs professionnels de semences doit se baser sur la qualité, le service et la valeur ajoutée, plus que sur le prix.
- Les revendeurs de semences peuvent représenter une force importante pour augmenter vos ventes, si le travail se fait en équipe.
- Il faut tenir compte des coûts de transports dans votre prix, et considérer que vous allez avoir des prix différents pour le même produit dans des régions différentes.
- Une bonne démonstration au champ, vaut toujours la peine et les coûts en découlant.
- La radio atteint tout le monde, même les illettrés.



SÉANCES	DURÉE
9.1 Qu'est-ce que la commercialisation ?	15 minutes
9.2 Le comportement vis-à-vis des clients	1 (demi-)journée
9.3 Relation avec les concurrents et leurs produits	15 minutes
9.4 Accroître la demande	30 minutes
9.5 La stratégie de vente	30 minutes
9.6 Les revendeurs semenciers (agro-dealers)	45 minutes
9.7 Le transport	15 minutes
9.8 La promotion (le champ démonstratif, les brochures, la publicité, les journées champêtres)	1h30
Total	4 heure + 1 (demi)-journée

Séance 9.1 : Qu'est-ce que la commercialisation ?



Temps nécessaire	15 minutes
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation
Sources d'information	#19 de l'ASCT, CIAT, manuel 2, p. 57

Le formateur demande aux participants ce qu'est la commercialisation. Il recueille les avis des participants et résume les réponses. Pour compléter, il peut éventuellement ajouter la définition suivante :

« La commercialisation est un ensemble de stratégies et tactiques utilisées pour la création et l'entretien de bonnes relations avec les clients, qui débouche à une valeur (un avantage) pour le client ainsi que pour le commerçant. » (www.knowthis.com)

Le formateur invite les participants à observer dans la définition que la commercialisation est toujours constituée des deux parties : le client et le commerçant.

Séance 9.2 : Le comportement vis-à-vis des clients



Temps nécessaire	1 (demi-)journée, visite incluse
Équipement nécessaire	Flip-over, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation, siège d'une entreprise
Sources d'information	#18 et 19 de l'ASCT, CIAT, manuel 2, p. 58 et 59, et surtout le Module 2 de cette formation

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur peut commencer par les deux questions suivantes (avec l'exemple d'un entrepreneur du groupe) : Quelles catégories de clients peut-on distinguer ? Quels types de promotion peuvent attirer ces différentes catégories ?
- Le formateur indique aux participants qu'en tant que producteurs de semences, il est impératif de prendre en considération les préférences des cultivateurs et des revendeurs de semences.
- Il/elle les invite à essayer de comprendre pourquoi ils ont des préférences particulières. Il/elle ajoute que souvent, il y a une différence entre les *préférences* et les *besoins* du client. Par exemple, le client demande une variété avec un haut rendement. Peut-être que la raison de sa requête est le risque de maladies. Ainsi, quand il dit qu'il veut du rendement, son besoin est la résistance à la maladie. Le formateur invite alors les participants à être toujours prêts à saisir l'opportunité de mieux satisfaire les besoins des clients.

Puisque les préférences des clients changent avec le temps, il est bon de faire une étude de marché périodiquement (tous les 3-4 ans) afin d'améliorer vos connaissances du marché, savoir ce que vos clients désirent, et donc changer vos variétés ou cultures quand cela devient nécessaire. Pour plus de détails, voir le Module 2 sur l'étude de marché.

Comment se comporter envers les clients

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Utiliser un jeu de rôle ou donner des études de cas pour montrer des mauvais traitements du client
- Souligner l'importance d'entretenir de bonnes relations avec le client
- Donner des conseils sur comment traiter les clients.

Ces exercices doivent se baser sur les expériences des participants (voir le manuel 2 du CIAT, p.58 et 59).

Des visites guidées peuvent être organisées avec des groupes de participants pour observer et analyser les comportements des vendeurs de semences envers leurs clients ainsi que leurs stratégies de fidélisation.

Ces visites guidées seront suivies d'une restitution en plénière.



Mener l'étude de marché sur les différents clients potentiels

Dessin : CIAT, manuel 2

Séance 9.3 : Relation avec les concurrents et leurs produits



Temps nécessaire	15 minutes
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation
Sources d'information	CIAT, manuel 2, p. 60 et 61

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur souligne l'importance de bien comprendre le mode de fonctionnement des autres producteurs de semences afin d'être compétitif.
- Il/elle demande aux participants d'énumérer les différentes sortes de concurrences et complète, si besoin avec les points suivants :
 - Les semences localement vendues dans les marchés ou dans les boutiques. Pour des cultures telles que le haricot, les semences vendues seront semblables à celles destinées à la consommation.
 - Les semences produites par des producteurs spécialisés tels que les entreprises semencières ou les chercheurs.
- Le formateur invite à réfléchir sur les différences existantes entre les deux groupes et sur comment faut-il agir pour leur faire concurrence. Il/elle complète avec les points suivants :
 - Dans la plupart des cas, les semences localement produites se vendront relativement moins chères, puisqu'elles sont produites sans une attention particulière.

Ces semences ne paraîtront pas différentes des semences que vous produisez avec des techniques spéciales. Vos clients ne comprendront pas pourquoi vos semences sont plus chères. Il faut donc présenter vos semences de façon à mettre en valeur leur supériorité en termes de qualité, et faire des démonstrations pratiques pour montrer les différences (voir la Séance 9.7).

- Il est probable que les semences d'autres producteurs professionnels soient de bonne qualité également. On pourrait leur faire de la concurrence par le biais d'un prix un peu inférieur, mais cela reviendrait facilement à lancer une guerre de prix sans vainqueur. Au lieu d'une concurrence par le prix ou par la qualité, il faut ajouter quelque chose à votre produit pour en augmenter la valeur. Cela peut être :
 - Le service : vendre vos produits dans une localité proche des producteurs (ou facile à atteindre), un conseil technique, un personnel sympathique, etc.
 - L'emballage avec des dimensions adaptées aux besoins de vos clients.
 - Des petits extras, comme l'échantillon d'un nouveau produit chimique, etc.
- Le formateur conclut en expliquant que la valeur ajoutée motive fortement les clients à revenir.

Séance 9.4 : Accroître la demande



Temps nécessaire	30 minutes
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation
Source d'information	CIAT, manuel 2, p. 61-64

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur explique qu'avant d'entamer les méthodes d'accroissement de la demande, il faut d'abord se demander :
 - Pourquoi les agriculteurs achètent les semences commerciales ?
 - Pourquoi les agriculteurs achètent VOS semences commerciales ?
 - Qu'est-ce qu'on peut faire pour influencer ces décisions ?
- Le formateur rappelle les raisons pour lesquelles les agriculteurs achètent des semences commerciales :
 - Parce que toutes leurs semences ont été consommées, perdues ou vendues.
 - Pour avoir des semences de bonne qualité.
 - Pour compléter leurs stocks de semences en vue d'accroître la superficie plantée.
 - Pour avoir de nouvelles variétés de semences.
- Le formateur indique qu'en vue d'accroître la demande, il est impératif de bien comprendre les raisons principales d'achats des clients. C'est seulement cette connaissance qui permettra de comprendre comment stimuler la demande.
- Le formateur ajoute que la focalisation sur les trois premières raisons d'achat représente une bonne base pour l'entreprise, tant qu'elle continue à produire assez et des produits de bonne qualité. En revanche, si la raison principale d'achat de semences est d'obtenir de nouvelles variétés, il faut soigneusement réfléchir à la façon dont on peut éventuellement accroître la demande afin d'obtenir régulièrement de nouvelles variétés (voir le Module 12).

Séance 9.5 : La stratégie de vente



Temps nécessaire	30 minutes
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation
Source d'information	McCarthy 1964



Note destinée au formateur :

La stratégie de vente est souvent appelé le plan de vente, terme qu'on évite ici pour empêcher la confusion avec le plan de ventes et de dépenses (voir Module 5).

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur demande si les participants connaissent les « 4 P » du marketing. Dans le cas contraire, il/elle complète comme suit :
 - Produit
 - Prix
 - Place
 - Promotion
 - Personne (l'entrepreneur)
- Le formateur explique que ce sont les quatre éléments les plus importants pour atteindre les clients et établir la relation dont on a parlé au cours de la Séance 9.1.
- Il/elle argumente que pour chaque nouvelle saison de ventes, une stratégie doit être formulée qui décrit comment les 4P travailleront ensemble pour mieux servir les clients :
 - Quel produit se vendra à quel type de clients ?
 - Quel prix est acceptable pour le client aussi bien que pour l'entreprise ?
 - Comment se comparer aux prix des concurrents ?
 - Où faut-il mettre les semences à la disposition des clients ?
 - Comment s'assurer qu'elles arrivent à temps (voir la Séance 9.7).
 - Décrire les promotions nécessaires (voir la Séance 9.8).
- Pour l'exercice, le formateur demande aux participants de composer une stratégie de vente pour un de leurs produits.

Séance 9.6 : Les revendeurs semenciers (agro-dealers)



Temps nécessaire	45 minutes
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation
Source d'information	ASCT #27 et 29

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur demande aux participants s'ils ont des difficultés à vendre toute la récolte dans les environs de l'entreprise.
- Le formateur invite les participants à réfléchir à la question suivante : Que va-t-il se passer quand on va atteindre la limite du marché local ?
- Il/elle explique que bien qu'il soit plus rentable de vendre les semences directement aux agriculteurs autour du siège de la propre entreprise, il y a une limite au marché exploi-

table de cette façon, et qu'il faudra donc rapidement faire appel à d'autres points de vente, c'est à dire à des revendeurs.

- Le formateur anime une discussion à propos des qualités qu'on exige d'un revendeur de semences. Il complète, si besoin, avec les exigences suivantes :

Le revendeur doit :

- Offrir un bon service au client et des produits de qualité.
- Rendre compte de toutes les caractéristiques du produit, pour donner des informations indispensables aux clients.
- Pendre compte des préférences des agriculteurs.
- Avoir une base financière solide et de bonnes références de crédit.

Ajouter :

- Il est essentiel pour la réputation de votre entreprise que vos clients aient confiance en vous. Le revendeur doit avoir la même intégrité que votre compagnie.
- Les revendeurs ayant déjà une base établie de clients auront une plus grande valeur pour vous. Surtout les revendeurs d'autres intrants agricoles.
- Le formateur ouvre un débat sur les questions importantes pour bien collaborer avec les revendeurs. Il/elle veille à ce que les points suivants soient mentionnés :
 - Planifier bien à l'avance les besoins en matière de stocks pour la saison, concernant aussi bien les quantités que les variétés.
 - Fournir au revendeur toute l'information possible concernant vos produits, pour qu'il puisse mieux servir vos clients.
 - S'assurer que les paiements soient effectués aux moments prévus.
 - Ne pas imposer vos opinions sur l'administration des affaires du revendeur, en particulier en ce qui concerne les prix de vente.
 - Éviter la concurrence déloyale avec les revendeurs.
- Le formateur insiste sur le fait qu'il est toujours important de chercher de nouveaux lieux de vente et d'étalage pour les propres semences. Par exemple, vendre les semences sur les marchés, aux écoles qui font du jardinage ou à travers les services de vulgarisation.

Séance 9.7 : Le transport



Temps nécessaire	15 minutes
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation
Sources d'information	ASCT #25, CIAT, manuel 2, p. 68, Module 5

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur demande aux participants d'estimer (en pourcentage) combien peut rajouter le coût du transport vers des marchés lointains aux couts totaux (voir Module 5). Il/elle attire l'attention sur le fait que selon le pays et la région, cela peut atteindre jusqu'à 30% ! Le formateur :
 - Fait considérer qu'il est possible d'avoir des prix différents pour le même produit dans des régions différentes.
 - Met l'accent sur les augmentations de rentabilité engendrées dans le cas d'une demande élevée de semences dans une autre localité du pays.
- Le formateur anime une discussion sur les types de transport disponibles pour les producteurs de semences et les critères de décision pour savoir lesquels utiliser. Il/elle mentionne notamment :

- Le lieu du marché et la distance
- Les quantités à transporter, selon la demande du marché cible
- Le coût de transport par kg transporté et son effet sur le prix de vente

Séance 9.8 : La promotion



Temps nécessaire	90 minutes
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation
Sources d'information	ASCT #20-24, CIAT, manuel 2, p.66-67

Le formateur peut entamer la séance en disant que « Faire du commerce sans faire de publicité, c'est comme faire des clin d'œil à une jolie fille dans l'obscurité : vous savez ce que vous faites, mais personne d'autre ne le sait ! ».

