

# Formation en gestion d'entreprises associatives rurales en agroalimentaire

Version adaptée pour l'Afrique francophone



## Module 3 Méthodes et outils de planification pour les entreprises associatives

# Formation en gestion d'entreprises associatives rurales en agroalimentaire

Version adaptée pour l'Afrique francophone

## Module 3 – Méthodes et outils de planification pour les entreprises associatives

Éditeurs

**Florence Tartanac**

**Pilar Santacoloma**

**Alexandra Röttger**

Division des infrastructures rurales et des agro-industries  
de la FAO

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de la FAO.

Tous droits réservés. Les informations contenues dans ce produit d'information peuvent être reproduites ou diffusées à des fins éducatives et non commerciales sans autorisation préalable du détenteur des droits d'auteur à condition que la source des informations soit clairement indiquée. Ces informations ne peuvent toutefois pas être reproduites pour la revente ou d'autres fins commerciales sans l'autorisation écrite du détenteur des droits d'auteur. Les demandes d'autorisation devront être adressées au:

Chef de la Sous-division des politiques et de l'appui en matière  
de publications électroniques

Division de la communication, FAO

Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie

ou, par courrier électronique, à:

copyright@fao.org

# Table des matières

<b>Acronymes et abréviations</b>	<b>v</b>
<b>Remerciements</b>	<b>vi</b>
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Lignes directrices générales</b>	<b>3</b>
<b>La connaissance du marché, première étape du processus de planification</b>	<b>5</b>
Liste des sujets abordés	5
Mise en contexte	6
Étude de cas: Analyse des marchés d'exportation vers l'Afrique de l'Ouest pour la pomme de terre de Guinée	9
Analyse de l'étude de cas	13
Définition du marché	14
Comment orienter les entreprises associatives rurales vers le marché?	15
Principales étapes du processus de planification stratégique	15
Méthodologies et outils de veille marketing	16
Identifier et cibler le marché	20
Marchés de niches	23
Différenciation des produits	25
Conclusions sur l'étude de cas	26
Exercice de groupe	27
Résumé	28
Évaluation de l'unité	30
<b>La planification, un facteur de compétitivité primordial</b>	<b>31</b>
Liste des sujets abordés	31
Mise en contexte	32
Étude de cas: Des producteurs d'oignon confrontés à des difficultés de commercialisation, Vallée du Sourou, Burkina Faso	34
Analyse de l'étude de cas	36
Planification: aspects généraux	37

Planification et mise en pratique	38
Gestion des stocks	41
Conclusions sur l'étude de cas	43
Exercice de groupe	44
Résumé	46
Évaluation de l'unité	47
<b>Glossaire</b>	<b>49</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>51</b>
<b>Annexes</b>	<b>55</b>
1. Sources et services d'information pour les études de marché et la veille marketing	55
2. Manuel de planification stratégique	57
3. Tableaux de planification agricole	67
4. Tableaux de planification agro-industrielle	69
5. Correction de l'exercice de groupe	71

---

## Acronymes et abréviations

AFN	Réseau africain du commerce équitable
BAD	Banque africaine de développement
BOAD	Banque ouest-africaine de développement
CCFD	Comité catholique contre la faim et pour le développement
CEDEAO	Communauté économique des états d'Afrique de l'Ouest
COFTA	<i>Cooperation of fair trade in Africa</i>
EUA	États-Unis d'Amérique
FiBL	Institut de recherche pour l'agriculture biologique suisse
FLO	<i>Fair trade labelling organisation</i>
IAO	Bureau africain de l'IFOAM
ICCO	<i>Interchurch organisation for development co-operation</i>
IFAT	<i>International fair trade association</i>
ITC	Centre du commerce international
OMC	Organisation mondiale du commerce
PME	Petites et moyennes entreprises
PMI	Petites et moyennes industries
Production JAT	Production «Juste à temps»
SIM-CSA	Commissariat à la sécurité nationale (Sénégal)
WAFN	<i>West african fair trade network</i>

# Remerciements

Ce manuel est une version mise à jour et modifiée de la publication en anglais de la FAO intitulée *Course on agribusiness management for producers' associations*, elle-même adaptée de la version originale en espagnol, intitulée *Curso de gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales en América latina y el Caribe*. Cet ouvrage de formation a été élaboré par la Division des infrastructures rurales et des agro-industries et fait partie de la série d'ouvrages pédagogiques de formation en gestion, commercialisation et finance en agriculture (CD-ROM n° 5, FAO 2005 pour la version en espagnol et CD-ROM n° 8, FAO 2009 pour la version en anglais).

La version en espagnol a été élaborée par Margarita Baquero et Marvin Blanco, consultants de la FAO et éditée par Hernando Riveros (PRODAR-IICA), Pilar Santacoloma et Florence Tartanac (AGS).

La version en anglais a ensuite intégré des apports de Daman Prakash, consultant FAO pour les études de cas sur l'Asie et d'Alexandra Röttger pour le module supplémentaire *Principes généraux de gestion d'entreprises pour les agro-industries artisanales*, adapté à partir du Document de travail n° 7 du service AGSF de la FAO (FAO, 2005).

Pour cette version en français, nous tenons à remercier Emilie Pommier, consultante de la FAO, pour son travail d'édition et d'adaptation des études de cas à l'Afrique de l'Ouest ainsi que Nathalie La Noë et Emmanuelle Le Courtois pour la relecture, et Sophia Gazza pour l'édition finale.

La photographie de couverture est de Nathalie La Noë.

Un remerciement tout particulier s'adresse à Catherine Martin, consultante de la FAO, pour la traduction du manuel en français, sans oublier Lynette Chalk pour la mise en page et la publication assistée par ordinateur.

# Introduction

Ce module, intitulé *Méthodes et outils de planification pour les entreprises associatives*, est le troisième module du cours de formation en gestion d'entreprises associatives rurales en agroalimentaire. Son but est de fournir aux dirigeants des entreprises associatives des éléments venant compléter les cours de l'encadrant et faire en sorte que d'ici la fin de la formation, ils aient bien compris: i) l'importance de la planification en tant que moyen permettant de réduire les risques inhérents à la production et à la commercialisation d'un produit agricole; et ii) la nécessité d'adopter des principes professionnels comme l'ordre, la cohérence et l'engagement.

Le module a les objectifs suivants:

- en apprendre davantage sur les études de marché\* qui constituent une première étape dans la planification d'une activité entrepreneuriale.
- comprendre les différents types de planification et la façon dont ils s'appliquent aux entreprises associatives.

Le contenu conceptuel de ce module a été organisé en deux unités:

- **L'Unité 1 – *La connaissance du marché, première étape du processus de planification*** explique l'importance de la recherche et de l'identification de marchés cibles avant de prendre une quelconque décision de production
- **L'Unité 2 – *La planification, un facteur de compétitivité primordial*** contient les informations, idées et lignes directrices qui permettront d'utiliser la planification comme un outil essentiel de réponse aux besoins du marché.

En termes de méthodologie, ces unités ont été organisées de manière à donner aux lecteurs la possibilité de découvrir leur contenu et les compétences qu'elles permettent d'acquérir. Ces unités aideront également les personnes formées à identifier à l'avance leurs connaissances antérieures et leur permettront de combiner ces connaissances avec le contenu des cours proposés, pour une utilisation optimale. L'objectif est de renforcer les compétences grâce à l'acquisition de nouvelles connaissances, selon un mode proactif et participatif.

En termes d'évaluation, nous partons du principe qu'elle prend toute sa valeur lorsqu'elle est utilisée pour améliorer le processus d'enseignement/apprentissage.

Dans cet esprit, nous avons inclus trois phases:

➤ ***Évaluation initiale***

Elle permettra aux tuteurs ou animateurs d'analyser et d'évaluer la capacité d'apprentissage des personnes formées. Dans le même temps, elle donnera



à ces dernières une idée du contenu de chaque unité et de son objectif pour augmenter leur motivation, mettre à jour leurs connaissances et ce qu'elles savent déjà et planifier le processus d'apprentissage.

➤ *Évaluation au cours de la formation*

Elle permettra aux animateurs de prendre des mesures pour améliorer le processus d'enseignement/apprentissage (régulation) et permettra aux personnes formées elles-mêmes d'améliorer leur propre processus d'apprentissage (auto-régulation).

➤ *Évaluation bilan*

Elle permettra de relier entre elles les idées clés, d'identifier quels progrès ont été réalisés et de se positionner par rapport à l'apprentissage à venir.

En outre, les outils d'évaluation de ce manuel peuvent être complétés par d'autres, jugés appropriés par les animateurs. L'évaluation peut également être faite sous la forme d'exercices de groupe où les participants proposent une évaluation critique et constructive de la pertinence du contenu du cours et des méthodes d'enseignement.

Ce manuel contient les sections suivantes:

Section	Objectif
➤ Lignes directrices générales	Promouvoir le processus d'apprentissage: «apprendre à apprendre»
➤ Liste des sujets abordés	Présenter le contenu spécifique de chaque unité
➤ Points à retenir	Mémoriser ce qui a été appris. Évaluation initiale
➤ Compétences clés	Détailler les compétences clés à acquérir
➤ Mise en contexte	Remettre dans son contexte le sujet abordé, et mettre à jour les connaissances liées
➤ Étude de cas	Illustrer les points clés à partir de cas réels
➤ Explication des points clés	Présenter le contenu principal du cours et l'analyser en détail
➤ Encadrés	Fournir des outils de référence pour aider à la prise de décision
➤ Conclusions sur l'étude de cas	Faire naître une réflexion autour de problèmes réels. Évaluation formatrice
➤ Exercices pratiques	Mettre en pratique le contenu des cours proposés
➤ Résumé	Aider à relier, intégrer et mémoriser les idées clés
➤ Évaluation de l'unité	Permettre une auto-évaluation de ce qui a été appris
➤ Glossaire	Clarifier le sens de certains termes et acronymes
➤ Bibliographie	Fournir des informations pour une recherche personnelle

**Une attention particulière est à accorder au glossaire car il contribue à clarifier certains concepts non expliqués dans le texte. Les termes figurant dans ce glossaire sont marqués par un astérisque (\*) la première fois qu'ils apparaissent dans le texte.**

# Lignes directrices générales

Pour un usage optimal de ce matériel pédagogique, quelques conseils, des stratégies et des suggestions sont présentés ci-dessous, qui permettront de planifier et de gérer de manière autonome votre propre processus d'apprentissage:

- Organisez votre temps afin de mener à bien les tâches proposées dans les délais impartis. Il est conseillé d'étudier régulièrement en dehors des séances de cours afin d'optimiser les processus d'enseignement/apprentissage.
- Avant de commencer à travailler sur une unité, essayez de vous rappeler ce que vous savez déjà sur le sujet, cela vous aidera à relier les nouvelles connaissances que vous allez acquérir avec vos connaissances antérieures et vous permettra d'analyser les bénéfices tirés en matière de développement personnel.
- Faites les auto-évaluations et étudiez les thèmes et les études de cas proposés, car ils vous aideront à comprendre le cours et à renforcer votre processus d'apprentissage.
- N'hésitez pas à souligner, construire des graphiques, rédiger des résumés ou utiliser toute autre méthode pouvant vous aider à comprendre pleinement le cours.
- Vous aurez l'opportunité de poser des questions et d'obtenir des éclaircissements qui vous permettront un échange d'opinions avec vos collègues étudiants et l'animateur. Ce sera l'occasion de diffuser des points de vue différents. Le but de ce manuel n'est pas d'imposer un seul mode de penser.
- Faites vos propres recherches. La bibliographie proposée constitue seulement un guide. N'oubliez pas que vous pouvez également trouver des informations instantanées et mises à jour sur Internet.
- Utilisez les objectifs et le contenu de chaque unité pour développer vos propres instruments d'évaluation. En prenant le contrôle de votre propre processus d'apprentissage, vous pourrez prendre les bonnes décisions visant à l'améliorer.
- Bien qu'étudier représente un challenge et que vous soyez susceptible de rencontrer des obstacles, à la fin, tous vos efforts, vos sacrifices et le temps passé seront récompensés par une meilleure connaissance et un renforcement de vos compétences, aptitudes et capacités.
- En tant qu'acteur clé du processus d'enseignement/apprentissage, il vous faudra développer des arguments de poids et de mûres réflexions pour mener à bien les activités proposées, cela couplé à une forte motivation et à des capacités critiques et analytiques.

- Vous trouverez les définitions des mots marqués d'un astérisque (\*) dans le glossaire.

*On peut tout faire quand on est décidé.  
Commencez dès maintenant et bonne chance!*

# La connaissance du marché, première étape du processus de planification

## UNITÉ UN

### LISTE DES SUJETS ABORDÉS

1. Mise en contexte
2. Étude de cas: Analyse des marchés d'exportation vers l'Afrique de l'Ouest pour la pomme de terre de Guinée
3. Analyse de l'étude de cas
4. Définition du marché
5. Comment orienter les entreprises associatives rurales vers le marché?
6. Principales étapes du processus de planification stratégique
7. Méthodologies et outils de veille marketing
8. Identifier et cibler le marché
9. Marchés de niches
10. Différenciation des produits
11. Conclusions sur l'étude de cas
12. Exercice de groupe
13. Résumé
14. Évaluation de l'unité

### Le saviez-vous?



Il est aujourd'hui communément admis qu'une bonne connaissance du marché\* a une importance capitale pour tout projet de production ou pour toute décision de vente et de commercialisation, et l'accès à des données de marché est nécessaire à toute entreprise. Cela a représenté un changement fondamental dans la vision traditionnelle des entreprises associatives rurales. Historiquement, les producteurs agricoles se contentaient de planter, récolter puis vendre leurs productions, en effectuant ou non des opérations de post-récolte avant la commercialisation de leurs produits. Cela a conduit à l'échec ou à la faillite\* un grand nombre d'entreprises associatives.

Il est possible de créer des opportunités de marché pour de nouveaux produits, ou de développer de nouveaux besoins et attentes chez les consommateurs. Cependant, ce changement de vision requiert la mise en œuvre de stratégies et de mécanismes de communication et de pénétration des marchés. Cette étape est à intégrer au programme d'investissement et doit toujours être mise en œuvre avant toute prise de décision de production.

Êtes-vous suffisamment informé sur le marché des produits de votre entreprise associative? Quel type d'étude de marché\* avez-vous déjà réalisé ou commandé? Votre produit cible t-il une catégorie particulière de consommateurs? Connaissez-vous la taille de votre part de marché\* pour le(s) segment\*(s) sur le(s)quel(s) se positionnent ces produits, et les perspectives d'augmentation de ces parts de marché - ou les risques de diminution?

Une fois cette unité terminée,  
vous serez en mesure de:

- ☞ Identifier les stratégies et outils à utiliser pour améliorer la connaissance du marché ciblé par votre entreprise associative.
- ☞ Evaluer à quel point la croissance des échanges commerciaux a conduit à une augmentation de la concurrence pour la plupart des marchés.
- ☞ Considérer que la qualité du capital humain des entreprises constitue leur ressource la plus importante.
- ☞ Définir la notion de «marché» et identifier les principales étapes de la planification stratégique et de l'étude du marché.
- ☞ Différencier les notions de «marché potentiel», de «marché cible» et de «marché actuel».
- ☞ Identifier les caractéristiques et les potentialités de certains marchés de niche\*.
- ☞ Concevoir et mettre en œuvre des stratégies de différenciation de produits.



### Mise en contexte

Comme entrepreneur, chaque fois que vous entrez dans un supermarché et regardez la variété des produits sur les rayonnages, vous découvrirez certainement

des produits qui sont très semblables à ceux de votre propre gamme de produits. Ils sont souvent joliment emballés et vendus à des prix comparables ou inférieurs à ceux que votre entreprise peut offrir. Dans le même supermarché, vous pourrez également remarquer un taux élevé de rotation de produits et constater qu'un espace toujours plus grand est pris sur les rayonnages ou les présentoirs, par seulement un petit nombre de produits tels que:

- i. des légumes lavés, classés et emballés, des fruits, racines et tubercules;
- ii. des produits alimentaires certifiés biologiques;
- iii. des produits alimentaires avec des conditionnements modernes, avec indication d'informations sur la santé et l'apport nutritionnel;
- iv. des produits alimentaires qui sont liés à des recettes anciennes, ou traditionnelles et des spécialités de pays.

