





# OUTILS DE FORMATION POUR LA PRODUCTION DE SEMENCES DE QUALITÉ

**Module 1:** Le développement d'entreprises  
semencières à petite échelle

Citer comme suit:

FAO et AfricaSeeds. 2019. *Outils de formation pour la production de semences de qualité - Module 1: Le développement d'entreprises semencières à petite échelle*. Rome.

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) ou l'AfricaSeeds 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. Le fait qu'une société ou qu'un produit manufacturé, breveté ou non, soit mentionné ne signifie pas que la FAO ou l'AfricaSeeds approuvent ou recommandent ladite société ou ledit produit de préférence à d'autres sociétés ou produits analogues qui ne sont pas cités.

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

ISBN 978-92-5-131902-4 (FAO)

© FAO et AfricaSeeds, 2019



Certains droits réservés. Cette œuvre est mise à la disposition du public selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale-Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 Organisations Intergouvernementales (CC BY NC SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode.fr>).

Selon les termes de cette licence, cette œuvre peut être copiée, diffusée et adaptée à des fins non commerciales, sous réserve que la source soit mentionnée. Lorsque l'œuvre est utilisée, rien ne doit laisser entendre que la FAO cautionne tels ou tels organisation, produit ou service. L'utilisation du logo de la FAO n'est pas autorisée. Si l'œuvre est adaptée, le produit de cette adaptation doit être diffusé sous la même licence Creative Commons ou sous une licence équivalente. Si l'œuvre est traduite, la traduction doit obligatoirement être accompagnée de la mention de la source ainsi que de la clause de non-responsabilité suivante: «La traduction n'a pas été réalisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La FAO n'est pas responsable du contenu ni de l'exactitude de la traduction. L'édition originale [langue] est celle qui fait foi.»

Tout litige relatif à la présente licence ne pouvant être résolu à l'amiable sera réglé par voie de médiation et d'arbitrage tel que décrit à l'Article 8 de la licence, sauf indication contraire contenue dans le présent document. Les règles de médiation applicables seront celles de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (<http://www.wipo.int/amc/fr/mediation/rules>) et tout arbitrage sera mené conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI).

**Matériel attribué à des tiers.** Il incombe aux utilisateurs souhaitant réutiliser des informations ou autres éléments contenus dans cette œuvre qui y sont attribués à un tiers, tels que des tableaux, des figures ou des images, de déterminer si une autorisation est requise pour leur réutilisation et d'obtenir le cas échéant la permission de l'ayant-droit. Toute action qui serait engagée à la suite d'une utilisation non autorisée d'un élément de l'œuvre sur lequel une tierce partie détient des droits ne pourrait l'être qu'à l'encontre de l'utilisateur.

**Ventes, droits et licences.** Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de la FAO ([www.fao.org/publications](http://www.fao.org/publications)) et peuvent être obtenus sur demande adressée par courriel à: [publications-sales@fao.org](mailto:publications-sales@fao.org). Les demandes visant un usage commercial doivent être soumises à: [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request). Les questions relatives aux droits et aux licences doivent être adressées à: [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

# Table des matières

<b>PREFACE</b>	<b>V</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>VII</b>
<b>ACRONYMES</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>1 QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE SEMENCIÈRE?</b>	<b>3</b>
Choix des cultures et des variétés	5
Production de semences dans les champs	5
Nettoyage, traitement et conditionnement des semences	7
Stockage des semences	7
Contrôle de la qualité des semences	8
Commercialisation des semences auprès des agriculteurs	8
<b>2 DÉMARRAGE DES OPÉRATIONS</b>	<b>11</b>
Pourquoi souhaitez-vous créer une entreprise semencière?	13
Quelles sont les compétences nécessaires pour gérer une entreprise semencière?	13
Quelle est la structure d'entreprise la mieux adaptée à votre situation?	15
Quelles cultures et quelles variétés produire?	17
Comment établir la taille de l'entreprise?	18
Quel créneau du marché souhaitez-vous cibler?	18
Quels seront vos besoins sur le plan financier?	19
Comment obtenir les fonds nécessaires?	20
Comment assurerez-vous la gestion et le contrôle de votre entreprise?	20
Quels sont les risques auxquels votre entreprise peut être exposée?	20
Quelles sont les autres conditions préalables importantes dont vous devez tenir compte?	21
<b>3 COMPRENDRE LES COÛTS ET LES BÉNÉFICES DE LA PRODUCTION DE SEMENCES</b>	<b>23</b>
Principaux coûts encourus par une entreprise semencière	25
Rentabilité potentielle	26
<b>4 ÉTABLIR VOTRE PLAN D'AFFAIRES</b>	<b>33</b>
Qu'est-ce qu'un plan d'affaires?	35
Pourquoi avez-vous besoin d'un plan d'affaires?	35
Quels éléments votre plan d'affaires doit-il comprendre?	35

<b>5</b>	<b>LA PLANIFICATION DE VOTRE PRODUCTION DE SEMENCES</b>	<b>51</b>
	Quelles cultures et quelles variétés produire?	53
	Qui doit assurer la production des semences?	53
	Comment garantir l'application de bonnes pratiques agricoles?	54
<b>6</b>	<b>LE NETTOYAGE, LE TRAITEMENT LE CONDITIONNEMENT ET LE STOCKAGE DE VOS SEMENCES</b>	<b>59</b>
<b>7</b>	<b>CONTRÔLER LA QUALITÉ DE VOS SEMENCES</b>	<b>65</b>
<b>8</b>	<b>LA PROMOTION ET LA VENTE DE VOS SEMENCES</b>	<b>71</b>
	Quel est le bon prix de vente?	74
	Comment s'assurer un bénéfice?	75
	Faut-il vendre vos semences à crédit?	76
<b>9</b>	<b>LA GESTION DE VOTRE ENTREPRISE SEMENCIÈRE</b>	<b>77</b>
	Modalités d'organisation internes, gouvernance et travail en équipe	81
	Gestion des ressources financières	87
	Utilisation du flux de trésorerie	88
	Suivi et évaluation des performances	88
<b>10</b>	<b>ENVISAGER L'AVENIR</b>	<b>91</b>
	Étapes clés de la croissance d'une entreprise semencière	94
	Unir les efforts pour assurer survie et croissance	99
	<b>SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS</b>	<b>105</b>
	<b>GLOSSAIRE</b>	<b>107</b>

## Preface

La communauté internationale, à travers les objectifs de développement durable, est résolue à parvenir à un monde libéré de la faim d'ici 2030. Cela nécessitera une augmentation constante de l'ordre de 60 pourcent de la production alimentaire, d'aliments à la fois nutritifs et sains, et produits d'une façon qui respecte l'environnement. Dans la plupart des scénarios, il n'y aura pas excédent de ressources en terres ou en eau à déployer pour accroître la production agricole. En fait, la voie la plus durable vers cet objectif consiste à améliorer la productivité de manière durable. Cela signifie produire plus avec moins d'intrants externes. Pour y parvenir, les agriculteurs doivent utiliser des variétés de cultures bien adaptées.

La FAO et ses partenaires travaillent avec les pays pour encourager les agriculteurs à l'utilisation de semences et matériels de plantation de qualité en utilisant des variétés bien adaptées, en particulier par les petits exploitants et les exploitants familiaux pauvres en ressources des zones rurales, et qui produisent la plupart des aliments consommés par les communautés vulnérables des pays en développement.

Le système de distribution de semences d'un pays est mieux si conçu comme une chaîne de valeur composée d'éléments interconnectés - du développement de variétés nutritives et bien adaptées à leur adoption par les agriculteurs, en passant par la production et la distribution (compris la vente) de semences et matériels végétal de qualité, à leur utilisation comme intrants par les agriculteurs. Le fonctionnement efficace de la chaîne de valeur, rendu possible par les lois, les politiques, les stratégies, les plans d'action et les réglementations nationales applicables aux semences, dépend en grande partie de la capacité des parties prenantes à mettre en œuvre les connaissances et les compétences nécessaires pour produire des semences et matériels de plantation de qualité.

Cet outil de formation sur les semences a été conçu pour aider les professionnels de toute la chaîne de valeur des semences à acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour pouvoir fournir aux agriculteurs des semences et matériels de plantation de variétés bien adaptées. Les outils de formations sont conçus principalement pour des activités de renforcement des capacités, en particulier pour les petits agriculteurs et les gestionnaires des petites et moyennes entreprises, et contiennent six modules complémentaires. Ces modules traitent de: la création de petites entreprises de semences; le traitement des semences; le contrôle de qualité; et le stockage et la commercialisation des semences. Il existe également un module sur les questions de réglementation des semences. Ces modules - faciles à lire - devraient également être utiles pour les décideurs et les autres professionnels souhaitant mieux comprendre le fonctionnement de systèmes efficaces de distribution de semences.

**Hans Dreyer**

*Directeur Division de la production végétale et de la protection des plantes*





# Remerciements

Ce module a été produit par l'équipe « Semences et ressources phytogénétiques » de la Division de la production végétale et de la protection des plantes de la FAO, sous la direction de Chikelu Mba (Chef d'équipe).

## **AUTEUR**

Samuel Kugbei (ancien fonctionnaire de la FAO)

## **EXAMINATEURS TECHNIQUES**

Le manuscrit a été soumis à un examen collégial par Michael Turner (consultant international), Wilson Hugo (FAO) et Mohammed Tazi (consultant international). Il a été également enrichi par les commentaires et les contributions d'experts des pays africains qui ont participé à l'atelier organisé par AfricaSeeds à Abidjan, Côte d'Ivoire.

## **SOUTIEN ÉDITORIAL**

Hamza Bahri et Diana Gutiérrez Méndez (FAO) ont coordonné la révision du texte et la traduction, ainsi que la production des illustrations et la mise en page. Ruth Duffy a révisé le texte original. Shalis Stevens a produit les illustrations. Davide Moretti (Art&Design) a entrepris la conception et la mise en page de la publication.



## Acronymes

- AFSTA** Association africaine du commerce des semences
- APSA** Association des semenciers d'Asie et du Pacifique
- BCS** Best Crop Seeds (nom hypothétique choisi pour l'entreprendre hypothétique dont il est question dans les présentes)
- CPP** Cadre de programmation par pays
- FAO** Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
- AIES** Association internationale d'essais de semences
- ONG** Organisation non gouvernementale



# Introduction

Les petites entreprises privées permettent d'assurer la diversité du système d'approvisionnement de semences et de renforcer la concurrence au sein de celui-ci. Elles sont en contact étroit avec les agriculteurs et, de ce fait, engendrent des coûts de transport, de distribution et de supervision réduits par rapport à ceux des grandes entreprises semencières. Cependant, la création et la gestion de petites entreprises semencières requièrent des connaissances et des compétences techniques spécifiques. Ainsi, l'orientation et la formation peuvent jouer un rôle considérable.

Le présent module illustré se fonde sur un manuel publié par la FAO: *Small-scale seed enterprise: Guidelines and business skills for small-scale seed producers in Afghanistan*. Ce manuel s'est révélé très utile pour les producteurs et les cultivateurs de semences n'ayant qu'une connaissance limitée des technologies des semences ou peu d'expérience en matière de gestion d'entreprises privées. Ce nouveau module adapté vise à assister les professionnels des semences et les agriculteurs se trouvant dans des circonstances similaires dans d'autres pays du monde.

