



**Institut sénégalais de recherches agricoles (ISRA)
&
Institut international de recherche sur les cultures des zones tropicales
semi-arides (ICRISAT)**

Projet GPS/Sénégal

Formation des producteurs de semence d'arachide communautaire sur les outils de gestion de petites entreprises au Sénégal

A.A. Fall, M.D. Faye, B.R. Ntare et A.T. Diallo

Table des matières

Module d'appui à la gestion de petites entreprises dans la filière semence de base d'arachide communautaire	1
Rapport d'activités.....	1
I. Introduction	6
1.1. Objectifs du cours	6
1.2. Attentes et résultats attendus.....	7
II. Généralités sur le choix des semences d'arachide	7
2.1. Pourquoi créer une entreprise de semences ?	7
2.2. Choix des cultures et variétés	8
2.3. Différentes étapes nécessaires à la création d'une entreprise de semences	8
2.4. Analyse de l'impact des types de variétés pour la production de semence	10
2.5. Catégorie de semences et matériels nécessaires	11
III. Module sur l'étude de faisabilité	14
3.1. Méthodologie proposée	14
3.2. Conclusion	16
IV. Module sur l'étude de marché	20
4.1. Résultats attendus	20
V. Module sur les outils de gestion	22
5.1. Bilan	22
5.2. Compte d'exploitation	22
5.3. Marge brute, LE COUT DE PRODUCTION ET LE POINT MORT	28
5.4. Budget de culture	28
VI. Quelques notions de planification et de marketing	30
6.1. La planification est importante pour réussir les affaires.....	30
6.2. Préparation d'un plan d'affaire	30
6.3. Préparation du plan de coûts et de ventes	30
6.4. Préparation d'un plan de liquidité	31
6.5. Calcul de la valeur nette	33
6.6. Quelques notions de marketing	34
VII. Conclusion	35
Annexe 1. Liste des participants	36

Module d'appui à la gestion de petites entreprises dans la filière semence de base d'arachide communautaire

Rapport d'activités

L'atelier de formation sur les méthodes et outils de gestion d'une petite entreprise de production de semence de base communautaire s'est déroulé au CNRA de Bambey du 17 au 19 janvier 2005. Les participants étaient au nombre de 30 acteurs de la filière (techniciens et chercheurs sur le programme arachide, les producteurs de semences, les conseillers agricoles de l'ANCAR, des ONG et DRDR) venant de différentes localités du pays, en zone du bassin arachidier du Sénégal. La liste est annexée au présent rapport.

L'atelier a été ouvert par Dr Ousmane Ndoye, chef du centre de l'ISRA/Bambey en présence du coordonnateur GSP/Sénégal Monsieur Arthur Dasylya et de Madame Mbene Dieye Faye, chef du BAME, ancienne économiste du programme et du consultant Amadou Abdoulaye Fall, agro-économiste et formateur.

Le coordonnateur du programme GSP/Sénégal sur l'arachide a souhaité la bienvenue aux différents participants à cet atelier et a rappelé les objectifs du programme soutenu par l'ICRISAT. Après le séminaire de formation technique sur la production de semence de qualité, par le biais de cet atelier, le programme a voulu renforcer, la capacité de gestion de ses partenaires en vue de sa réussite, pour la multiplication de semences de base communautaire.

Ensuite, il revenait au chef du centre qui a brisé ledit programme au Sénégal de souhaiter de nouveau la bienvenue aux

participants et un bon séjour fructueux au CNRA de Bambey. Il a surtout insisté sur l'importance du partenariat dans l'exécution de la mission assignée à l'ISRA. Il a ensuite remercié l'ICRISAT Mali de son assistance financière et technique au niveau de la sous-région. Avant d'ouvrir officiellement l'atelier, il a également salué le consultant dont la présence suscite beaucoup d'espoir eu égard à son curriculum vitae.

Après la cérémonie d'ouverture de l'atelier, le formateur a présenté le calendrier de travail suivant :

Lundi 17 Janvier 2005

- Introduction sur les objectifs et attentes de l'atelier
- Généralités sur une entreprise de semences : pourquoi le choix d'une entreprise de semences ? Etapes de la création d'entreprise de semences
- Module sur l'étude de faisabilité

Mardi 18 janvier 2005

- Etude de cas sur l'étude de faisabilité de la création d'une entreprise de semence
- Etude de marché : les principes de base d'une étude de marché
- Module sur les outils de gestion : bilan, compte d'exploitation
- Exemple sur l'élaboration des études de cas sur ces outils

Mercredi 19 janvier 2005

- Marge brute, coût de production, point mort
- Budget de culture
- Comparaison et récapitulatif entre budget de culture, bilan, compte d'exploitation

- Quelques notions de planification et de marketing
- Evaluation du cours
- Clôture de l'atelier et remise de diplômes

Les cours sont dispensés simultanément en **Français et en Wolof** pour une meilleure compréhension des représentants de producteurs. Ils se sont déroulés durant les trois jours, de 9h à 13h et de 14h à 18h.

Le premier point a porté sur les objectifs et résultats attendus du cours de formation et de la population ciblée (les bénéficiaires potentiels). L'objectif principal de l'atelier est d'améliorer les connaissances et aptitudes des petits producteurs de semences de base communautaire à l'entrepreneuriat. Les objectifs spécifiques du cours sont :

- donner aux participants une connaissance approfondie de la création et de gestion d'une entreprise et notamment celle de production de semence de base d'arachide ;
- développer et renforcer le savoir-faire des participants à la conception, à la bonne tenue et à l'évaluation économique des performances de leur entreprise de semence d'arachides ;
- faire prendre conscience aux participants de leurs forces et faiblesses en matière d'évaluation de leur performance économique ; et
- préparer les participants à appliquer les connaissances acquises de l'atelier dans leur environnement de travail.

Le cours est destiné principalement aux petits producteurs de semences d'arachide. Il s'adresse également aux ONG, aux agents techniques de développement engagés dans des formes diverses d'encadrement des petits producteurs de semences, aux entrepreneurs privés et aux institutions à base communautaire

intéressées dans la production de semences d'arachide.

Le deuxième point de la première journée a mis l'accent sur les généralités de la production de semence de qualité. Le pourquoi et les différentes étapes ou processus de création d'une entreprise de semence. (réf. document de cours).

Le troisième point d'ordre de la première journée a porté sur le **module étude faisabilité**. Il s'agit de faire comprendre aux participants l'importance de cette première étape de création d'entreprise. Le cours a mis, par une approche pédagogique, en exergue les différentes étapes de ce processus. Par l'exemple d'une entreprise de production de semence de quatre hectares, nous avons ensemble, après la définition des concepts, élaboré un tableau d'investissement planifié dans le temps. Nous avons ensuite calculé le taux d'amortissement de chaque investissement à partir de son coût d'acquisition et de sa durée de vie prévue. Nous avons par la suite élaboré ensemble un bilan prévisionnel, puis un tableau d'annuités sur les crédits consentis dans le passif du bilan pour la réalisation de ces investissements et fonds de roulement. Ceci nous a permis d'arriver à élaborer un compte d'exploitation prévisionnel sur les dix premières années. Cette approche nous a permis de proposer un exercice sur la conception d'une hypothèse de création d'entreprises par cinq groupes de cinq à six personnes.

La deuxième journée a débuté par la présentation des études de cas sur la conception d'étude de faisabilité. Une interaction entre le formateur et les différents participants a permis de bien comprendre l'essence d'une étude de faisabilité et la méthode de sa conception. L'exercice sur les différentes présentations a consolidé la compréhension théorique et

pratique de ce module. **Le module d'étude de marché** a été le deuxième point d'ordre du jour. Ce module a passé en revue les principes et fondements d'une étude de prospective de marché avant la mise en œuvre d'une entreprise. Il s'agit d'un diagnostic approfondi sur la demande potentielle, de l'offre existante et les conditions d'environnement de cette offre. Les différentes conditions de création d'une entreprise individuelle ou collective de production de semence sont examinées à la lumière de leurs avantages et inconvénients.

Le troisième **module sur les outils de gestion** d'une entreprise de production de semence a été examiné dans l'après midi de la deuxième journée. Il s'est agi de passer en revue les concepts de **bilan et compte d'exploitation**. Par des exemples précis sur l'arachide, nous sommes parvenus à différencier un bilan d'un compte d'exploitation. Un exercice sur ces deux concepts a été demandé par groupuscules de deux participants.

La troisième et dernière journée a débuté par la présentation des exercices sur les concepts de bilan et compte d'exploitation. Ensuite, le module sur les outils de gestion s'est poursuivi par la définition de **marge brute, coût de production, point mort** et la détermination **du prix de vente** en prenant en compte le coût de production unitaire, le bénéfice majoré et certains

coûts d'investissements. Le calcul du prix de vente s'est effectué avec l'exemple du prix de semence d'arachide. Ce calcul a permis aux participants de bien comprendre le mécanisme de fixation d'un prix de vente.

Avant la présentation sur **les notions de planification et de marketing** a été exposé un récapitulatif sur la définition des différents concepts étudiés. Ce dernier module fait un rappel sur l'importance d'une bonne planification dans la gestion d'une entreprise. Les principes de marketing reposent sur les stratégies de promotion des produits. Le problème principal des filières agricoles se pose en terme de commercialisation. Il est utile d'examiner certains principes de base de marketing pour appuyer les petits producteurs de semences dans l'écoulement de leur production.

A la fin du cours, une évaluation anonyme a été faite par les participants sur les points suivants :

- contenu du cours ;
- identification et atteinte des objectifs du cours ;
- durée du cours (trois jours intensifs) ;
- logistique (environnement de l'atelier : matériel didactique, de bureau, hébergement et lieu de l'atelier).

Le tableau 1 donne la synthèse de l'évaluation.

Tableau 1. Synthèse de l'évaluation

Critères de notation	Nombre de participants ayant noté de 1 à 5				
	1	2	Notes 3	4	5
Contenu du cours	0	0	2	14	10
Identification et atteinte des objectifs	0	1	3	18	4
Durée de la formation	1	5	10	7	3
Logistique	0	3	1	14	8

La note va de 1 à 5 (1 = très faible, 2 = faible, 3 = moyen, 4 = bien, 5 = très bien).

Résultats de l'évaluation

Sur 30 participants, 26 évaluations ont été obtenues. Le contenu du cours de formation a été en majorité apprécié par les participants (58 % des participants lui donnent une note de 4, tandis que 38 % le jugent très bien). De même, les objectifs de l'atelier ont été clairement identifiés et les résultats atteints. La logistique a été aussi appréciée par la majorité. Seule la durée du cours a été diversement appréciée. La majorité des participants ont jugé la durée de l'atelier acceptable, cependant un quart des participants la trouve relativement courte.

Deux questions supplémentaires ont été posées :

1. En quoi, le contenu du cours peut-il être utile dans le cadre de votre travail ?
2. Sur quoi souhaiteriez-vous que l'orientation du cours soit axée ?

La réponse à ces questionnements est présentée au tableau 2. La conception et l'amélioration des connaissances de gestion sont les principaux centres d'intérêt des participants. L'orientation actuelle du cours est appréciée selon la perception de la majorité des participants. Des améliorations sur l'introduction d'autres modules (juridiques, marketing, etc.) sont aussi attendues.