Certains secteurs sont marqués par une grande diversification des produits, avec une quantité croissante de variétés et toute une gamme de présentations. Par exemple, pour le secteur du lait et des produits laitiers, on peut trouver du lait frais, stérilisé, entier ou demi-écrémé, voire du lait enrichi en oligo-éléments ou contenant d'autres ingrédients.

Comme gamme de produits laitiers typiques, on peut également mentionner les yaourts, de différents saveurs et avec différents mélanges de fruits, présentés dans des emballages de tailles et de types variés – la gamme pouvant également comprendre différents types de lait fermenté. On peut finalement citer le beurre, avec différents teneurs en matières grasses et une immense variété de fromages, allant des fromages frais aux fromages matures et fermentés. Côte à côte, dans le même rayon réfrigéré, vous pouvez aussi observer des fromages locaux en compétition avec des fromages importés, produits par les plus grandes et prestigieuses entreprises agroalimentaires du monde. La situation est globalement la même pour les produits carnés, les produits de boulangerie, les graisses et huiles, et de nombreux autres types d'aliments.

La libéralisation des échanges commerciaux a fait apparaître de nouvelles opportunités sur les marchés internationaux pour les entreprises associatives. Les mouvements migratoires de grande ampleur ont créé de nouveaux marchés, comme les marchés de produits ethniques ou de diaspora. L'apparition des marchés des niches dits «exotiques» a été favorisée par l'accroissement des déplacements sur la planète, et un grand nombre de personnes désirent aujourd'hui profiter de nouvelles saveurs ou couleurs et déguster différents parfums.

Un autre nouveau marché important est le marché de l'alimentation pour la santé. Il s'adresse aux consommateurs ayant des problèmes de santé, ainsi qu'aux consommateurs qui sont tout simplement concernés par leur santé. Une large gamme de produits a été développée, tels que:

- i. les produits sans sucre, graisse ou gluten;
- ii. les suppléments de vitamines ou de minéraux;
- iii. les produits riches en «bon» cholestérol et pauvre en «mauvais» cholestérol;
- iv. ceux qui contiennent des oligo-éléments\*.

## Étude de cas: Analyse des marchés d'exportation vers l'Afrique de l'Ouest pour la pomme de terre de Guinée

### OBJECTIF DE L'ÉTUDE

En 2006, la Fédération des paysans du Fouta Djallon (FPFD), présentée dans l'Unité 2 du Module 1, désirait augmenter sa productivité et améliorer le revenu des producteurs en améliorant la commercialisation\* nationale et sous-régionale de ses produits.

Pour ce faire, la Fédération s'est fixée comme objectif, dans un premier temps, de mieux connaître les marchés potentiels d'écoulement des produits maraîchers du Fouta Djallon, en termes de quantités mensuelles commercialisables, de prix d'achat, de qualité, de concurrence et de clients potentiels, afin de prioriser les marchés, nationaux et sous-régionaux, à conquérir par la Fédération.

Une étude, réalisée en 2006 par un consultant dans le cadre du programme ARCA financé par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), a permis d'évaluer la production et l'exportation de la pomme de terre de Guinée vers le marché du Sénégal, et de déterminer le niveau de compétitivité\* de la production guinéenne sur ce marché.

### RÉSULTATS

#### Une consommation élevée

Au Sénégal, la consommation *per capita* en produits maraîchers est de 30 pour cent plus élevée que la moyenne sous-régionale. Ceci s'explique surtout par le type de consommation qui reste essentiellement urbain et par les habitudes alimentaires. Les villes comme Dakar, Saint-Louis et Thiès absorbent près de 80 pour cent des volumes commercialisés de pomme de terre. Les activités touristiques sont aussi un élément de stimulation de la demande par une intense activité hôtelière et de restauration. Par ailleurs, on assiste depuis quelques années à une augmentation des flux de réexportation vers les pays voisins tels que la Mauritanie et la Guinée-Bissau.

#### Un approvisionnement régulier

Le marché du Sénégal se caractérise par une présence régulière de pommes de terre de consommation tout le long de l'année.

#### Des importations européennes importantes

Le Sénégal est approvisionné aux trois quarts par des importations, l'Europe étant le principal fournisseur. De faibles quantités ont été enregistrées comme provenant de Guinée et du Mali.



Depuis quelques années, la production locale perd des parts importantes de marché en raison des conditions de production et de la typologie des exploitations. Les cultures maraîchères au Sénégal sont majoritairement produites sur des périmètres périurbains et dans la région du fleuve. Or depuis quelques années on assiste à une baisse de la fertilité due en grande partie au phénomène de salinisation des terres.

Même si les connaissances techniques permettent un meilleur étalement et un meilleur stockage de la production, les conditions agroclimatiques de la zone ne permettent pas aux producteurs locaux d'envisager l'approvisionnement des marchés à longueur d'année. Les importations sont donc nécessaires pour satisfaire la demande durant la période de soudure, qui s'étale grosso modo de juin à novembre.

En ce qui concerne la concurrence malienne, en termes de prix (en moyenne, 145 FCFA/kg pour la pomme de terre guinéenne contre 175 pour la malienne) et de qualité, les pommes de terre guinéennes sont de loin plus concurrentielles que celles du Mali.

**Prix moyens de la pomme de terre, en FCFA/kg (prix de vente au grossiste)**

Guinée	295
Mali	300
Europe	350
Sénégal	300

Les coûts actuels mis en relation avec les prix pratiqués à la vente mettent en évidence un avantage comparatif des pommes de Guinée par rapport aux autres origines. Cet état, plus conjoncturel que structurel, est plus dû au dérapage des indicateurs macro-économique (inflation, indice des prix...) qu'une réelle démarche de maîtrise des coûts.

### Une fluctuation des prix tout au long de l'année

Comme la demande pour la pomme de terre est relativement constante au cours de l'année, les fluctuations de prix sur le marché dépendent essentiellement de la situation de l'offre globale, elle-même fonction du volume des importations et de la production locale et, dans une moindre mesure, des prix sur le marché international. Les importations offrent un rempart contre des hausses trop fortes de prix en augmentant la concurrence sur les marchés locaux, lorsqu'il y a une production locale. Les prix de la pomme de terre importée sont relativement bas, en raison d'une plus grande productivité. Ainsi, les rendements à l'hectare atteignent facilement les 40 tonnes à l'hectare, soit plus du double de ceux observés dans la sous-région.

Dans tout le pays, les prix sont généralement au plus haut en octobre et novembre, alors que le marché n'est approvisionné que par la pomme de terre importée, pour diminuer après et atteindre leur plancher en mars et avril. Par la suite, ils reprennent leur cycle ascendant jusqu'à la fin de l'année.

### Des circuits de commercialisation généralement longs

En général, la commercialisation de la pomme de terre emprunte un circuit long où interviennent collecteurs, courtiers, grossistes, demi-grossistes et détaillants. Dans ce schéma, les producteurs livrent leur production à un coxueur (courtier) opérant sur le marché de collecte de la zone où des petits commerçants viennent prendre les pommes de terre.

Au Sénégal, les petits commerçants apportent les pommes de terre achetées dans les marchés de collecte aux coxueurs travaillant dans les grands marchés urbains qui se chargent de la vente. Le plus souvent, les relations ethniques jouent un rôle primordial dans les réseaux de commercialisation.

Il existe dans le pays des marchés plus ou moins spécialisés dans le commerce de produits horticoles, dont la pomme de terre. Le cas le plus frappant est le marché de Sandinery à Dakar, qui est en fait un marché de débarquement pour tous les fruits et légumes destinés à la capitale ou réexpédiés dans les autres centres urbains à l'intérieur du pays.

En ce qui concerne les pommes de terre européennes, elles sont généralement importées dans des conteneurs réfrigérés. Ces conteneurs sont le plus souvent livrés directement du port aux clients grossistes sans même transiter par les entrepôts des importateurs, qui évitent ainsi les frais de stockage. Les commandes sont répétées régulièrement en fonction de l'évolution des prix sur le marché local, les importations étant en général plus importantes de juillet à février. La filière d'importation européenne est contrôlée par un nombre très restreint d'opérateurs possédant une surface financière importante. Ces opérateurs bénéficient en général de conditions de paiement avantageuses.

### POTENTIEL DES IMPORTATIONS GUINÉENNES

L'occupation du créneau laissé vacant par l'offre locale pendant la période de contre-saison représente une demande potentielle d'environ 3 000 tonnes, ce qui équivaut à 40 ou 50 pour cent de l'offre globale de la Guinée.

Selon la FPPD, l'accroissement de sa production est planifié pour un objectif de 10 000 tonnes à l'horizon 2008. Cette prévision permettrait de densifier les flux export sans préjudice pour la demande locale guinéenne. Pour la même période, la demande guinéenne de pomme de terre ne devrait pas excéder 7 000 à 7 500 tonnes.

Les exportations guinéennes présentent un important potentiel de positionnement sur le marché sénégalais en raison de la conjonction d'un certain nombre de facteurs:

- La proximité des zones de production du Fouta Djallon, situées au maximum à 300 km de la frontière. Cela donne un temps moyen de transport de moins de trois jours entre les points de regroupement/embarquement et le marché de Dakar.
- La possibilité d'une production de contre-saison à des coûts compétitifs à un moment où la production sénégalaise est au plus bas.
- L'existence de flux transfrontaliers de cargaisons diverses dans les deux sens qui permet de rentabiliser les opérations de transport.
- L'existence au Sénégal d'un réseau de distribution de produits horticoles avec une forte proportion d'opérateurs originaires de Guinée disposant d'infrastructures de stockage et d'espaces de mise en marché.

En termes de contraintes, on peut noter:

1. L'isolement du producteur par rapport au marché.
2. L'insuffisance des infrastructures ou leur mauvaise valorisation (en particulier les infrastructures de conservation).
3. Les entraves logistiques aux flux d'exportation.
  - En particulier, les conditions de transport et les coûts de mise à FAB\* des produits dans les zones de production représentent une contrainte majeure et leur amélioration peut avoir un impact significatif sur la compétitivité des pommes de terre du Fouta sur les marchés sous-régionaux.
4. Le manque d'opérateurs professionnels.
5. Un déficit de contractualisation des opérations de mise en marché.

### RECOMMANDATIONS

La conquête du marché sénégalais doit être une entreprise de longue haleine. Pour être en mesure de concurrencer les importations européennes et locales, il est nécessaire de mettre en place des stratégies à moyen et long termes.

Il faut pouvoir convaincre les importateurs de changer leurs sources d'approvisionnement courantes, ce qui exige de répondre à cinq conditions préalables:

- Le prix offert doit être plus avantageux que celui de la pomme de terre européenne, ce qui implique de travailler avec des marges réduites.
- La qualité de la pomme de terre guinéenne doit être en tout point comparable à celle du produit européen. Cette qualité se traduit par l'état de ressuyage et de maturité, la teneur en eau et en matière sèche et l'absence de meurtrissure.

- Le conditionnement doit répondre aux normes européennes, avec des emballages bien identifiés, des sacs appropriés, un calibrage homogène et des sacs de poids identique.
- Les exportateurs guinéens doivent être en mesure de regrouper des volumes suffisants pour répondre à la demande du client en respectant scrupuleusement les délais de livraison.
- Les exportateurs guinéens doivent être en mesure de fournir les mêmes conditions de paiement que les exportateurs européens, principalement en termes de délais de paiement et de garantie.

### Analyse de l'étude de cas

**Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:**

1. Quels sont les objectifs de la FPFDP? Quelle est la première étape entreprise pour répondre à ces objectifs?
2. À quels aspects s'intéresse le consultant dans son étude du marché du Sénégal pour la pomme de terre?
3. Y a-t-il des opportunités pour le marché du Sénégal? Lesquelles?
4. Quelle(s) stratégie(s) adopter après avoir identifié ces opportunités? Quels facteurs doit-on prendre en compte? Quels efforts faut-il mettre en œuvre?
5. Pouvez-vous identifier les attitudes et les principes énoncés dans l'étude de cas qui permettront aux producteurs guinéens d'atteindre des résultats?

**Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.**

### Voir aussi

- Pénétrer les marchés internationaux et s'y maintenir. Cas de la Coopérative agricole Minami-Satsuma à Kagoshima au Japon (livret Études de cas – Amérique latine et Asie).

- Production de légumes précuits et surgelés pour le marché international à La Huerta au Mexique (livret Études de cas – Amérique latine et Asie).

### Définition du marché

Une bonne connaissance du marché est la clé de toute compétitivité\*. Un marché peut être défini comme un lieu physique où les acheteurs et les vendeurs se rencontrent pour échanger des biens et des services. Le développement des technologies de communication au cours des dernières décennies ont cependant conduit à l'obsolescence des points de rencontre physique entre acheteurs et vendeurs. On peut donner une définition plus moderne du marché: «l'échange de biens et de services entre des acheteurs et des vendeurs».

Les marchés sont hétérogènes. Pour analyser leurs différences et envisager comment développer des stratégies d'accès, on peut les classer en fonction de critères tels que:

- le secteur de production, par exemple, le marché du café, de la laine ou des produits biologiques;
- le type de fonction au sein de la chaîne de production/consommation (marché de consommation finale ou marché de consommation intermédiaire);
- le type d'acheteur: les marchés de gros ou de détail;
- la destination géographique des produits: marchés local, national, régional ou international.

Les marchés existent non seulement pour les produits agricoles et agro-industriels, mais aussi pour les facteurs de production agricoles et industriels, comme par exemple les machines et les équipements, les terrains, les services techniques, le capital, la main-d'œuvre, les matières premières, les intrants, etc.

S'orienter vers le marché signifie «produire des biens et des services qui ont été soigneusement étudiés et conçus pour attirer un groupe spécifique de consommateurs».

## Comment orienter les entreprises associatives rurales vers le marché?

Une entreprise tournée vers le marché possède les caractéristiques suivantes:

- elle produit ce qu'elle peut vendre, plutôt que d'essayer de vendre ce qu'elle produit;
- elle tente de satisfaire les exigences de son marché cible;
- elle utilise ses connaissances du marché et des études de marché afin d'anticiper l'évolution de la demande;
- elle prend en compte les actions de ses concurrents;
- elle a une certaine propension au risque.

Il n'est pas facile de mettre en œuvre une philosophie d'orientation vers le marché. Parmi les principales actions nécessaires, on peut citer:

- analyser le processus décisionnel des consommateurs actuels ou potentiels de l'entreprise;
- identifier les différentes caractéristiques de comportement d'un marché et quantifier ses opportunités;
- évaluer l'avantage comparatif de l'entreprise et positionner ses concurrents sur le marché;
- se baser sur ses propres connaissances du marché pour développer des produits.

Ces actions permettent de définir le plan stratégique de production\*, qui est indispensable à toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son stade de développement. La planification\* est un processus systématique d'organisation et d'établissement de priorités dans les objectifs à atteindre et les activités à entreprendre, qui aide une entreprise à contrôler son avenir. Le plan d'affaire ou business plan\* est la formalisation de ce que l'entreprise souhaite atteindre: où, comment, avec qui, avec quels moyens, et quand.

## Principales étapes du processus de planification stratégique

### 1. Analyse de la situation

Avant de développer un quelconque plan d'action, les décideurs devraient acquérir des informations sur les menaces et les opportunités causées par leurs fournisseurs, les autres producteurs ainsi que les consommateurs. Ils devraient explorer l'environnement dans lequel leur entreprise exerce ses

activités: i) les technologies utilisées; ii) la structure des coûts; iii) les normes et réglementations auxquelles doit se soumettre l'entreprise, ainsi que; iv) les forces et les faiblesses de l'entreprise elle-même.

## 2. Définition des objectifs

En se basant sur l'analyse de la situation, des objectifs spécifiques doivent être définis au regard de la performance future de l'entreprise.

## 3. Élaboration de stratégies et de plans d'action

Pour atteindre leurs objectifs, les entreprises devraient formuler et développer des stratégies et des plans d'action, à court et à long termes.

## 4. Mise en place de mécanismes de coordination et de contrôle

Ceux-ci doivent être conçus et mis en œuvre pour garantir l'application des stratégies et des plans d'action.

Les entreprises opèrent généralement dans des environnements complexes et dynamiques et les dirigeants doivent anticiper les changements qui affecteront leur entreprise. Le succès d'une entreprise dépend de sa capacité à s'adapter de manière efficace aux changements de l'environnement, et à être proactive, c'est-à-dire à anticiper tout changement potentiel en prenant les mesures appropriées.

### Méthodologies et outils de veille marketing

Les entreprises associatives doivent avoir une bonne connaissance du marché afin de pouvoir être compétitives à l'échelle nationale et internationale. Indépendamment de leur taille ou de leur localisation, elles ont besoin d'outils et de méthodes pour recueillir et analyser ces informations.