Le module se compose de dix chapitres. Il est conçu à des fins de formation et chaque chapitre comprend des exercices destinés à provoquer le débat et la réflexion au cours des séances de formation.

Le **chapitre 1** explique le terme «entreprise semencière» et souligne les activités spécialisées supplémentaires nécessaires à la production de cultures semencières de qualité. Il vise à garantir que les producteurs ou les propriétaires d'entreprises comprennent clairement le concept commercial en jeu: l'objectif d'une entreprise semencière est de produire des semences de qualité destinées à être vendues à des fins lucratives.

Le **chapitre 2** illustre les facteurs à prendre en compte lors de la planification du lancement d'une entreprise semencière, par exemple les qualités personnelles, le choix de la structure commerciale, les considérations relatives aux cultures et aux variétés, les fonds et les ressources nécessaires ainsi que l'analyse des risques.

Le **chapitre 3** offre des exemples concrets servant à définir et à expliquer les coûts généralement associés à la production de semences. Il établit une comparaison entre les coûts de production et les recettes escomptées résultant des ventes de semences afin de déterminer le niveau de bénéfice.

Le **chapitre 4** se concentre sur le plan d'entreprise et illustre certains domaines clés dont il convient de tenir compte lors du lancement d'une entreprise semencière hypothétique. Les participants doivent utiliser ces exemples et ces explications dans le cadre de l'élaboration de leur propre plan d'entreprise.

Le **chapitre 5** aborde la planification de la production et dresse un tableau des activités requises dans les champs jusqu'au moment de la récolte, par exemple le choix des producteurs contractuels et des terres destinées à la production, l'utilisation de semences de première génération (de base ou souches), l'adoption de certaines pratiques culturales, l'élimination de plants indésirables, l'inspection des champs, la récolte et le battage.

Le **chapitre 6** décrit les activités post-récolte (nettoyage et traitement des semences, conditionnement et stockage) nécessaires à la transformation du produit brut en produit fini et à la préparation de sa commercialisation.

Le **chapitre 7** expose les modalités d'échantillonnage et de contrôle auxquelles sont soumis l'ensemble des lots de semences avant d'être livrés aux clients. Les résultats de qualité provenant des laboratoires d'analyse constituent une garantie aussi bien pour l'entreprise que le client.

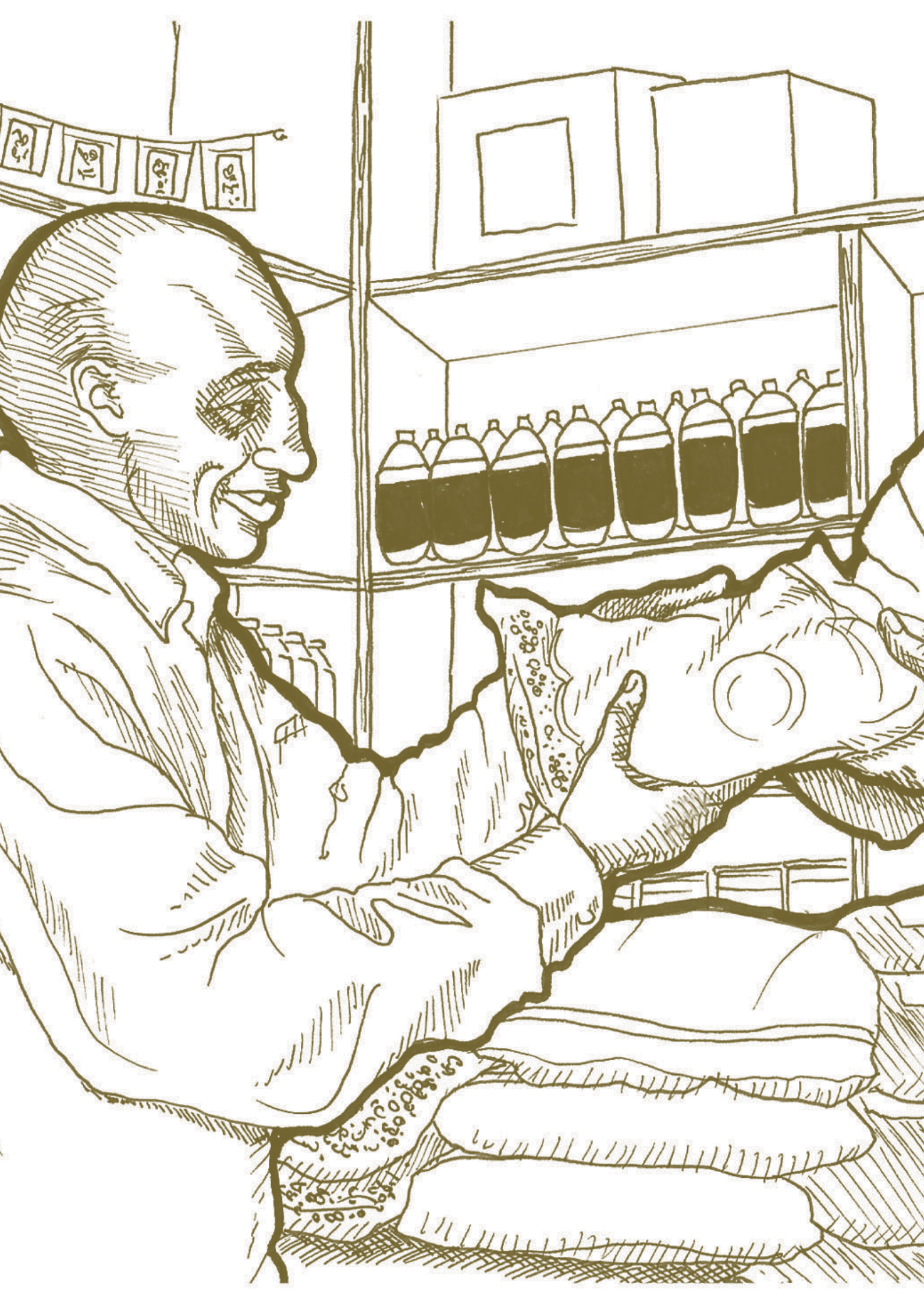
Le **chapitre 8** aborde les techniques recommandées pour assurer la promotion des semences auprès d'acheteurs potentiels. Les entreprises doivent comprendre qu'afin de vendre les semences qu'elles produisent, elles se doivent d'être proactives en analysant et en influençant le marché semencier.

Le **chapitre 9** dresse un tableau des questions relatives à la gestion quotidienne d'une entreprise semencière, par exemple l'organisation interne, l'enregistrement, le suivi et l'évaluation. Il comprend des exemples d'entrées à intégrer dans les divers enregistrements.

Enfin, le **chapitre 10** aborde la croissance future de l'entreprise et analyse les défis auxquels elle devra faire face. Il présente les possibilités d'expansion de l'entreprise ou de regroupement des forces en vue de créer des associations semencières.

Les dix chapitres permettent de bien comprendre les techniques de base de la production de semences et fournissent un aperçu des compétences nécessaires à la bonne gestion d'une entreprise semencière. Conservez ce module pour vous y référer ultérieurement.







## 1

# Qu'est-ce qu'une entreprise semencière?

remarques

Une entreprise semencière est une société privée qui assure la **production de semences de qualité et leur vente** aux agriculteurs. Avant d'envisager la création d'une entreprise semencière, analysez la demande: vous devez pouvoir vendre ce que vous produisez.

## CHOIX DES CULTURES ET DES VARIÉTÉS

Choisissez les cultures et les variétés que les agriculteurs souhaitent produire. Ces derniers ont besoin d'acheter des semences de qualité pour les cultiver dans leur ferme. Sachez que toutes les cultures ne se prêtent pas aussi bien au marché des semences. Choisissez la culture (ou la combinaison de cultures) qui générera le meilleur avantage économique pour l'entreprise. Si possible, optez pour des cultures à haute valeur économique. Généralement, les céréales de base ne présentent pas une valeur économique élevée. Vous pouvez remédier à cela en combinant des cultures céréalières avec d'autres cultures à haute valeur, par exemple.

## PRODUCTION DE SEMENCES DANS LES CHAMPS

L'entreprise doit être en mesure de produire les semences qu'elle compte vendre. L'une des solutions consiste à produire ses propres semences. La société peut également conclure des accords contractuels avec des agriculteurs qui, ensuite, produisent des semences au sein de leur ferme pour le compte de l'entreprise.

*Choix des variétés de cultures*



## remarques

Assurez-vous que la semence répond à des normes de qualité acceptables (pureté physique et génétique, germination et état de santé). Chacune des opérations nécessite une attention minutieuse: le semis, la croissance dans les champs, la récolte et le battage, le nettoyage et le stockage. En matière de production de semences, adoptez les bonnes pratiques agronomes de la culture de plantes. Par ailleurs, d'autres activités spécialisées sont nécessaires, par exemple le semis de semences d'origine connue, l'élimination des hors-types, l'inspection indépendante des champs, le nettoyage et le conditionnement des semences, la collecte d'échantillons et les tests de qualité ainsi que la promotion des semences auprès d'autres agriculteurs.

*Élimination des plants indésirables et inspection des champs**Des agriculteurs dans les champs*

## 1

## NETTOYAGE, TRAITEMENT ET CONDITIONNEMENT DES SEMENCES

Nettoyez les semences afin qu'elles soient physiquement pures et débarrassez-les de toutes les matières indésirables (p. ex. semences d'autres cultures, mauvaises herbes, débris végétaux, pierres, graines brisées ou ratatinées). Au besoin, appliquez un traitement chimique approprié afin de protéger les semences contre les organismes nuisibles et les maladies (uniquement en cas de nécessité absolue). En ce qui concerne le conditionnement, utilisez du matériel adapté et attrayant afin de préserver la qualité des semences jusqu'au semis. Sur les sacs, apposez une étiquette reprenant des informations pertinentes afin de garantir l'identité du lot concerné et de promouvoir son utilisation auprès des agriculteurs. Si une substance chimique a été utilisée pour traiter les semences, ajoutez une mise en garde contre les utilisations destinées à l'alimentation humaine ou au fourrage.

remarques

## STOCKAGE DES SEMENCES

Les semences sont des produits vivants. Il convient donc de les stocker dans de bonnes conditions jusqu'à leur livraison aux agriculteurs.



*Site de nettoyage des semences*



*Entrepôt où des semences sont stockées*

remarques

## CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DES SEMENCES

Contrôlez la qualité des semences afin de vous assurer que le produit que vous vendez est propre, exempt de maladies et conforme au type variétal. Il doit bien germer et bien pousser dans les champs. Les contrôles peuvent être effectués en interne ou en recourant à une agence externe.

## COMMERCIALISATION DES SEMENCES AUPRÈS DES AGRICULTEURS

Efforcez-vous de vendre toutes les semences que vous produisez et évitez les reports inutiles d'inventus d'une saison à l'autre. Pour que vous puissiez vendre vos semences, il faut qu'il y ait une demande: démontrez la qualité de vos produits et persuadez les agences et les agriculteurs de les acheter. Au sein de votre propre collectivité, encouragez les agriculteurs à acheter vos semences régulièrement. Vous pourrez ainsi assurer la durabilité de votre activité et vous bâtir une réputation au sein de votre communauté.