Tableau 2. Questions sur le contenu et l'orientation du cours

En quoi ce cours peut-il vous être utile dans votre travail quotidien ?

Réponses	Effectif
Appui pratique	2
Appui à la conception de projet	6
Amélioration et gestion des affaires	3
Echanges et renforcement	2
Amélioration des outils de travail	6
Compréhension des outils	3
Pas d'opinion	1
Elaboration et gestion de projet	1
Compréhension du calcul des annuités	1
Rappel et actualisation des connaissances	1
Total	26

Sur quoi souhaiteriez-vous que l'orientation du cours soit axée ?

Réponses	Effectif
Pré-évaluation des connaissances des participants	2
Penser à une durée plus longue	2
Orientation actuelle est bonne	9
Suite du cours sur la commercialisation	1
Etude de cas par zone de production	1
Multiplication de l'atelier	1
Pas d'opinion	4
Ajouter d'autres modules	5
Exemple sur l'arachide	1
Total	26

La cérémonie de clôture a été présidée par le chef de centre au cours de laquelle des diplômes ont été remis aux différents participants. Le coordonnateur et le chef de centre ont salué l'assiduité et l'engouement des participants. Ceux-ci ont aussi exprimé leur gratitude au consultant

et surtout à l'ICRISAT pour son soutien financier et technique. Ils ont présenté une motion de remerciements aux organisateurs de l'atelier et au formateur pour les connaissances acquises durant la session de formation et pour les conditions d'accueil.

I. Introduction

Le cours de formation théorique et pratique de gestion d'une entreprise de production de semences a pour but principal de développer et de renforcer les capacités des petits producteurs de semences de base communautaire à l'entrepreneuriat. Il s'adresse également à des ONG, à des agents techniques de développement engagés dans des formes diverses d'encadrement des petits producteurs de semences, aux entrepreneurs privés et aux institutions à base communautaire intéressés à la production de semences d'arachide. Il est aussi destiné à la formation des formateurs pour une multiplication des effets de renforcement de capacités. Ce module est conçu comme un guide pratique de gestion d'une petite entreprise pour appliquer ou contrôler l'application de certaines normes. Il est toujours utile d'associer les capacités techniques de production de semences de base communautaire à la maîtrise des outils de gestion économique pour la bonne marche de l'entreprise. Le programme GSP de l'ISRA Bambey, avec l'appui de l'ICRISAT, vise à améliorer la performance économique de ses partenaires (producteurs de semences d'arachide).

Ce cours intensif (de trois jours) se veut interactif et partage des connaissances et expériences sur les méthodologies simples de bonne gestion d'une entreprise. Il fait appel à des outils quantitatifs de l'état de performance des activités de production et de commercialisation des semences d'arachide. Le cours est axé sur des concepts clés des techniques de gestion comme les fondements de la création

d'entreprise (études de faisabilité et de marché), les notions de bilan, compte d'exploitation, de marge, de point mort, de coût de production, de budget de culture, de rentabilité, de quelques notions de planification et de marketing, etc.

1.1. Objectifs du cours

L'objectif principal de l'atelier est d'améliorer les connaissances et aptitudes des petits producteurs et autres participants non spécialisés en économie en gestion d'entreprise.

Les objectifs spécifiques du cours sont :

- donner aux participants une connaissance approfondie de la création et de gestion d'une entreprise et notamment celle de production de semence de base d'arachide ;
- développer et renforcer le savoir-faire des participants à la conception et la bonne tenue et à l'évaluation économique des performances de leur entreprise de semence d'arachides ;
- faire prendre conscience aux participants de leurs forces et faiblesses en matière d'évaluation de leur performance économique ; et
- préparer les participants à appliquer les connaissances acquises de l'atelier dans leur environnement de travail.

Pour atteindre ces objectifs, les participants auront à démontrer leur aptitude à travers des exercices pratiques après chaque module. A la fin du cours, certaines notions d'évaluation économique de la performance de leurs activités de production de semence doivent être maîtrisées.

1.2. Attentes et résultats attendus

- Amélioration des connaissances des participants à l'évaluation économique d'une petite entreprise de semence d'arachide (étude de faisabilité et de marché).
- Assimilation par les participants des concepts de bilan, de compte d'exploitation, de budget de culture.
- Détermination des indicateurs de performance de leur petite entreprise.
- Compréhension des outils de gestion et leur application pratique.

II. Généralités sur le choix des semences d'arachide

La baisse de la productivité du secteur agricole, les fortes variations de la production, et l'accroissement des importations, l'exode rural et la très forte urbanisation des populations constituent des préoccupations pour les décideurs. Les effets combinés de la baisse des recettes d'exportation et de l'augmentation des dépenses en importations alimentaires et de biens d'équipements ont sérieusement affecté la balance commerciale et les finances publiques du pays. Ainsi, les stratégies de diversification dans les systèmes de production sont mises en avant. Les opportunités de semences d'arachide sont dans ces nouvelles dynamiques. La relance de la production arachidière passe forcément par le renforcement du secteur privé. Ainsi, les potentialités de la filière, de même que les perspectives du marché local comme celui de la sous-région, offrent des perspectives de créneau d'entreprises.

Si la production de l'arachide reste une des options fondamentales de l'État dans sa politique d'augmentation des revenus des producteurs au Sénégal, il n'en demeure pas

moins que le capital semencier est presque perdu. Ainsi, certains agriculteurs ou institution à base communautaire explorent les possibilités d'exploitation de cette filière émergente en vue de sécuriser leurs revenus. Cependant, ces types d'entreprises sont de grands risques pour les néo-entrepreneurs ce qui suscitera le débat sur le renforcement des capacités et la connaissance des outils de gestion et des stratégies de marketing.

2.1. Pourquoi créer une entreprise de semences ?

Le développement de l'emploi local passe à la fois par le développement des activités agricoles liées à chaque zone agro-écologique (productions et filières bien maîtrisées) et des activités agricoles diversifiées pour alimenter un marché local de produits de base et des produits transformés pour sécuriser et diversifier les revenus. La diversité des activités limite le risque et permet de partager le travail (création d'emploi). Cependant, tout processus d'investissements pose au préalable une connaissance approfondie des tenants et aboutissants de ces dynamiques. Ceci pose avec acuité la dynamique de fonctionnement des filières ciblées et les disponibilités de leur offre, leurs acteurs, les potentialités de risques, la saisonnalité, les prix et la stabilité de l'offre, les débouchés potentiels de l'output, les stratégies de partenariat avec les acteurs impliqués, les mécanismes de crédit et de financements de telle ou telle autre activité et aussi la capacité des acteurs locaux pour la promotion et la maintenance de telles activités.

Pourquoi une entreprise sur les semences d'arachide au Sénégal ?

- La majeure partie ou toutes les semences des paysans sont perdues suite à la sécheresse, l'inondation, des

maladies, des insectes nuisibles ou de mauvais stockage.

- Toutes les semences des paysans sont consommées ou vendues.
- Les paysans veulent augmenter les superficies cultivées ; mais ils n'ont pas assez de semences de bonne qualité pour emblaver le nouveau champ.
- Ils veulent essayer une nouvelle variété.

Le but de la création d'une entreprise de semences est de produire les semences de qualité pour la vente et faire des bénéfices à partir de cette activité.

Une culture peut convenir à la production de semences pour les entreprises de semences si :

- les paysans ne sont pas satisfaits de la disponibilité ou de la qualité de leurs propres semences ou les semences vendues aux marchés ou dans les magasins ;
- les paysans éprouvent des manques de semences au moment du semis ;
- les paysans sont déjà habitués à acheter les semences ;
- les semences sont attaquées par les maladies telles que les maladies foliaires, les attaques des insectes, des nématodes, des foreurs, ou par la contamination des graines par l'aflatoxine produite par l'*Aspergillus flavus* ;
- la semence de qualité peut être produite par les personnes non spécialisées.

2.2. Choix des cultures et variétés

Choisir les cultures et variétés à produire et le nombre de cultures que vous pouvez

gérer. Produire les semences de plusieurs cultures a beaucoup d'avantages :

- quand la demande des semences d'une culture baisse, vous pouvez produire les semences d'une autre culture ;
- vous pouvez également faire des bénéfices en pratiquant la rotation des cultures ;
- plus d'un produit vous permet d'accroître vos bénéfices et réduire les risques climatiques.

Les principaux inconvénients pour plus d'une culture sont : le fait que quand le travail augmente, alors les besoins en équipement et en expertise deviennent plus importants.

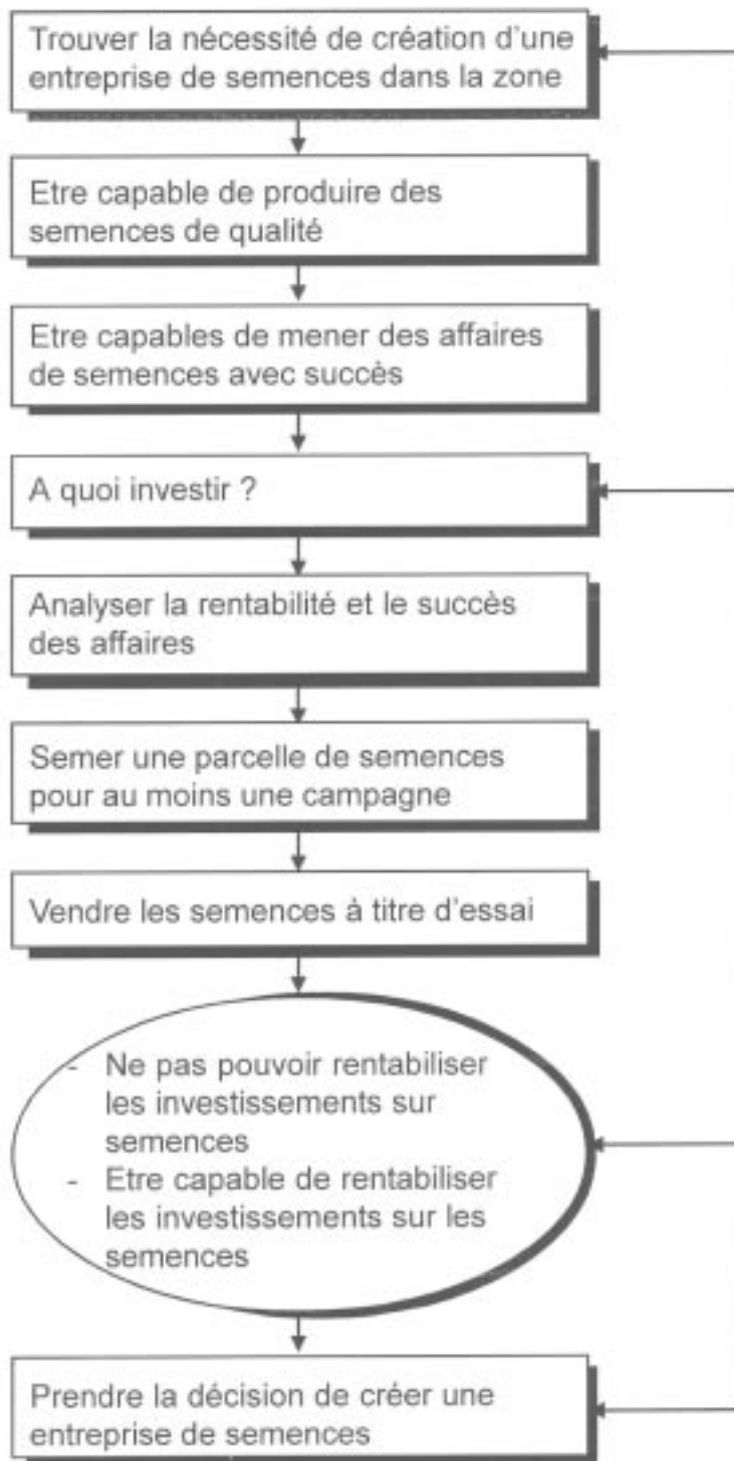
Pour réussir vos affaires avec succès, il vaut mieux limiter le nombre de cultures à une ou deux. Si vous décidez de produire les semences de deux cultures, soyez surs de sélectionner les cultures qui peuvent être cultivées en rotation pour la fertilité du champ. Vous pouvez décider de planter toutes les deux cultures chaque campagne ou seulement une culture par campagne.