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur demande aux participants de donner des exemples de publicités et promotions pouvant être utilisées.
- Il/elle leur demande : Qui a fait quelles promotions ?
- Le formateur indique que les promotions suivantes sont bien propres aux entreprises semencières :
 - Les démonstrations au champ
 - Les journées champêtres
 - Les messages publicitaires à la radio
 - Les affiches et brochures

Les démonstrations au champ

Le formateur demande aux participants de partager leur expérience avec les démonstrations. Il/elle invite les participants à répondre aux deux questions suivantes : Quels sont les bons exemples et quelles sont leurs caractéristiques ?

Le formateur demande ensuite aux participants d'énumérer les avantages et inconvénients des démonstrations au champ, et complète, si besoin, comme suit :

Les avantages :

- Le meilleur outil pour que les agriculteurs puissent bien voir les résultats obtenus avec vos semences chez eux, et à côté d'autres variétés ou semences d'autres sources.

Les inconvénients :

- Les coûts et le travail : il faut qu'il y ait quelqu'un qui puisse prendre soin du champ pendant toute la saison.

Les démonstrations de semences de haute qualité s'avèrent le meilleur outil de vente d'une entreprise semencière. Cependant, comme tous les outils, les démonstrations ne seront efficaces que si elles sont focalisées sur l'objectif et mises en œuvre correctement.

Ci-dessous, quelques conseils pour bien utiliser l'outil de démonstration :

Prévoyez plusieurs petites démonstrations plutôt que quelques grandes démonstrations

- Vous arriverez à atteindre plus de clients potentiels.
- Les petites démonstrations sont plus faciles à gérer.
- Les producteurs veulent voir comment une semence réussit dans un endroit très proche de leur propre ferme. Ainsi, des démonstrations dans autant d'endroits que possible renforceront votre potentiel de ventes. >>

- Si certaines démonstrations ne sont pas un succès, un nombre plus grand de petites démonstrations vous permettra de minimiser les risques.

Choisissez soigneusement vos emplacements

- Les zones proches de la route sont les meilleures, car elles seront plus facilement accessibles par les transports publics. Si l'emplacement est proche d'un arrêt d'autobus, vous aurez probablement même un public captif : les individus n'ont rien d'autre à faire que regarder votre champ, en attendant l'autobus !
- Les lieux favorables se situent également près des églises, écoles, centres des marchés, centres des villages, terrains de sport, etc.
- Choisissez des endroits relativement faciles à visiter pour les membres de votre entreprise.

Choisissez une personne locale pour gérer la démonstration

- Si la démonstration réussit bien, pensez à offrir une petite prime au gérant. Cette personne est importante, car elle peut vous aider à former d'autres producteurs et à promouvoir vos semences.

Planifiez votre démonstration soigneusement

- Inclure toutes les semences de votre gamme de produits qui sont bien adaptées à l'emplacement de démonstration et que vous voulez montrer aux agriculteurs. Idéalement, vous aurez seulement à montrer les semences que vous aurez à vendre au cours de la prochaine saison. Par contre, dans certains cas, il est logique d'inclure des semences d'une variété que vous espérez vendre à l'avenir, afin que les producteurs puissent commencer à évaluer comment elles se comportent dans l'environnement local.
- Il faut inclure au moins une semence bien connue que les producteurs locaux utilisent pour mieux voir les avantages de vos semences. Bien que les producteurs puissent savoir comment les variétés locales se comportent, ils ont toujours besoin de voir des semences différentes côte à côte.

Lorsque les cultures commencent à montrer leur potentiel, c'est une très bonne idée de mettre le logo de votre entreprise sur le lieu de la démonstration.

- Les passants voudront savoir d'où vient cette semence, le nom de la variété et quand elle a été plantée.
- Le logo doit montrer une bonne image de votre entreprise et refléter la qualité de vos semences.
- Pour encourager la communication, votre numéro de téléphone peut être ajouté sur le logo (voir aussi la Séance 3 du Module 7).

Au moment opportun, planifiez une visite des producteurs à la parcelle de démonstration

- Cette visite peut varier d'une visite informelle, comme un rassemblement de village avec un représentant de votre entreprise pour en dire davantage sur vos semences, à quelque chose de plus grand et plus formel, comme une journée champêtre à grande échelle.
- Si la démonstration fonctionne bien, assurez-vous d'inviter des leaders locaux afin qu'ils puissent en apprendre davantage sur vos semences.

Organisez une démonstration à l'école

- Parlez de vos semences aux élèves et organisez des visites dans vos champs. Les élèves racontent souvent à leurs parents ce qu'ils ont appris pendant leur journée scolaire.

Journée champêtre

Le formateur pose les questions suivantes aux participants :

- Quel est le message le plus important (message clé) que vous souhaitez communiquer au cours de votre journée champêtre ?
- Est-ce que les producteurs entendent ce message clé plusieurs fois dans la journée sous des formes variées ?
- Quel est le premier élément que voient les producteurs visiteurs? Est-ce qu'ils comprennent votre message clé ?
- Est-ce que l'auditoire (le gérant et les autorités si invitées) comprend votre message clé ?
- Avez-vous informé tous les employés/membres de votre entreprise de vos messages clés ?

Les messages publicitaires à la radio

Le formateur demande si quelqu'un parmi les participants a déjà utilisé la radio pour faire de la publicité. Si c'est le cas, il/elle lui/leur demande de partager sa/leur expérience.

Le formateur énumère ensuite les avantages et inconvénients des messages publicitaires à la radio :

Avantages :

- La radio est bien respectée et comprise, même par les illettrés.
- La radio a souvent l'air d'une autorité officielle. Peu de gens doutent de ce que la radio annonce.

Inconvénient :

- Le prix. Faire passer un message publicitaire à la radio coûte souvent cher.

Le formateur indique qu'il est néanmoins parfois possible d'insérer une annonce dans un programme du gouvernement (Ministère de l'Agriculture ou de l'Éducation) à moindre frais, voire gratuitement.

Affiches, brochures ou dépliants

Le formateur demande si quelqu'un parmi les participants a déjà utilisé des imprimés publicitaires comme les affiches et les brochures. Si c'est le cas, il/elle lui/leur demande de partager son/leur expérience.

Le formateur énumère ensuite les avantages et inconvénients de ce type de promotion.

Avantages :

- Les affiches bien dessinées, de préférence en couleur, attirent l'attention pour longtemps. On peut les afficher dans les magasins des revendeurs (après avoir obtenu leur permission), les écoles et partout où des personnes se rassemblent. On peut même les imprimer sous forme de calendriers, qui sont des cadeaux très recherchés.
- Les brochures ou dépliants vous donnent l'opportunité de faire de la publicité en même temps que vous donnez à vos clients l'information relative au rendement optimal obtenu avec vos produits.

Inconvénient :

- Les imprimeurs exigent souvent l'impression de quantités minimums d'affiches et de brochures. Même si le prix à l'unité n'est pas élevé, le total peut représenter un montant considérable.



Le marché de semences

Photo : ACTED, 2014

Conseils pour une bonne communication envers les clients

Il y a des façons intelligentes de communiquer sans avoir recours à de coûteuses brochures.

Voici quelques exemples :

- Préparer des cartes plastifiées montrant des photos et des témoignages, et en discuter avec les producteurs clés du village. Le coût est relativement faible et ce support promotionnel est très durable.
 - Élaborer une liste de conseils réservés aux producteurs sur comment gérer la production pour avoir une bonne récolte avec votre semence.
 - Créer des alertes pour vos clients sur divers sujets liés à la semence, tels que les maladies, insectes, etc.
 - Rassembler et partager des témoignages de clients satisfaits.
 - Raconter les belles histoires de récoltes de vos clients aux autres clients et distributeurs d'intrants agricoles avec des photos ou des témoignes (Outil 23, ASCT).
 - Envoyer des lettres et des annonces aux agences gouvernementales et aux ONG de votre localité pour leur parler de vos nouvelles variétés et des prix courants.
 - Participer aux expositions/ventes des foires agricoles.
-

La comptabilité comme partie de la gestion financière

À la fin de ce module, les participants devraient être capables :

- D'identifier la méthode d'enregistrement des revenus et dépenses : « le grand livre »
- De décider quels livres employer
- De lire et interpréter le compte d'exploitation et le bilan de l'entreprise (facultatif)

Messages clés :

- La façon d'enregistrer les revenus et dépenses (c'est à dire les catégories des livres à maintenir) doit servir les besoins des responsables de l'entreprise.
- L'exploitation et le bilan représentent le décompte des points de l'entreprise. De même qu'on ne peut pas jouer au football sans savoir le score, on ne peut pas gérer une entreprise et prendre de bonnes décisions sans ces comptes.



SÉANCES	DURÉE
10.1 La base de la comptabilité	15 minutes
10.2 Le grand livre	1 heure
10.3 Compte de gestion, compte de résultat	30 minutes
10.4 Le bilan	30 minutes
Total	2h15

Séance 10.1 : La base de la comptabilité



Temps nécessaire	15 minutes
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation
Source d'information	CIAT, manuel 2, p. 50-56

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur explique que, de même qu'on ne peut pas jouer au football de compétition sans connaître le score, on ne peut pas gérer une entreprise et prendre de bonnes décisions sans en connaître les chiffres financiers essentiels et récents. Il/elle ajoute que cela ne s'applique pas seulement à la fin de l'année, mais doit être fait régulièrement. De plus, il est nécessaire d'être en mesure de montrer les résultats financiers de l'entreprise aux autorités (par exemple, aux impôts ou pour obtenir des permis) et aux banques (pour obtenir des prêts).
- Le formateur souligne l'importance capitale du point suivant: si votre entreprise est la propriété de plusieurs personnes, il est essentiel que tous les associés aient un aperçu impartial de la santé financière de l'entreprise.

- Le formateur indique que les objectifs de la comptabilité sont :
 - 1 Une meilleure prise de décisions
 - 2 La transparence externe
 - 3 La transparence interne
- Le formateur simplifie en expliquant que la comptabilité se compose de trois étapes principales :
 - 1 L'enregistrement des revenus et dépenses, des changements de stocks et autres biens dans les livres individuels qui, ensemble, constituent le grand livre. L'enregistrement doit être fait quotidiennement, et en tous cas au moins une fois par semaine.
 - 2 La synthèse de tous les revenus et dépenses dans les comptes appropriés, tels que le flux (réel) de trésorerie (voir 5.4.: plan de trésorerie – ne pas confondre), le compte de gestion, le compte de résultat/compte de profits et pertes/exploitation, les biens de capital/amortissements, prêts, etc.
 - 3 Le bilan.

Quelques-unes de ces étapes seront expliquées au cours des séances suivantes.

- Le formateur explique que, dans une entreprise semencière, on s'occupe d'un capital considérable, tel que le stock, les intrants et l'équipement, et que l'activité consiste à transformer des matériaux bruts en produit final. Pour une entreprise comme celle-ci, il faut utiliser la méthode appelée « comptabilité à double entrée ». Avec cette méthode, chaque tableau ou bilan a toujours deux côtés : le débit et le crédit. Chaque inscription dans n'importe quel compte a toujours son complément dans un autre compte, mais dans la colonne opposée. C'est fait de cette manière, pour être en mesure de comparer les inscriptions de caractère différent et d'y attacher la valeur correcte pour établir la valeur totale de l'entreprise. Il faut que le total des débits et crédits soient toujours équivalents, pour que la totalité des comptes soit toujours en équilibre.

Des exemples sont illustrés dans les séances suivantes.

Séance 10.2 : Le Grand livre



Temps nécessaire	60 minutes
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs, cahiers, stylos
Lieu de formation	Salle de formation
Source d'information	CIAT, manuel 2, p. 50-56

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur commente que le Grand livre est le document de base pour la comptabilité d'une entreprise. Il est constitué de livres individuels.
- Il/elle indique que les principales catégories qu'une entreprise semencière doit enregistrer, chacune dans son propre livre, sont généralement :
 - la caisse
 - le compte en banque
 - les achats généraux
 - les débiteurs
 - les créditeurs
 - la main d'œuvre
 - le loyer (bâtiments, terres)
 - la valeur des stocks de semences
 - la valeur des stocks généraux (par exemple, l'emballage)

- Le formateur explique qu'on est cependant parfaitement libre de créer d'autres livres, notamment pour des projets temporaires comme la construction d'un magasin, ou pour séparer les achats importants (comme les achats de semences) des achats généraux. On trouve quelques exemples de livres de la page 50 à 56 du manuel 2 du CIAT.

En guise d'exercice, le formateur fait enregistrer les transactions suivantes :

- L'entreprise achète 1000 kilogrammes de semences brutes de haricots à M. Zuma, un producteur sous-contrat, au prix de 55 RWF le kilogramme. M. Zuma est payé par chèque.
- Après nettoyage, il reste 975 kilogrammes de semences pures d'une valeur de 57 RWF le kilogramme et 25 kilogrammes de déchets qui seront vendus à 10 RWF le kilogramme.
- Les semences pures sont emballées dans des sacs de 5 kilogrammes. Chaque sac coûte 3 RWF. Un sac de semences sera vendu à 400 RWF.
- M. Mbeki, un commerçant, achète 20 sacs, à crédit.