*Laboratoire contrôlant la pureté des semences*



1

remarques

**EXERCICES ET POINTS DE DISCUSSION**

- 1. Présentez les principales forces et faiblesses des différentes méthodes de production de semences au sein de votre communauté. Quelle méthode préférez-vous et pourquoi?
- 2. Classez les principales grandes cultures au sein de votre communauté par ordre de valeur économique. Quels sont les types d'intrants et de services nécessaires pour produire des semences de qualité des deux principales cultures? Parmi les cultures mises en avant, sur lesquelles vous concentreriez-vous initialement et sur lesquelles ultérieurement? Justifiez vos réponses.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# b Démarrage des opérations







# Démarrage des opérations

## 2

Le lancement et la gestion d'une entreprise semencière fructueuse nécessitent du **talent**, des **compétences**, de la **discipline** et **beaucoup de travail**. Elle peut vous aider à valoriser votre statut et à gagner le respect de votre communauté. Avant de vous lancer, procédez à l'évaluation de vos points forts et de vos points faibles en tant que propriétaire et gestionnaire potentiel d'une entreprise semencière.

remarques

### POURQUOI SOUHAITEZ-VOUS CRÉER UNE ENTREPRISE SEMENCIÈRE?

Pour créer une entreprise semencière, il faut impérativement qu'il existe un marché demandeur de produits de qualité dans votre région. Réfléchissez bien et analysez les motifs qui vous poussent à vous lancer dans cette activité. Gagner de l'argent en est un, mais il existe d'autres **raisons**:

- Saisir une opportunité commerciale en comblant une lacune en l'absence d'autres fournisseurs de semences.
- Exploiter vos connaissances, votre expérience et vos ressources pour gérer votre propre activité.
- Développer votre entreprise existante en y intégrant un volet «semences».

### QUELLES SONT LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR GÉRER UNE ENTREPRISE SEMENCIÈRE?

La réussite d'une entreprise semencière dépend de son ou de ses propriétaire(s). Pour rencontrer le succès, un chef d'entreprise doit être capable de travailler selon les modalités décrites ci-dessous.

*Planification, préparation et organisation*



remarques

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## Planifier, préparer et organiser

Dans le domaine de la production de semences, il est essentiel de s'appuyer sur une planification, une préparation et une organisation minutieuses. Semez des semences de base ou souches d'emblée et veillez sans relâche à la bonne gestion des cultures afin de récolter des semences de qualité.

## Prendre des décisions rapides, même sous pression

Dans le domaine de la production de semences, la question du temps est essentielle: de nombreuses activités sont saisonnières et limitées dans le temps. Gérez votre temps efficacement et assurez le suivi de chaque détail. Gardez un contrôle total sur les opérations et abstenez-vous de considérer comme acquis le moindre élément susceptible d'influencer les résultats de votre activité.

## Ne jamais se laisser décourager

La production de semences comporte des risques multiples (p. ex. conditions météorologiques défavorables, propagation d'organismes nuisibles ou de maladies, fluctuations des cours). Toutes les saisons ne seront pas bonnes: certaines années, préparez-vous à faire face à une baisse des rendements et des bénéfices. Toutefois, ne perdez jamais espoir, même dans les années difficiles: restez motivé et réduisez les contraintes au minimum.



*Prise de décisions rapides,  
même sous pression*

## 2

## Bien s'entendre avec les personnes les plus diverses

Tenez-vous-en au principe selon lequel «le client a toujours raison». Maintenez de bonnes relations avec vos clients et les autres personnes associées à votre activité, peu importe que vous les appréciez ou non. Rappelez-vous votre objectif principal: convaincre les agriculteurs d'acheter vos semences et en faire des clients fidèles.



## Apprendre, être flexible, anticiper

Sur le marché des semences, les technologies évoluent sans cesse. Soyez ouvert à de nouvelles idées et tenez-vous à jour des dernières évolutions (p. ex. lancement de nouvelles variétés, évolutions des conditions du marché, activités des concurrents ou d'autres producteurs).

Renseignez-vous sur les réunions, ateliers, séminaires, salons professionnels et autres événements de votre secteur, et participez-y.

## QUELLE EST LA STRUCTURE D'ENTREPRISE LA MIEUX ADAPTÉE À VOTRE SITUATION?

Il existe de nombreuses manières de gérer une entreprise semencière: individuellement, en famille, ou à travers un partenariat ou une coopérative (un petit groupe d'agriculteurs). Renseignez-vous sur les exigences légales régissant la création d'une entreprise semencière: politique sur les semences (le cas échéant), législation, enregistrement et autorisation, etc. En ce qui concerne

*Recherche des exigences légales régissant la création d'une entreprise semencière*



remarques

la structure, votre choix peut être guidé par des exigences ou des restrictions juridiques. Par ailleurs, chaque structure présente des avantages et des inconvénients.

## Entreprise individuelle

### Avantages:

- Vous prenez les décisions sans demander d'autorisation à qui que ce soit
- Tous les revenus vous reviennent.
- Il n'y a pas de malentendus.

### Inconvénients:

- Vous pouvez avoir besoin des compétences d'autrui, ce qui peut s'avérer onéreux et chronophage.
- Vous devez assumer l'ensemble du financement ainsi que les autres ressources (matériel, intrants, etc.).
- Vous assumez tous les risques.

## Entreprise familiale

### Avantages:

- Tous les bénéficiaires restent au sein de la famille.
- Les ressources familiales peuvent être mobilisées facilement.
- La confiance et la loyauté sont des valeurs solidement ancrées au sein d'une même famille et les familles se serrent généralement les coudes dans les moments difficiles.
- Les membres d'une famille ont tendance à chercher la réussite et à être prêts à faire des sacrifices, puisque chacun a un enjeu dans l'entreprise.
- Les préoccupations relatives aux générations futures favorisent la réflexion à long terme quant à la croissance et à la prospérité de l'entreprise.

### Inconvénients:

- Les rivalités entre membres de la famille peuvent mettre l'entreprise en péril.
- La succession peut constituer un sujet délicat et une potentielle cause de conflit.
- Les liens personnels peuvent entraver l'expression d'opinions sincères.
- Un membre de la famille peut finir par dominer l'entreprise.
- Les membres les plus anciens peuvent être réticents à la nouveauté et s'opposer au changement.

## Entreprise groupée

### Avantages:

- Lors de l'analyse des problèmes et de la planification, plusieurs personnes peuvent échanger des idées et donc être plus efficaces qu'un seul individu.
- La multiplication des collaborateurs peut entraîner une augmentation de la production et donc des recettes.
- Les groupes peuvent accéder plus facilement à des crédits à moindre coût.

### Inconvénients:

- Les désaccords entre les membres du groupe peuvent créer des conflits.
- Un mauvais encadrement peut conduire l'entreprise à l'échec.
- Le processus décisionnel peut finir par être dominé par quelques membres centraux, les autres étant exclus.



## 2

- Généralement, les groupes dépendent de financements externes plutôt que de ressources propres.

remarques

## QUELLES CULTURES ET QUELLES VARIÉTÉS PRODUIRE?

Toutes les cultures ne sont pas adaptées au marché des semences. Pour garantir votre réussite commerciale, il est nécessaire que vos cultures soient rentables et que la demande soit suffisante. Par conséquent, il convient de choisir les cultures et les variétés en fonction des préférences et des besoins des agriculteurs qui achèteront vos semences. Procédez à une analyse minutieuse de ces facteurs au moyen d'une enquête ou d'une autre forme d'étude de marché.

Par ailleurs, une entreprise semencière ne doit pas dépendre d'un seul type de culture. Le fait de combiner différentes cultures vous permet d'offrir à vos clients un large choix de produits. La combinaison idéale comprend des plants qui peuvent être cultivés en alternance sur le même lot de terre. Toutefois, en pratique, on constate que des cultures différentes nécessitent des expertises, des machines et des intrants divers. Par conséquent, ne cultivez pas trop de plants simultanément et concentrez-vous sur trois cultures au maximum. De façon analogue, limitez le nombre de variétés de la même culture afin d'en préserver l'identité et la pureté.

Les aliments de base tels que le blé et le riz occupent une place importante au sein du système agricole. Cependant, il n'est pas aisé de vendre des semences de ces cultures, car les agriculteurs peuvent généralement produire leurs propres graines et sont donc réticents à l'idée d'acheter des semences onéreuses auprès d'autres sources. Une solution efficace consiste à associer des produits de base à d'autres cultures, plus rentables (p. ex. des légumes dont les semences requièrent des techniques de production spécialisées). Bien que cela implique des efforts plus importants, le fait de **combiner des cultures présente des avantages**, puisque vous:

*Choix des variétés et cultures*



## remarques

- répartissez les risques d'échec liés aux mauvaises conditions météorologiques, aux organismes nuisibles et aux maladies, aux chutes des cours, etc.;
- générez des revenus plus d'une fois par an;
- optimisez le travail et le matériel tout au long de l'année.

## COMMENT ÉTABLIR LA TAILLE DE L'ENTREPRISE?

La taille de votre entreprise dépend de l'envergure du marché et du taux de croissance sur lequel vous tablez. Les moyens de production dont vous faites l'acquisition (personnel, machines, matériel de traitement et de stockage, transport) doivent correspondre à la quantité ou à la valeur des semences produites. Évitez les capacités excédentaires ou sous-utilisées, puisqu'elles représentent une perte pour votre activité.

## QUEL CRÉNEAU DU MARCHÉ SOUHAITEZ-VOUS CIBLER?

Le plan de commercialisation est essentiel à la réussite de votre entreprise semencière. Pour être concurrentiel, vous devez comprendre votre marché ainsi que ses évolutions et être conscient des défis à venir.

En effet, votre marché dépend de la demande existante. Aucune entreprise n'est viable s'il n'existe pas d'agriculteurs désireux d'en acheter les semences. Cela étant, votre marché peut très bien se limiter à votre village, à votre région ou à votre province. Soyez conscient des tendances internes et externes susceptibles d'avoir une incidence sur le marché des semences, actuel et à venir. La commercialisation est un processus dynamique: soyez conscient des besoins actuels et futurs des agriculteurs et surveillez leur évolution.

Il peut être judicieux de vendre des semences de qualité de cultures particulières et de variétés intéressantes à un groupe spécifique d'acheteurs poten-

*Décision de la taille des entreprises semencières*



## 2

tiels. Effectuez des études de marché afin de comprendre le comportement et les exigences spécifiques des agriculteurs. Il se peut, par exemple, que des agriculteurs situés dans une zone donnée, qui cultivent des variétés de longue durée, soient intéressés par des variétés de plus courte durée, ce qui leur permettrait de procéder à la récolte à temps pour semer une autre culture et donc bénéficier de doubles récoltes. De la même manière, certains agriculteurs souhaitent acheter des variétés résistant aux maladies afin de remplacer des variétés sensibles.

remarques

Les petites entreprises semencières doivent **rechercher des débouchés et trouver des marchés spécifiques**. Lorsque vous avez trouvé votre marché, posez-vous les questions suivantes:

- Quelles sont les cultures et les variétés que vous souhaitez produire et vendre?
- Êtes-vous en mesure de fournir des semences et des services de meilleure qualité que ceux des fournisseurs existants?
- Vos semences répondront-elles à un besoin au sein de la communauté agricole?
- Quel matériel de conditionnement utiliserez-vous et dans quelle taille (kg)?
- Comment envisagez-vous la concurrence? Quels sont les avantages comparatifs des fournisseurs concurrents auxquels vous devez faire face?
- Comment pouvez-vous développer votre activité et faire en sorte que la demande pour vos semences augmente?