Le choix des variétés à multiplier déterminera beaucoup les succès de vos affaires.

2.3. Différentes étapes nécessaires à la création d'une entreprise de semences

Avant de prendre la décision de créer une entreprise de semences, il faut passer par sept étapes représentées par le diagramme suivant :

Les étapes pour créer une entreprise de semences



2.4. Analyse de l'impact des types de variétés pour la production de semence

Tableau 3. Types de variétés pour la production de semences

Types	Avantages	Inconvénients
Les variétés locales traditionnelles	<ul style="list-style-type: none"> ● Les paysans les connaissent déjà ● Préférences des paysans 	<ul style="list-style-type: none"> ● Les paysans ne veulent pas les acheter puisqu'elles sont disponibles ● Faible taux de multiplication ● Faibles rendements et /ou elles ne sont pas résistantes aux principales maladies et insectes nuisibles
Les variétés locales rarement cultivées	<ul style="list-style-type: none"> ● Les paysans peuvent être prêts à les acheter à un prix élevé par ce qu'elles sont rares ● Elles sont appréciées par les paysans 	<ul style="list-style-type: none"> ● Faible taux de multiplication ● Faibles rendements et /ou elles ne sont pas résistantes aux principales maladies et insectes nuisibles ● Demande trop faible
Les variétés améliorées	<ul style="list-style-type: none"> ● Elles ont des hauts rendements et tolérantes aux principales maladies et insectes nuisibles ● Les paysans peuvent être prêts à acheter à un prix élevé 	<ul style="list-style-type: none"> ● Elles ne sont pas connues des paysans ● Ont des caractéristiques indésirables

Une affaire de semences peut avoir différents marchés ciblés. Votre marché ciblé dépendra évidemment de l'ampleur de votre affaire et les ressources disponibles (champs, manœuvre, l'argent, le temps).

Puis-je produire de bonne qualité de semences ?

- Décider quelle catégorie de semences produire
- Penser à l'équipement et aux matériels nécessaires

2.5. Catégorie de semences et matériels nécessaires

Généralement, il y'a trois classes de semences qui peuvent être vendues aux paysans :

1. **Semences certifiées** : semences produites par les professionnels. Les champs de semences certifiées doivent être inspectés par les autorités de contrôle
2. **Semences améliorées** (semences standards ou semences commerciales) : peuvent être produites dans les conditions paysannes utilisant des itinéraires recommandés.
3. **Semences paysannes** : semences produites par les paysans en utilisant leurs pratiques traditionnelles.

Le type de semences pour les affaires décrites dans ce manuel concerne la production de semences améliorées.

La production de semences nécessite les équipements spéciaux.

Suis-je une personne capable de gérer une entreprise de semences ?

- Pouvez vous gérer une entreprise de semences ?
- Avez vous les compétences nécessaires pour une entreprise de semences ?
- Devrez vous travailler individuellement ou en groupe ?

L'entreprise de semences est une affaire complexe, qui nécessite des compétences solides :

- le marché n'est pas stable (il change tout le temps) ;
- il peut y avoir la compétition avec les propres semences des producteurs ;
- il est difficile de prédire le comportement des clients ;
- les conditions climatiques peuvent être défavorables.

Il y'a huit domaines de compétences pour opérer avec succès une entreprise de semences. Les trois premiers sont des compétences personnelles liées à vos expériences passées et font partie de vos propres traits de caractères.

1. **Expériences dans la production** : si vous n'avez pas une bonne expérience et la connaissance de la production d'une culture, vous ne serez pas capable de produire une culture ou prendre des décisions concernant la production de semences de la culture.
2. **Le désir de réussir** : quand on commence une affaire, il y'a toujours beaucoup d'excitation. Les nouvelles variétés et les nouvelles méthodes de production de semences vous donnent la confiance. Mais il peut y avoir des problèmes : sécheresse, trop de pluie, mévente, quelqu'un de la famille est malade et il a besoin d'argent pour se soigner. Vous commencez à vous interroger si c'était une bonne décision de commencer une telle entreprise de semences. Si vous avez un fort désir de réussir, vous devez savoir que les problèmes peuvent arriver, mais ils sont gérables.
3. **L'habileté à prendre des risques** : il y'a toujours des risques au démarrage d'une entreprise. Pour certains, prendre même des risques est très difficile. Ces

personnes préfèrent travailler sur quelques choses qu'ils connaissent mieux que d'essayer de nouvelles choses. D'autres personnes sont prêtes à prendre des risques, mais seulement après avoir bien réfléchi là dessus, et s'elles peuvent les financer. On peut prendre des risques si l'on maîtrise les affaires, avoir une connaissance du marché et de la compétition des produits. Cependant, certains risques tels que les conditions climatiques, les réglementations, les changements de demande, les maladies, les insectes nuisibles et les vols ne sont pas contrôlables.

4. L'étude de marché : vous devez avoir des informations sur les cultures, les variétés et le type de semences que les paysans veulent et le prix auquel ils sont prêts à acheter.

5. Connaissances financières : vous devrez savoir tout le temps, même avant de commencer, si vos entreprises de semences sont rentables. Vous devez également savoir le montant dépensé et vos revenus.

6. Le sens des affaires : vous devez comprendre tous les aspects de votre entreprise de semences et savoir comment la gérer.

7. L'art de vendre : il faut convaincre les clients pourquoi ils doivent acheter vos semences par rapport à celles qui proviennent d'ailleurs.

8. Service : il faut savoir attirer la clientèle.

Le travail en individuel ou en groupe

Une entreprise de semences peut opérer individuellement ou en groupe. Certains avantages et inconvénients du travail dans ces deux cas sont cités ci-après.

Opération d'une entreprise de semences individuelle

● **Avantages**

- Toutes les décisions sont prises par le propriétaire.
- Le revenu revient au propriétaire seul.
- Vous pouvez essayer de nouvelles idées, nouvelles méthodes et nouvelles techniques de marketing sans demander à quelqu'un.
- Il n'y a pas de problèmes de méfiances ou d'incompréhension.

● **Inconvénients**

- Le propriétaire prend en charge tous les aspects financiers.
- Vous pouvez avoir une assistance dans la prise de décisions en tant qu'individu, mais ceci peut être coûteux et prendre du temps.
- Certaines personnes peuvent se sentir plus isolées par rapport à d'autres qui font partis du groupe.
- Tous les risques, équipements et intrants sont sous la responsabilité d'une personne.

Opération d'une entreprise de semences en groupe

● **Avantages**

- Les coûts de transport, marketing, distribution d'engrais et de semences peuvent être partagés.
- L'achat en grande quantité des intrants comme engrais, insecticides et produits chimiques de traitements des semences réduit le coût de transactions.
- Les groupes ont souvent l'accès au crédit à un coût moindre
- En travaillant ensemble, on peut aboutir à des niveaux de productions élevées et par conséquent, des revenus élevés. L'accroissement de la production peut créer des

économies, qui peuvent être utilisées pour augmenter la production ou répondre à d'autres besoins.

- Ensemble, on analyse les problèmes et détermine les futurs plans.
- Les femmes peuvent avoir accès aux terres et autres ressources quand elles sont organisées en groupes.

● Inconvénients

- Il peut y avoir de conflits entre les membres ou sein du groupe pour plusieurs raisons.
- Souvent, les groupes sont trop liés aux financements extérieurs contrairement à leurs propres moyens.
- Si le dirigeant du groupe est faible, le groupe n'arrive pas à atteindre les objectifs et l'adhésion diminue.
- La mauvaise gestion des informations peut créer des confusions au sein du groupe sur les dépenses, le marketing et les ventes.
- Si quelques membres prennent toutes les décisions, les autres peuvent être frustrés par ce qu'ils n'ont pas la possibilité de donner leurs opinions.

Si vous décidez de travailler en groupe, il y'a plusieurs moyens de vous organiser :

1. Les membres du groupe font ensemble toutes les activités de production de semences et partagent les revenus.
2. Les membres du groupe produisent les semences individuellement, mais

viennent faire ensemble quelques activités telles que le stockage ou le marketing.

3. Les membres du groupe achètent ensemble les matériels et les intrants pour réduire le coût.

Il serait préférable de travailler avec un groupe qui a déjà des succès et expériences du travail en groupe et bien réfléchir aux avantages et inconvénients de chaque méthode et s'organiser en conséquence avant de prendre une décision.

Quel investissement dois-je faire pour réussir une entreprise de semences ?

- Estimer le coût de démarrage d'une entreprise de semences
- Estimer les revenus et les dépenses pour une année
- Estimer le gain

Avant de commencer une entreprise, vous devez développer un plan d'affaire pour voir si vous pouvez commencer les affaires avec bénéfices. Ceci implique les calculs suivants :

- les coûts fixes et les coûts variables ;
- le prix de vente ;
- le revenu annuel des ventes ;
- les rentabilités des affaires.

III. Module sur l'étude de faisabilité

Ainsi l'étude de faisabilité portant sur la création et/ou l'extension des unités de production par exemple, de semence d'arachide, devra permettre de répondre à un certain nombre de questions :

- existe-t-il une demande en matière d'unités de production de semence d'arachide dans le pays ou la région de Bambey, Kebemer, etc. ?
- quelles sont les fonctions prévues ou à prévoir pour ces unités ?
- en terme d'avantage comparatif est-il économiquement rentable de construire ces unités pour les objectifs attendus et pour les populations ciblées (producteurs d'arachides) ?
- ces investissements prévus constituent-ils des alternatives intéressantes pour l'utilisation des fonds (indicateurs de performance : *Cash Flow*, Valeur Actualisée Nette, Valeur ajoutée, etc.)
- quel type d'unités faudrait-il mettre en place ? Existe-il une main d'œuvre qualifiée pour le fonctionnement de l'unité ? La technologie est-elle disponible ?
- existe-t-il des partenaires locaux (en termes de production R1 et R2, ou matières premières) capables d'assister l'unité dans son fonctionnement ?
- faudrait-il privilégier la vente au champ par rapport à l'ouverture de dépôts en fonction de la demande ? Quel type de conditionnement faudrait-il faire ?
- enfin, le site choisi est-il mieux indiqué ?