#### VEILLE MARKETING

Il s'agit de collecter en permanence, d'analyser, de suivre, d'évaluer, de stocker et de distribuer des informations sur le marché. C'est un processus continu, focalisé sur l'environnement extérieur de l'entreprise et fournissant les informations les plus récentes concernant le marché.

L'information doit couvrir un large spectre et doit être diversifiée. Elle peut comprendre:

- i. des informations concernant le prix des matières premières et autres facteurs de production;
- ii. le développement de nouveaux procédés de fabrication et les facteurs de production qui y sont rattachés;

- iii. les investissements réalisés;
- iv. le lancement de nouveaux produits;
- v. des informations sur les concurrents;
- vi. les politiques qui affectent la compétitivité de l'entreprise;
- vii. les événements promotionnels qui ont lieu.

### Mieux connaître le marché céréalier par le suivi des prix<sup>1</sup>

Le relevé des prix au consommateur des céréales brutes et transformées dans les marchés urbains de Dakar, Thiès, Kaoleck et Fatick au Sénégal, initialement réalisé par Iris, est confié depuis 1996 au Service d'informations sur les marchés du Commissariat à la sécurité nationale (SIM-CSA). Ce service dispose d'une équipe d'enquêteurs qui relève les prix des céréales brutes au producteur et au consommateur dans 42 marchés ruraux semi-urbains et urbains au Sénégal.

Connaître et suivre l'évolution des prix de vente aux consommateurs des céréales brutes et transformées (produits semi-industriels), notamment par comparaison avec ceux des années antérieures, permet d'avoir une indication sur l'offre en produits bruts et ainsi d'anticiper d'éventuelles périodes de pénuries, d'expliquer des fluctuations de la consommation ou des ventes des produits transformés, d'analyser la compétitivité des produits, les politiques de prix et la stratégie des acteurs de la filière.

<sup>1</sup> Broutin C. et Skona K. 1999. *Innovations pour la promotion des céréales locales. Reconquérir les marchés urbains*. GRET, ENDA-GRAF.

Il existe un certain nombre de sources d'information qui sont utilisées par les agents de veille marketing:

- Des sources d'information internes à l'entreprise: registres des ventes, coûts de production, ratios d'efficacité technique, dossiers clients, etc.
- Les fournisseurs, les intermédiaires et les clients, qui sont d'excellentes sources, à ne pas négliger.
- Les sources secondaires, telles que les revues de presse, la radio, la télévision, les salons, la publicité, les journaux officiels, les bulletins d'associations professionnelles et les chambres de commerce et d'industrie.
- Les sources d'information concernant les concurrents, les prix, la qualité des produits et les stratégies de promotion.
- Les bureaux nationaux chargés de délivrer licences et brevets, les instituts de recherche et de développement.



Cependant, l'embauche de consultants externes spécialisés dans la veille sectorielle et le suivi des activités des entreprises est très coûteux et dépasse le budget de nombreuses entreprises associatives.

#### Coût des services de veille marketing

**Les services de veille marketing sont coûteux pour les entreprises rurales moyennes. Il est important pour une entreprise de développer son propre système de veille marketing, fondé sur des sources d'informations internes et secondaires.**

Les avantages de la veille marketing sont les suivants:

- il s'agit d'une manière pratique, flexible et peu coûteuse de compiler l'information;
- elle permet de prévenir les évolutions du marché;
- elle fournit des éléments de référence pour la préparation de réponses et d'actions;
- elle rend l'identification des concurrents et des clients potentiels plus facile.

#### ÉTUDE DE MARCHÉ

Une étude de marché est utilisée pour identifier les marchés les plus prometteurs, examiner les ventes potentielles sur ces marchés et déterminer comment commercialiser des produits qui satisferont aux exigences de la demande. C'est un outil précieux pour évaluer la capacité potentielle d'un produit à pénétrer sur un marché déterminé. Beaucoup d'entreprises associatives rurales ont échoué en appliquant le principe d'«essai-erreur», c'est-à-dire en lançant un produit sur le marché et en évaluant son acceptation postérieurement. Cela peut s'avérer très risqué, car le marché peut ne pas accepter le produit, et les conséquences peuvent être d'autant plus difficiles à assumer pour les petites entreprises. Une fausse idée reçue concerne le fait que les études de marché sont seulement réservées aux grandes entreprises. Certaines d'entre elles ont grandi jusqu'à leur taille actuelle en investissant dans des études quand elles étaient encore de petite ou moyenne taille.

Par exemple, les entreprises associatives de denrées alimentaires d'origine naturelle ont constaté qu'il existait une demande croissante de la part de consommateurs soucieux de leur santé et de leur forme physique. Une étude de marché a alors été nécessaire pour exploiter cette demande non satisfaite et développer un produit qui soit attrayant, non seulement en termes d'aspect, de goût et de bienfaits pour la santé, mais aussi en termes de prix.

Les plus grandes entreprises peuvent avoir leur propre département d'études de marché avec un budget allant de 1 à 2 pour cent de leurs ventes. Les Petites et moyennes entreprises (PME) peuvent faire appel aux services d'une entreprise spécialisée, ou bien effectuer elles-mêmes une recherche économique et en innovation, en:

- consultant Internet;
- demandant de l'aide à des étudiants en formation commerciale intéressés d'acquérir pour acquérir une expérience concrète de travail;
- utilisant les services de la chambre de commerce et d'industrie, ou d'organismes liés à la commercialisation;
- observant de près les concurrents.

Projeter une étude de marché ne doit pas être uniquement limité à la phase de lancement d'une activité entrepreneuriale, ou de lancement d'un nouveau produit, mais doit constituer une activité permanente. De manière générale, une étude de marché comporte les cinq étapes suivantes:

- définition des problèmes et des objectifs de la recherche;
- élaboration d'un plan d'étude;
- collecte de l'information;
- analyse de l'information;
- présentation des résultats.

### PME en Afrique de l'Ouest<sup>1</sup>

Dans la quasi-totalité des pays de la CEDEAO (Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest), le secteur privé est essentiellement formé de PME/PMI qui contribuent fortement aux économies nationales (valeur ajoutée\*, emplois etc.). Elles appartiennent en majorité à des opérateurs économiques de l'Afrique de l'Ouest, alors que les grandes entreprises sont essentiellement contrôlées par des intérêts étrangers ou sont des filiales des multinationales.

Selon les statistiques, la contribution des PME à la création d'emplois est de 30 pour cent.

Source: Banque africaine de développement, BAD.

<sup>1</sup> CEDEAO. 2006. *Politique industrielle commune de l'Afrique de l'Ouest* – PICA. [http://www.cnp.sn/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=23&Itemid=CEA-AO](http://www.cnp.sn/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=23&Itemid=CEA-AO). 2005. Forum sur l'investissement en Afrique de l'Ouest – Établir les fondamentaux de l'essor de la petite et moyenne entreprise, juillet 2005. [http://www.uneca.org/eca\\_programmes/srdc/wa/meetings/investmentforum/Aide%20memoire%20Rev%20Bko.pdf](http://www.uneca.org/eca_programmes/srdc/wa/meetings/investmentforum/Aide%20memoire%20Rev%20Bko.pdf)

Des études de marché simples et peu coûteuses peuvent être réalisées en effectuant des visites de points de vente à la recherche des produits concurrents et en observant les caractéristiques des produits comme la taille, le conditionnement, la marque et le prix. Quand elles sont plus sophistiquées, les études de marché peuvent aussi inclure des enquêtes auprès de la clientèle potentielle, des consultations d'experts, des visites de salons spécialisés et l'examen de toutes les sources d'information primaires et secondaires.

Les résultats obtenus à l'issue de la réalisation d'études de marché dépendent de la qualité, de la quantité, et de l'opportunité des informations obtenues.

Vous pourrez trouver à la fin de ce module quelques sources d'information utiles pour la veille marketing ou pour réaliser une étude de marché.

#### **Exemple de sources secondaires d'information pour une étude de marché dans le secteur agroalimentaire**

Le Réseau des opérateurs économiques du secteur agroalimentaire de l'Afrique de l'Ouest (ROESAO)<sup>1</sup> a sur son site Internet une section «études de marché» qui fournit des informations pour de nombreux produits agricoles. Des rapports peuvent y être téléchargés gratuitement.

#### **Coût des études de marché**

Les informations obtenues à partir de sources primaires sont collectées à des fins spécifiques et sont susceptibles d'être plus onéreuses que les informations provenant de sources secondaires. L'obtention d'informations primaires peut être assez coûteuse pour les entreprises associatives. Par exemple, aux États-Unis, le coût d'une étude de marché basée sur des sources d'information secondaire est compris entre 200 et 2 000 \$EU. Embaucher un consultant coûte environ 550 \$EU par jour.

<sup>1</sup> <http://www.tradenet.biz/groups//home/?i=1000032&g=group&lang=fr>

### **Identifier et cibler le marché**

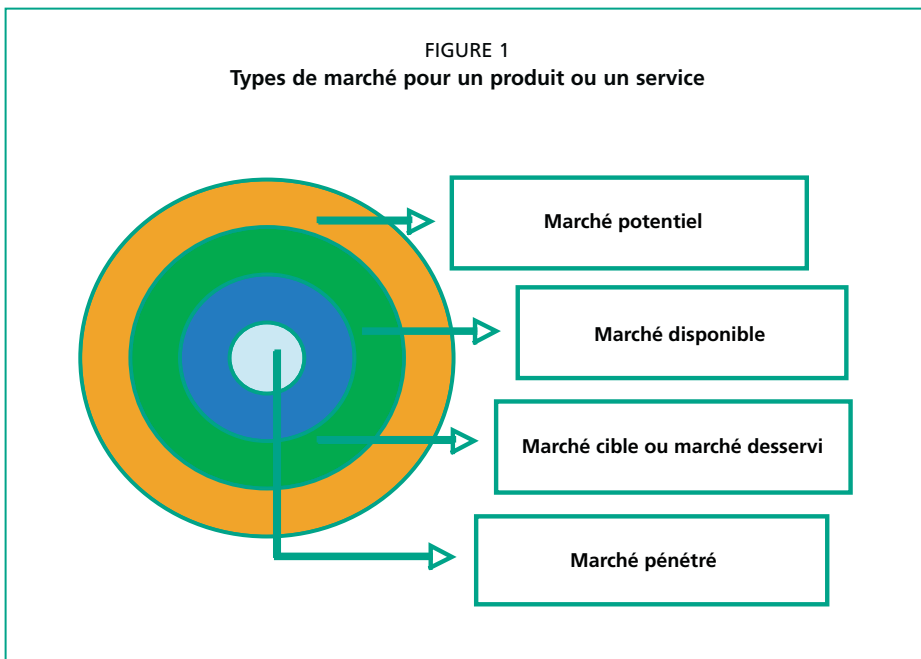
Dans les zones de faible concurrence, il peut être suffisant d'avoir une idée du nombre d'habitants vivant dans une ville ou la région. À mesure que les marchés deviennent plus compétitifs, des données macro-économiques telles

que «100 000 personnes ou 500 entreprises se trouvent dans une certaine ville ou région», ne sont plus suffisantes pour estimer la taille d'un marché cible. La commercialisation de masse peut ne plus être rentable et il est nécessaire de cibler des segments de consommation particuliers. Les marchés potentiels, les marchés disponibles, les marchés cibles (ou les marchés desservis) et les marchés pénétrés, doivent être identifiés, comme l'illustre la Figure 1. Reconnaître l'envergure de chaque type de marché et les différencier permet à une entreprise de définir ses objectifs et de cibler ses efforts de commercialisation.

Le marché potentiel désigne l'ensemble des consommateurs ayant un intérêt potentiel pour un produit donné, un revenu suffisant et la capacité d'accéder physiquement au produit. Le marché disponible se réfère aux consommateurs ayant un intérêt réel pour le produit, des revenus et un accès physique au produit.

Une entreprise peut cibler l'ensemble du marché disponible pour commercialiser son produit, ou seulement certains segments du marché disponible – appelé le marché ciblé ou marché desservi. Quand une entreprise réussit à vendre ses produits sur son marché cible, on parle de marché pénétré (Figure 1).

La segmentation du marché est nécessaire afin d'identifier les marchés potentiels et définir les marchés cibles. Cela consiste à identifier des groupes d'acheteurs avec des préférences similaires.



Les marchés de consommation peuvent être segmentés en fonction des critères suivants:

- géographiques: en fonction du lieu où les consommateurs potentiels vivent, travaillent et ont tendance à acheter;
- démographiques: âge, sexe et taille de la famille;
- socioculturels: par exemple la culture du groupe, le niveau d'éducation, la nationalité et la religion;
- psychographiques: l'appartenance à une classe sociale et/ou à un mode de vie;
- économiques: la profession, le revenu et la structure des dépenses.

Ces critères peuvent être utilisés individuellement ou de manière combinée. Les critères les plus fréquemment utilisés pour segmenter les marchés de consommation sont de nature économique et sociodémographique car ils incluent des variables faciles à mesurer. Toutefois, il est de plus en plus souvent nécessaire de prendre en compte des critères socioculturels et psychographiques, car ils donnent des informations sur des attitudes et des comportements qui ne sont pas nécessairement liés au revenu, au sexe ou à l'âge.

#### Exemples de segmentation du marché pour définir des marchés cibles

Une entreprise exporte des sauces épicées vers des pays familiarisés avec la nourriture épicée (segmentation géographique).

Un certain nombre d'entreprises d'embouteillage ont créé des boissons à faible teneur en calories pour satisfaire les besoins de consommateurs soucieux de leur régime alimentaire (segmentation psycho-graphique).

Une entreprise produisant de la pulpe de fruits congelée a défini son segment cible: les hôtels et restaurants d'une région touristique du pays (segmentation géographique et démographique).

Une entreprise de fabrication de fromages a développé plusieurs gammes de produits pour les distribuer à des supermarchés, et a segmenté le marché en fonction des revenus: bas, moyens et élevés (segmentation économique).

La segmentation est utilisée pour analyser le marché des produits frais aux États-Unis, en utilisant principalement des critères géographiques et démographiques. La segmentation démographique est utilisée pour identifier les groupes de consommateurs. La segmentation a tendance à être plus spécifique aux produits transformés.

## Marchés de niche

Les marchés peuvent être analysés et explorés non seulement sur le plan des segments, mais aussi sur celui des niches. Les niches sont des segments de marchés restreints, non couverts par le marché principal, pour la simple raison que la plupart des acteurs du marché ne s’y intéressent pas.

Un marché de niche a les caractéristiques suivantes:

- les consommateurs de cette niche ont un ensemble de besoins et d’attentes spécifiques tout en gardant des exigences en matière de qualité;
- les consommateurs préfèrent payer un prix plus élevé pour un produit ayant des caractéristiques qui répondent à leurs besoins.

Les marchés de niche représentent des débouchés intéressants pour les entreprises associatives, bien qu’elles doivent garder à l’esprit qu’ils restent de petite taille. Les marchés de niche les plus connus concernent les produits biologiques, le commerce équitable, les produits naturels et les marchés de diaspora. Les produits des marchés de niche permettent souvent aux producteurs de fixer de meilleurs prix, ou ils sont associés à des services de conseils, de formation et de certification fournis par les producteurs amont.

Les marchés de produits biologiques sont en forte croissance, car la demande de la part des consommateurs est en hausse. Les États-Unis sont considérés comme le leader mondial du marché des produits biologiques, suivis par l’Allemagne, le Royaume-Uni, la France et l’Italie, dont les ventes atteignaient une valeur de 23 milliards de dollars en 2002.

Mais l’agriculture biologique n’est plus un phénomène propre aux pays développés. En 2006, elle était pratiquée dans 120 pays sur un total de 31 millions d’hectares et représentait un marché total de 40 milliards de dollars<sup>1</sup>.

Selon une étude de l’IFOAM et de l’Institut de recherche pour l’agriculture biologique (FiBL), en 2008, l’agriculture biologique était pratiquée dans 33 pays africains. Actuellement, plus de 0,9 million d’hectares soit environ trois pour cent des surfaces agricoles bio mondiales – sont certifiés biologiques en Afrique. Cela représente une augmentation de plus de 185 000 ha par rapport à l’année précédente. Les pays ayant les plus grandes superficies agricoles exploitées sous certification biologique sont l’Ouganda (296 203 ha), la Tunisie (154 793 ha), l’Éthiopie (140 308 ha) et la Tanzanie (62 486 ha). Ces terres sont majoritairement exploitées pour des cultures pérennes. Les principales cultures pérennes sont le

<sup>1</sup> FAO. 2007. *Agriculture biologique et sécurité alimentaire*.

café et les olives. Au moins un demi-million de producteurs est engagé dans la production bio en Afrique.