Réponse 1 :

Stocks des semences

DATE	TYPE/ VARIÉTÉ	SEMENCES BRUTES		EN ŒUVRE		SEMENCES FINIES	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
	Haricots		55000				

Note : Il s'agit ici d'argent ! On n'enregistre donc pas les kilogrammes. Les poids se trouvent dans le Précis d'inventaire (voir 7.2.)

Créditeurs

DATE	NOM	DÉBIT	CRÉDIT
	M. Zuma	55000	

Note : Si M. Zuma était payé en espèces, c'est le livre « Caisse » qui serait débité. Quand le chèque est présenté à la banque, le livre « Créditeurs » est crédité et le livre « Banque » est débité.

Réponse 2 :

Stocks des semences

DATE	TYPE/ VARIÉTÉ	SEMENCES BRUTES		EN ŒUVRE		SEMENCES FINIES	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
	Haricots		55000				
	Haricots	55000			55575		

Autres stocks

DATE	TYPE/VARIÉTÉ	DÉBIT	CRÉDIT
	Déchets haricots		250

Réponse 3 :
Stocks des semences

DATE	TYPE/ VARIÉTÉ	SEMENCES BRUTES		EN ŒUVRE		SEMENCES FINIES	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
	Haricots		55000				
	Haricots	55000			55575		
	Haricots			55575			78000

Stocks d'emballage

DATE	PROVENANCE/DESTINATION	DÉBIT	CRÉDIT
	Report sacs 5 kg		3000
	Haricots 5 kg	585	

Note : Au début de la période de déclaration, il y avait 1000 sacs vides.

Réponse 4 :
Stocks des semences

DATE	TYPE/ VARIÉTÉ	SEMENCES BRUTES		EN ŒUVRE		SEMENCES FINIES	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
	Haricots		55000				
	Haricots	55000			55575		
	Haricots			55575			78000
	Haricots					8000	

Débiteurs

DATE	NOM	DÉBIT	CRÉDIT
	M. Mbeki		8000

Note : Quand M. Mbeki paie sa dette, le livre « Débiteurs » est débité, et le livre « Caisse » ou « Banque » est crédité, en fonction du type du paiement.

Le formateur conclut la session en indiquant que tenir le Grand livre à jour est une tâche qui est mieux faite par un employé de l'entreprise. Il/elle ajoute que cela ne demande pas trop de temps ni de formation, mais qu'en revanche, l'utilisation du Grand livre pour élaborer le compte de résultat, le bilan et les autres états financiers annuels est une tâche destinée à un comptable qualifié.

Séance 10.3 : Compte de gestion, compte de résultat



Temps nécessaire	30 minutes
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation
Source d'information	(Voir #47 de L'ASCT) FACULTATIVE

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur explique que les totaux des livres peuvent être combinés à intervalles réguliers (par exemple, chaque mois ou chaque trimestre) dans un compte de gestion.
- Il/elle indique que chaque livre y est représenté par une ligne avec le total pour ce livre à la date en question.
- Il/elle explique que le compte de gestion permet aux gestionnaires de connaître la situation financière de l'entreprise. C'est généralement plus détaillé que le compte de résultat, mais ça ne fait pas partie des comptes annuels, bien que ce soit souvent présenté en même temps.



L'agriculture rapporte de l'argent !

Photo : Flickr, Richelcher, 2014

Compte de gestion « semences du fermier sage »

(voir aussi ASCT #47, p.3.55-3.57 pour un compte de gestion plus détaillé)

REVENUS	2014 ACTUEL	2014 BUDGET	2013 ACTUEL
Vente de maïs			
■ En gros			
■ Au détail			
Vente des haricots			
■ En gros			
■ Au détail			
Autres semences			
Moins : rabais			
Total revenus			
DÉPENSES			
Coûts variables de production :			
Salaires production			
Producteurs sous-contrat			
Coûts de champs			
Semences de base			
Main d'œuvre			
Emballage			
Diminution et vieillissement			
Autres			
Coûts fixes :			
Loyer			
Inspections/analyses			
Recherche			
Ventes			
Administration			
Autres			
Total depenses			
Revenu net			

- Le formateur explique que le revenu net est la différence entre le revenu total et les dépenses totales. Il peut être négatif, au cours de la période sous revue, si les dépenses sont plus élevées que les revenus. On dit alors que l'entreprise a enregistré des pertes. C'est normal à certaines saisons avec une entreprise semencière, mais l'année complète doit montrer un bénéfice.
- Le formateur indique que comparer les montants dans le compte de gestion de période à période permet de montrer clairement comment se développent les finances de l'entreprise. Pour cela, dans le compte de gestion aussi bien que dans le compte de résultat, on peut avoir des colonnes séparées, montrant les résultats de l'année courante et ceux de l'année précédente et avec le budget (si vous en avez fait un). Le formateur conseille de bien faire attention de comparer des périodes équivalentes.

- Le formateur explique que le compte de résultat (aussi appelé l'exploitation ou le compte de profits et pertes) est le « tableau de bord » le plus important de la trésorerie. C'est essentiellement un sommaire du compte de gestion, tenant compte de toute l'année.

Compte de résultat « semences du fermier sage »

REVENUS	2014 ACTUEL	2014 BUDGET	2013 ACTUEL
Stock vendu			
Autres			
Autres			
Total revenus			
DÉPENSES			
Stock acheté			
Achats généraux			
Main d'œuvre			
Loyer			
Recherche			
Administration			
Autres			
Total dépenses			
Revenu net			

- Le formateur explique que le compte de résultat rassemble les chiffres de certains livres, c'est à dire ceux qui montrent le flux d'argent (et pas ceux montrant les quantités ou la valeur des stocks ou des autres biens). Dans le compte de résultat, comment les revenus et dépenses se rapportent l'un à l'autre, et savoir si l'entreprise réalise des bénéfices devient plus clair.

Séance 10.4 : Le bilan

	Temps nécessaire	30 minutes
	Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs
	Lieu de formation	Salle de formation
	Source d'information	#47 de L'ASCT, FACULTATIVE

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur fait noter que le bilan englobe tout ce qui a une valeur financière dans l'entreprise, et pas seulement l'argent.
- Il/elle indique que le bilan est généralement dressé par un comptable professionnel. Il/elle précise que bien que cela coûte un peu d'argent si l'entrepreneur n'est pas lui-même un comptable, il est important de dresser un bilan chaque trimestre ou semestre. Dans le cas où ça ne serait pas possible, le faire au moins chaque année.
- Le formateur explique que le bilan reflète tous les biens et passifs de l'entreprise. Il/elle insiste sur l'importance de comparer le bilan de la période courante avec celui de la dernière période afin de voir le développement.

- Le formateur argumente qu'une entreprise en croissance doit présenter une croissance des biens. Pour les propriétaires, il est important que le capital et les bénéfices enregistrés croissent également. Les chiffres relatifs aux prêts, créditeurs et débiteurs ne doivent pas être trop élevés par rapport au capital.
- Le formateur indique que le bilan d'une entreprise jeune sera simple, comme le montre l'exemple ci-dessous. Il/elle précise que le bilan d'une grande entreprise peut, par contre, devenir beaucoup plus compliqué.

Bilan typique d'une entreprise semencière

ACTIFS (BIENS)	31 DÉC 2013	31 DÉC 2012
Actifs courants		
Caisse		
Banque		
Semences prêtes à la vente		
Semences brutes		
Matériels		
■ emballage		
■ produits chimiques		
■ etc.		
Débiteurs		
Paiements d'avance		
Actifs fixes		
Terres et domaines		
Machinerie		
Equipement		
Total actifs		
PASSIFS		
Créditeurs		
Compte d'attente à régulariser		
Impôts payables		
Prêts courts (<1 an)		
Passifs courants		
Prêts longs (>1 an)		
Total passifs		
Apport en capital		
Bénéfices conservés		
Fonds propres		

Le formateur explique que les fonds propres (aussi appelé la valeur nette) sont la différence entre le TOTAL Passifs et le TOTAL Actifs. Ils doivent être positifs. Dans le cas contraire, l'entreprise est en faillite.

Gestion organisationnelle

À l'issue de cette session, les participants devraient être en mesure d'identifier :

- Les facteurs à prendre en considération pour évaluer la croissance d'une entreprise.
- Les qualités nécessaires à la réussite d'une entreprise.
- La manière dont on peut évaluer les compétences (forces et faiblesses) en matière de gestion d'entreprise.
- La façon de mettre en place et maintenir un comité de qualité.
- La façon de mettre en place et maintenir un comité de gestion (incluant les finances).
- Les stratégies de bonne gestion.

Messages clés :

- La croissance d'une entreprise est essentielle, tout particulièrement à ses débuts.
- Il s'agit de bien distinguer les compétences et les connaissances.
- Le Conseil d'administration et l'Assemblée générale doivent correctement épauler l'autorité du Comité de contrôle de la qualité.
- Les décisions doivent être prises par la personne compétente ou encore l'organe compétent le plus proche du décideur.

 SÉANCES	DURÉE
11.1 Introduction	30 minutes
11.2 Canevas législatif par pays pour les coopératives, entreprises et groupements	15 minutes
11.3 Capacités et compétences requises	60 minutes
11.4 Rôle des organes d'une entreprise	45 minutes
11.5 Installer un comité de contrôle de la qualité	45 minutes
11.6 Comment prendre des décisions au sein d'une entreprise	30 minutes
Total	3 heures 45 minutes

Séance 11.1 : Introduction

 Temps nécessaire	30 minutes
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation
Sources d'information	CIAT, manuel 2, p.60-61, 69-70

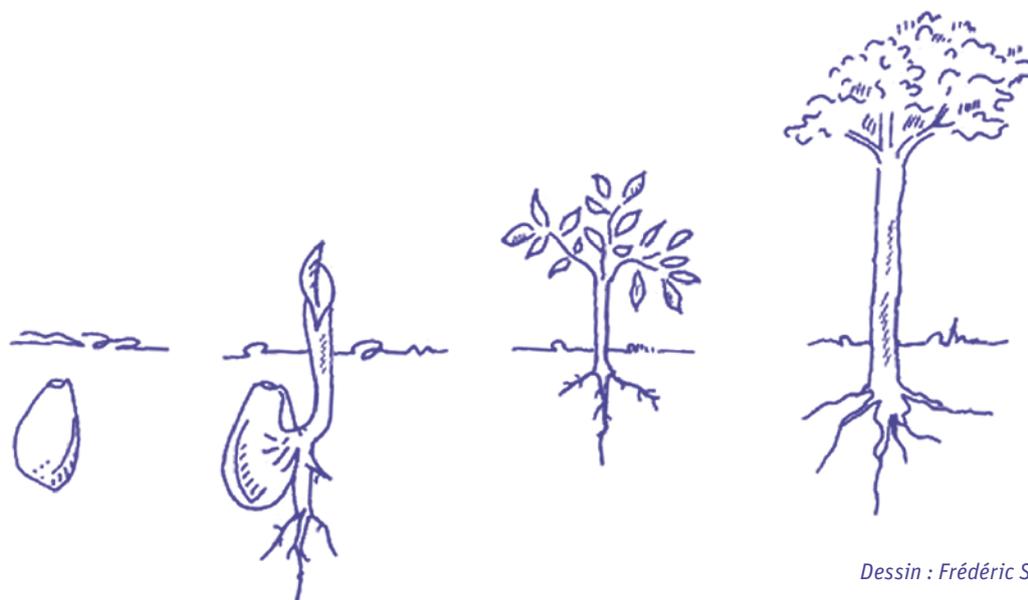
Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur explique que bien que toutes les entreprises ne soient pas organisées ni gérées suivant un principe unique, elles présentent néanmoins des caractéristiques communes au niveau de leur organisation et de leur fonctionnement.
- Il/elle évoque le fait que les entreprises évoluent généralement autour de deux pôles d'activités, à savoir la production et le commerce. Autour de ces deux pôles s'organisent

différentes entités qui gèrent la production et la distribution des produits ou la prestation de services. L'entreprise répond à des normes et doit fonctionner rationnellement (Source : Google).

- Le formateur met l'accent sur le fait que, pour réussir, une entreprise doit se développer avec le temps : son profit et son niveau de production doivent croître.

Une entreprise doit grandir comme un arbre : lentement, mais sûrement (CIAT, manuel 2, p.69).