Il s'agit là autant de questions entre autres qui interpellent toute opération d'installation (ou d'extension) d'unités de production de semence d'arachide. Cette étude de faisabilité devra s'intéresser à la dynamique des différents systèmes de production du pays ou de la région ciblée et la saisonnalité de l'offre et de la demande.

Des tentatives d'intensification des productions d'arachide sont-elles aussi notées dans la zone d'implantation. On assiste depuis quelque temps à la naissance d'organisations inter-professionnelles sur les produits de la région (arachide, riz, tomate, oignon, patate douce, etc.) qui encourage la mise en place d'unités de production de semences de bases. Aussi, la réflexion sur les questions de développement et de durabilité de l'agriculture et de rentabilité des systèmes agricoles suscite un regain d'intérêt sur la diversification des cultures, mais aussi sur la promotion d'unités de productions de semences de bonne qualité dans des créneaux porteurs capables de valoriser les produits du secteur primaire à forte valeur ajoutée. La promotion de petites et moyennes unités comme celles de production des semences d'arachide rentre dans ces perspectives dont l'objectif global est d'améliorer les conditions de vie des populations par non seulement la création d'emploi en zone rurale, mais aussi la diversification des revenus.

L'étude de faisabilité ou d'évaluation de la rentabilité des investissements se situe dans un contexte de lancement de nouvelles initiatives devant appuyer les populations locales à se prendre en charge à travers des unités de production d'activités adaptées au milieu. Cette initiative, si elle s'avère rentable, permet d'une part de diversifier la gamme d'activités en amont de la filière et ainsi solutionner les problèmes liés au déficit du capital semencier et de la très mauvaise qualité des semences d'arachide ; et d'autre part, permet la création d'emploi et de valeur ajoutée à l'économie locale.

3.1. Méthodologie proposée

L'analyse de faisabilité s'effectuera parallèlement à l'étude de marché pour les outputs de ces unités de production en vue d'identifier les contraintes auxquelles elles

seraient confrontées dans leur fonctionnement et les opportunités qui s'offrent à elles. Ainsi, cette méthodologie devrait donc prendre en charge l'étude de faisabilité financière pour évaluer la rentabilité de ces investissements sur les unités (coûts et bénéfices attendus).

Diagnostic

Le diagnostic consistera en une évaluation de l'existant, en terme de capacité de production, de marché et de chiffre d'affaire. Il consistera également évaluer le marché réel ciblé par ces investissements par comparaison de l'offre à la demande actuelle. Enfin, une étude sera effectuée sur les difficultés d'approvisionnement potentielles de ces unités.

Ces diagnostics se feront grâce à des enquêtes et des interviews formelles et classiques de tous les partenaires intéressés par ces activités et sur la base des documents techniques des services d'appui et d'encadrement de la zone. Il s'agit d'étudier l'environnement de ces unités et activités (systèmes de financement, techniques de production, circuits de commercialisation, techniques de conservation et consommation).

Analyse

L'analyse porte sur les indicateurs de *cash flow* (montant des liquidités de l'entreprise) de résultats et de chiffre d'affaires, valeur ajoutée, pour les activités productives, etc.

L'analyse technique économique de faisabilité est basée sur :

- la justification du projet et du contexte dans le quel le projet est utile (environnement économique, social, problèmes d'emploi, création de richesse, expression de besoins identifiés, etc.) ;

- l'étude de viabilité : définition des hypothèses de mise en place (ex. le cas où l'entreprise n'est pas agréée et qu'elle achète avec toutes taxes comprises ses équipements pour produire, soit le cas où l'entreprise est agréée et bénéficie de l'exonération des taxes sur l'achat de ses équipements) ; définition du plan de trésorerie prévisionnelle pour apprécier la transparence et la viabilité du projet qui permet que les remboursements à terme puissent être couverts par des *cash flow* à terme ; examen de la rentabilité de l'affaire faire pour la collectivité nationale en évaluant ses effets économiques et sociaux sur la nation ;
- l'évaluation financière des investissements est le soubassement de l'étude de faisabilité. Il s'agit d'évaluer et de présenter le bilan du projet en hors taxe et toutes taxes comprises avec un apport ou pas apport personnel suivant le montage des tableaux suivants.

Tableau BILAN

Le bilan (tableau 4) comme son nom l'indique, permet de savoir si l'activité est bénéfique ou déficitaire en effectuant une "photographie" de l'entreprise (exploitation, OP, etc.) en début d'année et une autre en fin d'année.

Tableau AMORTISSEMENTS

Les intérêts issus des emprunts à moyen terme sont présentés dans le tableau 5 avec ou sans la non prise en compte d'un éventuel différé de paiement qui permettrait d'accroître ou non le *cash flow* du projet.

Tableau des ANNUITÉS DES INTERETS

La prévision des charges et des recettes est bâtie sur le principe de l'estimation de l'ensemble probable des charges, et une

Tableau 4. Bilan prévisionnel (hors taxes)

Exploitation de production de semence d'arachide de base de 4 ha dans la zone de Bambey

ACTIF		PASSIF	
Frais immobilisés (études, etc.)	1 500 000	Apport personnel 20 %	1 151 160
Bâtiments de stockage	1 500 000		
Matériel d'exploitation	1 504 000	Emprunt à long terme	4 604 640
Matériel roulant	150 000		
Mobilier et matériel de bureau	40 000		
Total immobilisation	4 694 000		
Fonds de roulement	1 061 800		
Total	5 755 800		5 755 800

étude de sensibilité pour la fixation des prix compétitifs permettant de rentabiliser les investissements (tableau 6).

Tableau PREVISION DES RESULTATS

Sur la base de ces évaluations et estimations, un compte d'exploitation prévisionnel est établi en hors et toutes taxes comprises (tableau 7).

Tableau COMPTE D'EXPLOITATION

Voir tableau 7.

3.2. Conclusion

Il est fortement recommandé d'utiliser l'expertise des spécialistes. Ce cours vous permet de comprendre les différentes évolutions et les raisons qui le sous-tendent. Une étude de projet n'est pas seulement un alignement de chiffres ou de tableaux de chiffres, c'est surtout l'exposé du déroulement de la réalisation d'un investissement et des possibilités offertes par cet investissement pour récupérer l'argent utilisé pour investir dans un délai donné, compatible ou non avec un gain suffisamment élevé pour infléchir à investir.

Tableau 5. Amortissements (hors taxes) pour les cinq premières années

Désignation	Année	Valeur	Durée	Taux	Amortissement					
					2005	2006	2007	2008	2009	2010
Frais immobilisés	2005	1 500 000	5 ans	20 %	300000	300000	300000	300000	300000	300000
Bâtiments de stockage		1 500 000								
Matériel d'exploitation										
Semoir	2005	160 000	25 ans	4 %	6400	6400	6400	6400	6400	6400
Houe et adaptes	2005	130 000	10 ans	10 %	13000	13000	13000	13000	13000	13000
Animal de trait	2005	200 000	5 ans	20 %	40000	40000	40000	40000	40000	40000
Pulvérisateur	2005	70 000	5 ans	20 %	14000	14000	14000	14000	14000	14000
Cribleur manuel	2005	300 000	10 ans	10 %	30000	30000	30000	30000	30000	30000
Bâches	2005	300 000	5 ans	20 %	60000	60000	60000	60000	60000	60000
Bascule et série poids	2005	300 000	20 ans	5 %	15 000	15000	15 000	15 000	15 000	15 000
Balance	2005	5 000	5 ans	20 %	1 000	1000	1 000	1 000	1 000	1 000
Petits outillages	2005	15 000	5 ans	20 %	3 000	3000	3 000	3 000	3 000	3 000
Fardage	2005	24 000	10 ans	10 %	2 400	2400	2 400	2 400	2 400	2 400
Matériel roulant										
Charrette	2005	150 000	10 ans	10 %	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Matériel et mobilier bureau										
Chaise	2005	15 000	5 ans	20 %	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Bureau	2005	10 000	5 ans	20 %	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Petits outils de bureau	2005	15 000	5 ans	20 %	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Total					507 800	507800	507 800	507 800	507 800	507 800

Tableau 6. Annuités sur les crédits

Crédit est de 4 604 640		Durée de vie = 5 ans		Amortissement annuel est de 920 928		
Année	Montant à rembourser	Amortissement	Taux d'intérêt annuel	Total d'intérêts échus	Frais dossiers/assurance	Annuité
Année 1	4 604 640	920 928	7,5 %	345 348	25 000	1 291 276
Année 2	3 683 712	920 928	7,5 %	276 278		1 197 206
Année 3	2 762 784	920 928	7,5 %	207 209		1 128 137
Année 4	1 841 856	920 928	7,5 %	138 139		1 059 067
Année 5	920 928	920 928	7,5 %	69 070		989 998

Tableau 7. Compte d'exploitation prévisionnel (hors taxes)

Désignation	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5
CHARGES					
61. MATIERES PREMIERES ET FOUR. CONS.	884 800	902 496	902 496	911 521	920 636
63. AUTRES SERVICES CONSOMMES	44240	44 240	45 125	45 576	46 032
64. AUTRES CHARGES ET PERTES DIVERSES	66000	66 660	67 327	68 000	68 680
65. FRAIS PERSONNEL	177 000	178 770	180 558	182 363	184 187
66. IMPOTS ET TAXES	0	0	0	0	0
67. INTERET SUR FINANCEMENT PARTICIPATIF	1 291 276	1 197 206	1 128 137	1 059 067	989 998
68. DOTATION AUX AMORTISSEMENTS	507 800	507 800	507 800	507 800	507 800
TOTAL DES CHARGES	2 971 116	2 897 172	2 831 442	2 774 327	2 717 332
CHIFFRES D'AFFAIRES					
Produit des semences	3 000 000	3 000 000	3 060 000	3 121 200	3 183 624
Produit des fanes	300 000	303000	306030	309090	312181
TOTAL RECETTES	3 300 000	3 303 000	3 366 030	3 430 290	3 495 805
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	328 884	405 828	534 588	655 963	778 473
IMP (Impôt/bénéfice /exonération)	0	6764	8910	10933	2 717 332
RESULTAT NET	328 884	399 064	525 678	645 030	3 225 132
CASH FLOW	836 684	906 864	1 033 478	1 152 830	4 187 792
VALEUR AJOUTEE	1 013 684	1 092 398	1 222 946	1 346 126	1 470 460

Tableau 8. Budget de culture pour 4 ha de production de pre-base d'arachide

Budget de culture	Pour 4 ha de production de pre-base d'arachide		
	Quantité	Prix unitaire	Montant
Semence 70 kg/ha	280	1 500	420 000
Fongicide 200 g/ha	800	6	4 800
Engrais 6-20-10 (150 kg/h)	600	140	84 000
Produits phytosanitaires			
Sumithion (2 kg/ha pour les meules +1 t/ha : 20 sacs x 60 g = 1200g/ha + 2,5 kg de couverture) = 5,7 kg/ha = 1 sac de 25 kg	25	600	15 000
Phostoxin (8 comprimés/t/ha) = 1 type de 30 comprimés/ha	1	2 500	2 500
Furadan 7 kg/ha :	28	2 500	70 000
Decis (0.5 l/ha)	2	8 000	16 000
Personnel (MO)			
Homme/jour	120	800	96 000
Certification			
Cinq suivis et analyses (visite et choix terrain, densité à la levée en cours de culture, fin de culture, prise échantillon)	5	15 000	75 000
Entretien des animaux de trait		234 000	
Manutention (750 f/t pour chargement et aussi pour déchargement)	4	1 500	6 000
Sacs (25 sacs/ha)	100	350	35 000
Ficelles (1 rouleau)	1	3 500	3 500
TOTAL inputs			1 061 800
Produits			
Production (1t/ha)	4000	750	3 000 000
Fane d'arachide (50 sacs/ha)	200	1500	300 000
Revenu brut			3 300 000

IV. Module sur l'étude de marché

L'étude de marché se base sur les perspectives, tendances, demande et débouchés. Elle s'appuie sur une analyse de type atouts, attraits et contraintes ou analyse dite SWOT.