## QUELS SERONT VOS BESOINS SUR LE PLAN FINANCIER?

Le niveau d'investissement dépend de l'équipement, des installations et du matériel que requiert l'entreprise. Vous devez être en mesure d'estimer le coût de ces éléments.

Par rapport à la production de graines normales, la production de semences de qualité nécessite des intrants supplémentaires ainsi que des installations et un équipement spécialisés. Identifiez vos besoins, calculez leur coût et décidez de la manière de lever les fonds nécessaires.

*Rassembler les fonds nécessaires*



remarques

## COMMENT OBTENIR LES FONDS NÉCESSAIRES?

Déterminez si vous êtes en mesure de financer l'entreprise vous-même ou si vous avez besoin qu'une agence vous aide ou vous octroie un crédit, ou qu'un établissement financier (p. ex. une banque) vous accorde un emprunt. Si vous contractez un emprunt, assurez-vous que l'entreprise engrangera suffisamment de recettes pour rembourser le crédit (ainsi que les frais liés aux services et aux intérêts) et qu'elle dégagera un bénéfice raisonnable (à partager avec les autres membres de l'entreprise ou les investisseurs). Compte tenu des taux d'intérêt qui s'appliquent généralement aux emprunts agricoles, il se peut que la tâche soit ardue.

## COMMENT ASSUREREZ-VOUS LA GESTION ET LE CONTRÔLE DE VOTRE ENTREPRISE?

Pour qu'une entreprise de semences rencontre le succès, il est essentiel de disposer de **compétences et d'une expertise** spécialisées. Si vous prévoyez de gérer l'entreprise vous-même, il se peut que vous ayez besoin de vous adjoindre les services d'autres personnes disposant d'attitudes et de compétences spécifiques. En ce qui concerne les entreprises groupées, en revanche, il se peut qu'ensemble, les membres soient capables d'effectuer toutes les tâches nécessaires.

Le fait d'être entouré de personnes disposant des compétences appropriées et des connaissances techniques nécessaires ne constitue pas en soi une garantie de réussite. En effet, une entreprise groupée doit être régie par des règles et des réglementations convenues et comprises par tous les membres du groupe. S'il est important d'établir des pénalités pour les membres qui ne respectent pas leurs engagements, il peut être difficile, en pratique, de sanctionner des partenaires et des collègues. Par ailleurs, la législation de certains pays impose l'établissement de statuts ou d'actes pour l'enregistrement de petites entreprises privées.

## QUELS SONT LES RISQUES AUXQUELS VOTRE ENTREPRISE PEUT ÊTRE EXPOSÉE?

Par risque, on entend tout facteur susceptible de causer des problèmes ou d'entraîner une perte. Envisagez tous les risques possibles ainsi que les éléments qui pourraient ne pas fonctionner, puis préparez-vous à réduire les dommages au minimum.

Les entreprises semencières peuvent s'exposer à différents types de risques:

- technique (p. ex. équipements en panne, dégradation de la qualité pendant le stockage);
- production (p. ex. mauvaise récolte);
- finances (p. ex. manque de ressources pour l'achat d'équipement et de matériel ou le paiement des salaires);
- commercialisation (p. ex. baisse de la part de marché due à une concurrence croissante d'autres produits importés de l'étranger);



## 2

- gestion (p. ex. quelques personnes centrales qui dominent une petite entreprise semencière).

remarques

Procédez à une évaluation des différents risques et de leur impact potentiel avant le lancement de votre entreprise et anticipez les mesures correctives appropriées.

## QUELLES SONT LES AUTRES CONDITIONS PRÉALABLES IMPORTANTES DONT VOUS DEVEZ TENIR COMPTE?

Avant de décider de vous lancer dans la création de votre entreprise semencière, réfléchissez aux éléments suivants:

- **Le nom.** Il s'agit d'un élément important: il doit être attrayant, parlant et facile à retenir.
- **Le logo et le slogan.** Le nom, le logo et le slogan sont étroitement liés. Choisissez un logo simple et peu coûteux à imprimer ou à copier (pour les fournitures de bureau, les sacs, les gadgets, etc.).
- **Le lieu d'implantation.** Assurez-vous que les locaux de l'entreprise sont accessibles, reconnaissables et faciles à promouvoir.
- **La rémunération.** Quelles seront vos modalités de rémunération ainsi que celles des autres membres du groupe?

Lorsque vous êtes prêt à créer votre entreprise semencière, les éléments ci-dessus vous seront utiles pour l'élaboration d'un plan d'entreprise complet qui permettra d'orienter vos opérations commerciales, d'analyser vos exigences en matière de gestion et d'établir vos besoins financiers (voir chapitre 4).

## EXERCICES ET POINTS DE DISCUSSION

1. Quelles sont les deux cultures principales qui sont habituellement produites dans votre région? À quel moment les agriculteurs ont-ils besoin des semences pour produire ces cultures? Quelles mesures pourriez-vous entreprendre pour travailler plus rapidement et de manière plus productive que vos concurrents?
2. Au sein de votre communauté, quelle est la structure d'entreprise la mieux adaptée à la production de semences et pourquoi? Quels sont les points forts de cette structure? Quelles sont ses faiblesses et comment pouvez-vous les surmonter?
3. Au sein de votre communauté, quelles sont les principales sources de financement pour la création d'une nouvelle entreprise semencière? Sont-elles suffisantes? Si ce n'est pas le cas, vers quels organismes pouvez-vous vous tourner pour trouver des fonds supplémentaires? Comment pouvez-vous convaincre votre organisme prêteur de vous accorder les fonds que vous demandez?



# c Comprendre les coûts et les bénéfices de la production de semences





# Comprendre les coûts et les bénéfices de la production de semences

## 3

remarques

La connaissance des coûts, l'établissement des prix et l'estimation des bénéfices constituent les piliers centraux de toute entreprise. Pour établir le prix de vente de vos semences, vous devez d'abord connaître vos **coûts totaux**.

Pour lancer l'entreprise, vous devez disposer de fonds qui suffisent non seulement à couvrir l'ensemble des intrants, mais également les frais de fonctionnement pendant une année entière. N'oubliez pas que vous n'engrangerez aucun revenu avant d'avoir vendu votre première récolte. Si vous ne disposez pas de fonds propres suffisants, il se peut que vous deviez contracter un emprunt. Dans ce cas, vérifiez que vous serez en mesure de rembourser le prêt ainsi que les frais de service tout en dégagant un bénéfice raisonnable. Procédez à une estimation minutieuse de l'échelle de votre entreprise: les coûts et les revenus attendus ainsi que la marge bénéficiaire prévue.

Veillez à ne pas négliger ou sous-estimer les facteurs contribuant aux coûts de votre activité (p. ex. le temps et la main-d'œuvre, qu'il s'agisse de vous-même, de votre famille ou du groupe). De façon analogue, ne surestimez pas vos bénéfices, car cela pourrait créer de graves difficultés pour votre entreprise.

Dans l'exemple ci-dessous, le dollar (\$) est utilisé comme monnaie neutre qui n'est pas forcément liée, sur le plan de la valeur, au dollar américain ou à toute autre devise nationale.

## PRINCIPAUX COÛTS ENCOURUS PAR UNE ENTREPRISE SEMENCIÈRE

Il existe deux grandes catégories de coûts:

### 1. Les coûts fixes

Les coûts fixes ne varient pas selon la quantité de semences que vous produisez. Ils comprennent les salaires des travailleurs, le loyer ainsi que les frais liés aux machines et à l'équipement.



*Exemples de postes de dépense variables*

remarques

---



---



---



---



---



---



---

## 2. Les coûts variables

Généralement, les coûts variables augmentent ou diminuent en fonction de la quantité de semences produite. Ils comprennent les coûts des semences de base ou souches, les engrais, le facteur travail, le conditionnement et le matériel de traitement des semences.

Pour un maximum d'efficacité, opérez à pleine capacité: produisez et vendez le plus de semences possible. Et pour une rentabilité maximale, répartissez vos coûts fixes sur un volume de semences le plus important possible.

## RENTABILITÉ POTENTIELLE

Abstenez-vous de créer une entreprise semencière si vous n'êtes pas certain de dégager un bénéfice. Pour réaliser une marge bénéficiaire, les recettes attendues provenant des ventes doivent être supérieures au total des coûts de production. Vérifiez que vous êtes en mesure de dégager un bénéfice suffisant: à l'avance, estimez vos coûts totaux ainsi que le total des recettes attendues et calculez la marge ou le bénéfice.

L'**estimation de la rentabilité potentielle de votre entreprise** est essentielle. Examinons un cas hypothétique: votre entreprise produira une culture de blé qui sera suivie d'une culture de riz la même année et sur la même parcelle de terre. Suivez les **cinq étapes** suivantes afin d'estimer les coûts totaux, les recettes attendues et le bénéfice potentiel.

### Étape 1. Calcul de la dépréciation de vos actifs fixes

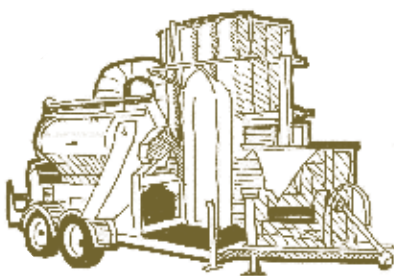
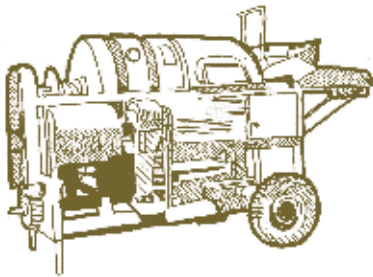
Par actif, on entend tout bien de valeur que possède votre entreprise. Les actifs fixes sont des biens à long terme que l'entreprise acquiert pour ses opérations quotidiennes. Ils ne seront pas convertis en espèces à brève échéance (p. ex les machines et l'équipement, les bâtiments et le mobilier). Vous devez être en mesure de remplacer ces actifs au terme de leur durée de vie utile. C'est pourquoi vous devez calculer leur coût de dépréciation.

Pour ce faire, ventilez le coût des biens d'investissement tout au long de leur durée de vie économique escomptée. Le coût de dépréciation correspond au montant que vous devez mettre de côté chaque année pour compenser la perte de valeur des actifs fixes au fil du temps. Associez cette somme à la valeur de recouvrement ou de récupération de l'actif pour remplacer celui-ci au terme de sa durée de vie économique. Pour calculer la dépréciation, utilisez la formule suivante:

$$D = \frac{P - VR}{A}$$

Sachant que: D = dépréciation annuelle en \$ par année; P = prix d'achat en \$; VR = valeur de recouvrement en \$; A = années de service ou de durée de vie économique.