Dessin : Frédéric Safari

- Le formateur invite les participants à échanger au sujet des indicateurs de croissance d'une entreprise et des facteurs à prendre en compte pour évaluer l'entreprise. Il complète, si besoin, avec les facteurs suivants :
 - L'accroissement des ventes.
 - La rentabilité : peut-on parler de croissance ? Absolue ou relative par rapport aux ventes (profit calculé d'après un taux de rentabilité sur la valeur des ventes) ?
 - Les résultats sont-ils conformes aux prévisions des plans et stratégies de vente ?
 - De nouvelles variétés ont-elles déjà été introduites, ou bien certaines sont-elles prêtes à l'être ?
 - Le marché est-il développé ?
- Le formateur signale que si une entreprise se doit de croître à ses débuts, elle ne doit pas forcément toujours maintenir le même rythme.
- Il/elle anime des discussions relatives à la taille idéale d'une entreprise semencière, ainsi que sur les avantages et inconvénients présentés par les grandes et les petites entreprises. Il/elle enrichit, si besoin, les discussions avec les avantages et inconvénients suivants :

Avantages :

 - Une grande entreprise peut jouir d'une production plus efficace ou d'une réduction des coûts de production. Par exemple : une coopérative comptant 1000 membres devant payer les frais liés à l'enregistrement et à la certification de leurs semences de haricots, peut diviser ces frais par 1000 (membres), tout comme une coopérative de 100 membres ne peut diviser ces couts que par 100.
 - Dans une petite entreprise, la cohésion sociale peut être plus élevée qu'au sein d'une grande entreprise.

Inconvénients :

- Une grande entreprise peut rencontrer des difficultés quant à la loyauté de ses employés ou au moment du contrôle de la qualité des semences (si les parcelles sont dispersées), etc.
- À l'inverse, une petite entreprise peut connaître des difficultés avec un effectif et/ou un capital suffisants et ne pas mettre en œuvre toutes les activités nécessaires à son bon fonctionnement.

Séance 11.2 : Canevas législatif pour les coopératives, entreprises et groupements



Temps nécessaire	45 minutes
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation
Sources d'information	Les lois et textes législatifs relatifs aux coopératives par pays

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Se basant sur l'information ci-après, le formateur explique brièvement le contexte semencier du pays (politiques mises en place, date d'entrée en vigueur de la politique la plus récente, institutions s'occupant de la politique des coopératives)
- Il/elle explique de quelle façon les groupements de producteurs de semences doivent procéder pour s'inscrire et liste les critères requis par les coopératives.

Le cas du Burundi : coopératives

Le Ministère du Développement Communal du Burundi a créé les groupements pré-coopératifs dans le but de faire oublier les ASBL (Associations sans but lucratif). Pour le Directeur général de l'économie rurale et de l'entrepreneuriat, les individus créaient les ASBL dans l'unique but de recevoir des dons. Ce sont surtout les fondateurs ou les responsables qui en profitaient. La politique actuelle consiste à créer les mouvements coopératifs pour aider financièrement la population. Les groupements pré-coopératifs vont contribuer à accroître la production et à assurer à leurs membres un niveau de revenu décent et en progression. Ils vont de même entraîner une structuration du monde rural et la préservation des ressources naturelles afin d'en assurer une exploitation durable. Le Ministère du Développement Communal dispose d'un fonds de microcrédit rural visant à octroyer des crédits aux coopératives. À la récolte, les bénéficiaires vont rassembler la production et avoir la possibilité de procéder au remboursement des crédits. Les fonctions d'un groupement pré-coopératif peuvent concerner la production nationale en matière agricole ainsi que celle issue de petits métiers. Le directeur de l'économie rurale et de l'entrepreneuriat a fait savoir que des relations avec d'autres mouvements coopératifs internationaux vont être amorcées. Le gouvernement du Burundi a pour but de regrouper les producteurs afin de pouvoir libérer les espaces exploitables. Ceux déjà regroupés doivent réfléchir à ce dont ils ont besoin pour vivre. Ils vont mettre en œuvre plusieurs activités. Le gouvernement va rendre disponibles les matériaux et outils nécessaires. La Direction générale de la promotion de l'économie rurale et de l'entrepreneuriat va travailler avec les différents partenaires du développement qui, eux, vont aider à sensibiliser la population à répondre massivement aux coopératives et à l'entrepreneuriat.

Source : Conférence de presse publiée le 18 janvier 2013

Le cas de la République démocratique du Congo (RDC) – coopératives

En République démocratique du Congo, la politique nationale sur les coopératives est régie par la loi sur les sociétés coopératives indigènes en RDC du 24 mars 1956. Elle est complétée par l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, extrait de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), adopté à Lomé le 15 décembre 2010.

En RDC, les coopératives sont sous la tutelle de deux ministères : le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, et le Ministère du Plan.

En effet, le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural apporte un appui technique dans le cadre du renforcement de la capacité et donne des orientations aux coopératives sur le terrain.

Quant au Ministère du Plan, il intervient au moment du recensement et de l'agrément des coopératives.

La société coopérative indigène, telle que définie dans la loi, est une association regroupant au moins 10 personnes de contrées voisines, et a pour objet social de promouvoir les intérêts économiques et sociaux de ses membres.

Pour être agréée, la coopérative doit clairement démontrer son impact social. La République démocratique du Congo prévoit la procédure suivante :

- La coopérative doit avoir un statut notarié.
- La coopérative doit avoir une autorisation de fonctionnement octroyée soit par la mairie de la ville, soit par l'administrateur du territoire géré par une entité décentralisée.
- Ce n'est qu'après ces étapes que l'agrément de la coopérative est octroyé par le Gouverneur de la province.
- Néanmoins, afin d'être plus crédible et pour que la démarche soit plus complète, la coopérative recherche la personnalité juridique auprès du Ministère de la Justice, à Kinshasa.

Il s'agit d'une procédure présentant de nombreuses difficultés. La coopérative ne pouvant démarrer ses activités sans le dépôt des différents documents, la dynamique locale se retrouve freinée. C'est la raison pour laquelle bon nombre d'associations coopératives opèrent dans des conditions informelles.

La plupart des coopératives rencontrent des difficultés pour faire face à leurs premières dépenses : elles ne sont pas soutenues par le Trésor Public, lequel n'honore pas les avantages qui leur sont accordés, comme c'est le cas de l'exonération d'impôts pendant les 5 premières années, par exemple.

Source : Décret-loi du 24 mars 1956, extrait des éditions Larcier, 2002

Le cas de la République démocratique du Congo (RDC) : les entreprises agricoles

Ci-après quelques réformes adoptées pour faciliter la création des entreprises du pays.

- 1 La suppression de l'autorisation d'exercer le commerce, jadis imposée aux opérateurs étrangers (le coût de cette formalité était de 1000 USD).
- 2 La suppression du visa de légalisation des statuts pour les sociétés à capital majoritairement détenu par les étrangers.
- 3 La suppression de l'exigence de l'extrait de casier judiciaire.
- 4 La suppression de l'exigence de l'attestation de non fonctionnaire.
- 5 La suppression de l'exigence de l'attestation de résidence.
- 6 La suppression de l'exigence du sceau de l'entreprise.
- 7 La suppression de la distinction entre sociétés des Congolais et sociétés des étrangers, toutes étant désormais soumises au même régime.
- 8 La suppression de l'exigence de la confirmation de siège.
- 9 La réduction du délai d'immatriculation au nouveau Registre de Commerce (passé de 15 à 5 jours, maximum).
- 10 La réduction du coût d'immatriculation au nouveau Registre de Commerce (passé de 850 USD à 160 USD pour les sociétés, et de 175 USD à 40 USD pour les personnes physiques ou les établissements).
- 11 La réduction du délai de publication des statuts des sociétés au Journal Officiel, la publication se faisant désormais directement sur le site web du Journal Officiel, dans les 48 heures qui suivent le dépôt des statuts.
- 12 La réduction du délai d'authentification des statuts par le Notaire, grâce à la multiplicité des Offices Nationaux (à Kinshasa).
- 13 La réduction du délai d'obtention du Numéro d'Identification National.
- 14 La réduction du coût d'obtention du Numéro d'Identification National (passé de 200 USD à 50 USD pour les sociétés, et de 100 USD à 25 USD pour les personnes physiques).
- 15 La réduction du coût d'obtention du Numéro Import-Export (passé de 500 USD à 125 USD pour les sociétés, et de 250 à 75 USD pour les personnes physiques).
- 16 À la faveur de toutes ces réformes, seules les formalités suivantes sont requises, avec les coûts réduits indiqués :
 - *Authentification des statuts auprès du Notaire, 50 USD par exemplaire. Pour trois exemplaires, prévoir 150 USD.*
 - *Immatriculation au nouveau Registre de Commerce : 160 USD pour les sociétés, 40 USD pour les personnes physiques.*
 - *Publication des statuts au Journal Officiel : 150 FC/ligne, soit au total 100 à 150 USD.*
 - *Numéro d'Identification National : 50 USD pour les sociétés, 25 USD pour les personnes physiques.*
 - *Numéro Import-Export : 125 USD pour les sociétés, 75 USD pour les personnes physiques.*
 - *Numéro d'identification fiscale : gratuit.*

Avec 635 USD, la société est régulièrement constituée !

Avec seulement 140 USD, l'établissement (dans le cas d'une entreprise individuelle) est régulièrement créé !

À cet effet, l'investisseur est invité à se rendre au Guichet Unique de l'ANAPI (Agence Nationale pour la Promotion des Investissements) : elle accomplira pour lui toutes les formalités, et ce, aussi rapidement qu'efficacement.

Le cas du Rwanda - Coopératives

Selon la loi n° 50/2007 du 18/09/2007 portant création, organisation et fonctionnement des sociétés coopératives au Rwanda, les sociétés coopératives sont des associations de personnes physiques ou morales dotées de la personnalité juridique, lesquelles œuvrent pour la promotion des membres et s'appuient sur les valeurs d'assistance mutuelle, de responsabilité partagée, de démocratie, d'égalité et de participation égale au capital de la société coopérative.

La demande d'acquisition de la personnalité juridique d'une société coopérative doit être adressée à l'Organe chargé du développement des sociétés coopératives avec, en annexe, les documents suivants :

- Les statuts de la coopérative devant être certifiés par un notaire agréé ;
- Les copies du compte-rendu de la première réunion de l'Assemblée Générale constituante, portant les signatures ou les empreintes digitales de tous les membres fondateurs ;
- Les copies de la liste des membres du Conseil d'Administration et de celle du Conseil de Surveillance, comprenant leurs adresses et fonctions au sein de la société coopérative ainsi que leurs signatures ;
- Un spécimen de signature ou l'empreinte digitale des personnes autorisées à représenter légalement la société coopérative ;
- Une attestation délivrée par l'autorité locale du District du lieu du siège de la société coopérative.
- Les personnes désireuses de former une société coopérative adressent leur dossier au Secrétaire exécutif du secteur, qui l'inscrit officiellement dans un registre tenu à cet effet. Il transmet la demande au Maire du district dans un délai ne dépassant pas sept (7) jours ouvrables après avoir vérifié le dossier et son authenticité.

Dans un délai de quinze (15) jours ouvrables à dater de la réception de la demande, le Maire du district transmet le dossier à l'Organe chargé du développement des sociétés coopératives avec une recommandation et un certificat d'agrément provisoire délivré par ses soins.

L'Organe chargé du développement des sociétés coopératives (actuellement la Rwanda Cooperative Agency-RCA), et ce dans un délai de quinze (15) jours ouvrables à dater de la réception du dossier, procède à l'examen minutieux du dossier en vue de s'assurer qu'il satisfait aux conditions exigées par la loi pour l'octroi de la personnalité juridique.

Une Société coopérative ayant obtenu la personnalité juridique est tenue, dans un délai de trente (30) jours à dater de l'enregistrement, de remettre au Service du Journal Officiel tout document requis en vue de la publication de son acte d'enregistrement au Journal Officiel de la République du Rwanda.

Définition d'une coopérative

Le formateur demande aux participants d'expliquer les différences existantes entre les coopératives et les entreprises et les invite à définir la coopérative. Il complète comme suit :

Définition d'une coopérative :

Nous entendons par coopérative : une association de personnes volontairement regroupées pour atteindre un but commun, par la constitution d'une entreprise dirigée démocratiquement, en fournissant une quote-part équitable du capital nécessaire et en acceptant une juste participation aux risques et aux fruits de cette entreprise, au fonctionnement de laquelle les membres participent activement (Source : Google).

Différences entre coopératives et entreprises :

La coopérative est un modèle d'entreprise démocratique. Société de personne, elle se différencie de par son mode de gestion fondé sur le principe « une personne, une voix » et la double qualité de ses membres qui sont à la fois associés et clients, producteurs, salariés

Les 7 principes coopératifs :

L'identité coopérative se fonde sur les sept principes coopératifs édictés au niveau international par la déclaration de l'Alliance coopérative internationale, en 1995. Les principes coopératifs énoncés dans la Déclaration sur l'identité internationale des coopératives (Alliance coopérative internationale, 1995) constituent les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique :

- 1e principe : Adhésion volontaire et ouverte à tous.
 - 2e principe : Pouvoir démocratique exercé par les membres.
 - 3e principe : Participation économique des membres.
 - 4e principe : Autonomie et indépendance.
 - 5e principe : Éducation, formation et information.
 - 6e principe : Coopération entre les coopératives.
 - 7e principe : Engagement vers la communauté.
- Ces principes concernent toutes les coopératives à l'échelle internationale. >>

L'adhésion à une coopérative :

La démarche d'adhésion à une coopérative est différente selon le type de coopérative que vous cherchez à rejoindre et le projet que vous portez. Les coopératives sont fondées sur le principe de libre adhésion et de libre sortie, sans discrimination

Source : Google, 2014

Créer une coopérative

Le formateur anime une discussion à l'aide des questions suivantes :

- Pourquoi créer une coopérative ?
- Comment créer une coopérative ?
- Quelles sont les conditions nécessaires pour la réussite et la croissance d'une coopérative ?
- Comment adhérer à une coopérative ?
- Quels sont les avantages dont un membre d'une coopérative peut bénéficier ?
- Quels peuvent être les inconvénients ?