En plus des surfaces agricoles bio, 9,6 millions d'hectares sont certifiés comme forêts et zones d'apiculture et de «collectes sauvages». Les plus grandes zones d'apiculture se trouvent en Zambie (5,2 millions d'hectares). Les plus grandes zones de «collectes sauvages» se trouvent en Namibie (2,8 millions d'hectares), au Soudan (490 000 ha) et au Maroc (400 000 ha). Les plantes médicinales comme l'harpagophytum (*Harpagophytum procumbens*) sont les plus collectées.<sup>2</sup>

En ce qui concerne le commerce équitable, l'Union européenne est leader: son marché est estimé à 300 millions de dollars. Elle est suivie par les États-Unis, avec un marché d'une valeur de 100 millions de dollars. Les marchés ayant la croissance la plus rapide concernent l'Autriche, la France, et la Norvège, avec un taux de croissance de 100 pour cent en 2001-2002. Les produits alimentaires représentent environ 69 pour cent du marché du commerce équitable, et les principaux produits sont le café et les bananes. De plus, des petits volumes de nouveaux produits ont été largement introduits ces dernières années, avec, en particulier, le thé, le riz parfumé, les fruits frais, les jus, le cacao, le sucre, le miel et le vin.

L'Afrique représente 15 pour cent du volume mondial du commerce équitable, et exporte surtout en Europe. En Afrique de l'Ouest, les produits alimentaires concernés sont le coton, le café, le cacao, les bananes, les fruits frais et secs (mangues, ananas), le karité et autres noix.

Le concept d'aliment ethnique ou de diaspora est né aux États-Unis et au Canada. En Europe, c'est en Angleterre que ce marché de niche est le plus développé. Les produits qui séduisent de plus en plus les consommateurs européens sont les aliments asiatiques, indonésiens, indo-pakistanaïens et tex-mex.

Un exemple de marché de niches pour les produits de diaspora africains concerne les produits forestiers non ligneux (PFNL) de l'Afrique subsaharienne importés depuis plusieurs années par certains pays européens. Parmi ces produits, certains émergent dans les échanges. Il s'agit par exemple de l'igname ou du yam, de l'attiéké, de la mangue sauvage, du saka saka, du safou, de l'egusi, etc.

Les pays de l'Afrique de l'Ouest sont les principaux exportateurs de l'Afrique subsaharienne vers l'Europe. Les pays les plus impliqués sont: le Nigéria, le Ghana, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau et la Sierra Leone. Le Ghana et le Nigéria apparaissent de loin comme les premiers exportateurs en Afrique de l'Ouest et dans toute l'Afrique subsaharienne, notamment à cause des exportations des ignames (frais et transformés).

<sup>2</sup> IFOAM. 2009. *Les chiffres clés de l'agriculture biologique en Afrique*. [http://www.ifoam.org/about\\_ifoam/around\\_world/aosc\\_pages\\_French/Chiffres\\_cles\\_agriculture\\_biologique\\_Afrique.html](http://www.ifoam.org/about_ifoam/around_world/aosc_pages_French/Chiffres_cles_agriculture_biologique_Afrique.html)

Les aliments ethniques africains sont pour l'instant absents du secteur de la grande distribution. Il existe néanmoins des opportunités d'extension du marché vers d'autres types de consommateurs, dont les européens à la recherche de nouvelles saveurs. En effet, on assiste en Europe à une croissance constante de la demande des aliments ethniques, c'est-à-dire des aliments «porteurs d'identité» et étrangers à la culture alimentaire européenne. Sept pays se distinguent dans ce nouveau modèle de consommation: le Royaume-Uni, la France, l'Espagne, la Suède, l'Italie et les Pays-Bas.

### Différenciation des produits

Après avoir exploré et sélectionné le marché cible, les fournisseurs doivent réfléchir à la façon dont ils pourraient différencier leurs produits. Quatre facteurs principaux doivent être pris en considération:

- **Produits:** qualité, durabilité, sécurité sanitaire, design, fonctionnalité, prix.
- **Services:** livraison, formation, conseil, service après-vente.
- **Ressources humaines:** crédibilité, compétence, courtoisie, communication.
- **Image:** identité, symboles, médias.

Dans le secteur des aliments frais, les produits sont souvent mal différenciés, car fréquemment vendus en gros, sans marque apposée et par le biais d'intermédiaires. Toutefois, une combinaison des facteurs qualité/prix et une logistique efficace ont permis de différencier et positionner certains produits, comme par exemple la pomme de terre Belle de Guinée au Fouta Djallon (voir l'étude de cas de l'Unité 2 du Module 1).

Les entreprises associatives peuvent différencier leurs produits par:

- **zone:** en utilisant des matières premières locales spécifiques en fonction du lieu;
- **savoir-faire local:** produits fabriqués en utilisant un savoir-faire local transmis de génération en génération au sein de la population.

Il est de plus en plus nécessaire de certifier les produits afin de fournir aux consommateurs la garantie qu'ils sont conformes à la réglementation en vigueur, en particulier pour les produits biologiques, les produits issus du commerce équitable ou de terroir<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Levitt, T. 1993. *Marketing success through differentiation of anything*. Harvard business review n° 80107.



### Conclusions sur l'étude de cas

Après avoir comparé vos connaissances antérieures avec le contenu de l'unité, répondez aux questions suivantes en essayant d'optimiser l'usage de vos nouvelles connaissances:

1. Quels sont les objectifs de la FPPD? Quelle est la première étape entreprise pour répondre à ces objectifs?

.....  
 .....  
 .....  
 .....

2. À quels aspects s'intéresse le consultant dans son étude du marché du Sénégal pour la pomme de terre?

.....  
 .....  
 .....  
 .....

3. Y a-t-il des opportunités pour le marché du Sénégal? Lesquelles?

.....  
 .....  
 .....  
 .....

4. Quelle(s) stratégie(s) adopter après avoir identifié ces opportunités? Quels facteurs doit-on prendre en compte? Quels efforts faut-il mettre en œuvre?

.....  
 .....  
 .....  
 .....

**Pouvez-vous identifier les attitudes et les principes énoncés dans l'étude de cas qui permettront aux producteurs guinéens d'atteindre des résultats?**

## Exercice de groupe

### Reprenez l'étude de cas présentée dans cette unité:

1. Imaginez que vous êtes le responsable de la FPPD en Guinée et que le conseil d'administration vous a chargé d'élaborer une étude pour identifier les acheteurs potentiels sur le marché sénégalais.
  - i. Listez les informations dont vous avez besoin afin d'identifier d'éventuels acheteurs de pommes de terre sur le marché sénégalais.
  - ii. Ensuite, identifiez les sources possibles pour cette information, comme les concurrents, les fournisseurs de facteurs de production, Internet, etc. Listez celles qui vous aideront à identifier d'éventuels acheteurs sur le marché domestique et international.
  - iii. Pour suivre les contacts que vous avez pris et les informations recueillies, concevez un format de document qui vous permettra d'enregistrer, de consulter et mettre à jour ces données.
  
2. Vous avez été chargé par votre propre entreprise associative de poser les bases d'un système simple de veille marketing pour le marché de l'un de vos produits, étant donné son importance pour votre organisation et votre objectif d'apprentissage progressif des méthodes de gestion des outils de veille marketing. Pour cela, vous devrez commencer par rassembler des informations et des données concernant les concurrents – tels que les prix, revenus et autres données – et les comparer à celles de votre propre entreprise associative.
  - i. Listez les informations de base dont vous avez besoin afin de comparer votre situation à celle de vos concurrents.
  - ii. Listez les sources possibles d'information qui vous aideront à comparer votre entreprise avec vos concurrents pour certaines productions, et les indicateurs de commercialisation.
  - iii. Concevez un format de document qui vous permettra d'enregistrer, de consulter et de mettre à jour ces données.
  
3. Pour compléter l'exercice précédent, faites quelques recherches à partir d'Internet sur le marché de votre produit. Utilisez des moteurs de recherche et entrez des descripteurs comme (s'il s'agit par exemple de la mangue): «marché de la mangue», «demande en mangue», «importateurs de mangue», «consommation de mangue», «marché de la mangue aux EUA», «marché de la mangue en Europe». Préparez un rapport sur vos résultats de recherche pour les soumettre à votre entreprise associative.

4. Évaluez la capacité de votre entreprise associative à accéder à un marché de niche en répondant aux questions suivantes:
- i. Votre entreprise associative est-elle matériellement en mesure de servir le marché de niche sur lequel elle souhaite se spécialiser?
  - ii. Est-il nécessaire de développer des circuits de distribution, ou sera-t-il facile de pénétrer le marché en utilisant les circuits déjà existants?
  - iii. Pourriez-vous établir un circuit direct avec vos clients potentiels par téléphone, fax ou ordinateur?
  - iv. Votre entreprise est-elle capable de recentrer sa stratégie de commercialisation ou de revoir le concept de ses produits, lorsque les circonstances l'exigent? Quelle est la probabilité que cette niche disparaisse?

### Résumé

- La qualité du capital humain dans toute organisation est l'un des facteurs de réussite les plus importants.
- L'ouverture des marchés et les tendances de consommation ont défini un nouveau scénario pour les échanges de denrées alimentaires. La croissance du marché a été significative pour les produits tels que les aliments pour la santé, les aliments fonctionnels, exotiques ou de diaspora. La quasi-totalité de ces produits ont un large éventail de présentations et sont en concurrence, les produits locaux étant présentés sur les rayons côte à côte avec des produits étrangers. Ces tendances donnent aux entreprises associatives des opportunités de marché à l'échelle nationale et internationale.
- Les informations concernant les marchés doivent être collectées et analysées avant toute décision de production et de transformation.
- La veille marketing permet aux entreprises de prévoir ou d'identifier les changements de tendances du marché et les comportements de leurs concurrents, et leur permet de préparer une réponse flexible, au moment opportun. L'information en question peut couvrir un large champ et être diversifiée. Il est nécessaire d'identifier et de consulter une grande variété de sources d'information.
- Les études de marché sont utilisées pour identifier les marchés les plus prometteurs, pour en explorer les potentiels de vente et décider comment commercialiser des produits qui satisfassent les exigences de ces marchés. Les résultats qui seront obtenus dépendront de la qualité, la quantité et l'actualité des informations analysées.

- Il y a quatre étapes de base dans le processus de planification stratégique pour une entreprise associative:
  - i. analyse de la situation;
  - ii. établissement des objectifs;
  - iii. élaboration de stratégies et de plans d'action;
  - iv. conception et mise en œuvre des mécanismes de coordination, de suivi et de contrôle.
- Une étude de marché comporte cinq étapes: définition du problème et des objectifs de l'étude, développement du plan d'étude, collecte d'informations, analyse de l'information, et présentation des résultats.
- Le marché cible d'une entreprise correspond à un groupe de consommateurs potentiels qui ont le pouvoir d'achat et la capacité physique nécessaires pour acheter le produit commercialisé, et que l'entreprise tente d'attirer. Le segment qui achète en fin de compte le produit est appelé le marché pénétré.
- Les entreprises associatives devraient envisager les marchés de niches comme une opportunité pour atteindre des groupes de consommateurs qui sont sensibles à certaines questions et qui sont intéressés par des produits dont ils apprécient les qualités. Les marchés de niche qui présentent un intérêt pour les entreprises associatives comprennent les produits biologiques, le commerce équitable, les produits ethniques et de diaspora, ainsi que les produits de santé, exotiques et gastronomiques.
- Il est important pour les entreprises de différencier leurs produits en termes de: qualité, prix, opportunité ou d'autres facteurs valorisés et appréciés par les consommateurs. De plus en plus, cette différenciation doit être certifiée par un tiers qui garantit au consommateur que les attributs spécifiques imputés sont effectivement apportés par le produit acheté.

## Évaluation de l'unité

Répondez aux questions suivantes sur des feuilles à part:

1. Préciser ce que vous entendez par *marché*, *marché potentiel* et *marché cible*.  
 .....  
 .....
  
2. Votre entreprise associative a-t-elle mis en place des stratégies/instruments de veille marketing ou d'étude de marché?
  - a. Si c'est le cas, comment évaluez-vous les résultats obtenus? Ont-ils été valorisés? Des décisions ont-elles été prises en fonction?  
 .....  
 .....
  
  - b. Si ce n'est pas le cas, pensez-vous que vous pourriez les mettre en œuvre? Quelles sont les actions qui doivent être planifiées et exécutées pour atteindre cet objectif?  
 .....  
 .....
  
3. Pensez-vous que c'est une bonne idée de cibler des marchés de niches spécifiques pour les produits de votre entreprise? Quelles sont les opportunités? Quels sont les risques?  
 .....  
 .....
  
4. Quelles sont les principales caractéristiques des produits de votre entreprise ou du processus de production qui sont ou pourraient être utilisés pour différencier votre offre?  
 .....  
 .....

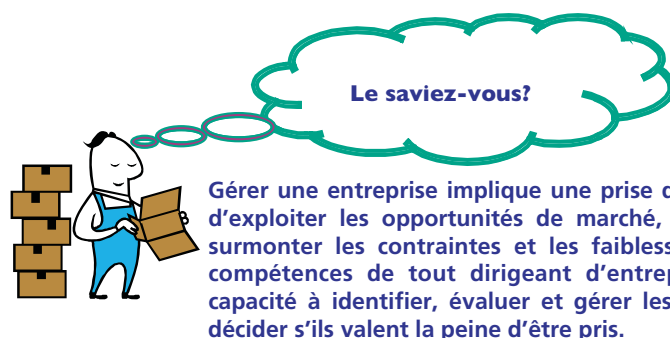
**En tentant de répondre à ces questions, si vous avez des doutes ou le sentiment que vous ne possédez pas suffisamment d'éléments pour l'analyse, révisez le manuel, consultez le guide de lecture ou contactez l'animateur.**

# La planification, un facteur de compétitivité primordial

## UNITÉ DEUX

### LISTE DES SUJETS ABORDÉS

1. Mise en contexte
2. Étude de cas: Des producteurs d'oignon confrontés à des difficultés de commercialisation, Vallée du Sourou, Burkina Faso
3. Analyse de l'étude de cas
4. Planification: aspects généraux
5. Planification et mise en pratique
6. Gestion des stocks
7. Conclusions sur l'étude de cas
8. Exercice de groupe
9. Résumé
10. Évaluation de l'unité



Ne pas livrer un produit en quantité et qualité requises nuit gravement à une entreprise et compromet non seulement sa propre image, mais peut également avoir des répercussions sur l'image du pays. La planification de projet\* est nécessaire pour évaluer les risques de production et de commercialisation, pour s'assurer que les contrats sont respectés, et pour prévoir les ressources humaines, matérielles et financières de l'entreprise.

Votre association de producteurs doit-elle gérer des risques inutiles – des risques qui peuvent être évités? A-t-elle échoué à respecter des contrats de livraison en raison

d'une planification insuffisante? Les ressources ont-elles été utilisées sans mettre en œuvre des moyens pour évaluer les réductions possibles de consommation ou la possibilité d'une utilisation plus rationnelle? Votre association de producteurs est-elle capable d'anticiper les risques inévitables? Quels sont les coûts associés à la gestion des risques? Y a-t-il des plans de production et de vente afin d'éviter la rupture de contrats? La main-d'œuvre est-elle formée pour anticiper et gérer les risques de production et de vente? Y a-t-il un niveau satisfaisant de gestion des stocks?

Une fois cette unité terminée,  
vous serez en mesure de:

- ✍ Identifier les cas de faillite d'entreprises et les problèmes causés par un manque d'anticipation lors de la planification d'un projet.
- ✍ Comprendre que la planification facilite l'accès aux marchés, et permet à une organisation de faire une utilisation optimale de ses ressources financières, humaines, matérielles et techniques parfois maigres.
- ✍ Être conscient des conséquences d'une absence d'anticipation dans la planification.
- ✍ Définir la planification et connaître ce qu'implique une bonne planification stratégique.
- ✍ Identifier les différents niveaux de planification opérationnelle et les différentes approches utilisées pour concevoir des plannings opérationnels au sein d'une entreprise.