- Analyse SWOT (Atouts/Attrait). Cette analyse permettra de dégager :
 - les opportunités qu'offre de telles unités de production de semence d'arachides ;
 - les forces qu'elle dégage et qui peuvent justifier son implantation ;
 - les menaces possibles qui pèsent sur son existence avec les concurrents potentiels ;
 - les faiblesses de l'existence d'une telle unité.

L'étude de marché est une manière organisée pour les entrepreneurs de recevoir l'information précise en vue de planifier et d'organiser leurs affaires. La recherche du marché devrait être faite avant de créer les entreprises de semences. Pour les producteurs de semences, la recherche du marché doit répondre aux questions suivantes :

- pour quelles cultures et variétés, les paysans demandent-ils les semences ?
- à quel prix les paysans veulent-ils bien payer les semences ?
- quelles quantités de semences pourraient provenir des entreprises chaque campagne ?
- quelles quantités de semences sont probablement achetées par les paysans individuels ?
- d'où les paysans préféreraient-ils acheter la semence ?
- y'a t-il d'autres clients de semences d'arachides exceptés les paysans ?
- quelles sont les réglementations pour la production de semences spécifiques ?

Y'a-il un besoin d'entreprise de semences dans votre zone ?

- Il faut qu'il y ait une demande de semences
- Connaître les cultures et variétés les plus demandées
- Il faut estimer l'ampleur du marché
- Savoir s'il y'a des concurrents

4.1. Résultats attendus

Les résultats attendus de cette étude se situent à trois niveaux.

Diagnostic sur l'offre locale et analyse des tendances des produits destinés aux unités de production de semences d'arachide :

- identification des fonctions des unités de production de semence (de l'approvisionnement en intrants jusqu'à la commercialisation des semences), des acteurs impliqués et des flux de la production de semences par campagne : graphe des principaux circuits de distribution ;
- bilan diagnostique sur les contraintes au niveau de chaque fonction : quantité, prix, flux des produits et sous produits (s'il existe) ;
- étude de faisabilité (rentabilité des investissements sur les unités de production).

Fonctionnement, stratégies et cadre institutionnel :

- bilan organisationnel : identification des stratégies et ressources des acteurs (investissements consentis) ;

- alternatives/perspectives : perspectives de diversification (par exemple des variétés) et identification des liens synergiques entre filière, analyse des risques.

Débouchés, évaluation de la demande :

- bilan économique (performances et perspectives des unités existantes) ;
- déterminants de fonctionnement et indicateurs de performances (potentiel part de marché) ;
- structuration de votre unité, facteurs de stabilité ou d'instabilité (pluviométrie, inondation, accroissement des prix de l'arachide, augmentation des superficies cultivées, disponibilité des nouvelles technologies, etc.) ;
- étude du marché : débouchés, prix, répartition de valeur ajoutée, etc.

En résumé, l'objectif global de l'étude est de faire l'évaluation économique de la rentabilité des investissements prévisionnels à consentir. Il s'agit de :

- faire le point sur la situation de l'offre et de la demande des semences de base destinées aux clients potentiels de votre zone d'intervention ;
- identifier les différents partenaires potentiels pouvant intervenir dans le fonctionnement d'une unité de production des semences ou activités ciblées ;
- analyser les atouts et les contraintes de la mise en place de telles unités ;
- faire l'étude technique, commerciale et financière d'une telle unité ;
- produire et proposer des éléments d'information pouvant aider à une prise de décision (choix créneau, zone, prix, etc.) ;
- situation actuelle des unités installées dans la zone.

V. Module sur les outils de gestion

5.1. Bilan

Le bilan comme son nom l'indique, permet de savoir si l'activité est bénéfique ou déficitaire en effectuant une "photographie" de l'entreprise (exploitation, OP, etc.) en début d'année et une autre en fin d'année.

Pour réaliser un bilan on procède comme suit (tableau 9) :

Le solde

La Différence entre le total **Actif** et le total **Passif** donne le **Solde** qui s'il est de signe :

- positif = bénéfique
- négatif = déficit

5.2. Compte d'exploitation

Le bilan permet de savoir si on a enregistré des bénéfices ou des pertes mais ne permet pas de savoir pourquoi. Pour effectuer une analyse des résultats et prendre des décisions pour les améliorer, il est nécessaire d'élaborer un compte d'exploitation.

Par compte d'exploitation on distingue le compte d'exploitation prévisionnel assimilé

au budget de culture, généralement élaboré en début d'exercice (début de campagne) et le compte d'exploitation réel tenu en fin de campagne.

Un compte d'exploitation réel retrace les dépenses effectuées et les recettes faites lors de la réalisation d'une activité pour dégager le résultat alors qu'un compte d'exploitation prévisionnel permet d'étudier le résultat probable selon un processus de production.

L'établissement d'un compte d'exploitation n'est possible que si la comptabilité tenue a été suffisamment complète sur toute l'année. Toute l'information sur les dépenses et les recettes liées à l'activité doit être disponible.

- En terme comptable :
 - les dépenses sont appelées charges ou coûts de production ;
 - les recettes sont appelées produits ou bénéfices.

Sous un angle simplifié, le compte d'exploitation nous permet donc de savoir si une activité agricole a été génératrice d'argent ou pas. Il se présente sous la forme d'un tableau en deux parties :

- à gauche les charges où les coûts de différents postes de dépenses sont décrits ;
- à droite les produits où le montant des ventes est inscrit.

Tableau 9.

Actif (destination de l'argent)	Passif (origine de l'argent)
<ul style="list-style-type: none"> ● Valeurs des infrastructures et équipements ● Valeur des stocks ● Les créances ● Les liquidités en caisse et en banque 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cotisations reçues ● Subventions reçues ● Réserves (argent non distribué et réinvesti) ● Provisions ● Résultat de l'exercice ● Dettes

Les charges ou coûts

Dans les charges on distingue sur la base du respect des normes agro-techniques de mise en culture d'un hectare de terre les charges dites variables et celles dites fixes.

Par charges ou coûts fixes, on entend celles qui entre des limites bien définies (mise en valeur d'un hectare de terre avec une spéculation donnée) de l'activité de l'exploitant, demeurent toujours inchangées quel que soit le niveau d'activité (de production). **Exemple** : la redevance hydraulique par campagne ou année quelque soit le nombre d'hectares a emblaver.

Les coûts fixes sont uniques au démarrage d'une entreprise. Les coûts fixes pour une entreprise de semences incluent les équipements, les constructions des magasins et équipements qui durent plus qu'une campagne de production; mais pas pour plusieurs années. L'achat ou la location de champ peut également faire partie de ces coûts fixes.

En calculant les coûts de l'équipement et des matériels, en additionnant au coût initial de chaque article, estimer la durée de vie de chaque article. La durée de vie est exprimée en nombre de campagnes ou années. Par exemple, la durée de vie d'une houe est de deux ans.

Par charges ou coûts variables, on entend celles qui augmentent au total lorsque l'activité ou le volume (de production) augmente et qui diminuent lorsque l'activité ou le volume diminue, **exemple** : le coût de la main d'œuvre de récolte.

Les coûts variables sont les coûts qui viennent chaque campagne à tous les stades de la production de semences, du champ jusqu'à la vente de semences. Les

coûts variables inclus les intrants : matériels, équipements, semences, engrais, manœuvres, transport et conditionnement du matériel (semences). Le coût de location du champ peut faire partie des coûts variables si vous louer régulièrement le champ. Il est important de noter que les coûts variables augmentent avec la superficie du champ car vous aurez un besoin plus élevé de chaque article.

Quand vous venez de commencer une entreprise, vous devez avoir de l'argent pour supporter les coûts fixes et coûts variables avant de commencer. Il est important de rappeler qu'il n'y aura pas de revenu de votre entreprise jusqu'à ce que la première culture soit récoltée. Par conséquent, avant de commencer une entreprise, vous devez planifier les sources des fonds de démarrage. Les fonds peuvent provenir de vos propres moyens ou peuvent être empruntés. Mais si vous empruntez l'argent, penser aux remboursements des prêts et aussi avoir assez de revenu pour couvrir vos coûts des affaires.

Puisque les coûts sont établis pour la superficie à emblaver en semences, une importante décision avant de commencer les affaires est la quantité de semences et la superficie du champ à emblaver. Vous devez approcher cette décision en considérant les ressources disponibles (champ, manœuvres, temps), le montant dont vous devez investir dans vos affaires et la demande de semences. Il est toujours mieux de commencer à petite échelle et d'élargir par la suite.

Pour réussir, les producteurs de semences doivent essayer de garder leurs coûts de production bas et augmenter leurs rendements. Ceci peut être effectué en :

- cultivant les variétés à hauts rendements ;

- cultivant les variétés tolérantes aux maladies et insectes nuisibles de la zone ;
- cultivant des semences de qualité ;
- choisissant les sols fertiles ou en utilisant des engrais, composts ou fumure verte pour améliorer la fertilité du sol ;
- gérant bien les champs de semences ;
- semant à temps, des champs propres (sans mauvaises herbes) ;
- contrôlant bien les maladies foliaires et insectes nuisibles ;
- récoltant à temps ; et
- conditionnant correctement les semences en tenant compte des mauvaises conditions climatiques.

Les produits

Il s'agit de tous les biens tirés de l'exploitation et dont la vente procure des recettes. Dans le cas de la production agricole on peut distinguer le(s) produit(s) et le(s) sous produit(s) ayant une valeur monétaire.

Prix de vente

Connaissant tous les coûts de votre entreprise, vous pouvez alors calculer le prix de vente des semences pour prétendre à un bénéfice.

Le prix de vente est le coût de production d'une certaine quantité de semences (par exemple, un sac ou un kg = coût de production), plus les bénéfices du producteur (bénéfice majoré) plus un montant pour couvrir le coût pour l'équipement utilisé (amortissement).

Prix de vente = coûts de production + bénéfice + amortissement

● **Etape 1 : calcul du coût de production**

Monsieur Mory Diarra a planifié de semer 300 kg de semences d'arachide à un coût total de 288 000 CFA. Après récolte et triage, il s'attend à 4000 kg de semences d'arachide.