Le formateur peut compléter la discussion avec les éléments suivants :

- Vous partagez un projet d'activités économiques avec d'autres personnes qui ont les mêmes besoins que vous.
- Une coopérative peut revêtir une forme commerciale ou civile, selon l'activité.
- Pour mener à bien votre projet de création d'entreprise coopérative, contactez l'organisation qui fédère les coopératives de votre secteur

(voir ci-dessus). Les fédérations de coopératives accompagnent les porteurs de projet en coopérative, depuis le démarrage jusqu'au financement, et tout au long de l'existence de la coopérative.

Si un groupe envisage la création d'une coopérative, il serait préférable de consulter les anciennes coopératives ou d'aller à leur rencontre afin d'échanger et d'acquérir de nouvelles stratégies dans le but de diriger correctement une coopérative ; d'où l'importance de suivre les conseils dispensés par le formateur.

Séance 11.3 : Capacités et compétences requises



Temps nécessaire	60 minutes
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation
Sources	CIAT, manuel 2, p. 19-21

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur invite les participants à réfléchir aux compétences nécessaires à la gestion de n'importe quel type d'entreprise.
- Il/elle leur demande de donner des exemples de compétences étant, par expérience, nécessaires.
- Il/elle facilite des échanges afin de définir la différence entre connaissances et compétences :

CONNAISSANCES	COMPÉTENCES
Dans la filière semencière, comme dans toute autre filière, la <i>connaissance</i> fonctionnelle correspond à une connaissance technique. Les entrepreneurs semenciers doivent, par exemple, détenir une connaissance fonctionnelle en matière de techniques de production de semences, de commercialisation, ou de finance.	Les <i>compétences</i> , en revanche, correspondent à une approche plus pratique que technique, telle que les compétences d'écriture (bien écrire), les compétences en informatique (utilisation de l'ordinateur). Sans les compétences, il est très difficile d'appliquer la connaissance technique dans une entreprise.
EXEMPLES	
Les techniques de vente	La capacité à organiser un champ de démonstration
Les lois législatives	L'expérience en matière de production (multiplication)
L'importance de prendre des risques	La capacité à prendre des risques

- Le formateur ouvre des discussions sur la manière dont on peut acquérir différents types de compétences.
- Il/elle aborde les compétences spécifiques aux entreprises semencières (voir les pages 19 à 21 du manuel 2 du CIAT « Compétences en gestion pour les petits producteurs de semences »).
- Le formateur explique en détail les compétences suivantes :
 - Expérience en production agricole
 - Capacité à prendre des risques
 - Désir de réussite

- Il/elle procède à l'analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM ou SWOT) et choisit l'une des méthodes suivantes afin de procéder à l'analyse FFOM :
 - Méthode orale consistant à poser des questions aux participants en réunion plénière.
 - Méthode d'évaluation des comités entre eux, par le biais d'interviews.
 - Méthode visant à demander au groupe de donner les indicateurs qui démontrent une force, une faiblesse, une opportunité et une menace, et de procéder à une évaluation.
 - Méthode d'auto-évaluation : il est demandé aux participants d'évaluer leurs propres forces, faiblesses, opportunités et menaces.

FORCES (INTERNE)	FAIBLESSES (INTERNE)
OPPORTUNITÉS (À L'EXTÉRIEUR DE LA COOPÉRATIVE/ENTREPRISE)	MENACES (À L'EXTÉRIEUR DE LA COOPÉRATIVE/ENTREPRISE)

- Le formateur demande aux participants d'évaluer leurs forces et faiblesses dans chacun des domaines suivants :
 - Compréhension du marché
 - Connaissances financières
 - Sens des affaires
 - Techniques de vente

Faire ceci si possible sous forme d'exercice écrit, afin de permettre à tous les participants de faire le même exercice à la fin de la formation et évaluer les connaissances acquises.

Séance 11.4 : Rôle des organes d'une entreprise



Temps nécessaire	45 minutes
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation
Sources	CIAT, manuel 2, p. 19-21

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur divise les participants en petits groupes et demande à chaque groupe de traiter une ou deux des questions énumérées ci-dessous. La restitution se poursuivra en session plénière avec un enrichissement des exposés grâce aux commentaires de tous les participants.
 - Quels sont les organes indispensables pour diriger une entreprise ou une association ?
 - Comment une entreprise/coopérative est-elle formée/élue ?
 - Quels sont les critères pour élire ces organes ?

On pourra même aller dans le détail et demander de lister les qualités requises pour les membres qui composent les organes, avec des spécifications.

Information de base sur les comités et rôles tenus au sein d'une coopérative :

A. L'Assemblée Générale (AG), qui se rassemble généralement une fois par an, est l'organe suprême. Il est composé de tous les actionnaires/membres, lesquels doivent accomplir les tâches suivantes :

- Définir l'orientation principale de l'entreprise ou de l'association.
- Adopter le plan d'action et le programme d'activités.
- Adopter les comptes vérifiés et approuver le rapport annuel.
- Adopter et amender les statuts.
- Endosser les décisions prises par le Conseil d'Administration.
- Donner le mandat aux organes appropriés.

B. Le Conseil de Surveillance (CS)

L'Assemblée Générale doit nommer un conseil de surveillance ou des commissaires aux comptes, pour une certaine durée. En tant qu'organe de contrôle interne, le conseil de surveillance a accès à toutes les informations relatives au fonctionnement de la coopérative. Il a le droit de demander aux administrateurs, au gérant et aux employés tout renseignement qu'il juge opportun. Le rapport des administrateurs lui sera soumis un certain temps avant l'assemblée annuelle, et il fera part des résultats de sa vérification aux membres. La nouvelle formule coopérative trouve insuffisantes les mesures de surveillance au sein de la coopérative et propose une consultation ainsi qu'un contrôle par des experts extérieurs aux coopératives ou des experts comptables venant des fédérations. Cette intervention externe ayant pour but de garantir un contrôle strict et efficace des organisations coopératives.

C. Le Conseil d'Administration (CA), qui se rassemble généralement trois à quatre fois par an (et parfois plus), se compose de membres de l'association élus, et se charge de :

- Établir la politique de l'entreprise basée sur l'orientation définie par l'AG.
- Assurer la conformité aux statuts de l'entreprise.
- Recruter et orienter le personnel responsable de l'entreprise.
- Établir les procédures normales de l'entreprise.
- Établir et contrôler les pratiques financières, y compris la préparation des comptes annuels pour vérification.
- Contrôler toutes les fonctions des comités.

Le Conseil d'Administration est formé par le bureau exécutif (le Président, le Vice-président, le Secrétaire et le Trésorier), ainsi que par d'autres membres n'en faisant pas partie.

Le rôle du Président :

- Convoquer et présider les réunions du CA ou de l'association.
- Établir l'ordre du jour pour les réunions.
- Être en liaison avec le secrétaire et le superviser.
- Représenter l'entreprise dans les relations avec d'autres partenaires.
- Participer à toutes les réunions du CA et de l'AG.

Le rôle du trésorier :

- Assurer que les comptes de l'entreprise soient régulièrement vérifiés par une entreprise de contrôle de gestion.
- Contrôler les données financières de l'entreprise, tenues par le secrétaire exécutif.
- Rapporter les activités financières au CA et dans les réunions de l'AG.
- Participer à toutes les réunions du CA et de l'AG.

Le rôle du secrétaire :

- Enregistrer les comptes rendus des réunions de l'entreprise.
- Participer à toutes les réunions du CA et de l'AG.
- Élaborer le bilan moral ou le bilan des activités de l'entreprise.
- Établir les comptes rendus des séances et les faire approuver lors des réunions.
- Traiter l'ensemble de la correspondance de l'organisation.

Source : Google, 2014

- Le formateur précise qu'outre ces organes, il existe d'autres comités spécialisés en fonction des activités de l'entreprise.
- Il/elle invite les participants à réfléchir et à échanger sur la question suivante : Pour une entreprise/coopérative semencière, quels autres comités peuvent être importants ?

Séance 11.5 : Installer un comité de contrôle de la qualité



Temps nécessaire	45 minutes
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation
Sources	

(voir le module 8, séance 8.1, 8.2 et 8.4, pour plus d'information sur l'importance du contrôle de la qualité)

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur interroge les participants sur les avantages d'avoir un comité interne de contrôle de qualité.
- Puis, en se basant sur l'expérience du module 8, il/elle aborde les différentes façons d'organiser le comité. S'agit-il d'avoir un comité pour toute l'organisation ? Ou bien est-il préférable d'opter pour de petits comités par cluster/sous-groupe ?

Différents types de comité de contrôle de qualité, selon les types d'organisation :

ASPECTS ORGANISATIONNELS	TYPE D'ORGANISATION	
	Coopérative	Plusieurs clusters forment une association
Sélection du comité	Assemblée Générale	Par le groupe, avec l'accord du bureau
Nombre de membres dans l'organisation	Moyen	Très élevé
Nombre de membres dans le comité	5	3
Mandat du comité	Permanent	Permanent/saisonnier
Pouvoir de décision/autorité du comité	Fort (supporté par le CA)	Moins fort (l'autorité finale est celle du CA, le comité est un facilitateur)

- Le formateur décrit l'autorité et les responsabilités d'un comité de contrôle.
- Il/elle insiste sur l'importance du respect de l'autorité du comité de contrôle.
- Il/elle mentionne l'importance des sanctions en cas de non-respect répété des règles de l'association.
- Il/elle souligne le fait que le système de contrôle interne protège la réputation de l'individu/l'association, d'où l'intérêt de respecter le comité.
- Le formateur subdivise le groupe en deux petits groupes.
 - Le groupe 1 s'applique à travailler sur les modalités de mise en place du comité interne d'inspection.
 - Le groupe 2 s'attache à étudier les sanctions liées aux différents niveaux de non-respect des règles, ainsi que les modalités de l'instance d'appel.

Il est procédé à une restitution.

Séance 11.6 : Comment prendre des décisions au sein de l'entreprise



Temps nécessaire	30 minutes
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation
Sources	

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur demande aux participants de quelle manière sont prises les décisions au sein d'une entreprise, et qui sont les décideurs.
- Il/elle fait la synthèse des différentes réponses obtenues et les développe.
- Tout en guidant les échanges, il/elle doit tenir compte du rôle de l'Assemblée Générale qui, tout en étant l'organe suprême de l'entreprise, n'est pas bien placée pour prendre les décisions quotidiennes.
- Il/elle insiste sur le fait que pour que tout fonctionne de façon efficace, les décisions doivent être prises par une personne concernée et compétente. Il/elle peut donner les exemples suivants :
 - Le Directeur-gérant décide-t-il du type de papier à utiliser dans le bureau ? Qui peut décider ?
 - Le Directeur-gérant décide-t-il du budget annuel à dépenser pour acheter le papier pour le bureau ? Qui peut décider ?
 - Le Directeur-gérant est-il celui qui décide du budget annuel pour les besoins du bureau ? Qui peut décider ?

MODULE 12 : Partenariats

À la fin de cette session, les participants devraient :

- Savoir expliquer comment initier, améliorer et entretenir la collaboration entre les GPS et les institutions de recherche.
- Illustrer comment plaider auprès des gouvernements afin d'améliorer le secteur semencier dans chaque pays.
- Préciser quel est le circuit d'approvisionnement en semences de bases.

Messages clés :

- L'idée de partenariat, dans ce contexte, s'oriente davantage vers les parties prenantes dans l'industrie de la production des semences. Cela ressort plus clairement en anglais, lorsqu'on parle de stakeholders (« acteurs clés »).
- Il est important d'étudier l'environnement sociopolitique et économique dans lequel l'entrepreneur semencier évolue, ainsi que les autres relations professionnelles hors relations commerciales indispensables au développement de l'industrie de la production des semences.
- L'aspect gagnant/gagnant doit caractériser les échanges entre les deux partenaires.
- Le temps, dans le monde des affaires, c'est de l'argent. Le respect des engagements et accords passés entre partenaires est primordial.