### Mise en contexte

La planification a pris une place grandissante au cours de ces dernières décennies avec la complexification des échanges commerciaux internationaux et la sophistication des systèmes de vente au détail. Les chaînes de valeur du secteur agricole se sont en général améliorées, ce qui exige une meilleure coordination entre leurs membres.

Les supermarchés deviennent progressivement les plus importants canaux de distribution alimentaire dans de nombreuses villes. L'une de leurs principales exigences concerne l'engagement des fournisseurs à répondre à des commandes

en continu et en grands volumes et respectant des standards de qualité élevés. Le timing des livraisons est plus important, car la mise en rayon présente un coût supérieur et le taux de renouvellement des produits a tendance à être plus élevé.

Les facteurs cités ci-dessus contribuent au fait que les systèmes de planification de projet soient de plus en plus importants pour les entreprises, afin d'entrer et se maintenir sur des marchés concurrentiels.

La planification de la production est devenue un instrument fondamental pour la compétitivité\*, car elle permet, en particulier:

- d'augmenter la production afin de répondre à une demande croissante des marchés;
- de réduire les coûts de négociation collective pour les facteurs de production;
- de tirer avantage des marchés internationaux;
- de signer des contrats de vente financièrement intéressants;
- de faciliter la gestion financière de l'entreprise.



## Étude de cas: Des producteurs d'oignon confrontés à des difficultés de commercialisation, Vallée du Sourou, Burkina Faso

### CONTEXTE

La hausse des prix des produits alimentaires est une opportunité pour les producteurs locaux de mieux produire et de mieux commercialiser leurs produits. Les prix des produits importés sont tellement élevés, que les denrées locales sont compétitives.

C'est dire l'intérêt qu'il existe de produire localement, aujourd'hui, au lieu d'importer. Mais les producteurs burkinabés, notamment ceux de la vallée du Sourou, une région relativement isolée au sud du pays, sont cette année confrontés à des difficultés de commercialisation et de stockage de l'oignon, si bien que tous ne pourront pas tirer profit de l'augmentation des prix.

### DES PERTES IMPORTANTES DUES À UNE MÉCONNAISSANCE DU MARCHÉ

Dans la vallée du Sourou, avant 2007, les producteurs d'oignons avaient l'habitude de produire juste pour vendre dès la récolte, ou peu de temps après. Les quantités produites étaient peu importantes et les oignons partaient sur le marché intérieur du Burkina Faso et un peu sur les marchés extérieurs des pays côtiers comme la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Bénin, le Togo. Cela ne posait donc pas de problème.

Avec la mévente de la tomate en 2007 suite à la fermeture du marché ghanéen, les producteurs de tomates se sont reconvertis en producteurs d'oignons. La production a par conséquent considérablement augmenté. Cette année, les marchés intérieurs ne pouvaient pas absorber intégralement la production. Et comme par méconnaissance du marché, aucun producteur n'était préparé pour cela, beaucoup se sont retrouvés avec toute leur production sur les bras. N'ayant pas conduit cette production pour qu'elle puisse se conserver, les pertes ont été très importantes. Pourtant, c'était bien le moment de profiter de la hausse des prix pour vendre. Cette situation est à la fois imputable à la méconnaissance du marché, de l'offre et de la demande, et à une absence de planification de la production et de la commercialisation.

### QUELLE(S) SOLUTION(S)?

Les consommateurs achètent des oignons régulièrement et la demande a tendance à être stable. Il n'y a pas de pics de consommation à des moments particuliers de l'année. Il faut donc que les producteurs arrivent à écouler leur production progressivement, pour approvisionner le marché régulièrement et tout au long de l'année. Il leur faut par ailleurs conquérir de nouvelles parts de marché en étant

capables d’approvisionner sur une plus longue période les marchés de la côte pour remplacer l’oignon extérieur.

### Mise en marché progressive

Cela nécessite une capacité de stockage des producteurs, une amélioration de la qualité des oignons et une organisation collective de la mise sur le marché. En dehors de la chambre froide, il n’existe pas de solution idéale ni de solutions collectives de conservation. Chaque producteur doit conserver ses oignons dans une infrastructure dont la construction répond à quelques critères simples.

L’absence d’infrastructures collectives de stockage ne veut pas dire que la mise en marché ne puisse pas être organisée. Il y a de quoi réfléchir avec les producteurs et leurs organisations paysannes. Qui doit mettre en place une politique de stockage et de mise en marché progressive? L’État, les commerçants, les producteurs? Comment?

À la coopérative de Mogtêdo, au Burkina Faso, les producteurs font une mise en marché progressive. Ils conservent leurs oignons plusieurs mois. Pour y arriver, ils conduisent leurs cultures en conséquence. Ils jouent sur la fertilisation notamment azotée, l’arrosage en fin de cycle et une maturation complète des bulbes. Ils obtiennent ainsi un oignon plus petit mais plus apte à la conservation.

Par ailleurs, la période de récolte peut être étalée, notamment en utilisant des espèces tardives et/ou précoces.

### Planification de la production

D’autres solutions existent. Il faut permettre aux producteurs de réguler leur production selon l’offre et la demande. Il s’agit de la planification des productions dans le temps et dans l’espace.

C’est un enjeu majeur. Une telle planification exige deux conditions: une connaissance du marché et une connaissance de l’offre.

Pour cela, il faudrait lancer une étude de marché. Des producteurs devraient participer à certaines phases de l’étude. Cela leur permettra de mieux comprendre le fonctionnement du marché, de rencontrer les différents acteurs et d’améliorer leurs capacités. La réalisation de cette première étape et la présentation des résultats permettront aux organisations paysannes concernées de voir quelles sont les possibilités, les stratégies et les objectifs pour mettre en place une véritable régulation de l’offre en fonction des possibilités du marché.

Parallèlement, il s’avère nécessaire de connaître la production: localisation des périmètres, nombre de producteurs, productions estimées par périmètres, calendrier. Sans ces informations, les organisations de producteurs auront du mal à

gérer l'offre en fonction du marché et à mettre en place des actions de planification. Un inventaire des zones de production et de la production concerne avant tout les organisations paysannes qui ont la possibilité de se concerter pour le faire. Il peut être lancé avec la participation des différentes faïtières. C'est un premier axe de collaboration à mettre en place. Une régulation de la production demandera une véritable collaboration et entente entre les organisations.

### Analyse de l'étude de cas

**Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:**

1. Quels sont les facteurs qui empêchent les producteurs d'oignons de la vallée du Sourou de garantir un approvisionnement continu sur le marché?
2. Certains de ces facteurs auraient-ils pu être évités? Quelles sont les mesures qui auraient été nécessaires pour cela?
3. Quel a été l'impact des événements non anticipés?
4. Des événements similaires se sont-ils produits dans votre entreprise? Quelles leçons en ont été tirées?
5. Proposez des principes, des valeurs morales, des attitudes et des systèmes qui, selon vous, devraient être adoptés par les acteurs impliqués dans une organisation comme celle décrite dans l'étude de cas, afin d'en assurer son succès.

**Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.**

#### Voir aussi

- L'agroentreprise *Agrohortalizas* (livret Études de cas – Amérique latine et Asie).

## Planification: aspects généraux

La planification peut être définie comme un art et une technique consistant à sélectionner les meilleures alternatives possibles pour des décisions affectant l'environnement futur. Au cours du siècle dernier, la planification est passée de discipline réservée à la compétence d'experts, à une discipline impliquant la plupart des employés d'une organisation. La planification fait en effet appel à une implication active en termes de gestion, et se concentre sur la mise en place et le maintien d'un processus créatif et continu d'amélioration en vue d'atteindre des objectifs à long terme et des résultats à court terme. Les valeurs et visions morales jouent un rôle clé, et en constituent la base.

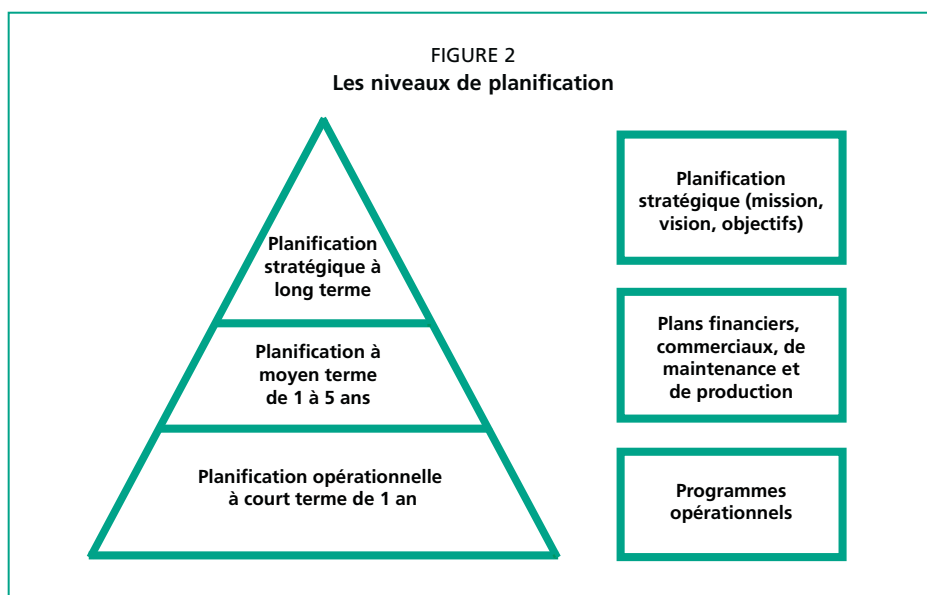
**Les valeurs morales jouent un rôle clé dans la planification. Il est essentiel de prendre en considération et de respecter ces valeurs, afin de susciter la motivation et la participation de tous à la démarche de planification, ainsi que son appropriation et le respect de sa mise en œuvre.**

Il y a deux catégories principales de planification: la planification stratégique et la planification opérationnelle.

La planification stratégique est conçue pour répondre aux objectifs généraux de l'organisation, alors que la planification opérationnelle concerne la mise en œuvre de plans stratégiques au jour le jour. Bien que les plans stratégiques et les plans opérationnels puissent être définis dans le cadre de la mission d'une organisation, les plans stratégiques diffèrent des plans opérationnels en termes de durée, portée et degré de détails. Trois niveaux de planification (Figure 2) peuvent être définis:

- planification stratégique à long terme;
- planification à moyen terme, aussi connue sous le nom de programme de planification ou planification globale;
- planification à court terme ou opérationnelle.

La planification stratégique à long terme est un outil puissant pour le diagnostic, l'analyse, la discussion et la prise de décision collective au sein d'une organisation. La planification stratégique identifie les attentes et les potentialités et intègre les visions de l'entreprise – ou de l'ensemble de la filière de production d'aliments – car la direction conçoit et planifie les actions concrètes pour l'avenir.



La planification stratégique commence par les questions suivantes: Qui sommes-nous? Pourquoi? Quelle est notre activité?

**La planification stratégique aide à clarifier les enjeux et à fournir des réponses de base à des questions concernant les comportements humains tels que: Qui sommes-nous? Pourquoi? Pourquoi avons-nous une activité? Les réponses sont utilisées pour définir des missions et des visions guidant l'action individuelle et collective.**

### Planification et mise en pratique

La planification stratégique doit être considérée comme un processus participatif qui ne permettra pas de résoudre toutes les incertitudes, mais permettra néanmoins à une entreprise associative de dessiner une politique pour identifier ses objectifs à long terme, et de définir sa vision, sa mission et ses objectifs stratégiques.

L'Annexe 1 de cette unité contient un guide méthodologique permettant de faciliter ce processus.

La gestion d'une entreprise agroalimentaire et de toute entreprise en général peut être divisée en trois phases: la planification, la mise en œuvre et le contrôle. L'objectif de ce processus est de définir les tâches qui doivent être mises en œuvre, d'exécuter ces tâches et de vérifier qu'elles ont bien été effectuées.

Sur la base des caractéristiques et des ressources spécifiques à chaque entreprise, la planification leur permet de déterminer quelles activités doivent être menées et quand, et d'évaluer tous les coûts liés à la mise en œuvre de ces activités.

Une fois que l'entreprise a déterminé ce qu'elle veut faire, il faut optimiser l'utilisation de ses ressources humaines et financières, souvent limitées. La prochaine étape consiste à définir des objectifs et à établir des calendriers qui déterminent l'enchaînement et le déroulement de la production et des activités de transformation.

Pour les associations impliquées dans des activités agricoles à l'échelle de l'exploitation, la planification facilite les décisions concernant le calendrier des opérations agricoles. Par exemple, des quotas de production peuvent être attribués à chaque membre de l'association en fonction de sa production et de ses ressources humaines. Un exemple d'objectif stratégique pour une association de producteurs peut être l'augmentation de la zone de production et des rendements en vue de répondre aux volumes d'achat prévus. Des étapes doivent ensuite être définies afin de guider le calendrier et la gestion des activités à entreprendre pour réaliser cet objectif.

La planification à moyen terme comprend les étapes suivantes:

- conception d'un plan des ventes par produit qui indique les objectifs périodiques de vente;
- utilisation des quantités prévisionnelles produites par chacun des membres de l'association pour estimer la production globale;
- utilisation de l'estimation du volume total de production pour évaluer les besoins en main-d'œuvre, en matières premières, en machines et en financement;
- élaboration de stratégies pour répondre aux éventuelles pénuries de production survenant lorsque les contrats de vente ont été signés;
- sélection de la meilleure alternative possible pour optimiser l'utilisation des ressources limitées en fonction des objectifs et des moyens opérationnels de l'entreprise associative.

Une fois le plan à moyen terme (ou plan global) défini, la phase de planification suivante correspond à la planification opérationnelle ou planification à court terme. Elle doit être en corrélation avec les plans fixés à moyen terme. La plupart des plans opérationnels dans le secteur agroalimentaire sont conditionnés par

le mode de programmation de la production, afin de respecter les volumes et la qualité convenus par contrat. La planification opérationnelle doit se conformer aux politiques, stratégies et approches générales de l'entreprise.

Pour les entreprises en phase de démarrage ou d'expansion, il est essentiel de préparer un plan d'affaire ou business plan\*. Il s'agit d'un document écrit définissant clairement les objectifs de l'entreprise en termes d'activité, les méthodes qu'elle compte utiliser pour atteindre ses objectifs et les cibles associées, ainsi qu'un plan administratif et financier.

### PLANIFICATION DE LA PRODUCTION À L'ÉCHELLE DE L'EXPLOITATION ET DE L'ENTREPRISE AGROALIMENTAIRE

Une entreprise associative peut également avoir besoin de planifier sa production et ses activités de transformation au niveau de chaque exploitation agricole. Voici une description des principales étapes à suivre:

#### Planification de la production agricole à l'échelle individuelle:

##### 1. *Bilan des stocks de ressources existantes*

Il est important de classer et de quantifier:

- i. les ressources naturelles existantes (eau, terre);
- ii. les ressources en capital (outils, machines agricoles, produits de base, matériels végétaux);
- iii. les ressources humaines;
- iv. les ressources financières (fonds propres, crédit). Cette information doit être systématique (voir Annexe 2).

##### 2. *Recherche d'informations sur les activités de production*

Un planning de production annuel devrait être établi en listant toutes les activités des exploitations agricoles dans l'ordre chronologique (voir Annexe 2).

##### 3. *Évaluation des ressources nécessaires non disponibles*

Il faut mesurer les ressources naturelles, humaines, financières et les ressources en capitaux nécessaires pour remplir les engagements de production et déterminer quelles sont les ressources supplémentaires à fournir.

##### 4. *Mise en place d'un planning de production*

Ce planning concerne les calendriers individuels d'activités et a pour objectif d'attribuer une date de début de production pour chaque produit. Le planning tient compte des ressources de production disponibles pour chaque unité de production, et les met en corrélation avec les promesses de vente et les calendriers de livraison convenus. Il intègre aussi les conditions climatiques imprévisibles et négatives telles que le gel, la pluie, les inondations ou la sécheresse et leurs effets sur les activités de production et de récolte.

### 5. *Établissement du calendrier d'activités*

Pour chaque unité de production, il est nécessaire d'élaborer une matrice «activité-temps-ressources» spécifiant les dates auxquelles les activités de production doivent être effectuées et les ressources qui seront utilisées. Cette matrice va devenir le noyau dur du processus de planification.