Examinez les exemples ci-dessous. Pour chaque actif fixe, la dépréciation annuelle est calculée sur la base de la valeur d'achat, de la durée de vie économique escomptée et de la valeur de recouvrement ou de récupération estimée.



# 3

Poste	Coût d'achat (\$)	Durée de vie économique (années)	Valeur de recouvrement (\$)	Dépréciation annuelle (\$)
Tracteur	10 300	10	5 000	530
Accessoires pour tracteur	2 500	10	1 000	150
Compresseur d'air pour tracteur	380	10	100	30
Outils pour tracteur	2 390	10	1 000	90
Batteuse	200	10	500	150
Semoir	500	10	100	40
Récolteuse (andaineuse)	1 700	10	500	120
Nettoyeur de semences	80 000	20	10 000	3 500
Butteuse et billonneuse	240	15	100	10
Fourgonnette	10 000	10	5 000	500
Moto	600	5	200	80
Entrepôt	40 000	50	5 000	700
Mobilier et accessoires	300	10	50	25
<b>Total</b>	<b>149 110</b>			<b>5 895</b>

remarques

## Étape 2. Calcul des frais administratifs

En matière de production de semences, il est difficile d'associer directement une unité produite ou une zone cultivée aux coûts indirects tels que les frais administratifs, les frais liés au matériel (p. ex. la réparation et l'entretien des machines, l'électricité, les assurances et le loyer) et certains coûts de main-d'œuvre (p. ex. la surveillance et le stockage). Pour des raisons pratiques, on les considère généralement comme des coûts indirects de matériel et de main-d'œuvre et on les regroupe dans la catégorie «frais administratifs» ou «frais généraux de production». L'exemple ci-dessous fournit un aperçu des frais administratifs d'une petite entreprise semencière.

Poste	Valeur en (\$)	Poste	Valeur en (\$)
Fournitures de bureau	500	Salaires liés au travail de bureau	1 000
Salaires pour la caisse/comptabilité	800	Frais liés à l'exploitation des véhicules	2 000
Salaires du conducteur de tracteur	800	Frais liés à la promotion et à la commercialisation	500
<b>Total des frais administratifs</b>			<b>5 600</b>

## Étape 3. Calcul du coût de la culture d'1 ha de semences de blé

Vous devez calculer les coûts directs liés à la culture d'1 ha de terre. Le tableau ci-dessous fournit un aperçu des frais de production liés à la culture du blé (qui sera suivie de celle du riz sur la même parcelle la même année, voir étape 4).

remarques

Poste	Unité	Quantité	Coût unitaire (\$)	Total (\$/ha)
Labour par charrue à disques (carburant et lubrifiants, main-d'œuvre occasionnelle, etc.)	ha	1	20,70	20,70
Hersage (carburant, main-d'œuvre occasionnelle, etc.)	ha	1	20,70	20,70
Semences souches	Sac (35 kg)	1	41,41	41,41
Engrais NPK	Sac (50 kg)	2,5	18,63	46,58
Engrais à l'urée	Sac (50 kg)	5	9,32	46,58
Épandage des engrais, effarouchement des oiseaux, sécurité, etc.	ha	1	51,76	51,76
Désherbage (herbicide et épandage)	ha	1	20,70	20,70
Élimination des plants indésirables	ha	1	10,35	10,35
Récolte (carburant et lubrifiants, main-d'œuvre occasionnelle, etc.)	ha	1	20,70	20,70
Battage (carburant et lubrifiants, main-d'œuvre occasionnelle, etc.)	ha	1	20,70	20,70
Transport (carburant, main-d'œuvre occasionnelle)	ha	1	10,35	10,35
Nettoyage des semences	ha	1	15,53	15,53
Traitement des semences	ha	1	5,18	5,18
Coûts des sacs	ha	1	10,35	10,35
Stockage (fumigation, inspection, etc.)	ha	1	10,35	10,35
Imprévus	ha	1	10,35	10,35
<b>Coût total</b>				<b>362,32</b>

#### Étape 4. Calcul du coût de la culture d'1 ha de semences de riz

Le tableau ci-dessous fournit un aperçu des frais de production liés à la culture du riz (consécutif à celle du blé sur la même parcelle la même année, voir étape 3).

#### Étape 5. Calcul de la marge bénéficiaire pour la culture de semences de blé et de riz sur 20 ha de terre

1. Calculez vos coûts totaux: additionnez tous les coûts de la production des semences de blé et de riz sur 20 ha de terre en un an (coûts de dépréciation + frais administratifs + coûts de la multiplication des semences de blé + coûts de la multiplication des semences de riz).
2. Évaluez vos recettes: estimez la récolte escomptée des deux cultures ainsi que le prix auquel vous prévoyez de vendre vos semences (voir ci-dessous).
3. Évaluez votre bénéfice: établissez le rapport entre le total des coûts et le total des recettes que vous prévoyez d'engranger grâce à la vente des semences.



# 3

remarques

Poste	Unité	Quantité	Coût unitaire (\$)	Total (\$/ha)
Préparation de la pépinière	ha	1	5,18	5,18
Semences souches	Sac (35 kg)	0,5	51,75	25,88
Labour par charrue à disques, nivelage et buttage	ha	1	62,11	62,11
Déracinage des plans et transport vers le site de plantation	ha	1	41,41	41,41
Engrais NPK	Sac (50 kg)	2,5	18,63	46,58
Engrais à l'urée	Sac (50 kg)	5	9,32	46,58
Gestion des cultures (irrigation, fertilisation, etc.)	ha	1	103,52	103,52
Désherbage à la main	ha	1	31,06	31,06
Élimination des plants indésirables	ha	1	10,35	10,35
Récolte (carburant, entretien et main-d'œuvre)	ha	1	20,70	20,70
Battage (carburant et main-d'œuvre occasionnelle)	ha	1	20,70	20,70
Transport (carburant, entretien et main-d'œuvre)	ha	1	10,35	10,35
Nettoyage des semences	ha	1	15,53	15,53
Traitement des semences	Sac	5	1,04	5,18
Coûts des sacs	ha	1	12,42	12,42
Stockage (fumigation, inspection, etc.)	ha	1	10,35	10,35
Imprévus	ha	1	10,35	10,35
<b>Total de costos</b>				<b>478,26</b>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Afin d'établir une estimation fiable de votre récolte, tenez compte à la fois du passé (votre expérience des années précédentes) et du présent (les facteurs et les circonstances de l'année en cours, p. ex. les précipitations, la température, les organismes nuisibles et les maladies).

Pour fixer le prix de vente, tenez compte des coûts de production, du niveau des prix des années précédentes, des prix escomptés des céréales, des tarifs appliqués par les autres fournisseurs, de votre marge attendue, etc. Prix de vente = total des coûts de production + marge.

Veuillez noter que **votre marge nette peut être imposable** en fonction des politiques publiques en vigueur.

Les agriculteurs engagés comme producteurs de semences doivent couvrir l'ensemble des coûts liés à la multiplication dans les champs. Dans ce cas, le coût de production de base correspond au prix au départ de la ferme des semences brutes ou non nettoyées que vous achetez aux producteurs. Normalement, ce prix au producteur équivaut au prix en vigueur sur le marché pour des céréales ordinaires majoré d'une prime convenue (p. ex. 15 %). En revanche, votre entreprise doit couvrir l'ensemble des frais de traitement (y compris le transport).

remarques

Poste	Valeur (\$)	Poste	Valeur (\$)
<b>Coûts liés à la dépréciation annuelle (\$) (coûts fixes)</b>		<b>Frais administratifs (coûts fixes)</b>	
Tracteur	530	Fournitures de bureau	500
Accessoires pour tracteur	150	Salaire pour la caisse/comptabilité	800
Compresseur d'air pour tracteur	30	Salaire du conducteur de tracteur	800
Outils pour tracteur	90	Salaires liés au travail de bureau	1 000
Batteuse	150	Exploitation de la fourgonnette	2 000
Semoir	40	Promotion et commercialisation	500
Engin de récolte	120	<b>Sous-total des frais administratifs</b>	<b>5 600</b>
Nettoyeur de semences	3 500	<b>Total des coûts fixes</b>	<b>11 495</b>
Butteuse et billonneuse	10		
Fourgonnette	500		
Moto	80		
Entrepôt	700	<b>Coûts de la multiplication des semences: blé (20 ha)</b>	<b>7 246</b>
Mobilier et accessoires	25	<b>Coûts de la multiplication des semences: riz (20 ha)</b>	<b>9 565</b>
<b>Sous-total des coûts de dépréciation</b>	<b>5 895</b>	<b>Sous-total des coûts de la multiplication des semences</b>	<b>16 811</b>
<b>Total des coûts de production</b>	<b>28 306</b>		
Valeur des semences de blé traitées provenant des 20 ha: (73 tonnes à \$ 237,14/tonne)			17 430
Valeur des semences de riz traitées provenant des 20 ha: (100,1 tonnes à \$ 295,71/tonne)			29 601
Valeur totale des extrants (semences de blé et de riz traitées)			47 031
<b>Marge nette (\$)</b>			<b>18 725</b>
<b>Marge nette (\$)</b>			<b>66,2%</b>

Votre **prix de vente** se fonde sur:

- le coût de revient des semences brutes;
- les coûts liés à la dépréciation des actifs fixes;
- les frais administratifs;
- le coût de traitement;
- la marge escomptée.

# 3

remarques

Poste	Valeur (\$)	Poste	Valeur (\$)
<b>Coûts liés à la dépréciation annuelle (\$) (coûts fixes)</b>		<b>Frais administratifs (coûts fixes)</b>	
Tracteur	530	Fournitures de bureau	500
Accessoires pour tracteur	150	Salaire pour la caisse/comptabilité	800
Compresseur d'air pour tracteur	30	Salaire du conducteur de tracteur	800
Outils pour tracteur	90	Salaires liés au travail de bureau	1 000
Batteuse	150	Exploitation de la fourgonnette	2 000
Semoir	40	Promotion et marketing	500
Engin de récolte	120	<b>Sous-total des frais administratifs</b>	<b>5 600</b>
Nettoyeur de semences	3 500	<b>Total des coûts fixes</b>	<b>11 495</b>
Butteuse et billonneuse	10		
Fourgonnette	500	<b>Achat de 84 tonnes de semences de blé brutes aux producteurs à \$ 89,29</b>	<b>7 500</b>
Moto	80	<b>Achat de 112 tonnes de semences de riz brutes aux producteurs à \$ 104,17</b>	<b>11 667</b>
Entrepôt	700	<b>Traitement de 84 tonnes de semences de blé à \$ 3,7/tonne</b>	<b>311</b>
Mobilier et accessoires	25	<b>Traitement de 112 tonnes de semences de riz à \$ 2,8/tonne</b>	<b>314</b>
		<b>Traitement des semences, sacs et coûts de stockage pour 84 tonnes de semences de blé</b>	<b>482</b>
		<b>Traitement des semences, sacs et coûts de stockage pour 112 tonnes de semences de riz</b>	<b>516</b>
<b>Sous-total des coûts de dépréciation</b>	<b>5,895</b>	<b>Sous-total du coût de revient des semences brutes et des coûts de traitement post-récolte</b>	<b>20 790</b>
<b>Total des coûts de production</b>			<b>32 285</b>
Valeur des semences de blé traitées provenant des 20 ha: (73,5 tonnes à \$ 237,14/tonne)			17 430
Valeur des semences de riz traitées provenant des 20 ha: (100,1 tonnes à \$ 295,71/tonne)			29 601
Valeur totale des extrants (semences de blé et de riz traitées)			47 031
<b>Marge nette (\$)</b>			<b>14 746</b>
<b>Marge nette (%)</b>			<b>45,7%</b>