 SÉANCES	DURÉE
12.1 Les acteurs clés pour une entreprise semencière	45 minutes
12.2 Information de base par pays sur l'organisation de la production de semences	30 minutes
12.3 Stratégies pour accéder à de nouvelles variétés	45 minutes
12.4 Visite d'un institut de recherche	Une demi-journée
Total	6 heures

Séance 12.1 : Les acteurs clés pour une entreprise semencière

	
Temps nécessaire	45 minutes
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation
Sources d'information	

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur commence par poser la question suivante : quels sont les acteurs clés avec lesquels une entreprise/coopérative semencière doit se mettre en relation pour se développer ?

Les réponses données par les participants peuvent être complétées par la liste ci-après :

- Les institutions de recherche (qui développent les nouvelles variétés)
- Les institutions financières et les banques

- Les services de vulgarisation
- Les services de l'État chargés de la production et de la promotion des semences
- Les fournisseurs d'intrants
- Les institutions de contrôle de qualité
- Les autres producteurs
- Les prestataires de services

L'étape suivante consiste à faire faire l'exercice suivant à partir de la liste ci-dessus:

STAKEHOLDER (ACTEURS CLÉS)	INTÉRÊT POUR L'ENTREPRISE SEMENCIÈRE	NIVEAU DE RELATION ACTUEL
Les institutions de recherche	Développement de nouvelles variétés	
Les institutions financières et les banques		
Les services de vulgarisation		
Les services de l'État		
Les fournisseurs d'intrants		
Les institutions de contrôle de qualité		
Les autres producteurs		
Les prestataires de services		
Autres ...		

Séance 12.2 : Information de base par pays sur l'organisation de la production de semences



Temps nécessaire	30 minutes
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation
Sources d'information	Politiques semencières nationales

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

Le formateur explique que l'augmentation de la production agricole dépend de plusieurs facteurs, notamment de :

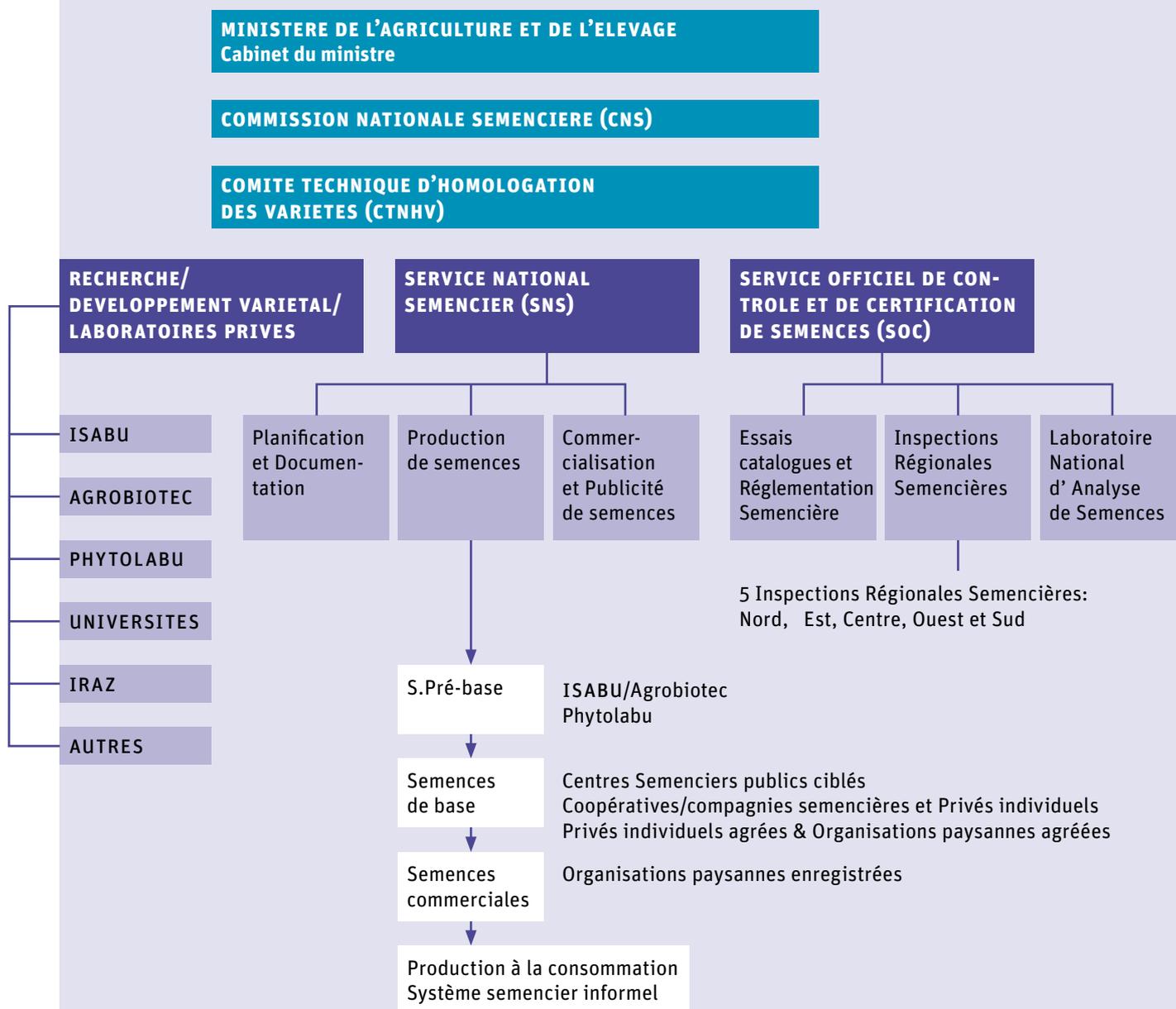
- L'utilisation de semences de qualité.
- La gestion intégrée de la fertilité du sol.
- La protection des cultures contre les maladies et ravageurs.
- La pratique de techniques culturales adéquates.
- Le respect du calendrier agricole. Conseils dispensés aux GPS (comment faire, étapes, temps, planning).

Au cours de cette séance, des informations de base sur les acteurs clés, l'organisation de la production de semences et les défis à relever sont donnés, par pays.

Cas du Burundi

Voir Annexe 1 : Organigramme de la Filière Semencière

Fig. 1. Organigramme de la filière semencière du Burundi



Analyse des acteurs semenciers et organisation de la production de semences au Burundi

ACTEURS	RÔLES/RESPONSABILITÉS
Instituts de recherche : ISABU et Universités (FAC-AGRO, IIRI, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Recherche variétale ■ Production des semences de souche et de pré-base
Direction de la Promotion des Semences et Plants (DPSP)	Le décret n°100/154 du 19 octobre 1993 aux termes de son article 14, confie au Département de la Promotion des Semences et Plants les actions inhérentes à la législation dans le domaine semencier, au contrôle et à la certification des semences, à l'inspection des normes de qualité, à la production et à la commercialisation des semences et des plants.
Direction Générale de l'Agriculture (DGA) du ministère de l'Agriculture et de l'Élevage	Le décret n°100/118 du 28 novembre 2005 donne le mandat suivant à la Direction Générale de l'Agriculture : élaboration de la politique nationale en matière d'intrants agricoles ; élaboration de la législation en matière de semences ; promotion des circuits de commercialisation des intrants agricoles, essentiellement les semences et les plants (art. 17).
Office National de Contrôle et de Certification des Semences (ONCCS) du ministère de l'Agriculture et de l'Élevage	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse des demandes d'enregistrement et d'agrément. ■ Analyse des demandes d'admission à l'inspection des cultures. ■ Inspection des cultures : d'après la nouvelle loi, le suivi du contrôle de qualité est assuré par l'Office National de Contrôle et Certification des Semences (ONCCS) du ministère de l'Agriculture et de l'Élevage. ■ Échantillonnage et analyse des lots de semences. ■ Certification des semences.
ONG (FAO, ZOA, CRS)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Achat des semences à l'ISABU et chez les multiplicateurs privés (COPROSEBU et autres entités agréées par la DPSP) pour les donner aux associations. ■ Achat d'engrais et de produits phytosanitaires pour les associations.
COPROSEBU	Multiplication des semences de base et de semences certifiées.
Associations appuyées par le DPAE (Départements Décentralisés de la Production Agricole et l'élevage) non agréées par la DPSP	Multiplication des semences de base et certifiées.
Producteurs	Production pour la consommation à partir de semences commerciales (circuit formel et informel).
PHYTOLAB, AGROBIOTECH	Multiplication des semences de souche et de pré-base (équipement : laboratoires de cultures <i>in vitro</i>).
Centre National Semencier	Production de semences de pré-base.
Centres semenciers des DPAE	Production de semences de base.
Multiplicateurs privés	Production de semences de base et de semences certifiées.
CTB (Coopération Technique Belge)	Appui technique et financier par le projet PAIOSA (Programme d'Appui Institutionnel et Opérationnel au Secteur Agricole).

La politique des semences est régie par la loi organique sur les semences « Loi n°1/07 du 19 mai 2009 portant modification des dispositions du décret-loi n°1/032 du 30 juin 1993 sur la production et la commercialisation des semences végétales au Burundi ». Un nouveau projet de loi a été adopté par l'Assemblée Nationale du Burundi le 2 mars 2012. Cette loi apporte un élément nouveau à la loi existante, à savoir la mise en place de « l'Office National de Contrôle et de Certification des Semences », organe actuellement autonome.

Une série de lois a été mise en place et régit les activités relatives à :

- La protection des Variétés de Plantes (PVP).
- La distribution et l'enregistrement des variétés.
- La description des lois relatives à l'importation des semences.
- La distribution des variétés des plantes.

L'ONCCS est spécifiquement chargé du suivi de l'identification et du contrôle des maladies chez les multiplicateurs privés agréés par la DPSP.

Lois de distribution et d'enregistrement des variétés :

Les variétés admises à la diffusion doivent être inscrites au « Catalogue officiel des espèces et variétés ». La procédure d'admission d'une variété à l'enregistrement est la suivante :

- Adresser une demande d'enregistrement à la Commission Nationale chargée du secteur semencier.
- Soumettre la variété à des essais comparatifs afin d'en analyser la stabilité, l'homogénéité et la valeur culturale. Les essais relatifs à la valeur culturale sont obligatoirement effectués au Burundi.
- Suivre l'ordonnance du Ministre qui fixe le nombre de cycles de ces essais, ainsi que le protocole.
- Faire accepter l'agrément de la variété au catalogue par le Comité d'enregistrement et d'homologation des variétés, sur la base des résultats des essais.
- Publier l'inscription de la nouvelle variété au BOB (Bulletin Officiel du Burundi).

La distribution des variétés des plantes :

La responsabilité, quant à la distribution des semences, incombe au MINAGRI, via la Commission Nationale chargée du secteur semencier. En ce qui concerne les semences de pré-base et de base, le comité se réunit afin d'analyser les demandes des structures publiques (DPAE) et des multiplicateurs privés. Au cours de cette réunion, le comité procède à une répartition entre les différents demandeurs des semences produites par l'ISABU et les associations agréées et/ou privées.

Description des lois relatives à l'importation des semences :

L'importation des semences est régie par l'Ordonnance Ministérielle n°710/498 du 25/8/1999 portant réglementation de la production, de l'importation et de la commercialisation des semences. Pour le secteur formel public (les centres semenciers appartenant au Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage) et privé, le contrôle se fait d'abord au champ : les inspecteurs de l'ONCCS (Office National de Contrôle et de Certification des Semences) procèdent à des inspections régulières des parcelles déclarées chez les privés agréés par la DPSP (Direction de la Promotion des Semences et Plants). Il s'agit de vérifier que les normes soient respectées. Les multiplicateurs non agréés ne sont pas contrôlés, mais vendent leurs semences via les marchés locaux.

Défis pour l'innovation du secteur semencier au Burundi :

- La quantité de semences de base actuellement produite par l'ISABU est insuffisante pour couvrir les besoins des entrepreneurs semenciers privés.
- Le prix des semences de qualité est élevé alors que les producteurs des produits de consommation n'ont pas les capacités techniques et financières pour les acheter.
- Des multiplicateurs privés sont réunis au sein du COPROSEBU et ne disposent ni de l'expertise (capacités techniques pour certains), ni de la quantité et qualité de semences requises.
- L'Office National de Contrôle et de Certification des Semences est un organe créé en mars 2012. Il ne dispose pas encore d'un laboratoire adéquat, ni d'une expertise suffisante pour l'analyse de la qualité des semences.
- L'ONCCS est supposé être autonome mais ne dispose pas, pour le moment, de ressources financières suffisantes pour procéder au contrôle de qualité auprès de tous les entrepreneurs semenciers. C'est pour le moment le PAIOSA qui subvient aux dépenses de fonctionnement.