## Planification des activités de transformation agroalimentaire à l'échelle individuelle

### 1. *Bilan des ressources existantes*

Les facteurs de production alimentaire disponibles doivent être classés et quantifiés. Il est important de détailler le capital existant en ce qui concerne les biens d'équipement, tels que les machines, l'énergie et les ressources en eau, ainsi que les matières premières, les ressources humaines et financières. Un inventaire permettra de passer au crible les ressources existantes.

### 2. *Planification des activités de transformation*

Pour chaque procédé, les diagrammes technologiques doivent être préparés, incluant les ratios matières premières/produits finis et les engagements sur les délais de production.

### 3. *Évaluation des ressources nécessaires non disponibles*

Matières premières, ressources humaines, capitaux et besoins en ressources financières doivent être précisés pour chaque proposition d'activité de production, afin de déterminer quelles ressources sont nécessaires et comment les garantir.

### 4. *Mise en place d'un planning de production*

Le plan de vente indique le calendrier des livraisons et les caractéristiques du produit. Un planning de production intégré définit les dates de fabrication et de livraison, en essayant autant que possible de réduire au minimum les stocks de matières premières, ainsi que les productions en cours et les produits finis.

### 5. *Établissement du calendrier d'activités*

Un calendrier détaillé des activités doit être élaboré, incorporant les informations des plans de production. Une matrice activité-temps-volume en facteurs de production-coût est également nécessaire (voir Annexe 3).

## Gestion des stocks

C'est l'un des principes clés de la planification opérationnelle pour les opérations de transformation de produits agricoles. Les stocks comprennent des facteurs de production tels que les matières premières, les matériaux de conditionnement et



les produits chimiques, ainsi que les productions en cours et les produits finis. Il existe différentes stratégies des stocks:

### **STRATÉGIE DE PRODUCTION SUR STOCK**

Ce système vise simplement à maintenir des stocks pour assurer la production durant un certain nombre de jours, selon le type d'entreprise. Ce système ne nécessite pas la collecte d'un grand nombre d'informations, bien qu'il doive tenir compte de chaque maillon de la filière agroalimentaire.

### **STRATÉGIE DES FLUX POUSSÉS (STRATÉGIE PUSH)**

Ce système est basé sur l'offre plutôt que sur la demande. Les niveaux de stocks de produits finis à prévoir déterminent les niveaux de stock de matières premières à commander. Les ordres d'achat et les calendriers des commandes de remplacement sont basés sur des données historiques concernant les clients, les fournisseurs et les niveaux de production. Avec ce système, les matières premières et autres facteurs de production doivent arriver au moment où ils sont nécessaires pour les activités de production planifiées.

### **STRATÉGIE DES FLUX TIRÉS (STRATÉGIE PULL/PRODUCTION JUSTE À TEMPS, JAT)**

Ce système vise à minimiser les stocks en ne constituant que la quantité exacte nécessaire. Il est basé sur la demande, qui déclenche la production. Le principe de base est de ne débiter une étape de fabrication d'un produit qu'au moment nécessaire pour l'étape suivante. Le système JAT exige un processus de production d'une extrême souplesse.

**Conclusions sur l'étude de cas**

**M  
O  
D  
U  
L  
E  
  
3**

**Après avoir comparé vos connaissances antérieures avec le contenu de l'unité, répondez aux questions suivantes en essayant d'optimiser l'usage de vos nouvelles connaissances:**

1. Quels sont les facteurs qui empêchent les producteurs d'oignons de la vallée du Sourou de garantir un approvisionnement continu sur le marché?  
.....  
.....
2. Certains de ces facteurs auraient-ils pu être évités? Quelles sont les mesures qui auraient été nécessaires pour cela?  
.....  
.....
3. Quel a été l'impact des événements non anticipés?  
.....  
.....
4. Des événements similaires se sont-ils produits dans votre entreprise? Quelles leçons en ont été tirées?  
.....  
.....
5. Proposez des principes, des valeurs morales, des attitudes et des systèmes qui, selon vous, devraient être adoptés par les acteurs impliqués dans une organisation comme celle décrite dans l'étude de cas, afin d'en assurer son succès.  
.....  
.....
6. Acteurs impliqués dans une organisation comme celle décrite dans l'étude de cas, afin d'en assurer son succès.  
.....  
.....

## Exercice de groupe

1. Revenons au cas des producteurs d'oignons dans la vallée du Sourou au Burkina Faso.

La coopérative de Mogtêdo est rentrée en contact avec un grossiste qui désire acheter deux conteneurs de 14 tonnes d'oignons par semaine pendant un an. Douze membres de la coopérative ont manifesté leur intérêt pour fournir ce marché, et disposent des surfaces de productions présentées dans le tableau suivant.

Producteur	Hectares/producteur	Producteur	Hectares/producteur
1	14	7	14
2	21	8	21
3	21	9	28
4	28	10	14
5	28	11	21
6	14	12	14

- a. La coopérative vous a rendu responsable de la planification hebdomadaire et mensuelle de la production d'oignon afin de répondre à cette commande.
- ✓ Calculez la superficie (en hectares) requise par semaine pour répondre à la commande.
  - ✓ Calculez la quantité totale de semis\* requise.
  - ✓ Attribuez à chacun des producteurs intéressés le nombre d'hectares qu'il aurait à cultiver, ainsi que la date et la quantité moyenne de semis nécessaires. Tous les producteurs doivent avoir une superficie qui leur est attribuée, et deux producteurs peuvent commencer à planter la même semaine.
  - ✓ Faites tous ces calculs sur un cycle cultural entier (17 semaines en moyenne), en gardant à l'esprit que le processus de planification est répété toutes les 17 semaines, tout au long de l'année.
  - ✓ Vous considérerez un rendement moyen de 8 tonnes/ha, et il faut en moyenne 4 kg de semis/ha de surface nette.
  - ✓ Ne prenez pas en compte les éventuels changements de variétés au cours de l'année.
  - ✓ Considérez un pourcentage de pertes de 25 pour cent, ainsi qu'une marge de sécurité de plantation de 5 pour cent.
  - ✓ Présentez les résultats en utilisant le document de l'Annexe 2.

- b. Une autre entreprise exporte des oignons surgelés vers l'Europe. Elle a donc également besoin d'une livraison hebdomadaire de trois conteneurs de 20 tonnes d'oignons frais sur l'ensemble de l'année.

Vingt-quatre membres de la coopérative disposant des surfaces de culture présentées dans le tableau ci-après, ont manifesté leur intérêt pour fournir ce nouveau client.

Producteur	Surface disponible (hectares)	Producteur	Surface disponible (hectares)	Producteur	Surface disponible (hectares)
1	21	9	14	17	14
2	28	10	21	18	21
3	35	11	21	19	21
4	14	12	14	20	35
5	28	13	28	21	14
6	35	14	35	22	21
7	21	15	21	23	14
8	14	16	14	24	35

Imaginez que vous êtes le gérant de la coopérative et que vous devez présenter à l'entreprise exportatrice un calendrier pour la planification et la récolte comme garantie d'approvisionnement:

- ✓ Calculez la quantité hebdomadaire et mensuelle de matières premières (oignons) nécessaire pour répondre aux exigences du client.
- ✓ Calculez la superficie (en hectares) requise par semaine pour répondre à la commande, et la quantité de semis requise.
- ✓ Établissez un calendrier pour la planification et la récolte et attribuez à chacun des producteurs intéressés le nombre d'hectares qu'il aurait à cultiver. Tous les producteurs doivent avoir une superficie qui leur est attribuée, et deux producteurs peuvent commencer à planter la même semaine.
- ✓ Faites tous ces calculs sur un cycle cultural entier (17 semaines en moyenne), en gardant à l'esprit que le processus de planification est répété toutes les 17 semaines, tout au long de l'année.
- ✓ Vous considérerez un rendement moyen de 8 tonnes/ha, et il faut en moyenne 4 kg de semis/ha de surface nette.
- ✓ Ne prenez pas en compte les éventuels changements de variétés au cours de l'année.
- ✓ Considérez un pourcentage de pertes de 25 pour cent, ainsi qu'une marge de sécurité de plantation de 5 pour cent
- ✓ Présentez les résultats en utilisant le même format que celui conçu pour l'exercice précédent.

## Résumé

- La planification est un moyen de réduire les coûts, d'optimiser l'utilisation de ressources limitées, d'améliorer la sécurité sanitaire des aliments et permet à une entreprise de remplir ses contrats. Elle aide les entreprises associatives à devenir plus compétitives, en leur permettant de définir quand, en quelle quantité, et qui approvisionner.
- Une non utilisation des mécanismes de planification augmente la probabilité de ne pas remplir un contrat en temps voulu. Cela peut avoir des effets préjudiciables pour l'entreprise associative et ses membres et peut conduire à des pertes de nombreux clients.
- La planification peut être classée en: i) planification à court terme; ii) planification à moyen terme; et iii) planification à long terme. Les plans à court terme correspondent en grande partie à des calendriers opérationnels; alors que les plans à moyen terme incluent le plan de vente, le plan financier, de maintenance, de production et le business plan. Les plans à long terme correspondent à une planification stratégique participative.
- La planification à court terme doit être cohérente avec la planification à moyen terme et la planification stratégique, et devrait refléter la politique de l'entreprise pour: i) la gestion des stocks; ii) sa structure financière; et iii) sa capacité à assurer l'approvisionnement en facteurs de production et matières premières. Les systèmes de gestion des stocks les plus fréquemment utilisés sont les systèmes de production sur stock et la stratégie des flux poussés.
- Les plans à moyen terme sont utilisés pour développer les plannings de production. Il s'agit notamment des objectifs de production liés aux facteurs de production comme la main-d'œuvre, les machines, les niveaux de stock et le capital en production, machines, niveaux des stocks et des capitaux. Si les ressources sont limitées au sein d'une entreprise, il est nécessaire d'identifier d'autres entreprises susceptibles de prendre le relais de la production en cas de rupture de stock.
- La planification doit être mise en œuvre au niveau de l'exploitation et de chaque étape de transformation.

## Évaluation de l'unité

**Répondez aux questions suivantes sur des feuilles à part:**

1. Sur le marché pour lequel votre entreprise associative est en concurrence, le nombre d'entreprises augmente-t-il de manière continue? La demande réelle ou potentielle est-elle concentrée à certaines heures de la journée ou sur certains jours dans l'année? Les supermarchés sont-ils des acteurs majeurs pour la distribution des produits fabriqués par votre organisation?  
.....

2. Considérez-vous que les stratégies et mécanismes de planification de votre entreprise associative soient appropriés pour répondre aux caractéristiques du marché? Pourraient-elles être améliorées?  
.....

3. Avec vos propres mots, définissez ce que vous comprenez par: (a) planification; (b) planification stratégique; et (c) calendrier de production ou plan opérationnel.  
.....

4. Dans la sphère d'activités de votre entreprise rurale, quelles stratégies et instruments de planification de la production ont été ou sont en général mis en œuvre?  
.....

5. Votre entreprise associative définit-elle à long terme des objectifs de développement? Estimez-vous que ce type de planification soit un exercice utile?  
.....

6. La gestion des stocks est-elle importante pour votre entreprise associative? Quelle stratégie de gestion des stocks a-t-elle adopté? Pensez-vous qu'elle pourrait être améliorée? Dans l'affirmative, quelles suggestions feriez-vous?  
.....

**En tentant de répondre à ces questions, si vous avez des doutes ou le sentiment que vous ne possédez pas suffisamment d'éléments pour l'analyse, révisez le manuel, consultez le guide de lecture ou contactez l'animateur.**



# Glossaire

## Business plan

Il s'agit d'un document écrit définissant clairement les objectifs de l'entreprise en termes d'activité, les méthodes qu'elle compte utiliser pour atteindre ses objectifs et les cibles associées, ainsi qu'un plan administratif et financier.

## Commercialisation

Toutes les activités se déroulant entre la production ou la transformation et l'achat par le consommateur final. Ceci inclut la vente, la promotion, la logistique, etc.

## Compétitivité

Capacité d'une entreprise à placer et à maintenir ses produits/services sur un marché donné, dans des conditions de concurrence loyale, et de façon à améliorer le bien-être de la population.

## Consommateur

Personne ou ménage achetant un produit et l'utilisant afin de satisfaire ses besoins et ses souhaits.

## Étude de marché

Outil analytique utilisé pour évaluer le potentiel d'entrée d'un produit ou d'un service sur un marché spécifique ou d'augmenter ses parts dans ce marché.

## FAB\* (Franco à bord)

C'est un sigle signifiant Franco à bord en comptabilité nationale.

Un échange commercial exprimé en FAB représente son prix déduit des coûts nécessaires à l'acheminement jusqu'à la frontière nationale qu'il a occasionné. Il est souvent utilisé pour exprimer le montant des importations dans le calcul du solde commercial.

Le montant FAB s'oppose au montant Coût, assurance, frêt (CAF\*).

## Faillite

On parle de faillite d'une société lorsque cette dernière en arrive à la liquidation judiciaire qui est prononcée par un tribunal de commerce.



### Marché

Lieu de rencontre (virtuel ou physique) d'une offre et d'une demande afin de réaliser un échange de service, d'un produit ou de facteurs de production, l'ajustement se faisant par le prix.

### Marché de niche

Les niches sont des segments de marchés restreints, non couverts par le marché principal, pour la simple raison que la plupart des acteurs du marché ne s'y intéressent pas. Les marchés de niche les plus connus concernent les produits biologiques, le commerce équitable, les produits naturels et les marchés de diaspora.

### Part de marché

La part de marché d'un produit, d'un service, ou même d'une entreprise est la comparaison entre le chiffre d'affaires (ou alternativement le nombre d'unités vendues, le nombre de clients, etc.) par rapport au même critère pour l'ensemble des entreprises présentes sur un marché donné.

### Planification de projet

Consiste à définir les actions et les moyens que l'on compte mettre en œuvre dans un projet entrepreneurial afin de développer au cours d'une période déterminée les activités nécessaires et suffisantes pour atteindre des objectifs visés.

### Segments

Divisions du marché correspondant à des sous-groupes d'acheteurs homogènes. Les critères peuvent être l'âge, le niveau de revenu, l'activité, les habitudes de consommation, etc.

### Semis

Produit résultant de la germination d'une graine, portant en général toujours les cotylédons ou premières feuilles de l'embryon.

### Valeur ajoutée

Valeur accrue d'un produit grâce à différents types d'opérations, telles que le nettoyage, le tri, le calibrage, la transformation, le conditionnement, etc.

# Bibliographie

- Afrique verte.** 2004. *Fiche technique sur le commerce mil/sorgho au Mali 2004*. [http://www.hubrural.org/pdf/afrique\\_verte\\_fiche\\_technique\\_mil\\_sorgho\\_mali.pdf](http://www.hubrural.org/pdf/afrique_verte_fiche_technique_mil_sorgho_mali.pdf)
- Broutin, C. et Skona K.** 1999. *Innovations pour la promotion des céréales locales*. Reconquérir les marchés urbains. GRET, ENDA-GRAF, 83 p.
- CEA-AO.** 2005. Forum sur l'investissement en Afrique de l'Ouest – Établir les fondamentaux de l'essor de la petite et moyenne entreprise. [http://www.uneca.org/eca\\_programmes/srdc/wa/meetings/investmentforum/Aide%20memoire%20Rev%20Bko.pdf](http://www.uneca.org/eca_programmes/srdc/wa/meetings/investmentforum/Aide%20memoire%20Rev%20Bko.pdf)
- CEDEAO.** 2006. *Politique industrielle commune de l'Afrique de l'Ouest* – PICA0. [http://www.cnp.sn/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=23&Itemid=](http://www.cnp.sn/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=23&Itemid=)
- FAO.** 2007. *L'agriculture biologique face au défi de la sécurité alimentaire*. <http://www.fao.org/newsroom/FR/news/2007/1000550/index.html>
- Kotler, P.** 1996. *Marketing*. Prentice Hall, 8<sup>e</sup> édition.
- IFOAM.** 2009. *Les chiffres clés de l'agriculture biologique en Afrique*. [http://www.ifoam.org/about\\_ifoam/around\\_world/aosc\\_pages\\_French/Chiffres\\_cles\\_agriculture\\_biologique\\_Afrique.html](http://www.ifoam.org/about_ifoam/around_world/aosc_pages_French/Chiffres_cles_agriculture_biologique_Afrique.html)
- Levitt, T.** 1993. *Marketing success through differentiation of anything*. Harvard business review n° 80107.
- OECD.** 1998. *The future of food. Long term prospects for the agrofood sector*. <http://www.oecd.org/dataoecd/41/46/35391719.pdf>
- Shepherd, A.** 2003. *Market research for agroprocessors. Marketing extension guide*. FAO. [http://www.ruralfinance.org/servlet/BinaryDownloaderServlet?filename=1128089031775\\_Market\\_research\\_for\\_agro\\_industries.pdf](http://www.ruralfinance.org/servlet/BinaryDownloaderServlet?filename=1128089031775_Market_research_for_agro_industries.pdf)
- Sorgho Koutou, V.** 2008. *Au Burkina Faso. Des producteurs locaux ingénieux*. Défis sud n° 83. juin-juillet. pp. 24-25. [http://www.sosfaim.org/pages\\_lu/IMG/pdf/SOS-07-defi-83-17.pdf](http://www.sosfaim.org/pages_lu/IMG/pdf/SOS-07-defi-83-17.pdf)

**Tabuna, H.** 2000. Evaluation des échanges des produits forestiers non ligneux entre l'Afrique subsaharienne et l'Europe. FAO. <http://www.fao.org/docrep/003/X6612F/x6612f00.htm#TopOfPage>

**USAID/Guinée.** 2006. *Activité de renforcement de la commercialisation agricole – Étude de compétitivité de la filière pomme de terre blanche.*

### DOCUMENTATION COMPLÉMENTAIRE

**Shepherd, A. W.** 2001. *Comprendre et utiliser les informations de marché - Guide de vulgarisation en matière de commercialisation.* FAO.