Si vous engagez des agriculteurs pour la production de semences, vous devez disposer de liquidités suffisantes au moment de la récolte pour leur acheter les semences brutes. Ce volume de liquidités représente le principal poste de dépense de votre entreprise et doit être disponible au moment opportun.

remarques

## EXERCICES ET POINTS DE DISCUSSION

1. Pourquoi est-il important de répartir les coûts fixes sur un volume de semences le plus important possible? Que devez-vous faire pour réduire vos coûts fixes au minimum?
2. Imaginez que vous achetiez un nouveau tracteur à \$ 10 000 et une fourgonnette à \$ 15 000, chacun devant avoir une durée de vie de 10 ans au terme de laquelle vous comptez les vendre pour \$ 1 000 et \$ 1 500 respectivement. Calculez la dépréciation annuelle totale de ces actifs. Dans quelles conditions serait-il difficile d'acheter un nouveau tracteur de remplacement et une fourgonnette en utilisant la dépréciation cumulée et les valeurs de recouvrement au terme des 10 années?
3. Si le coût total de production d'une entreprise est de \$ 50 000 et le total des recettes provenant de la vente des semences est de \$ 75 000, calculez la marge nette de l'entreprise exprimée en pourcentage.
4. Lorsque cela s'avère nécessaire, de quel taux d'impôts pensez-vous que les petites entreprises semencières doivent s'acquitter? Pourquoi estimez-vous qu'il s'agit d'un taux raisonnable?





# Établir votre plan d'affaires

# 4

Un plan d'affaires est essentiel pour toute entreprise. Une personne qui crée, qui possède et qui investit dans une entreprise est un **entrepreneur** et le plan d'affaires constitue l'outil principal de l'entrepreneur.

remarques

## QU'EST-CE QU'UN PLAN D'AFFAIRES?

Il s'agit d'un document exhaustif qui décrit clairement les objectifs commerciaux de l'entreprise et répond aux questions suivantes:

- **Quelles** sont les ressources (humaines, financières, etc.) nécessaires pour atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise?
- **D'où** ces ressources proviendront-elles?
- **Comment** ces ressources seront-elles exploitées?

Le plan d'affaires et une **feuille de route** permettant de parvenir à la réussite. Il indique la direction à suivre et celle-ci n'est pas forcément linéaire. Périodiquement, vérifiez si vous êtes toujours sur la bonne voie: n'attendez pas d'être perdu. Si vous allez dans la mauvaise direction, prenez des mesures correctives rapidement afin de redresser la barre.

## POURQUOI AVEZ-VOUS BESOIN D'UN PLAN D'AFFAIRES?

- i. Pour souligner la différence entre le montant que vous prévoyez de dépenser pour l'entreprise (flux de trésorerie) et le montant que vous injecterez dans l'entreprise au cours d'une période donnée (recettes).
- ii. Pour établir les opérations planifiées et les coûts qui s'y rapportent.
- iii. Pour donner aux organismes de financement et de crédit une idée de la valeur de votre entreprise et de sa prospérité future.
- iv. Pour évaluer les perspectives commerciales et apporter toutes les modifications nécessaires afin de garantir une base saine pour l'entreprise.
- v. Pour réduire les risques au minimum: le plan doit orienter les opérations commerciales et servir de référence en permanence.
- vi. Pour assurer la promotion et la commercialisation de votre entreprise et de ses produits.
- vii. Pour présenter la manière dont vous comptez atteindre vos objectifs commerciaux.

## QUELS ÉLÉMENTS VOTRE PLAN D'AFFAIRES DOIT-IL COMPRENDRE?

Veillez à ce que le plan d'affaires de votre entreprise semencière soit **simple**. Réfléchissez longuement et sérieusement. Décrivez en détail les ressources que vous utiliserez, leur provenance ainsi que la manière dont vous assurerez l'exploitation et la gestion de l'entreprise.

remarques

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

### Principaux éléments d'un plan d'affaires:

Couverture

1. Introduction
2. Plan d'exploitation
3. Plan financier
4. Plan de commercialisation
5. Plan de gestion
6. Conclusion

### Couverture

Votre couverture doit fournir des **informations essentielles**:

- Nom de l'entreprise groupée
- Adresse de contact
- Numéros de téléphone et adresse e-mail
- Site web (le cas échéant)
- Logo de l'entreprise (visez la simplicité)
- Slogan de l'entreprise (concis, clair et séduisant)
- Date de préparation du plan d'affaires (mois et année)

### 1. Introduction

L'introduction fournit un aperçu des **ressources**, des **objectifs** et du **potentiel** de l'entreprise semencière.

- Quel est le nom de l'entreprise? Quels sont la structure et le régime de propriété de l'entreprise? Combien de membres compte-t-elle? Quels sont les objectifs du groupe? Quelles sont les attentes du groupe envers l'entreprise?
- Quelles étaient vos motivations pour vous lancer dans la production de semences? (p.ex. forte implication dans la production de semences, compétences et expérience que les membres apporteront à l'entreprise [spécifier], demande potentielle du marché) Quels sont les avantages de votre entreprise par rapport à ses concurrents? D'autres raisons vous ont-elles poussé à choisir la production de semences?
- Quels seront les variétés de cultures et les types de semences dont votre entreprise assurera la production et la vente? Quel est le marché potentiel? (Quels groupes d'agriculteurs achèteront vos produits?) Quels sont les avantages potentiels de vos variétés ou de vos semences? (p.ex. rendement élevé, courte durée, résistance aux maladies, faible prix, qualité supérieure)
- Comment envisagez-vous la rentabilité, la croissance future et la réussite de votre entreprise groupée?

### Exemple de couverture



### Exemple d'introduction

*Best Crop Seeds (BCS) est une entreprise semencière pilote qui sera créée avec l'aide technique de la FAO dans le cadre de sa collaboration pour la mise en œuvre du Cadre de programmation par pays du Pays AZ. Pour créer l'entreprise, dix agriculteurs de premier plan disposant de nombreuses années d'expérience dans la production de semences en tant que producteurs contractuels réuniront leurs ressources, y compris leurs terres et leurs fonds.*



## 4

*BCS s'appuiera sur la connaissance reconnue, les compétences et l'expérience de sa dirigeante, Mme Marie Ali, qui mettra au service de la société plus de 10 ans d'expérience dans la gestion des entreprises semencières. Madame Ali sera secondée par M. Joe King, qui dispose d'une expérience technique considérable dans la production de semences et est en mesure d'assurer le respect des normes de qualité élevées établies par BCS pour sa production.*

remarques

*L'objectif principal de Best Crop Seeds est de fournir des semences de qualité élevée des meilleures variétés de blé et de riz aux agriculteurs de la province Nord-Est, considérée comme le grenier du Pays AZ. L'entreprise est capable de se forger une réputation de productrice de semences de blé de qualité très avantageuses pour les agriculteurs des terres irriguées. Elle tirera profit de la demande croissante de semences de qualité de nouvelles variétés de blé et de riz présentant respectivement des qualités exceptionnelles pour la farine et la cuisine.*

*BCS établira son siège d'exploitation à New Town, la capitale de la province Nord-Est, qui dispose de l'une des zones de terres irriguées les plus importantes du pays et constitue le marché des semences améliorées de blé et de riz qui connaît l'expansion la plus rapide. Les fournisseurs existants de la province Nord-Est produisent des semences de variétés traditionnelles ou d'anciennes variétés améliorées qui ne donnent plus de bons résultats. L'entreprise BCS se trouvera dans une position idéale pour conquérir une part considérable du marché local des semences de blé et de riz en lançant de nouvelles variétés plus performantes.*

*BCS se démarquera des autres fournisseurs à travers des politiques de prix moins élevés et des techniques promotionnelles uniques. En se concentrant sur un nombre restreint des variétés les plus populaires, l'entreprise BCS aura accès au segment le plus important d'un marché des semences de blé et de riz en pleine croissance. Par ailleurs, cette approche étroitement ciblée permettra à BCS d'atteindre la position de leader du secteur des semences plus facilement. Grâce à la taille de son marché et aux prix concurrentiels de ses semences, il est prévu que l'entreprise dégagera une marge bénéficiaire de 46 % dès sa première année d'exploitation. La première année (2016), les recettes provenant des ventes devraient être supérieures à \$ 47 000. Le bénéfice dégagé sera réinvesti dans l'entreprise.*

## 2. Plan d'exploitation

Le plan d'exploitation détaille le fonctionnement quotidien de l'entreprise semencière.

- Comment achèterez-vous des terres pour produire divers types de semences nécessitant différentes conditions agroécologiques et aménager les bureaux et les entrepôts?
- Quels sont les équipements, les installations et le matériel dont vous aurez besoin et pourquoi? Quel est leur coût estimé?
- Quels seront les intrants de production nécessaires et quel sera leur coût?
- De la première à la dernière étape, en quoi consistera le processus de production et de livraison?
- Combien de temps le processus de production et de livraison prendra-t-il? Quand les semences parviendront-elles aux agriculteurs pour la plantation?
- Quelles sont les compétences et l'expertise nécessaires pour la production et la livraison, et où les trouverez-vous?

remarques

### Exemple de plan d'exploitation

Une enquête menée auprès des agriculteurs du Pays AZ a montré que les besoins annuels actuels s'élèvent à environ 125 000 tonnes en ce qui concerne les semences de blé et 10 000 tonnes pour ce qui est du riz. La plupart des agriculteurs utilisent leurs propres semences de ferme d'anciennes variétés. La qualité est médiocre et les variétés sont mixtes. Il existe une demande forte et constante de nouvelles variétés de semences pour lesquelles les agriculteurs sont disposés à payer des prix plus élevés.

BCS prévoit de pénétrer le marché en octobre de la première année. Au cours des premières deux saisons (20 mois), elle vendra respectivement 1 500 et 2 000 tonnes de semences certifiées de nouvelles variétés de blé et de riz. Ces quantités augmenteront progressivement pour atteindre un total combiné d'environ 7 000 tonnes d'ici la cinquième année. Les propriétaires apporteront des terres, mais la plupart des semences seront produites par des producteurs contractuels sur leurs propres parcelles. L'entreprise utilisera le capital initial pour construire un entrepôt disposant de suffisamment d'espaces de bureaux ainsi que pour acheter des meubles, une installation de nettoyage des semences, une fourgonnette, trois motos, dix bicyclettes, deux ordinateurs, une imprimante et cinq téléphones portables. L'entreprise aura besoin de capitaux additionnels pour acquérir les intrants nécessaires (semences de base ou souches, engrais, herbicides, matériel de conditionnement et produits chimiques pour le traitement des semences), pour acheter les semences brutes auprès des producteurs contractuels, pour effectuer les opérations post-récolte et pour couvrir d'autres dépenses quotidiennes. Les propriétaires fourniront l'ensemble des fonds nécessaires, car l'entreprise ne sera pas en mesure de contracter un emprunt bancaire à long terme au taux d'intérêt en vigueur de 15 %.