Il divise son coût total (288 000) par la quantité de semences produites (4000 kg) : $288\ 000/4000 = 72$

Ceci veut dire que 72 CFA est le coût de production d'un kilogramme de semences d'arachide, donc Monsieur Mory Diarra doit vendre chaque kg de semences à 72 CFA pour couvrir le coût de production. S'il vendait 1 kg de semences d'arachide à 72 CFA, il ne fera pas de bénéfice. Il doit donc majorer le coût de production d'un surplus appelé « bénéfice ».

● **Etape 2 : Calcul du bénéfice majoré**

En général, le bénéfice des semences peut être 20 à 50 % du coût de production par unité (kg, sac). Le bénéfice dépendra de la qualité et de l'appréciation de la variété proposée aux paysans. Plus les paysans sont prêts à acheter leurs variétés préférées, plus vous aurez de bénéfice. Autrement, le bénéfice sera fonction de la demande de la semence.

Monsieur Mory Diarra pense qu'un bénéfice majoré de 25 % est juste en fonction de l'appréciation de son produit par ses clients. Ainsi, il calcule 25 % de 72 CFA, soit 18 CFA. Majorer le coût de production de 18 CFA à 72 CFA, nous donne un prix de vente de 90 F/kg (coût pour produire 1 kg est de 72 FCFA + 18 FCFA = 90 FCFA)

La fixation du taux de votre bénéfice est fonction du nombre d'acheteurs : c'est « la demande ».

● **Etape 3 : Calcul de l'amortissement**

Les outils, les équipements et les locaux (édifices) sont vieux ou sont dans un mauvais état et ont besoin d'être remplacés. Puisque l'équipement perd en partie de sa valeur (amortissement) après chaque année d'usage, cette valeur doit être incluse dans le prix de vente en soustrayant un petit montant du prix original de l'équipement, chaque année. Etant donné que les producteurs de semences utilisent beaucoup d'outils et équipement différents, il est difficile de décider quel montant il faut ajouter au prix de vente pour couvrir le coût de chaque outil ou équipement. La méthode la plus facile est d'estimer l'amortissement des pièces des équipements les plus chers (pas plus de 2).

Monsieur Mory Diarra a acheté un rack de battage à 9 000 CFA. Le rack de battage a une durée de vie de trois campagnes avant de s'user. Le coût d'amortissement du rack de battage pour une année (diviser le coût de l'équipement par sa durée de vie attendue) est ainsi de 3 000 CFA, Monsieur Mory Diarra divise la valeur de l'amortissement du rack de battage par la quantité totale de semences attendues pour vendre (4000 kg) ou 3 000 F/4 000 soit égal à 0,75 F/kg. Ainsi, Monsieur Mory Diarra ajoute 0,75 CFA au prix de chaque kg de semences de 90 FCFA (coût de production + bénéfice + amortissement), soit 90,75 arrondis à 91 CFA par kg. L'addition d'un montant pour

l'amortissement lui permet de recueillir l'argent pour remplacer son vieux rack de battage après trois campagnes.

Le prix de vente de chaque kg de semences d'arachide dans cet exemple est 91 FCFA. En incluant le coût de production, le bénéfice et l'amortissement, pour avoir le prix de vente, vous aurez le bénéfice de votre entreprise de semences. Si la semence est vendue à un prix moins que son coût de production, l'entreprise échouera. Si les coûts de production sont trop élevés, la semence risque de ne pas trouver preneur car étant trop chère pour les acheteurs.

Estimation du revenu annuel provenant des ventes

Une fois que vous avez calculé le prix de vente unitaire de semences, vous êtes prêts à calculer votre revenu annuel estimé provenant des ventes. Les trois étapes suivantes permettent de calculer le montant du revenu des ventes pour chaque campagne et par année.

- **Etape 1 :** Estimer le prix de vente et la quantité de semences à vendre chaque campagne. Ce calcul doit être fait séparément pour chaque variété.

Monsieur Mory Diarra compte vendre 4000 kg de semences d'arachide produites pendant la première campagne pour 91 CFA par kg. Il s'attend à vendre 3500 kg produits au cours de la deuxième campagne pour 98 CFA (tableau 10).

Tableau 10. Estimation du prix de vente et de la quantité de semences à vendre chaque campagne.

	Première campagne	Deuxième campagne
Prix de vente pour 1 kg (CFA)	91	98
Quantité à vendre (kg)	4 000	3 500

- **Etape 2** : calcul du revenu total de la première campagne (tableau 11).

Tableau 11. Calcul du revenu total de la première campagne

		Total (CFA)
Première campagne	91 × 4 000	364 000
Deuxième campagne	98 × 3 500	343 000

- **Etape 3** : Pour avoir le revenu annuel, ajouter le revenu total des deux campagnes (tableau 12).

Monsieur Mory Diarra compte sur un revenu annuel de 707 000 CFA dans sa première année de production de semences.

Tableau 12. Calcul du revenu annuel

Première campagne	364 000
Deuxième campagne	343 000
Revenu annuel	707 000

Calcul de la rentabilité

Le but de votre entreprise de semences est de faire des bénéfices. Ce qui veut dire que le revenu à partir de la vente des semences peut être plus élevé que le coût de production. Avant de commencer les affaires, il est important de savoir si vous pouvez faire un bénéfice en vendant des semences. Beaucoup d'affaires échouent par ce qu'on trouve qu'elles ne sont pas rentables.

Les quatre étapes à suivre pour savoir si votre affaire est rentable :

- **Etape 1** : calculer vos coûts fixes estimés et les coûts variables. Ces deux coûts sont aussi appelés le coût de vente.

Monsieur Mory Diarra a enregistré les coûts fixes et les coûts variables suivants sur deux campagnes (tableau 13) :

Tableau 13. Calcul des coûts fixes estimés et des coûts variables sur deux campagnes.

	Première campagne	Deuxième campagne
Coûts fixes (CFA)	194 000	150 000
Coûts variables (CFA)	94 000	60 000
Coûts de vente (CFA)	288 000	210 000

Le coût total pour une année est 498 000 (288 000 + 210 000)

- **Etape 2** : calcul du revenu annuel provenant des ventes (tableau 14).

Monsieur Mory Diarra compte avoir un gain annuel de 707 000 CFA dans sa première année de production de semences.

Tableau 14. Calcul du revenu annuel provenant des ventes

Première campagne (CFA)	364 000
Deuxième campagne (CFA)	343 000
Revenu annuel (CFA)	707 000

● **Etape 3** : calcul du bénéfice

Le bénéfice est le revenu provenant des ventes moins le coût de ventes.

Monsieur Mory Diarra calcule son bénéfice en soustrayant son revenu annuel de 707 000 CFA de son coût annuel de vente de 498 000 (CFA) (coût de vente des deux campagnes :

$288\ 000 + 210\ 000 = 98\ 000$ CFA). Le bénéfice de Monsieur Mory Diarra est 209 000 CFA.

● **Etape 4** : faire des conclusions sur la rentabilité

Décider si le montant du bénéfice estimé est rémunéré.

Tableau 15. Schéma d'un compte d'exploitation dans la vallée du fleuve

Charges ou coûts	Produits ou bénéfice
<p>1. Avant récolte</p> <ul style="list-style-type: none"> * De préparation du sol <ul style="list-style-type: none"> - Labour - Offset - Planage - Réfection (diguettes, canaux, ...) * D'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> - Semences - Produits phytosanitaires (désherbants, insecticides, ...) - Engrais * D'irrigation <ul style="list-style-type: none"> - Energie, lubrifiant - Entretien et pièces détachées - Salaires - Fonctionnement Union - Amortissement pompe - Entretien/réparation réseau * Autres charges <ul style="list-style-type: none"> - Transport intrants - Amortissement petit matériel (pulvérisateur) - Entretien du matériel - Autres redevances (OMVS, etc.) * Diverses <ul style="list-style-type: none"> - Frais financiers 	<ul style="list-style-type: none"> * Vente de produits * Vente de sous-produits
<p>2. Récolte + post-récolte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moissonnage/battage ou récolte manuelle - Battage mécanique ou manuelle - Vannage et mise en sac - Sacherie (sac, ficelle, bâche, etc.) - Transport récolte - Autres frais (gardiennage, etc.) 	

5.3. Marge brute, LE COUT DE PRODUCTION ET LE POINT MORT

La marge brute

La Différence entre le total des produits et des charges donne **la marge brute** qui révèle si l'activité pour une production donnée est rentable ou non :

- bénéfice : **signe positif**
- perte : **signe négatif**

Le coût de production

Le coût de production est le résultat de l'accumulation de la valeur des "inputs" de production utilisés rapporté au volume total de production.

Le point mort

Le point mort, quelquefois appelé seuil de rentabilité, est un des outils de gestion à court terme les plus utilisés dans la pratique. Il correspond au volume de production requis pour que les revenus d'une entreprise (exploitation) soient égaux à ses dépenses fixes et variables.

Au point mort :

$$\text{Ventes totales} = \text{total coûts fixes} + \text{total coûts variables} + \text{bénéfice nul}$$

$\text{Le point mort} = \frac{\text{total des coûts fixes}}{(\text{prix de vente} - \text{coût variable})/\text{unité}}$
--

5.4. Budget de culture

5.4.1 Définition

Le budget est un simple plan de coordination des flux des ressources pour atteindre un ensemble d'objectifs définis. Le budget de culture d'une ferme agricole est l'organisation des ressources de la ferme pour maximiser le profit, ou plus simplement pour satisfaire les besoins de la famille. C'est également un calendrier de tous les revenus et dépenses qu'un individu ou un groupe espère recevoir et planifie de dépenser pour une période donnée. De cette définition, il est assimilé à un compte d'exploitation prévisionnel.

Il est traditionnellement traité comme une branche du management de l'économie de la ferme : un hybride de la comptabilité, de l'agriculture et de l'économie. L'analyse de budget est préparée à évaluer l'efficacité d'une ferme particulière ou d'un groupe de fermes pour une période donnée, généralement une année. Dans des analyses de projets agricoles, l'analyse de budget constitue une base d'évaluation et de comparaison d'une rentabilité relative des investissements alternatifs.

On distingue ainsi, l'analyse par budget d'une ferme agricole de celle d'un projet agricole. L'analyse de budget au niveau de la ferme prend le point de vue microscopique de chaque année du projet, tandis que l'analyse de projet agricole prend la dimension télescopique de la vie entière du projet. L'analyse de budget au niveau de la ferme reflète l'efficacité et la rentabilité du projet sur la base annuelle, alors que l'analyse de projet utilise les différences annuelles entre bénéfices et coûts pour calculer des indices de rentabilité du projet pour sa durée de vie entière. Ces indices peuvent être le taux de rentabilité interne, la valeur nette actualisée ou le ratio bénéfice/coût.

5.4.2. Exemple de budget de culture

Tableau 16. Budgets de culture sur les périmètres irrigués villageois (PIV) du Delta : hivernage 1997.