**Broutin, C.** 2005. *Proposition de démarche de mise au point d'un produit pour une petite entreprise agroalimentaire.* Communication – Cotonou. Septembre 2005. <http://www.gret.org/ressource/pdf/07622.pdf>

**Broutin, C.** 2005. *Vendre et promouvoir ses produits.* Communication – Cotonou. Septembre 2005. <http://www.infoconseil.sn/IMG/pdf/6-fiche-agridoc-promotion.pdf>

**Broutin, C. et Lebreton, M.-C.** 2006. *Rôle des médias audiovisuels, de la téléphonie mobile, de la publicité et des documents imprimés dans la gestion des PME agroalimentaires.* Communication, séminaire CTA, Cotonou (Bénin), février 2006. <http://www.gret.org/ressource/pdf/07725.pdf>

**DGCID (MAE).** *Comment identifier et analyser des opportunités de marché pour les petits producteurs ruraux: un manuel à l'usage des praticiens de services d'appui aux petits producteurs.* [http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/442/market\\_chain\\_manual\\_FR2.pdf](http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/442/market_chain_manual_FR2.pdf)

**FAO.** 2005. *Horticultural marketing.*

**FAO.** 2007. *Manuel pour la préparation et la vente des fruits et des légumes – Du champ au marché.*

**GRET.** 1999. *Comment produire et transformer « biologique » pour le marché européen?* Agridoc. <http://www.infoconseil.sn/IMG/pdf/5-fiche-agridoc-bio.pdf>

**GRET.** 2003. *La promotion des produits agroalimentaires et des produits artisanaux africains dans le commerce équitable européen.* Agridoc. <http://www.infoconseil.sn/IMG/pdf/7-fiche-agridoc-equitable.pdf>

**GRET.** 2005. *Vendre et promouvoir ses produits – Démarches et outils pour les petites entreprises agroalimentaires.* Agridoc. <http://www.infoconseil.sn/IMG/pdf/6-fiche-agridoc-promotion.pdf>

**Interde.** *Base de données pour le secteur agroalimentaire sur de nombreux thèmes avec des études de cas.* <http://www.interdev-net.org/data/pageaccueil.asp>

**Sources d'informations sur les standards et le commerce en Afrique.** <http://ts.nist.gov/Standards/Global/africa.cfm>



## Annexe 1

# Sources et services d'information pour les études de marché et la veille marketing

### Ambassades

Associations et organismes en lien avec le commerce (chambres d'agriculture, chambres de commerce...).

### Banque ouest-africaine de développement (BOAD)

<http://www.boad.org>

### Centre du commerce international (ITC, *International trade center*)

<http://www.intracen.org/menus/itc-f.htm>

### Info Conseil (Sénégal)

Projet d'accès à l'information et au conseil pour les micro et petites entreprises agroalimentaires. Il vise à tester un mécanisme de fonds de conseil, à contribuer au développement et au renforcement de l'offre de service et à développer et gérer l'information stratégique pour un conseil de qualité. <http://www.infoconseil.sn>

### Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement (IRAM)

Documents en ligne sur les marchés et les filières. <http://www.iram-fr.org/>

### Ministères

Agriculture, industrie, commerce extérieur ou autre.

### Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)

<http://www.fao.org>

### Organisation mondiale du commerce (OMC)

<http://www.wto.org/indexfr.htm>

### Réseau commercial agricole d'Afrique de l'Ouest (WAATN, *West africa agricultural trade network*)

<http://www.wa-agritrade.net>

### Réseau des opérateurs économiques du secteur agroalimentaire (ROESAO)

Il rend disponible sur son site des études de marché téléchargeables.  
<http://www.tradenet.biz/groups/home/?i=1000032&g=group>

### Réseau des systèmes d'information des marchés en Afrique de l'Ouest (RESIMAO)

C'est un réseau de systèmes d'information articulé autour du Bénin, du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, de la Guinée, du Niger, du Mali, du Sénégal, du Togo et du Nigéria. Ensemble, ils fournissent aux acteurs concernés des informations à jour et précises sur 400 produits provenant des marchés agricoles urbains et ruraux, en particulier les statistiques des prix des agences officielles de l'Afrique de l'Ouest.

Le réseau surveille le développement du secteur agricole à travers la collecte et la publication de données s'appuyant sur des statistiques et des rapports d'analyse.  
<http://www.resimao.org/html/fr/region/home>

Voir également l'Annexe 5 du Module 4.

## Annexe 2

# Manuel de planification stratégique

### INTRODUCTION

Les entrepreneurs doivent orienter leurs stratégies en fonction du marché afin d'élargir et de consolider leur entreprise. Cette orientation est basée sur le principe de satisfaction des besoins des consommateurs, ce qui implique trois aspects principaux:

- créer une valeur ajoutée (la valeur supplémentaire supposément attendue par les clients);
- répondre aux attentes de la demande;
- créer et maintenir un avantage compétitif.

Tout processus de planification implique donc un support écrit analysant les objectifs et les stratégies. Il est connu sous le nom de «manuel de planification», et comporte neuf chapitres. Le secret, pour assurer le succès du processus de planification, est de produire un manuel de planification de qualité.

Les neuf chapitres du manuel sont les suivants:

#### 1. Introduction

Raisons pour lesquelles le manuel de planification est produit

Objectif

Calendrier des réunions

Calendrier de soumission des résumés exécutifs

#### 2. Circulation de l'information

Mise en place des comités stratégiques

Mise en place des comités opérationnels

Nomination du coordonnateur de la planification

#### 3. Diagnostic de la situation actuelle

Diagnostic de la situation actuelle

Révision de la culture d'entreprise actuelle, de sa mission et de sa vision



Description de l'orientation de l'entreprise  
Caractéristiques de positionnement et de différenciation de l'entreprise  
Profils (données historiques)  
Environnement économique prévalant  
Concurrence  
Facteurs subjectifs  
Forces, faiblesses, menaces et problèmes  
Opportunités

#### 4. Définition des objectifs

Hypothèses d'entreprise  
Objectifs

#### 5. Définition des stratégies

Stratégies communes  
Marketing  
Ventes  
Ressources humaines  
Production  
Finances  
Tactiques  
Politiques  
Procédures

#### 6. Programmation

Programmes  
Calendriers

#### 7. Définition des responsabilités

Conception de l'organigramme  
Affectation des domaines/postes/du personnel

#### 8. Définition des coûts

Budget  
Assurer le financement

## 9. Conclusions

Engagements pris par les membres de l'organisation.

Résultats escomptés après avoir commencé à mettre en œuvre le plan stratégique.

## PRÉSENTATION DU CONTENU DU MANUEL DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

### Chapitre 1. Introduction

Ce chapitre doit expliquer les motifs pour lesquels le processus de planification est entrepris, ainsi que sa portée.

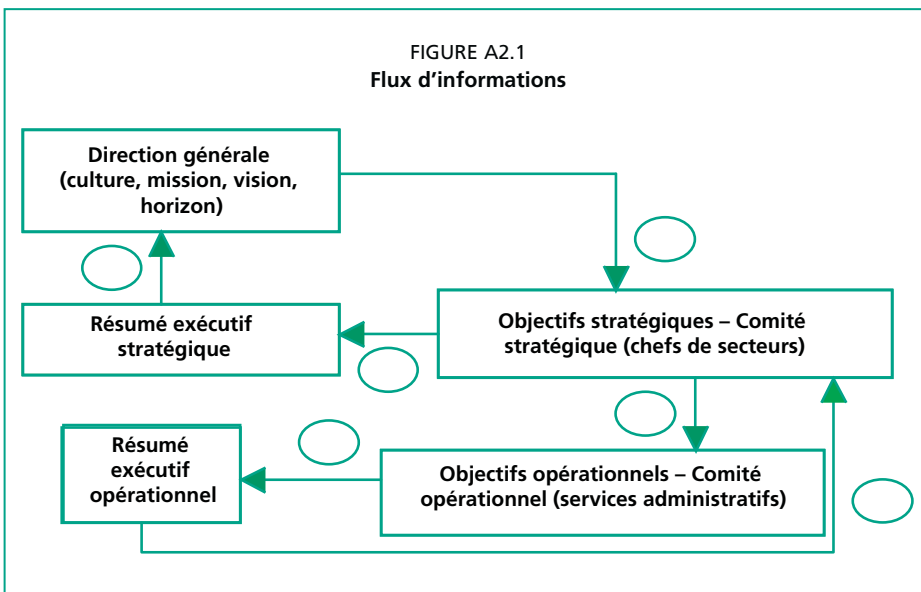
Il doit spécifier les dates pour les réunions du comité de planification et pour le rendu de rapports du comité qui assigneront les tâches présentées dans le manuel. Il doit également désigner les membres du comité.

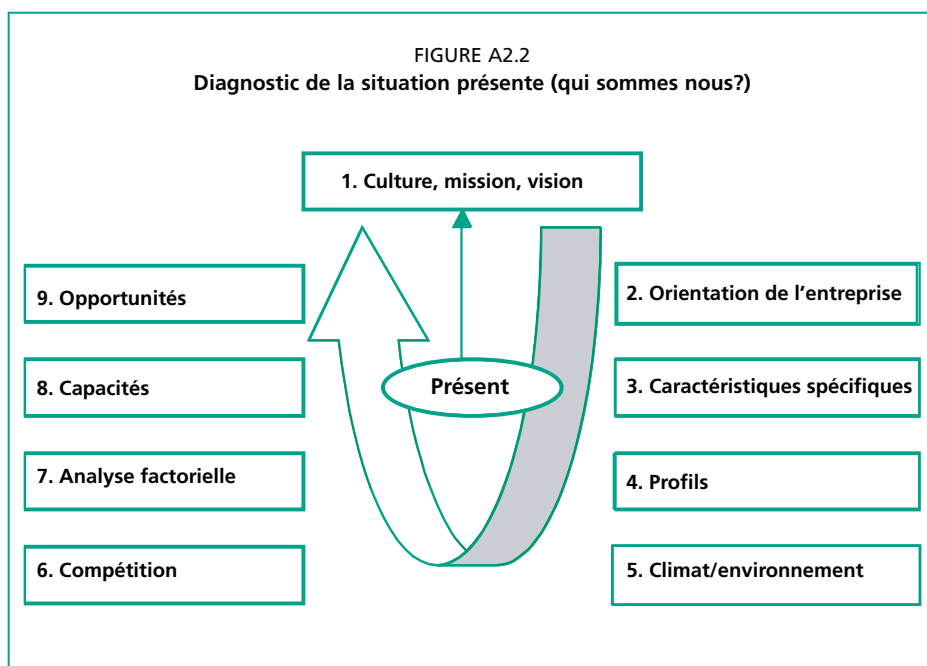
### Chapitre 2. Circulation de l'information

Un bon manuel de planification devrait définir le mode approprié de circulation de l'information. La Figure A2.1 présente les étapes à suivre.

### Chapitre 3. Diagnostic de la situation actuelle

Avant de commencer à définir les objectifs stratégiques, il est important de s'assurer de la situation actuelle de l'entreprise. Les objectifs seront établis sur la base de ce diagnostic (Figure A2.2). Le diagnostic technique consiste à analyser les neuf variables donnant des informations complètes sur la situation de l'entreprise.





- a. **Culture, mission, vision.** Cette partie du diagnostic analyse les valeurs de l'entreprise à la date de l'analyse, la façon dont elle voit sa mission ainsi que sa vision.
- b. **Orientation de l'entreprise.** Cette partie nous permet d'identifier «ce que l'entreprise fait» et génère des idées pour redéfinir la mission stratégique de l'organisation à une date ultérieure.
- c. **Caractéristiques spécifiques.** Chaque organisation possède un certain nombre de caractéristiques qui la distinguent, et cette partie du diagnostic vise à faire une analyse en profondeur de toutes ces caractéristiques.
- d. **Profils.** Ce sont les données numériques les plus importantes, couvrant les quatre ou cinq dernières années, pour s'assurer de la solidité de l'entreprise dans le passé (par exemple, les revenus, les coûts, la main-d'œuvre, les excédents de trésorerie).
- e. **Climat ou environnement.** Cette partie décrit l'ensemble des variables macro et micro-économiques influençant de quelque façon que ce soit les performances de l'entreprise (par exemple, la situation politique, l'emplacement des installations, les voies de communication, la disponibilité des facteurs de production, le niveau socioculturel des employés).
- f. **Concurrence.** Cette partie identifie les concurrents et analyse leurs forces et faiblesses, le terme «concurrents» désignant des entreprises actives sur le même marché, avec des produits identiques ou similaires ou des produits de substitution.

- g. **L'analyse factorielle.** Il s'agit d'une analyse des facteurs subjectifs et qualitatifs qui ne peuvent pas être affichés dans la comptabilité, mais qui affectent néanmoins les résultats financiers de l'entreprise.
- h. **Capacités.** Il s'agit de l'ensemble des forces, faiblesses, menaces, problèmes et opportunités touchant l'organisation à la date de l'analyse. Ces capacités peuvent être définies comme suit:
- **Forces:** traits distinctifs de l'entreprise à la date de l'analyse, qui lui permettent de poursuivre sa croissance et de se consolider, mais qui, à moins d'avoir une intensité particulièrement importante, pourraient se transformer en faiblesses.
  - **Faiblesses:** traits distinctifs qui pourraient avoir un effet négatif sur une croissance satisfaisante de l'entreprise et sa consolidation au jour de l'analyse.
  - **Menaces:** circonstances de l'environnement qui affectent ou pourraient affecter la croissance satisfaisante de l'entreprise et sa consolidation à la date de l'analyse, mais qui ont été pleinement identifiées - ce qui signifie que des mesures immédiates doivent être prises pour en minimiser l'impact.
  - **Problèmes:** les circonstances de l'environnement qui limitent la croissance et la consolidation de l'entreprise, mais pour lesquels peu de choses peuvent être faites pour en minimiser l'impact. «Il faut tout simplement faire avec.» (Par exemple, le manque de services publics sur la zone où l'entreprise est installée, le système politique en vigueur, etc.)
  - **Opportunités:** circonstances de l'environnement que la direction peut exploiter afin de soutenir la croissance et la consolidation de l'entreprise.

L'utilisation de la fiche d'analyse est suggérée (Tableau A2.1) pour le diagnostic. (Élargissez cette fiche pour y inclure toutes les informations que vous estimez nécessaires.)

#### Chapitre 4. Définition des objectifs

L'étape suivante consiste à identifier quelles sont les variables clés du diagnostic. Se limiter à ces dernières permet de minimiser le nombre de variables et de ne fixer des objectifs que pour les plus importantes d'entre elles.

Une fois ces variables clés identifiées, il est nécessaire d'analyser les prévisions économiques et opérationnelles afin d'identifier quelles sont celles qui pourraient affecter ou limiter la réalisation des objectifs fixés. Avec un tel filtre, il est d'autant plus facile d'atteindre chaque objectif.

Le principe est: «**Il est impossible de planifier sans prévision**».