Au cours de la première année, BCS sélectionnera des agriculteurs clés spécialisés dans la production de semences afin de produire, sur une base contractuelle, des semences de base ou souches de nouvelles variétés de blé irrigué. L'un des membres de l'entreprise est un agronome expérimenté qui supervisera étroitement les opérations dans les champs et coordonnera les achats de semences brutes au moment de la récolte. Les propriétaires de BCS entretiennent des relations de longue date avec les meilleurs agriculteurs de la région et ont bon espoir qu'ils fourniront des services de qualité.

L'entreprise mettra sur pied un programme de formation intensive destiné à l'ensemble des producteurs sélectionnés. Elle organisera une campagne énergique visant à promouvoir la qualité des semences de BCS auprès des communautés agricoles en vue de conquérir une part considérable du marché des semences et de conserver une base de clients fidèles.

BCS assurera les opérations clés suivantes:

- achat de semences brutes certifiées auprès de producteurs contractuels;
- nettoyage, conditionnement, traitement et stockage des semences;
- distribution, commercialisation et vente des semences.

Les différentes composantes de chaque opération ainsi que les coûts estimés sont exposés dans le plan financier.

## 4

### 3. Plan financier

remarques

Le plan financier détaille les finances de l'entreprise, à la fois sur le plan des besoins et sur celui des attentes. Le plan financier global comprend des prévisions en matière de **coûts**, de **ventes** et de **bénéfices**.

#### Coûts

- Quels seront les coûts totaux (c'est-à-dire le montant des capitaux initiaux nécessaires au lancement de l'entreprise et à son exploitation au cours de la première année: les besoins d'investissement)? Tenez compte des éléments suivants:
  - > terres et bâtiments;
  - > machines et équipement;
  - > intrants (semences souches, engrais, etc.);
  - > matériel et fournitures (conditionnement, traitement des semences, etc.);
  - > frais administratifs.
- D'où vos fonds proviendront-ils? Parmi les différentes options, citons:
  - > les investissements propres (quelle partie de vos ressources propres injecterez-vous dans l'entreprise à cette étape du processus?);
  - > les investissements du groupe (quelle sera la contribution des membres?);
  - > un emprunt (quel montant souhaitez-vous emprunter et quels gages pouvez-vous offrir?);
  - > une subvention (quelles sont les possibilités existantes?);
  - > autres sources.
- Quels seront les besoins en capital fixe et en fonds de roulement (coût variable)?
- Quels sont les coûts prévus?

#### Ventes

- Quelles sont les prévisions de ventes totales (bénéfice)?

#### Bénéfices

- Quelle est la rentabilité escomptée (part des bénéfices)?

### États financiers

Vous devez démontrer le **potentiel de performance** de votre entreprise. Vous avez estimé les coûts, les recettes (ventes) et les bénéfices. À présent, vous devez synthétiser ces éléments pour fournir un aperçu du potentiel de réussite de votre entreprise. Il existe quatre manières de procéder:

- 1) **Préparer un plan de flux de trésorerie d'exploitation.** Celui-ci s'exprime en mois ou en saisons. En ce qui concerne la première année, il doit répondre aux questions suivantes:
  - Quelles sont vos prévisions mensuelles en matière d'entrées et de sorties de liquidités?
  - Comment garantirez-vous que votre entreprise ne manquera jamais de liquidités? (Remarque: votre solde de trésorerie doit être positif chaque mois.)

## remarques

2) **Préparer un compte de pertes et profits prévisionnel.** En ce qui concerne la première année, celui-ci démontre la rentabilité potentielle de votre entreprise en exposant les pertes et profits attendus au terme de la saison culturale. Il synthétise les dépenses (ou les coûts) engagées ainsi que les recettes (ou les ventes) engrangées au cours de l'année, pour fournir deux totaux: A et B.

Total A = (valeur d'ouverture du stock de semences + dépenses au cours de l'année)

Total B = (valeur de clôture du stock de semences + recettes au cours de l'année)

Bénéfice escompté = (Total B) – (Total A)

Une entreprise semencière prospère doit avoir pour objectif de vendre l'ensemble de ses semences au cours de l'année (pas de stock de report); tant les valeurs d'ouverture que de clôture du stock de semences doivent être égales à zéro. Le bénéfice dégagé au cours de l'année correspond à la différence entre les recettes engrangées et les dépenses engagées. En pratique, il est difficile de parvenir à un stock zéro au à la fin de l'année. Néanmoins, tentez d'éviter les stocks de report importants, et ce, pour des raisons à la fois techniques et financières. Enfin, pour faciliter la vente future des stocks de report à un prix convenable, mettez tout en œuvre pour que la qualité des semences soit maintenue à un niveau élevé pendant le stockage.

3) **Préparer un bilan financier pour la première année.** Celui-ci expose la viabilité financière de l'entreprise, c'est-à-dire sa valeur sur le plan financier au terme de la première année. Il s'exprime généralement en termes d'actifs et de passifs.

4) **Réalisez une analyse de sensibilité (dite «de scénarios»).** Quelle sera l'incidence de variables financières clés (p. ex. les fluctuations des prix) sur votre entreprise?

### L'exercice financier

Les transactions financières d'une entreprise sont inscrites par exercices financiers ou comptables. Des problèmes peuvent survenir si l'année agricole est très différente de l'exercice financier: une transaction en espèces effectuée au cours de telle année peut se rapporter à des activités portant sur les extrants ou les semences produites lors d'une autre année. Il est préférable que l'exercice financier corresponde étroitement à l'année agricole, surtout si les activités agricoles sont achevées dans l'année (c'est le cas pour de nombreuses céréales).

Soyez très attentif aux conditions locales, aux facteurs externes pertinents et à l'exercice financier national. En effet, les rapports entre la saison culturale, l'exercice financier de l'entreprise et l'exercice national peuvent avoir des conséquences importantes sur le plan des finances et de la gestion.

### Registres comptables

Réfléchissez à la manière dont vous gérerez et tiendrez vos registres comptables.

### Exemple de plan financier

*Ce plan expose i) le capital dont BCS aura besoin pour couvrir ses frais de lancement et d'exploitation et ii) les recettes que l'entreprise prévoit d'engranger après les ventes de son premier lot de semences de blé et de riz.*

## 4

remarques

Le total des coûts liés à l'installation et à l'exploitation de la première saison s'élèvera à \$ 177 300 (synthèse dans le tableau ci-dessous):

Poste	Coût (\$)	Pourcentage (%)
<b>1. Coûts liés aux machines et à l'équipement (coûts fixes)</b>		
- Tracteur	10 300	
- Accessoires pour tracteur	2 500	
- Compresseur d'air pour tracteur	380	
- Outils pour tracteur	2 390	
- Batteuse	2 000	
- Semoir	500	
- Récolteuse (andaineuse)	1 700	
- Nettoyeur de semences	80 000	
- Butteuse et billonneuse	240	
- Fourgonnette	10 000	
- Moto	600	
- Entrepôt	40 000	
- Mobilier et accessoires	300	
<b>- Sous-total des coûts liés aux machines et à l'équipement</b>	<b>150 910</b>	
<b>2. Frais administratifs (coûts fixes)</b>		
- Fournitures de bureau	500	
- Salaire pour la caisse/comptabilité	800	
- Salaire du conducteur de tracteur	800	
- Salaires liés au travail de bureau	1 000	
- Exploitation de la fourgonnette	2 000	
- Promotion et marketing	500	
<b>- Sous-total des frais administratifs</b>	<b>5 600</b>	
<b>- Sous-total des coûts fixes</b>	<b>156 510</b>	<b>88,3%</b>
<b>3. Coûts de la multiplication des semences (coûts variables)</b>		
- Achat aux producteurs de 84 tonnes de semences de blé brutes à \$ 89,29	7 500	
- Achat aux producteurs de 112 tonnes de semences de riz brutes à \$ 104,17	11 667	
- Traitement de 84 tonnes de semences de blé à \$ 3,7/tonne	311	
- Traitement de 112 tonnes de semences de riz à \$ 2,8/tonne	314	
- Traitement des semences, sacs et coûts de stockage pour 84 tonnes de semences de blé	482	
- Traitement des semences, sacs et coûts de stockage pour 112 tonnes de semences de riz	516	
<b>- Subtotal de gastos fijos</b>	<b>20 790</b>	<b>11,7%</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL DES COÛTS (coûts initiaux pour la première année)</b>	<b>177 300</b>	

En ce qui concerne les recettes, BCS projette de nettoyer et de vendre 73 tonnes de semences de blé et 100,1 tonnes de semences de riz provenant des 20 ha:

Poste	Montant (\$)	Pourcentage (%)
<b>1. Vente des semences traitées</b>		
- 73 tonnes de semences de blé à \$ 237,14/tonne	17 430	
- 100,1 tonnes de semences de riz à \$ 295,71/tonne	29 601	
<b>Total des ventes de semences de blé et de riz traitées</b>	<b>47 031</b>	

## remarques

Sur la base de coûts de production annuels de \$ 32 285 (y compris la dépréciation), BCS dégagera un bénéfice net de \$ 14 746 (soit une marge de 46 %).

## Plan de flux de trésorerie de BCS pour les deux premières saisons culturales (20 mois)

	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Juin.	Juili
Situation de trésorerie initiale	20 000	19 599	19 198	18 798	18 396	17 995	17 594	176 711	12 160	8 609
Liquidités perçues										
Vente des semences de blé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vente des semences de riz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total des liquidités perçues	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liquidités versées										
Achat de semences de blé auprès des producteurs	0	0	0	0	0	0	0	4 000	3 000	500
Achat de semences de riz auprès des producteurs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Traitement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Traitement des semences, sacs, etc.							482			
Fournitures de bureau	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Salaires et traitements	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217
Exploitation de la fourgonnette	100	100	100	100	100	100	100	250	250	250
Promotion et commercialisation	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Total des liquidités versées	401	401	401	401	401	401	883	4 551	3 551	1 051
Encaisse nette	-401	-401	-401	-401	-401	-401	-883	-4 551	-3 551	-1 051
Liquidités en fin de mois	19 599	19 198	18 797	18 396	17 995	17 594	16 711	12 160	8 609	7 558



## remarques

BCS consignera et présentera l'ensemble de ses transactions financières afin de permettre le suivi et le contrôle de celles-ci. Les relevés de compte seront préparés périodiquement afin de mesurer les performances sur le plan des bénéfices ou des pertes comptabilisés et de déterminer les mesures qu'il convient d'entreprendre.

Le compte de résultats prévisionnel de BCS au terme de la première année indique un bénéfice avant impôts de \$ 14 746. L'analyse mensuelle du flux de trésorerie prévisionnel établit le solde à \$ 36 901. Par conséquent, BCS disposera à l'évidence de liquidités plus que suffisantes pour mettre en œuvre les opérations prévues et satisfaire à ses besoins en capitaux.