Rubrique	PIV type SAED			PIV type CSS		
	Quantité	Prix unité	Valeur	Quantité	Prix unité	Valeur
Revenu brut						
- Paddy F/kg/ha	3 000	100	300 000	5 209	100	520 900
Charge						
1. Prép. Sol						
- Offset	1	18 000	18 000	1	18 000	18 000
- Labour (reprise) ou ent.	2	1 000	2 000	1	18 000	18 000
Sous-total			20 000			36 000
2. Intrants						
- Semence	100	155	15 500	157	190	29 830
- Urée	100	185	18 500	218	185	40 330
- DAP (18-46-0)	97	175	16 975	110	175	19 250
- Propanil	3	3 250	9 750	4,3	3 480	14 964
- Weedone	1,5	4 800	7 200	2,8	4 500	12 600
Sous-total			67 925			116 974
3. Irrigation						
- Carburant	140	300	42 000	0	0	0
- Lubrifiant	1,4	3 000	4 200	0	0	0
- Salaire pompiste	1	1 500	1 500	1	2 000	2 000
- Entretien & pièces	-	9 755	9 755	0		0
- Redevance OMVS	1	500	500			0
Sous-total			57 955			2 000
4. Main d'œuvre						
- MOF hors récolte	20	1 000	20 000	72	1 000	72 000
- MOR (MO recrutée)	0	-	0	0	-	0
Sous-total			20 000			72 000
5. Récolte						
- Récolte manuelle	1	17 500	27 500	1	17 748	17 748
- Moissonnage/battage	1	3 767	3 767	1	12 500	12 500
- Battage manuel	1	11 765	11 765	1	21 575	21 575
- Vannage et mise en sac	1	9 765	9 765	1	3 687	3 687
- Transport		6 457	6 457		4 257	4 257
- Renouvellement sacs		7 765	7 765		3 785	3 785
Sous-total			67 019			63 552
6. Frais financiers						
- Coût crédit			3 987	1		21 700
7. Amortissement						
- Pulvérisateur & pet. mat.			1 400	1		1 600
- GMP		13 000	1		0	
Sous-total			14 000			1 600
Total charges			251 286			313 826
Marge nette (F/ha)			48 714			207 074

Source : ISRA, 1999.

VI. Quelques notions de planification et de marketing

La planification veut dire réfléchir et travailler sur quelque chose à faire avant de le réaliser.

6.1. La planification est importante pour réussir les affaires

Il y'a deux étapes de planification des affaires. Il est important de réfléchir et travailler là-dessus avant de commencer une affaire. Quand vous commencez votre affaire, vous devez la planifier chaque campagne ou année pour l'améliorer dans l'avenir.

Il y'a trois principales raisons pourquoi la planification est importante pour vos entreprises de semences :

1. le plan vous montre la partie de votre entreprise qu'il faut améliorer ;
2. le plan vous montre les gains et les dépenses de vos affaires ;
3. le plan montre à une institution de crédit, comme une banque comment vos affaires seront dans le futur.

Ce chapitre vous montre comment préparer trois types de plans : un plan d'affaire, un plan de vente et des coûts du plan et un plan de liquidités.

6.2. Préparation d'un plan d'affaire

La préparation d'un plan d'affaire vous aidera à clarifier et focaliser vos idées. Elle vous permettra aussi d'avoir plus de confiance sur le succès. S'il est correctement préparé, le plan d'affaire montre a une institution de crédit la somme d'argent voulue et comment vous rembourserez le prêt. Le plan d'affaire doit contenir les informations suivantes :

- introduction : décrit quelles cultures et quels types de semences seront produites par votre entreprise, pourquoi

l'idée d'entreprise est-elle bonne et qui sont vos clients ;

- l'information sur soi-même : inclut votre nom, le nom de l'entreprise, vos qualifications et expériences;
- décrit le produit : donne les détails des variétés qui seront multipliées, les mesures de contrôle de qualité, l'emballage etc. Expliquer ce qui est spécial à votre semence ;
- décrit le marché : qui sont les clients ? Où sont-ils ? Quelle est la taille du marché ? Est-ce que la demande croît ou baisse ? Qui sont vos concurrents et qu'est ce qu'ils feront lorsque la production commence ?
- décrire votre plan de vente : comment auriez-vous distribué et vendu votre produit ? Comment auriez-vous promu votre produit et pourquoi vos méthodes seraient un succès ?
- équipement nécessaire : où sera basée l'entreprise ? Comment obtiendriez vous la terre ? De quels équipements auriez-vous besoin, pourquoi et quels sont les coûts ?
- déterminer les ressources nécessaires : quelles finances aurez-vous besoin pour démarrer l'entreprise et la faire marcher pendant une année ? Quel sera votre apport personnel dans l'entreprise ? Si vous chercher un prêt, quelle somme est nécessaire et quel est le besoin ? Quelle sécurité pouvez-vous donner au prêt ?
- quels sont vos futurs plans ? Quels sont vos objectifs dans la gestion de l'entreprise ? Comment les obtiendrez vous ? Quelles sont vos attentes sur les trois à cinq années à venir ?

6.3. Préparation du plan de coûts et de ventes

Un plan de vente et de coûts vous permet de faire une prévision de vos ventes et coûts de chaque mois de l'année suivante. Ce qui vous permet de savoir le bénéfice attendu la campagne suivante ou année

suivante. Pour l'entreprise de semences, il est conseillé de faire les plans de ventes et des coûts soit pendant une campagne ou une année en avance.

Etape 1. Estimer les coûts fixes et variables. Vous pouvez avoir cette information à partir des saisies de donner de l'entreprise. Il n'y a-t-il pas d'autres choses à améliorer ? Avez-vous utilisez les matériels les moins chers possible (n'oublier pas la qualité des matériels quand vous faites leurs évaluations) ? Avez-vous sous utilisé les matériels ? Ensuite, avoir l'information sur l'année suivante. Penser aux choses qui peuvent affecter vos coûts.

Etape 2. Faire une prévision des ventes et bénéfices pour chaque mois. Pour faire une prévision, avoir l'information sur de ce qui est arrive l'année passée. Vous pouvez avoir cette information à partir des saisies de données. Bien penser à ce qui est arrivé dans le passé. Il y a-t-il quelque chose que vous pouvez améliorer ? Ensuite avoir l'information sur l'année suivante. Penser à ce qui peut affecter vos ventes et bénéfices. Cette prévision peut aussi être divisée en campagnes hivernales. Posez-vous des questions suivantes :

- produits (cultures ou variétés)
- quels produits se vendent bien ? Pourquoi ?
- quels produits se vendent moins ? Pourquoi ?
- quels produits sont appréciés par vos clients ?
- pouvez-vous vendre de nouveaux produits ?

Prix

Vos clients étaient-ils prêts à acheter à vos prix ?

Les prix étaient-ils assez élevés pour rentabiliser votre entreprise ?

Avez-vous besoin d'accroître ou de baisser vos prix ?

Ventes

Avez-vous vendu directement les semences aux clients ou avez-vous vendus aux détaillants ? Quelle méthode de ventes a apporté plus de bénéfices ?

Comment avez-vous fait la promotion de votre produit ?

Quel type de promotion a permis les plus grosses ventes et meilleurs bénéfices de votre entreprise ?

Quel est le meilleur système de distribution pour votre entreprise ?

Qu'est ce qu'il faut faire pour promouvoir vos produits ?

Etape 3. Utiliser votre plan de vente et coûts pour améliorer votre entreprise. A la fin de chaque mois, comparer le montant dans votre plan de ventes et coûts avec les montants actuels enregistrés dans votre agenda. Utiliser votre plan pour vérifier si votre entreprise fonctionne comme voulu.

- Vos ventes mensuelles sont-elles aussi élevées que les prévisions ? Si non, chercher à savoir pourquoi les coûts sont moindres que les coûts attendus.
- Les coûts mensuels sont-ils plus élevés que les coûts prévus ? Si oui, chercher à savoir pourquoi les coûts sont plus élevés.
- Le bénéfice mensuel est-il plus bas que le bénéfice prévu ? Chercher la raison pour laquelle votre bénéfice n'est pas aussi élevé comme prévu.

6.4. Préparation d'un plan de liquidité

Un plan de liquidité (tableau 17) prédit le montant entrant dans votre entreprise et le montant sortant chaque mois. Ce type de plan vous aide d'être sûr que votre entreprise n'arrive pas à court d'argent à n'importe quel moment. Il vous donne un avertissement en avance sur les futurs manques de sous, ainsi vous pouvez résoudre les problèmes avant qu'ils n'arrivent. Comparant ceci aux comptes courants actuels, votre expérience vous

Tableau 17. Plan de liquidité de Monsieur Mory Diarra pour son entreprise de semences d'arachide

	Plan de liquidité (CFA)		
	Janvier	Février	Mars
Compte au début du mois	4 500	3 480	2780
Compte des ventes			3 000
Autres entrées au compte	480	500	300
Entrée totale au compte	4 980	3 980	6 080
Sortie d'argent pour les coûts fixes	900	900	900
Sortie d'argent pour les coûts variables	600	300	1 200
Sortie d'argent pour l'investissement planifié en équipement	0	0	800
Autres sorties d'argent	0	0	0
Sortie totale d'argent	1 500	1 200	2 980
Compte à la fin du mois	3 480	2 780	3 100

donne un excellent moyen de déterminer comment la précision de vos prévisions est comparée aux affaires réellement exécutées. Vous pouvez faire un plan de liquidité pour une campagne ou une période plus longue.

Suivre 10 étapes pour faire un plan de liquidité. Les étapes 1-4 sont pour entrants. Les étapes 5-9 sont pour sortant. Regarder les étapes pour le mois de mars.

Etape 1. Porter le montant attendu entrant en caisse et banque (si vous en avez) en début mars. Ecrire ce montant dans l'espace suivant pour encaisser au début du mois.

Etape 2. Regarder votre plan de ventes et coûts. Trouver les prévisions faites pour ventes en espèces pour le mois de mars. Ecrire ce montant dans l'espace suivant à « espèces à partir des ventes ».

Etape 3. Vous devez avoir l'argent d'autres sources à côté de la vente telles que un prêt d'une banque, l'intérêt de votre compte bancaire ou un don. Ecrire ce montant dans l'espace suivante à « autres argents entrant ».

Etape 4. Ajouter tous les revenus des étapes 1, 2 et 3 aux montants pour avoir le total de sous entrés. Ecrire dans ce montant dans l'espace suivante à « total des revenus (argent) entrant ».

Etape 5. Dans le mois de mars vous pouvez acheter les matériels pour l'entreprise. Regarder vos plans de ventes et coûts du mois de mars. Ecrire le montant estimé pour les matériels dans la colonne suivante à « Argents sortis pour matériels ».

Etape 6. Regarder vos plans de ventes et coûts du mois de mars pour voir combien vous estimez dépenser sur les coûts variables. Ecrire le montant estimé dans la case suivante à « argents sortants pour coûts variables ».

Etape 7. Achèteriez-vous un équipement en mars ? Découvrir les coûts et écrire ce montant dans la case suivante à « sortie d'argent pour l'investissement planifié en équipement ».