Cas de la RDC

Analyse des acteurs du secteur semencier :

- La recherche agricole qui s'occupe de la sélection/introduction/amélioration/production des semences de base (INERA).
- Le contrôleur des semences de base et semences certifiées (SENASEM).
- Les producteurs de semences certifiées qui s'occupent de la multiplication.
- Les agriculteurs qui utilisent les semences certifiées.
- Les commerçants de semences et de produits agricoles.
- Les consommateurs de produits agricoles.
- L'encadrement et les services partenaires (SNV, SENAFIC, SNSA).
- Les organisations internationales (FAO, ONGI et ONGD) qui interviennent dans le domaine des semences, etc.
- L'autorité compétente.
- Une institution financière (banque de crédit agricole).

Circuit de multiplication des semences

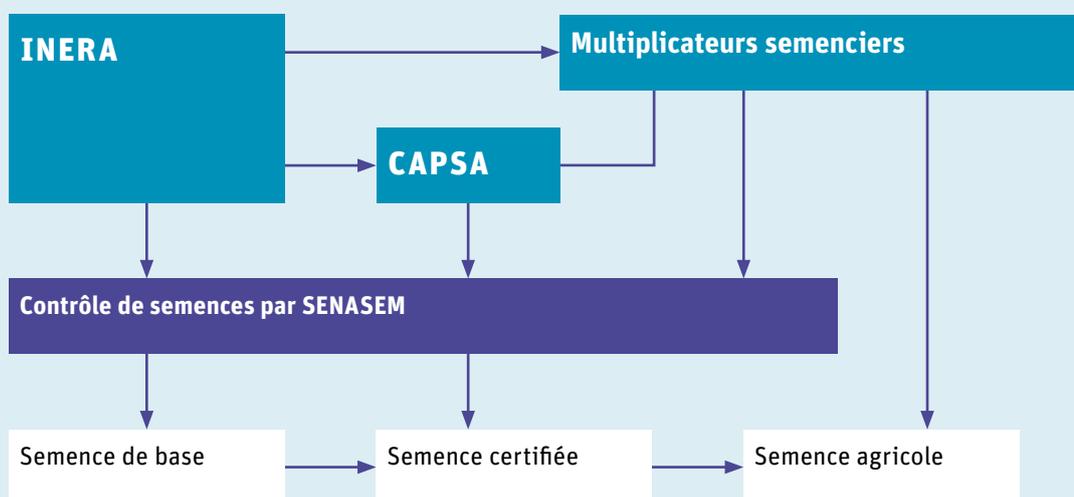


Tableau de catégorisation des semences en République démocratique du Congo :

INSTITUTION RESPONSABLE	CATÉGORIE DE SEMENCES	GÉNÉRATION	CODE
INERA	■ Semences de souche ou de fondation		G0
	■ Semence de pré-base		G1
	■ Semence de base		G4
SENASEM (FSP), CAPSA ou multiplicatrice	■ Semences certifiées de 1ère reproduction	R1	G5
	■ Semences certifiées de 2ème reproduction	R2	G6
Agriculteurs bénéficiaires de 1 et R2 pour la production en vrac (Vivres)			

La politique Nationale de développement du sous-secteur des semences est régie par l'arrêté ministériel N° 042 /CAB/MIN.AGRI/2006 du 02/09/2006 portant homologation de la politique nationale de développement du sous-secteur semencier en République démocratique du Congo.

Le gouvernement a compris que l'utilisation de semences améliorées figure parmi les techniques susceptibles de faire croître la production agricole et de renforcer les disponibilités en produits vivriers.

C'est pourquoi, l'État, pour le bon fonctionnement du sous-secteur semencier, souhaiterait améliorer l'environnement socio-économique en prenant les mesures suivantes :

- Le désengagement de l'État au profit du secteur privé : les activités de production et de commercialisation devront être transférées aux associations et aux entrepreneurs privés.
- La facilitation de l'accès aux crédits pour les producteurs et autres acteurs de la part des institutions financières.
- L'accessibilité de la formation à tous les acteurs de la filière.
- La mise en œuvre d'une décentralisation régionale.
- La mise en place d'un système de contrôle de la qualité efficace et adapté.
- La consolidation d'une stratégie de sécurisation de la production semencière, en tenant compte des aléas et des irrégularités pluviométriques.

Il n'existe actuellement que des avant-projets de *loi sur les semences* dont l'objectif est de promouvoir la production, la commercialisation et l'utilisation de semences de qualité sur l'ensemble du territoire national. Ceci dans le but de contribuer à la réalisation de l'objectif de croissance agricole, de développement rural durable et de sécurité alimentaire.

Si le projet de loi sur les semences est adopté, un avant-projet de *décret instituant le conseil national semencier et les conseils provinciaux semenciers* pourra réglementer les modalités d'organisation et de fonctionnement du conseil national des semences et celui des conseils provinciaux des semences.

Il existe également une proposition de loi sur la protection des obtentions végétales.

La RDC est aussi membre de la SADC. Dans le cadre de l'intégration économique régionale, les pays membres de la communauté de développement de l'Afrique Australe ont décidé d'harmoniser leurs politiques et réglementations semencières en vue de faciliter la circulation de semences de qualité à l'intérieur de cet espace régional.

4 volets ont fait l'objet de l'harmonisation :

- Le système régional d'homologation des variétés.
- Le système régional de certification et d'assurance qualité.
- La liste harmonisée des maladies de quarantaine et des maladies contrôlées.
- Le système harmonisé de protection des obtentions végétales.

Sources : Ministère de l'Agriculture : politique nationale de développement du sous-secteur des semences, SENASEM-CTB, Kin 2009.

Les défis auxquels le secteur semencier de la RDC est confronté sont :

- La faible capacité de l'INERA à mettre en place de nouvelles variétés et à fournir un flux continu de semences de base contrôlées par le SENASEM.
- Le besoin de renforcement du SENASEM pour qu'il assure un contrôle effectif de la production semencière.
- La mésentente entre les grands acteurs de la production et ceux de la distribution de semences.
- La faiblesse des associations d'agri-multiplieurs en ce qui concerne le matériel agricole (tracteurs, égreneuses, etc.).
- Le problème de commercialisation des semences certifiées et commerciales.
- L'inexistence de statistiques fiables sur le secteur semencier.

Le cas du Rwanda

Analyse des acteurs clés du secteur semencier

ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL						
A. Réglementation et loi		B. Norme de qualité		C. Politique agricole et semencière		
MINAGRI	RAB	RAB	MINAGRI	MINAGRI	RAB	
OPÉRATEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR SEMENCIÈRE						
A. Recherche (développement des variétés et production de semences de souche)		B. Production de semences de pré-base et base			C. Semences commerciales	D. Semences paysannes
RAB		RAB	Privés (mini tubercules)	Harvest Plus (haricots riches en fer)	Privés/coopératives agréées	Producteurs non agréés
E. commercialisation des semences et utilisateurs						
RAB	Privés/coopératives/entreprises	Producteurs de consommation				
SERVICES D'APPUI						
A. Appui technique					B. Homologation des variétés	C. Contrôle et certification de qualité
RAB (service de vulgarisation)	ONG locales/Internationales	Projets (RSSP/SPAT II)	Programme CIP / MINAGRI	Autorité locale (district / secteur)	RAB+ Comité d'homologation	RAB (inspections sur le terrain), RBS, Laboratoire National de semences
D. Appui financier/garanties					E. Organisation coopérative	
Banques, Microfinance-ments	ONG internationales (équipements)	Ambassades		Assureurs agricoles/ fonds de garantie agricole	RCA	

Acronymes :

- RAB :** Rwanda Agriculture Board (*Conseil rwandais pour l'agriculture*)
ONG : Organisation non gouvernementale
RSSP : Rural Sector Support Project (*Projet d'appui au secteur rural*)
SPAT II : Strategic Plan for Agriculture Transformation in Rwanda (*Plan stratégique pour la transformation de l'agriculture au Rwanda*)
CIP : Crop Intensification Programme (*Programme d'intensification des cultures*)
MINAGRI : Ministry of Agriculture (*ministère de l'Agriculture et de l'Élevage*)
RBS : Rwanda Bureau of Standards (*Bureau rwandais des normes*)
RCA : Rwanda Cooperative Agency (*Agence rwandaise des coopératives*)

Les principaux défis à relever sont les suivants :

- La quantité des semences de base produites par le RAB est très faible (surtout concernant la pomme de terre).
- Les producteurs semenciers ne peuvent pas produire les semences de base (pas d'accès aux semences de pré-base).
- Pas assez de terres pour produire de grandes quantités de semences (quantités de semences insuffisantes et non-respect des rotations visant la qualité).
- Le marché de semences n'est pas garanti (le principal client pour les céréales est le RAB).
- Le pouvoir d'achat des producteurs est faible pour l'achat de semences de qualité
- Peu d'inspecteurs disponibles pour le contrôle et la certification des semences.

Séance 12.3 : Stratégies pour accéder à de nouvelles variétés



Temps nécessaire	45 minutes
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Salle de formation
Sources d'information	

Les étapes suggérées au formateur sont les suivantes :

- Le formateur explique que le développement de nouvelles variétés est un travail très spécialisé, qui requiert des ressources importantes en termes de fonds et de personnel formé. Les petites entreprises semencières n'ont pas les moyens de s'y engager. Pour elles, il est indispensable de maintenir de bonnes relations avec les instituts de recherche, afin d'obtenir régulièrement de nouveaux produits.
- Il/elle poursuit l'explication en notifiant qu'il en est de même pour les semences de base. Cependant, la situation est légèrement différente. Si une terre est disponible et que la pression des maladies y est basse, du moins sur une partie de l'année, une entreprise collaborative pourrait être établie. Elle pourrait alors produire des semences de base pour un groupe d'entreprises semencières. S'appuyant sur une demande suffisante en semences de base, et bénéficiant de l'appui et du conseil technique des instituts de recherche, une telle entreprise pourrait être viable.
- Il/elle indique qu'une collaboration étroite entre les entreprises semencières et les chercheurs permettrait de générer des variétés plus adaptées aux besoins des entreprises semencières et des cultivateurs.

Le cas du Burundi

Pour devenir un producteur de semences agréé, il faut faire une demande d'agrément auprès de la DPSP. Une fois reçu le formulaire dûment rempli, les agents de la DPSP rendent visite au producteur afin de vérifier si le terrain répond aux normes, notamment en termes de superficie (capacité de rotations et espacements entre les cultures). Si les normes sont respectées, le producteur (ou le GPS) est reconnu comme producteur de semences agréé. Les critères d'agrément sont les suivants :

ESPÈCE	CATÉGORIE	SUPERFICIE MINIMALE (HA)	ROTATION	ESPACEMENT (M)
Blé tendre	Pré-base	0,5	1 saison	10
	Base	1	1 saison	10
	Certifié	1	1 saison	5
Riz	Pré-base	0,5	1 saison	5
	Base	1	1 saison	5
	Certifié	1	1 saison	5
Maïs	Pré-base	0,5	1 saison	400
	Base	1	1 saison	400
	Certifié	2	1 saison	200
Sorgho	Pré-base	0,5	1 saison	400
	Base	1	1 saison	400
	Certifié	2	1 saison	200
Haricot	Pré-base	0,5	1 saison	30
	Base	1	1 saison	25
	Certifié	1	1 saison	10
Arachide	Pré-base	0,5	1 saison	10
	Base	1	1 saison	5
	Certifié	1	1 saison	3

Une fois que le producteur a obtenu son agrément, il a le droit de produire aussi bien des semences de pré-base que des semences de base. Théoriquement, les semences de pré-base sont produites par l'ISABU ; mais actuellement, le PAIOSA a acheté des semences de pré-base de pommes de terre aux multiplicateurs privés de semences de pommes de terre.

L'ONCCS effectue des visites régulières aux producteurs de semences agréés, assurant ainsi un suivi du respect des normes de production de semences. Les contrôles se font actuellement pour la culture de la pomme de terre. Pour les autres cultures, le contrôle et la certification sont encore peu nombreux (on note un contrôle pour le riz, le maïs et le haricot, chez certaines associations). Après les contrôles survenus au champ, l'ONCCS octroie le certificat dans la mesure où les critères (normes de qualité) ont été respectés.

Stratégie pour l'accès aux nouvelles variétés :

Les GPS peuvent s'approvisionner en semences de qualité auprès des GPS agréés de leur zone, ou acheter les semences chez les multiplicateurs privés/associations ayant obtenu des semences à travers différentes ONG. Il faut les informer et les mettre en contact avec les producteurs de semences agréés. Le processus d'agrément ne génère aucun frais. Il suffit de remplir le formulaire de demande d'agrément en tant que producteur de semences. Il est par conséquent important de les informer des normes requises pour remplir les conditions d'agrément permettant de devenir producteur de semences.

Il existe 4 conditions contraignantes pour la production de semences:

- Disposer d'un marché d'écoulement des semences.
- Posséder un terrain suffisamment grand pour être éligible comme producteur de semences.
- Avoir les capacités techniques pour produire les semences.
- Avoir les capacités matérielles et financières pour produire les semences.