TABLEAU A2.1

## Chapitre 3 – Fiche de diagnostic analytique

Date: \_\_\_\_\_

Concept	Description					
Culture						
Mission						
Vision						
Orientation de l'entreprise/de l'activité						
Caractéristiques						
Profils	2002	2003	2004	2005	2006	
• Revenus						
• Coûts						
• Nombre d'employés						
• Autres						
Climat/environnement						
• Compétition						
• Forces						
• Faiblesses						
• Menaces						
• Problèmes						
Opportunités						

Voici une liste non exhaustive de prévisions économiques possibles:

- Tendances générales et sectorielles du Produit intérieur brut (PIB).
- Inflation prévisionnelle.
- Taux de change prévisionnel.
- Croissance économique.
- Situation politique du pays (au niveau régional et national).
- Évolutions législatives.
- Augmentation de la Population économiquement active (PEA).
- Croissance de la population active.
- Croissance du pouvoir d'achat.
- Évolution des taux d'imposition.
- Autres.

Une liste non exhaustive de prévisions opérationnelles est présentée ci-dessous:

- Capacité financière de l'entreprise au cours de la période de recouvrement de la planification.
- Potentiel réel d'entrée sur de nouveaux marchés.
- Capacité des employés à relever de nouveaux défis.
- Autre.

TABLEAU A2.2

**Chapitre 4 – Format de tableau pour la définition des objectifs stratégiques**

Numéro	Variable clé de diagnostic	Objectif stratégique

Il s'agit ensuite d'établir des objectifs stratégiques pour chacune des variables de diagnostic les plus représentatives (Tableau A2.2). Il est suggéré d'utiliser le Tableau A2.2.

**Chapitre 5. Définition des stratégies**

Après avoir défini les objectifs stratégiques, l'étape suivante consiste à attribuer une stratégie à chacun de ces objectifs. Par stratégie, on entend la manière par laquelle on compte procéder pour que l'objectif soit atteint.

Les objectifs doivent être classés par domaine d'organisation: ventes, production, finance, comptabilité, etc.

Le Tableau A2.3 pourra aider à la définition des stratégies.

Trois autres éléments doivent venir compléter les objectifs et la stratégie: les tactiques, les politiques et les procédures.

- a. **Tactiques.** Celles-ci peuvent être décrites comme des «microstratégies», proposées par les services opérationnels de l'entreprise chargés de réaliser les objectifs. Elles sont un moyen d'impliquer tous les employés et de faire participer à la réalisation des objectifs.

TABLEAU A2.3

**Chapitre 5 – Format de tableau pour la définition des stratégies**

Numéro	Objectif stratégique	Stratégies

- b. **Politiques.** Il s'agit d'un cadre de référence dans lequel les objectifs peuvent ou doivent être atteints. Sans politiques, l'accomplissement des objectifs pourrait être désordonné et interprété par les personnes impliquées de manières différentes.
- c. **Procédures.** Ce sont les différentes étapes et activités qui doivent être menées pour assurer la conformité des objectifs, stratégies, tactiques et politiques.

### Voici un exemple qui montre la façon dont ces concepts peuvent interagir entre eux

1. Objectif stratégique: concentrer les efforts de l'entreprise sur le service clientèle.
2. Stratégie: provoquer un changement de mentalité au sein de l'entreprise.
3. Tactiques:
  - ✓ Former le personnel.
  - ✓ Établir des normes de qualité du service.
  - ✓ Élaborer des tests de concepts et de prototypes.
  - ✓ Développer des pratiques proactives.
  - ✓ Mettre en place des programmes de communication.
4. Politiques:
  - ✓ Tous les employés recevront une formation de service à la clientèle.
  - ✓ La formation sera obligatoire.
  - ✓ Tous les cadres doivent se rendre sur le marché deux fois par an, pendant une période de deux semaines, pour déterminer les besoins du marché.
  - ✓ Chaque année, une enquête-test de concept doit être effectuée auprès du consommateur final.
5. Procédures:
  - ✓ Manuel de formation.
  - ✓ Programmes de formation et calendriers.
  - ✓ Planning annuel de la sortie sur le marché des cadres.
  - ✓ Questionnaire d'enquête et tests de concept et de prototype.
  - ✓ Manuel des normes de qualité.

Le Tableau A2.4 peut être utile dans la systématisation des concepts mentionnés ci-dessus:

TABLEAU A2.4

**Chapitre 5 – Format de tableau pour la définition des tactiques, politiques et des procédures**

Stratégie numéro	Tactiques opérationnelles	Politiques	Procédures

**Chapitre 6. Programmation**

Le but de ce chapitre est de définir les dates de début et de fin de réalisation des objectifs du projet. Il y a trois dates pour la planification stratégique:

1. Date de début: lorsque le travail de réalisation des objectifs commence.
2. Date de fin opérationnelle: lorsque le travail de réalisation des objectifs, sur le plan des procédures, est terminé.
3. Date de fin conceptuelle: lorsque l'objectif est atteint, conformément à l'objectif posé.

La différence entre la date de fin opérationnelle et la date de fin conceptuelle concerne l'échelle de temps: elle est à court terme pour la date de fin opérationnelle, à long terme pour la date de fin conceptuelle (Tableau A2.5).

**Chapitre 7. Définition des responsabilités**

Chaque objectif doit être confié à un groupe de personnes responsables, il est donc important de travailler par le biais de comités.

**Chapitre 8. Définition des coûts**

Chaque objectif engage de manière évidente des coûts, et il est important de les reconsidérer comme des investissements.

TABLEAU A2.5

**Chapitre 6 – Définition des dates**

Numéro	Objectif	Date de début	Date de fin opérationnelle	Date de fin conceptuelle



### **Chapitre 9. Conclusions**

C'est le dernier chapitre du manuel de planification. Il examine les engagements pris par chacune des personnes responsables pour réaliser les objectifs, les résultats attendus et la nouvelle vision de l'organisation après que le plan ait été mis en œuvre.





## Annexe 4

## Tableaux de planification agro-industrielle

TABLEAU A4.1

Emploi du temps et coût des lignes de transformation (exemple: production de confiture de mangues. Deux opérateurs pour 480 mn)

Activités	Temps requis (en mn)	Quantité de matières premières et de produit de base		Coûts en (\$EU)		
				Prix à l'unité des produits de base		Total des matières premières et des intrants
Réception et sélection des mangues	15	100 000	kg de mangues	0,20	Centimes/kg	20 000,00
Pesée	15					
Lavage	15					
Cuisson	100	1 000	kg gaz	1,00	Centimes/kg	1 000,00
Épluchage	20					
Pesée de la pulpe	15					
Addition de sucre	10	42 400	kg	0,50	Centimes/kg	21 200,00
Concentration	100	1 500	kg gaz	1,00	Centimes/kg	1 500,00
Mise en bouteille	110	300 000	Pots	0,20	Centimes/pièce	60 000,00
Drainage	20					
Stérilisation	30	2 500	kg gaz	1,00	Centimes/kg	2 500,00
Étiquetage et stockage	20	300 000	Étiquettes	0,05	Centimes/pièce	15 000,00
Nettoyage	10	10	kg de détergent	2	Centimes/kg	0,20
	<b>480</b>					<b>121 200,20</b>

Total du coût des matières premières et des intrants = quantité des matières premières et des intrants x coût à l'unité.

TABLEAU A4.2

Emploi du temps et coût des activités hebdomadaires (exemple: production de confiture de mangues. Deux opérateurs pour 480 mn)

Activités	Horaires								Coûts (\$EU)	
	Heures								Intrants	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8		
Réception et sélection des mangues									20 000,00	20 000,87
Pesée										0,87
Lavage										0,87
Cuisson									1 000,00	1 005,83
Épluchage										1,17
Pesée de la pulpe										0,87
Addition de sucre									21 200,00	21 200,58
Concentration									1 500,00	1 505,83
Mise en bouteille									60 000,00	60 006,41
Drainage										1,17
Stérilisation									2 500,00	2 501,74
Étiquetage et stockage									15 000,00	15 001,17
Nettoyage									5,80	6,38
<b>TOTAL</b>									<b>121 205,80</b>	<b>121 234,76</b>



## Annexe 5

## Correction de l'exercice de groupe

**DONNÉES**

Deux conteneurs par semaine

Volume par conteneur = 14 tonnes

Rendement par hectare = 8 tonnes/ha

Pertes = 25%

Marge de sécurité de plantation en pourcentage (par hectare) = 5%

Durée moyenne d'un cycle culturel: 17 semaines (119 jours)

**CALCULS****SECTION (A) DE L'EXERCICE****Quantité de matières premières nécessaires par semaine (CMPS)**

$\text{CMPS} = \text{Nbre de conteneurs} \times \text{volume de chaque conteneur} \times 1,25$  (25% de pertes)

$\text{CMPS} = 2 \times 14 \times 1,25 = 35$  tonnes de matières premières

**Quantité de matières premières nécessaires par an (CMPA)**

$\text{CMPA} = \text{CMPS} \times 4 \times 12$

$\text{CMPA} = 35 \times 4 \times 12 = 1\ 680$  tonnes de matières premières

**Surface totale à cultiver en hectares sur un an (Nb-ha)**

$\text{Nb-ha} = \text{CMPA} \div \text{rendement moyen par hectare de plantation} \times 1,05$  (pourcentage de marge de sécurité pour la plantation)

$\text{Nb-ha} = (1\ 680 \text{ tonnes} \div 8) \times 1,05 = 220,5$  ha

**Surface totale à cultiver par cycle culturel (Nb-haC)**

Etant donné qu'un cycle de production ne dure pas un an mais 20 semaines, les producteurs peuvent mener deux cycles entiers de production dans l'année, ce qui divise la surface à cultiver par deux.

$\text{Nb-haC} = 110,25$  ha

**Quantité de semis par cycle culturel (Nb-PS)**

$\text{Nb-PS} = \text{Nb-haC} \times \text{quantité de semis par hectare}$

$\text{Nb-PS} = 110,25 \times 4 = 441$  kg

**Calcul de la date de récolte**

Le cycle cultural moyen de l'oignon est de 17 semaines, la récolte se fera 119 jours après la date de plantation en pépinière

Date de la récolte du producteur n = date de plantation du producteur n + 119 jours

**Calcul du poids attendu de la récolte prévue en kg**

Poids de la récolte prévue en kg = Surface affectée au brocoli en hectare x rendement par hectare

**SECTION (B) DE L'EXERCICE**

Date de plantation	Prod.	Nbre d'hectares/ producteur	Nbre d'hectares assignés à la culture de l'oignon/ producteur	Quantité de semis	Date de récolte	Poids de la récolte attendue en kg	Total kg par mois
01/01/2005	1	14	10	550 000,00	17/03/2005	150 000	
08/01/2005	2	21	15	825 000,00	24/03/2005	225 000	
15/01/2005	3	21	15	825 000,00	31/03/2005	225 000	
22/01/2005	4	28	16	880 000,00	07/04/2005	240 000	840 000
29/01/2005	5	28	18	990 000,00	14/04/2005	270 000	
05/02/2005	6	14	10	550 000,00	21/04/2005	150 000	
12/02/2005	7	14	10	550 000,00	28/04/2005	150 000	
19/02/2005	8	21	18	990 000,00	05/05/2005	270 000	840 000
26/02/2005	9	28	18	990 000,00	12/05/2005	270 000	
05/03/2005	10	14	10	550 000,00	19/05/2005	150 000	
12/03/2005	11	21	18	990 000,00	26/05/2005	270 000	
19/03/2005	12	14	10	550 000,00	02/06/2005	150 000	840 000

**DONNÉES**

Trois conteneurs par semaine

Volume par conteneur = 20 tonnes

Quantité de semis par hectare = 4 kg/ha

Rendement par hectare = 8 tonnes/ha

Pourcentage de pertes = 25%

Pourcentage de marge de sécurité de plantation (par hectare) = 5%

Durée moyenne d'un cycle culturel: 17 semaines (119 jours)

**CALCULS**

Quantité de matières premières nécessaires par semaine (CMPS)

CMPM = Nbre de conteneurs x volume de chaque conteneur x 1,25 (25% de pertes)

CMPM = 3 x 20 x 1,25 = 75 tonnes de matières premières

**Quantité de matières premières nécessaires par an (CMPA)**

CMPA = CMPM x 4 x 12

CMPA = 75 x 4 x 12 = 3 600 tonnes de matières premières

**Surface totale à cultiver en hectares sur un an (Nb-ha)**

$\text{Nb-ha} = \text{CMPA} \div \text{rendement moyen par hectare de plantation} \times 1,05$  (pourcentage de marge de sécurité pour la plantation)

$$\text{Nb-ha} = (3\,600 \text{ tonnes} \div 8) \times 1,05 = 675 \text{ ha}$$

**Surface totale à cultiver par cycle cultural (Nb-haC)**

Entant donné qu'un cycle de production ne dure pas un an mais 20 semaines, les producteurs peuvent mener deux cycles entiers de production dans l'année, ce qui divise la surface à cultiver par deux.

$$\text{Nb-haC} = 337,5 \text{ ha}$$

**Quantité de semis par cycle cultural (Nb-PS)**

$\text{Nb-PS} = \text{Nb-haC} \times \text{quantité de semis par hectare}$

$$\text{Nb-PS} = 337,5 \times 4 = 1\,350 \text{ kg}$$

**Calcul de la date de récolte**

Le cycle cultural moyen de l'oignon est de 17 semaines, la récolte se fera 119 jours après la date de plantation

Date de la récolte du producteur n = date de plantation du producteur n + 119 jours

Date de plantation	Prod.	Nbre d'hectares/ producteur	Nbre d'hectares assignés à la culture de l'oignon/ producteur	Quantité de semis	Date de récolte	Poids de la récolte attendue en kg	Total kg par mois
01/01/2005	1	21	4	220 000,00	17/03/2005	60 000	
08/01/2005	2	28	4	220 000,00	24/03/2005	60 000	
15/01/2005	3	35	4	220 000,00	31/03/2005	60 000	
22/01/2005	4	14	2	110 000,00	07/04/2005	30 000	210 000
29/01/2005	5	28	4	220 000,00	14/04/2005	60 000	
05/02/2005	6	35	4	220 000,00	21/04/2005	60 000	
12/02/2005	7	21	4	220 000,00	28/04/2005	60 000	
19/02/2005	8	14	2	110 000,00	05/05/2005	30 000	210 000
26/02/2005	9	14	3	165 000,00	12/05/2005	45 000	
05/03/2005	10	21	4	220 000,00	19/05/2005	60 000	
12/03/2005	11	21	4	220 000,00	26/05/2005	60 000	
19/03/2005	12	14	3	165 000,00	02/06/2005	45 000	210 000
26/03/2005	13	28	4	220 000,00	09/06/2005	60 000	
02/04/2005	14	35	4	220 000,00	16/06/2005	60 000	
09/04/2005	15	21	4	220 000,00	23/06/2005	60 000	
16/04/2005	16	14	2	110 000,00	30/06/2005	30 000	210 000
23/04/2005	17	14	2	110 000,00	07/07/2005	30 000	
30/04/2005	18	21	4	220 000,00	14/07/2005	60 000	
07/05/2005	19	21	4	220 000,00	21/07/2005	60 000	
14/05/2005	20	35	4	220 000,00	28/07/2005	60 000	210 000
21/05/2005	21	14	3	165 000,00	04/08/2005	45 000	
28/05/2005	22	21	4	220 000,00	11/08/2005	60 000	
04/06/2005	23	14	3	165 000,00	18/08/2005	45 000	
11/06/2005	24	35	4	220 000,00	25/08/2005	60 000	210 000



L'objectif de cet ouvrage consiste à améliorer les compétences des dirigeants et gestionnaires d'associations de producteurs en matière de gestion d'agro-entreprises, tout comme celles des techniciens des services gouvernementaux, des ONG et du secteur privé, qui fournissent une assistance technique aux agro-entreprises. Il s'adresse tout particulièrement à des associations de producteurs de petite et moyenne taille qui produisent et commercialisent des produits agricoles.

L'ouvrage inclut quatre modules dédiés aux sujets suivants: les systèmes et filières agroalimentaires, les principes et l'organisation des entreprises associatives, les méthodes et outils de planification pour les entreprises associatives et finalement les opérations de post-récolte et la commercialisation. Un livret complémentaire sur la gestion d'entreprises pour les agro-industries artisanales est également fourni. Cet ouvrage peut constituer une aide précieuse pouvant renforcer les compétences des producteurs et techniciens, afin de mieux répondre à la mondialisation et faire face aux menaces d'une concurrence croissante, mais aussi pour répondre à de nouvelles opportunités de marché.