Etape 8. Y a t-il d'autres sorties d'argents prévues que votre entreprise payera dans le mois, telles que le remboursement de prêt ? Ecrire ce montant dans l'espace suivante à « autres sorties d'argents ». S'il y'a pas de coûts dans cette catégorie laisser cette espace vide.

Etape 9. Ajouter tous les montants des « sorties d'argent » des étapes 5, 6, 7, 8. ceci est le montant total d'argent attendu sortant de votre entreprise durant le mois de mars.

Etape 10. Soustraire le total des crédits dépensés du total des entrées pour avoir le montant restant dans la caisse et compte bancaire à la fin du mois de mars. Rappeler que le compte à la fin du mois est le même que celui du début du mois suivant.

Le plan de liquidité de Monsieur Mory Diarra montre qu'à la fin de la période des trois mois, il compte avoir 9 360 CFA.

Utiliser votre plan de liquidité pour être sûr que votre entreprise a assez d'argent tout le temps. Si votre plan de liquidité montre que votre entreprise est probablement en cours de sortie d'argent durant un mois, penser aux questions suivantes :

- pouvez-vous accroître les rentrées d'argent à partir des ventes durant ce mois ? Considérer si vous donnez beaucoup de crédits.
- pouvez-vous réduire les coûts de matériels pour le mois ?

- est-il nécessaire d'acheter un nouvel équipement en ce moment ? Pouvez vous acheter l'équipement à crédit ou avoir un prêt ?

6.5. Calcul de la valeur nette

La **valeur nette** est un calcul de la valeur de votre entreprise à un moment donné qui vous dit si votre entreprise marche bien. C'est important de calculer la valeur nette tous les 6 mois. Suivez ces étapes pour calculer la valeur nette.

Etape 1. Calculer la valeur de tous les articles établis pour votre entreprise qui ont une valeur monétaire. Ceux ci sont appelés capital. Ce capital dans une entreprise de semences inclue la semence non encore vendue, équipements, outils et autre argent provenant des ventes de semences.

Etape 2. Calculer tous les coûts fixes et variables.

Etape 3. Soustraire les coûts de chiffre d'affaires de la valeur de votre capital. Le tableau 18 montre la valeur nette de votre entreprise.

Tableau 18. Valeur nette de l'entreprise de semences d'arachide de Monsieur Mory Diarra, mars (CFA)

A. Capital	Valeur/Coût des articles
Equipement	7 500
Semences	3 000
Emballage des matériels	1 000
Liquidité à partir de la vente des semences	3 500
Sous total	15 000
B. Coûts	
Coûts fixes :	
Prêts pour semences, matériels ou équipement	2 500
Coûts d'amortissement	700
Equipement	3 500
Coûts variables :	
Transport	1 000
Location d'équipement	2 000
Sous-total	9 700

$15\ 000 - 9\ 700 = 5\ 300$ CFA

Valeur nette pour le mois de mars = 5 300 CFA

Monsieur Mory Diarra calcule la valeur nette pour son entreprise de semences en mars. Sa valeur nette en mars est 5 300 CFA. Six mois après, il calcule encore la valeur nette de son entreprise (tableau 19).

En septembre, la valeur nette de l'entreprise de Monsieur Mory Diarra est 8 300 CFA. La valeur nette de son entreprise de semences a amélioré en six mois. Bien que ses coûts soient diminués, il s'est fait beaucoup de bénéfices pour couvrir l'accroissement de son entreprise. Ceci serait dû à plusieurs facteurs tels que les rendements élevés, prix élevés, ou les deux. Ceci peut également provenir de la baisse des coûts de production.

6.6. Quelques notions de marketing

Le marketing est l'art de vendre. Si on constate des problèmes au niveau de la commercialisation de certains produits agricoles, c'est le déficit en sciences de marketing qui se pose au niveau de ces filières. Le producteur n'est pas forcément un spécialiste de la vente.

La stratégie de marketing repose sur un certains nombres de principes :

- stratégies sur le développement ou la conception du produit (c'est une stratégie qui permet de se différencier par le produit : qualité, emballage, label. Elle permet de distinguer le produit ;
- stratégie de développement de la clientèle ; il s'agit de cibler une population, par exemple les bons producteurs d'arachide identifiés dans la zone. Ces acteurs apprécient les qualités de bonne semence. Pour cette stratégie, il faut inventorier le potentiel de clients, leurs besoins par rapport au produit et certainement le prix de référence ; il y a aussi l'étude des différents circuits de distribution ;
- stratégies de promotion : il s'agit d'une politique de faire connaître votre produit aux populations ciblées. La politique de publicité est la mieux connue ;
- stratégie de fixation des prix : il s'agit de proposer des prix adaptés à votre clientèle.

Tableau 19. Valeur nette de l'entreprise de semences d'arachide de Monsieur Mory Diarra, Septembre (CFA)

a. Atouts	Valeur/Coûts des articles
Equipement	7 000
Semences	5 000
Emballage matériel	1 500
Liquidité à partir de la vente des semences	5 000
Sous total	18 500
B. Coûts	
Coûts fixes :	
Prêts pour semences, matériels ou équipement	1 500
Coûts d'amortissement	700
Equipement	4 000
Coûts variables :	
Transport	1 500
Location d'équipement	2 500
Sous total	10 200

$$18\,500 - 10\,200 = 8\,300$$

Valeur nette pour septembre = 8 300 CFA

VII. Conclusion

Plusieurs facteurs sont importants pour réussir en produisant les semences comme une entreprise.

1. Pour réussir dans une entreprise de semences, les producteurs doivent travailler dur, être bien organisés, capables de prendre des décisions et prendre des risques, et avoir un bon sens des affaires et la connaissance financière.
2. La réussite d'une entreprise de semences dépend des cultures et des variétés dont la demande des semences est forte. Faire l'étude de marché avant de démarrer une entreprise de semences et tous les 3 à 4 ans pour améliorer votre connaissance de ce que les clients veulent. Prendre des décisions solides des entreprises basées sur l'information précise sur le marché ciblé.
3. Produire les semences efficacement pour réduire les coûts de production et maximiser le bénéfice. Utiliser les variétés à hauts rendements dans des champs fertiles et bien gérés. Déterminer le prix de vos semences à un niveau qui vous permet de faire un bénéfice, mais est abordable aux paysans.
4. Faire des efforts pour accroître la demande des semences en élargissant votre marché, cherchant de nouveaux clients et changeant régulièrement les variétés. Convaincre les clients sur la supériorité de la qualité de vos semences en emballant et étiquetant les

semences, offrant un bon service amical, et en gardant la réputation pour les hautes qualités de semences.

5. Planifier vos affaires en gardant les bons enregistrements sur les ventes, les bénéfiques, votre valeur nette et comment vous dépensez les sous. Prendre des décisions des affaires réalistes basées sur les projections des revenus mensuels.
6. Une affaire réussie évolue toujours. Une façon d'encourager les meilleures productions de semences et représente les intérêts des producteurs est de former une association de producteurs de semences.

Le Management d'une entreprise est donc l'art d'initier, de planifier, de coordonner et de gérer des activités d'une organisation. C'est aussi une science qui renferme des principes et des règles qui régissent cet art de conduire les activités d'une organisation. Ces principes et règles sont contenus dans les sujets d'investigation comme, entre autres, le type de comportement du manager, l'organisation de l'entreprise, la politique de prise de décisions, la motivation du personnel, la politique de communication et de l'emploi, etc. Ces aspects du management seront traités dans le cours.

La définition du management comme **un art** découle du fait que le management est basé sur l'expérience et les compétences individuelles. Il est **science**, par contre parce qu'il requiert des connaissances qu'il convient de mettre en application par une approche méthodique et scientifique.

Annexe 1. Liste des participants

Prénoms et nom	Institution	Adresse
1. Mame Mor GUEYE	ANCAR	ANCAR Thiès, BP 734 Tél. : (221) 556-38-85
2. Mamadou CAMARA	ANCAR	ANCAR Diourbel, BP 315 Tél. : (221) 971-47-28
3. Pape FALL	APAJF-PDL	Joal Fadhiouth Tél. : (221) 857-65-25
4. Demba GUEYE	FADEC-Nord	BP 55 Kebemer Tél. : (221) 969-10-35
5. Babacar MBAYE	FADEC-Sud	BP70 Mekhe Tél. : (221) 955-54-54
6. Moussa MBAYE	DRDR	DRDR Diourbel Tél. : (221) 971-10-63
7. Babacar BA	ANCAR	BP 55 Fatick Tél. : (221) 949-18-50
8. Gora DIALLO	URCAD	Diourbel Tél. : (221). 971-37-41
9. Aliou NDIAYE	ANCAR	BP 494-Kaolack Tél. : (221) 947-90-47
10. Elhadji Abdou CISSE	URCAK	Président URCAD Passy Tél. : (221) 654-94-68
11. Mamadou BADIANE	URCAK	URCAK Boulele Tél. : (221) 946-32-05
12. Babacar KEBE	ANCAR	BP 554 Louga Tél. : (221) 967-00-53
13. Ousseynou CISSE	ISRA/Prog. semence	CNRA/Bambey Tél. : (221) 973-63-48
14. Ngor DIAGNE	ISRA/Prog. semence	CNRA/Bambey
15. Ameth SY	ISRA	CNRA/Bambey
16. Babou BOYE	ISRA/Semence	CNRA/Bambey
17. Mboudiery SOW	NOVASEN	Nioro du Rip Tél. : (221) 944-34-31
18. Timothy SENE	URCAD	URCAD/Bambey Tél. : (221) 973-63-04
19. Amadou A. FALL	ISRA/Fleuve	CRA St-Louis BP 240 Tél. : (221) 961-17-51

20.	Saliou DIANGAR	ISRA/CNRA	CNRA/Bambey
21.	Samba MBAYE	UGPM	UGPM/Mekhe Tél. : (221) 955-51-13
22.	Rene SARR	OP	BP 482 Khombole Tél. : (221) 941-27-30
23.	Ibra FALL	CNRA/Semence	CNRA/Bambey
24.	Mamadou NDIAYE	ISRA	Chercheur- sélectionneur CNRA/Bambey
25.	Matar HANE	Sélection arachide-ISRA	ISRA/Bambey
26.	Ibra Almamy NDIAYE	AGRO	Bambey Tél. : (221) 531-41-63
27.	Mbene Dieye FAYE	BAME	BP 3120 Dakar Tél. : (221) 832-23-13
28.	Kisma WAGUE	SPSCL	CNRA/Bambey
29.	Arthur DASYLVA	SPSCL	CNRA/Bambey
30.	Aliou NDIAYE	OP	Paoskoto, Kaolack
31.	Ablaye DRAME	OP	Kebemer
32.	Ousmane NDOYE	ISRA/CNRA	Sélectionneur Arachide et Chef de centre CNRA/ Bambey Tél. : (221) 973-63-48

Groundnut Seed Project–GSP

Contact address / Principal addresses

Dr. Farid Waliyar
PEA Representative
ICRISAT
Patancheru, 502 324, Andhra Pradesh (India)
E-mail: f.waliyar@cgiar.org

Dr. Bonny Ntare
Project Manager
ICRISAT-Bamako
B.P. 320, Bamako (Mali)
E-mail: b.ntare@cgiar.org