Le cas de la RDC

L'accès des petits producteurs aux semences de base est un problème majeur. Non seulement ils manquent d'informations, mais les semences sont également indisponibles dans les centres de recherche. L'INERA, qui est l'institution de recherche au Congo, a connu depuis des années un problème d'appui pour rendre opérationnelle la production des semences.

Il faut, dans la mesure du possible, faciliter aux producteurs de semences l'accès aux centres de recherche pour qu'ils puissent s'approvisionner en semences de base. Il existe des institutions dans la région auprès desquelles on peut s'approvisionner en semences de différentes cultures.

Pour certaines cultures, s'appliquant à la station INERA/YANGAMBI avec l'appui de la CTB, les producteurs peuvent directement acheter des semences de pré-base, de base, R1, R2, selon leur capacité de production.

Les semences de base de riz pluvial :

- La production de semences de riz pluvial est effective dans la station de l'INERA/YANGAMBI. Grâce à l'appui de la Coopération Technique Belge, la station introduit de nouvelles variétés, procède à l'épuration d'anciennes variétés et met à disposition des producteurs des semences de pré-base, de base et même des semences certifiées 1, R1 et R2.
- Le prix des variétés dépend de la catégorie de la semence, et varie de 2,5 à 3,0 USD le Kilogramme.
- Les variétés disponibles dans la station sont les suivantes : IRAT 122, Lienge, Lioto, NERICA 4 et NERICA 5.

Les semences de base de riz irrigué :

- Pour le moment, la recherche sur le riz irrigué est encore limitée. On recourt souvent à l'introduction de variétés de semences provenant d'autres pays.
- Au Kivu, la culture du riz irrigué se pratique dans la plaine de la Rizizi. Il est possible de s'approvisionner à partir de la station de l'ISABU, par le biais du centre de recherche de Mulungu, dans le cadre des échanges de matériel de multiplication.
- Certaines variétés sont encore à l'essai, notamment la BR132 et l'IRON5.

Les semences de pommes de terre :

- L'un des plus grands problèmes rencontré dans la production de semences de pommes de terre est la source d'approvisionnement en semences de base. En effet, au Congo, la production de ces catégories de semences est presque inexistante dans les stations de l'INERA. La station de Mulungu, censée produire des semences de souche, ne dispose pas d'un laboratoire en mesure de produire le matériel de base nécessaire à la production de semences saines (sans maladies).
- Au Rwanda, dans la station de RAB à Musanze, la production de plants de mini tubercules sains cultivés *in vitro* est opérationnelle.
- En République d'Ouganda, on constate également la culture *in vitro* de plants de pommes de terre au sein de la station de NARO/KACHWEKA.
- Il existe des variétés adaptées et appréciées par les consommateurs locaux, notamment les variétés suivantes : Victoria, Kinigi, Kirundo, etc.

Les semences de base de haricots :

- La recherche a mis au point des variétés de haricots bio-fortifiants. HarvestPlus promeut et vulgarise ces variétés.
- Dans la région, des programmes œuvrent pour la promotion des légumineuses, notamment la PABRA, avec l'appui du CIAT.
- Il existe plusieurs variétés, notamment le VCB 8013, le M 211, le RW 3006, le M211.

Le cas du Rwanda

Stratégies développées pour accéder aux nouvelles variétés

Il faut d'abord être agréé comme producteur de semences, à savoir remplir les conditions exigées (relatives au terrain et au stockage des semences, notamment), et faire une demande d'agrément pour devenir multiplicateur auprès des services du RAB.

Une fois l'agrément obtenu, il faut suivre les étapes suivantes :

- Avoir/acquérir la technicité et l'équipement nécessaires à ce niveau (par le biais de formations techniques sur la production des semences de la culture choisie).
- Demander au RAB l'autorisation de produire des semences de base.
- Demander la certification des semences après avoir rempli toutes les conditions requises auprès du RAB.

Les producteurs *non-agrésés* doivent acheter des semences aux multiplicateurs agréés, et se faire enregistrer également lorsque les conditions sont remplies.

Séance 12.4 : Visite d'un institut de recherche



Temps nécessaire	45 minutes
Équipement nécessaire	Flip chart, marqueurs
Lieu de formation	Un institut de recherche
Temps nécessaire	Une demi-journée

À la fin de cette formation, les participants seront à même de créer des comités par culture, regroupant les multiplicateurs de semences et les chercheurs (culture du maïs, du haricot, du riz et de la pomme de terre).

C'est à travers l'activité nationale (transversale) que les participants peuvent procéder au travail suivant :

- Documenter les variétés recherchées et leurs caractéristiques : opinion des producteurs, des consommateurs et des transformateurs.
- Analyser la disponibilité des variétés recherchées et leurs semences de base dans les pays de la sous-région.
- Collaborer pour installer et multiplier les semences dans des parcelles pilotes afin de tester de nouvelles variétés.
- Piloter l'écriture de brochures sur les semences dans la langue locale.

L'accès à des variétés et des semences de base est l'une des préoccupations majeures de tous les groupes de producteurs de semences (GPS) au Burundi ainsi qu'en République démocratique du Congo et au Rwanda.

La majorité des groupes de producteurs de semences ne dispose pas d'une source fiable et régulière de semences de base à utiliser comme matériel de départ. Ceci constitue une contrainte capitale pour la production commerciale de semences de haute qualité, et demeure une priorité pour tout groupe ayant l'ambition de se spécialiser dans la production de semences commerciales.

D'autre part, l'harmonisation et la simplification des procédures phytosanitaires, tout comme l'homologation de nouvelles variétés, déjà reconnues dans d'autres communautés d'Afrique de l'Est ou des pays ASARECA, offrent de nouvelles opportunités d'accès à du matériel et à des variétés provenant de l'extérieur du Burundi, de la République démocratique du Congo ou du Rwanda. Dans les pays voisins, tels que l'Ouganda, la Tanzanie et le Kenya, des variétés sont mises sur le marché pour les zones agro-écologiques et des marchés similaires à ceux du Burundi, de la République démocratique du Congo et du Rwanda.

Avec un visite d'échange dans un institut de recherche, on peut commencer à remédier le problème : la faible relation entre producteurs et instituts de recherche. La première étape consiste à évaluer les possibilités d'établir une relation d'affaires interne durable avec la recherche, en tant que fournisseur de semences de base et source de nouvelles variétés. Au cas où ce service ne serait pas disponible au Burundi, il faudrait y avoir accès dans les pays voisins.

Le cas du Rwanda - Coopératives

Selon la loi n° 50/2007 du 18/09/2007 portant création, organisation et fonctionnement des sociétés coopératives au Rwanda, les sociétés coopératives sont des associations de personnes physiques ou morales dotées de la personnalité juridique, lesquelles œuvrent pour la promotion des membres et s'appuient sur les valeurs d'assistance mutuelle, de responsabilité partagée, de démocratie, d'égalité et de participation égale au capital de la société coopérative.

La demande d'acquisition de la personnalité juridique d'une société coopérative doit être adressée à l'Organe chargé du développement des sociétés coopératives avec, en annexe, les documents suivants :

- Les statuts de la coopérative devant être certifiés par un notaire agréé ;
- Les copies du compte-rendu de la première réunion de l'Assemblée Générale constituante, portant les signatures ou les empreintes digitales de tous les membres fondateurs ;
- Les copies de la liste des membres du Conseil d'Administration et de celle du Conseil de Surveillance, comprenant leurs adresses et fonctions au sein de la société coopérative ainsi que leurs signatures ;
- Un spécimen de signature ou l'empreinte digitale des personnes autorisées à représenter légalement la société coopérative ;
- Une attestation délivrée par l'autorité locale du District du lieu du siège de la société coopérative.
- Les personnes désireuses de former une société coopérative adressent leur dossier au Secrétaire exécutif du secteur, qui l'inscrit officiellement dans un registre tenu à cet effet. Il transmet la demande au Maire du district dans un délai ne dépassant pas sept (7) jours ouvrables après avoir vérifié le dossier et son authenticité.

Dans un délai de quinze (15) jours ouvrables à dater de la réception de la demande, le Maire du district transmet le dossier à l'Organe chargé du développement des sociétés coopératives avec une recommandation et un certificat d'agrément provisoire délivré par ses soins.

L'Organe chargé du développement des sociétés coopératives (actuellement la Rwanda Cooperative Agency-RCA), et ce dans un délai de quinze (15) jours ouvrables à dater de la réception du dossier, procède à l'examen minutieux du dossier en vue de s'assurer qu'il satisfait aux conditions exigées par la loi pour l'octroi de la personnalité juridique.

Une Société coopérative ayant obtenu la personnalité juridique est tenue, dans un délai de trente (30) jours à dater de l'enregistrement, de remettre au Service du Journal Officiel tout document requis en vue de la publication de son acte d'enregistrement au Journal Officiel de la République du Rwanda.

Références bibliographiques

‘CIAT manuel 1’ : David, S. (1998): *Producing bean seed: handbooks for small-scale bean producers. Handbook 1. Network on Bean Research in Africa*, Occ. Publ. Series, No.29. CIAT, Kampala, Uganda. 69 + vii pp.

‘CIAT manuel 2’ : David, Soniia, & Beth Oliver (2002a): *Compétences en gestion pour les petits producteurs de semences: manuels pour les petits producteurs de semences. Manuel 2. Réseau de la recherche sur le haricot en Afrique*. Série de Publ. Occas., no.36. CIAT, Kampala, Uganda. 98 + vi pp.

‘CIAT manuel 3’ : David, Soniia, & Beth Oliver (2002b): *Compétences en gestion pour les petits producteurs de semences: guide du formateur. Manuel 3. Réseau de la recherche sur l’haricot en Afrique*. Série de Publ. Occas., no.37. CIAT, Kampala, Uganda. 30 + v pp.

FAO (Kugbei, S.)(year unknown), *Small-scale Seed Enterprise, Start-up and Management; Guidelines and business skills for seed producers in Afghanistan*

‘ASCT’: O’Connor Funk, Aline (2009): *The African seed company toolbox*. Bill & Melinda Gates Foundation. 188 pp.

UNESCAP: *Train the Trainer – Training Fundamentals – Instructor’s Reference Manual*.
www.unescap.org/ttdw/common/TFS/FFMultimodalTx/TOT.pdf

McCarthy, Jerome E. (1964). *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, IL: Irwin

MANUEL



L'entrepreneuriat semencier

GUIDE DE FORMATION

Ce manuel est un des outputs du projet CATALIST-2 de l'IFDC. CATALIST-2 continue de promouvoir le développement des pôles d'agro-industrie, l'intégration des marchés et l'intensification agricole. Les objectifs du projet sont d'améliorer les moyens de subsistance des petits agriculteurs et des autres parties prenantes dans la chaîne de valeur agricole. En plus, le projet vise à promouvoir les liens commerciaux et les affaires régionales, en se concentrant sur les pôles d'agro-industrie efficaces, les produits à forte demande, les réseaux existants d'agro-détaillants et d'infrastructures. Enfin CATALIST-2 voudrait promouvoir la paix et la stabilité dans la région des Grands Lacs (le Rwanda, le Burundi et la République Démocratique du Congo).

Un des résultats clés du CATALIST-2 est le développement des manuels de formation, l'organisation des formations pour les formateurs, et les formations pour les milles d'agriculteurs, sur les sujets suivants :

- La Gestion Intégrée de la Fertilité des Sols,
- La Production de Semence de Haricot,
- La Production de Semence de Riz,
- La Production de Semence de Pomme de Terre,
- L'Entrepreneuriat Semencier,
- Le Calcul des Coûts de Production,
- L'Analyse Coûts-Bénéfices de la Ferme.

Afin de faciliter la formation, CATALIST-2 a développé une série des manuels de formation et des guides pour les agriculteurs. Ce manuel-ci s'agit l'entrepreneuriat semencier.

This manual is one of the outputs of the CATALIST-2 project of the International Fertilizer Development Center (IFDC). CATALIST-2 builds on the successes of the CATALIST project. It continues to promote agribusiness cluster development, market integration and agricultural intensification. Its project goals are to improve the livelihoods of smallholder farmers and others in the agricultural value chain and promote regional trade and business linkages, which will support regional peace and stability. The CATALIST-2 project objective is to significantly improve food security in Central Africa's Great Lakes Region (Rwanda, Burundi and Democratic Republic of Congo) by focusing on effective agribusiness clusters, high-demand commodities, existing agro-dealer networks and infrastructure.

One of the key outputs of CATALIST-2 is the development of training manuals, training of trainers and training of thousands of farmers, on the following subjects:

- *Integrated Soil Fertility Management,*
- *Bean Seed Production,*
- *Rice Seed Production,*
- *Seed Potato Production,*
- *Seed Entrepreneurship,*
- *Production Cost Calculation, and finally*
- *Farm Cost Benefit Analysis.*

In order to facilitate these trainings, CATALIST-2 has developed a series of training manuals and guides. The training manual on seed entrepreneurship is in front of you.