## Compte de résultats de BCS (au 31 décembre de la première année)

Inventaire d'ouverture (\$)		Inventaire de clôture (\$)	
- Semences de blé	0	- Semences de blé	0
- Semences de riz	0	- Semences de riz	0
Frais généraux (\$)		Recettes (\$)	
- Dépréciation	5 895	Ventes des semences de blé	17 430
- Achat de semences de blé brutes	7 500	Ventes des semences de riz	29 601
- Achat de semences de riz brute	11 667	Total des recettes	47 031
- Traitement des semences de blé	311		
- Traitement des semences de riz	314		
- Traitement des semences	998		
- Frais administratifs généraux	5 600		
Total des frais généraux	32 285		
Bénéfice	14 746		

Les transactions financières exposées dans le compte de résultats ainsi que dans le compte de trésorerie sont complétées par un bilan prévisionnel indiquant les actifs et les passifs (la viabilité financière) de BCS au terme de la première année. Les comptes créditeurs de BCS seront nuls, puisque l'achat des semences brutes et des autres équipements directs sera entièrement effectué au cours de la première année. De même, les comptes débiteurs seront nuls, car l'ensemble des semences sera vendu au terme de la première année. Le bilan indique également une valeur nette (ou capitaux propres) saine de \$ 180 106. Cette somme représente la valeur financière de l'entreprise au terme de la première année.



## 4

Bilan financier de BCS (au 31 décembre de la première année)					
Actifs fixes (\$)			Passifs à long terme (\$)		
- Machines, équipement, entrepôt, etc.	149 100		Emprunt bancaire		0
- Dépréciation cumulée	5 895		Sous-total		0
Sous-total	143 205				
Actifs courants (\$)			Passifs courants (\$)		
- Encaisse (fin première année)	36 901		Comptes créditeurs		0
- Comptes débiteurs (stock de semences de blé)	0		Impôts à payer		0
- Comptes débiteurs (stock de semences de riz)	0		Sous-total		0
Sous-total	36 911		Valeur nette [capitaux propres]		180 106
<b>Total</b>	<b>180 106</b>				

remarques

Comme mesure de contrôle des coûts, BCS surveillera les causes de variation de sa marge brute ou de son bénéfice brut (différence entre la valeur de la production et les coûts variables) et prendra des mesures correctives. Généralement, les principales causes de variation sont les évolutions du prix des ventes des semences et des prix des intrants. Le tableau ci-dessous détaille une analyse de sensibilité qui évalue l'incidence potentielle des évolutions évoquées des variables clés sur les recettes nettes ou le bénéfice dégagé par BCS (p. ex. une baisse des recettes de 15 % en raison d'un prix de vente des semences plus faible ou une hausse des coûts variables de 15 % due à une augmentation du prix des intrants). Dans les deux cas, ces évolutions auront un impact sur l'activité pour ce qui est des pourcentages des marges brutes et nettes, mais sa rentabilité sera assurée sur le plan des liquidités.

Poste	Référence	Scénario A		Scénario B	
	\$	\$	%	\$	%
Total des revenus	47 031	39 976		47 031	
Total des coûts variables	20 790	20 790	-15	23 909	+15
Total des frais généraux	11 495	11 495		11 495	
Marge brute	26 241	19 186	-27	23 122	-12
Marge nette	14 746	7 691	-48	11 627	21

## remarques

Compte tenu des coûts et des prix actuels, une autre analyse de sensibilité peut indiquer le niveau de production à partir duquel BCS est en mesure d'équilibrer ses comptes. Le seuil de rentabilité (en tonnes) de BCS est calculé au moyen de l'équation suivante:

$$\text{Seuil de rentabilité} = \text{Total des coûts fixes} / (\text{Prix de vente par tonne}) - (\text{Coût variable par tonne})$$

Total des coûts fixes = \$ 11 495

Le prix de vente moyen par tonne à la fois pour les semences de blé et de riz peut être estimé ainsi: ( $\$ 4\,703 / 173,1$  tonnes) = \$ 271/tonne

Coût variable par tonne =  $\$ 20\,790 / 173,1$  tonnes = \$ 120,10/tonne

Par conséquent, le seuil de rentabilité =  $\$ 11\,494 / (271 - \$ 120,10) = 76,2$  tonnes

Cette analyse indique que BCS doit produire un total combiné d'environ 76 tonnes de semences de blé et de riz pour que les recettes des ventes soient égales au total des coûts engagés. Le niveau prévu de production combinée de 173,1 tonnes correspond environ au double du seuil de rentabilité, ce qui indique à nouveau que BCS est une entreprise potentiellement rentable.

## 4. Plan de vente et de commercialisation

Toute stratégie de commercialisation comprend quatre éléments de base connus sous le nom des «quatre P»: le **produit**, le **prix**, le **place** (distribution) et la **promotion** (communication).

Pour établir la stratégie de commercialisation de votre entreprise semencière, répondez aux questions ci-dessous.

### Produit (les semences que vous vendez)

Évaluez la demande qui existe réellement pour vos semences et examinez si elles répondent (ou non) aux besoins des agriculteurs. Comparez vos semences à celles d'autres fournisseurs et expliquez pourquoi les agriculteurs préféreront vos produits à ceux de vos concurrents.

- Qu'est-ce qui rendra vos semences uniques? (p. ex. types de variétés, qualité)
- Quels seront les organismes, les négociants ou les agriculteurs qui seront vos principaux clients et où sont-ils implantés?
- De manière générale, quel sera le volume de leurs achats?
- Pourquoi privilégieront-ils l'achat de vos semences?
- Quel type de matériel de conditionnement et de traitement des semences utiliserez-vous et pourquoi?

### Place (distribution)

Choisissez soigneusement vos lieux d'implantation (champs de production, installation de traitement et de stockage des semences, points de vente). La situation géographique a une incidence sur les frais de transport et l'accès aux clients.

- À quel endroit établirez-vous les bureaux de l'entreprise ainsi que ses installations de stockage et de traitement et pourquoi?
- À quel endroit établirez-vous vos points de vente et pourquoi?
- Qui sont vos concurrents et où sont-ils établis?

## 4

- Quelle est la part de marché qu'ils détiennent actuellement des semences que vous désirez proposer?
- Quels sont les types de canaux de commercialisation disponibles et où sont-ils établis? (p. ex. négociants, distributeurs d'intrants agricoles, coopératives de commercialisation).
- Quelles sont les forces et les faiblesses des différents canaux vous permettant de vendre vos semences?

remarques

**Prix**

Établissez le prix de vos semences sur la base de vos coûts de production, de la disposition de vos clients à le payer (qui est, à son tour, fonction des prix des autres fournisseurs) et de votre marge bénéficiaire escomptée. Le prix variera en fonction du type de semences et de la demande pour celles-ci.

- De quelle façon ferez-vous varier votre prix unitaire pour les organismes, les négociants et les agriculteurs? Pourquoi?
- Comment établirez-vous le prix final? (p. ex. décisions du groupe, de l'association ou consultation avec le gouvernement local)
- Quelle est la fourchette de prix des autres fournisseurs pour le même type de semences?
- Votre prix est-il stable ou est-il amené à évoluer? Quels facteurs sont-ils susceptibles d'influencer la fluctuation du prix?
- Pourquoi pensez-vous que vos clients ont les moyens et sont disposés à payer le prix que vous pratiquez?
- Dans quelle mesure sera-t-il possible d'envisager des remises sur des commandes ou des achats importants?

**Promotion (communication)**

Adoptez une série de méthodes ou de stratégies différentes afin d'informer différentes catégories de clients des semences que vous proposez et de les persuader de les acheter.

- Comment assurerez-vous la promotion de vos semences (avant et après la récolte) auprès de différentes catégories d'acheteurs potentiels?
- Quels seront les services complémentaires que vous fournirez à vos clients?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de vos concurrents?
- Comment comptez-vous faire face à la concurrence et influencer l'impression des acheteurs?
- Quelle sera votre stratégie de commercialisation ou de vente de vos semences? (p. ex. image de marque, tarification, mix de produits, approche de vente orientée clients, service après-vente).

**Exemple de plan de vente et de commercialisation**

*BCS proposera des semences d'une qualité identique (ou supérieure) à celle des autres fournisseurs, mais les vendra à un prix plus raisonnable (\$ 237/tonne pour les semences de blé et \$ 296/tonne pour les semences de riz, par rapport aux prix en vigueur, qui sont respectivement de \$ 240/tonne et de \$ 300/tonne). L'entreprise facturera ces semences à un prix considérablement moins élevé que d'autres sociétés grâce à des frais généraux plus faibles et à des effectifs plus restreints.*

*Dans le cadre de cette stratégie, BCS assurera la promotion de ses semences auprès des communautés agricoles principalement à travers le bouche-à-oreille. Cette démarche s'appuie sur une étude récente réalisée par le Service de vulgarisation agricole indiquant que la plupart des agriculteurs de la région qui achètent des semences préfèrent*

## remarques

*entretenir des rapports étroits et directs avec le fournisseur. L'équipe commerciale de BCS approchera les agriculteurs en personne afin d'établir leurs besoins en matière de semences et de déterminer la manière de leur apporter satisfaction.*

*BCS assurera la plupart de ses ventes de semences par l'intermédiaire de distributeurs situés dans des zones rurales stratégiques qui entretiennent des contacts directs avec les agriculteurs. Idéalement, ces distributeurs devront être des négociants proposant des marchandises générales, des produits agrochimiques ainsi que des outils agricoles et ayant la possibilité de proposer des facilités de crédit aux agriculteurs.*

*L'entreprise assurera la popularisation de son image de marque à travers un logo représentant trois beaux épis de blé et le slogan «On récolte ce que l'on sème». Les campagnes de promotion seront vigoureuses.*

## 5. Plan de gestion

Le plan de gestion expose la structure d'organisation et de gestion de l'entreprise. Il fournit un aperçu des procédures relatives aux ressources humaines ainsi que de la gestion quotidienne de la société.

- Quels sont les noms et les responsabilités des membres de l'entreprise groupée?
- Quel type d'employés qualifiés l'entreprise engagera-t-elle pour renforcer ses équipes? À quelles tâches seront-ils affectés et pourquoi?
- Comment recruterez-vous le personnel?
- Quels seront les salaires versés?
- Comment la structure organisationnelle de l'entreprise se présentera-t-elle?
- Comment assurerez-vous la gestion des comptes et des dossiers de l'entreprise?

### Exemple de plan de gestion

*BCS prévoit de réduire au minimum les salaires et traitements, du moins dans un premier temps. En vue d'atteindre cet objectif, les membres de l'entreprise groupée qui disposent déjà des qualifications et de l'expérience pertinentes occuperont l'ensemble des postes de direction. Le reste du personnel sera rémunéré à la journée. Par ailleurs, une main-d'œuvre occasionnelle sera engagée lors des périodes de grande activité.*

*Mme Ali dispose de l'expérience et des aptitudes interpersonnelles pour diriger BCS de manière adéquate en collaboration avec M. King. Une autre membre, Mme Betty Adam, une experte-comptable retraitée disposant d'une bonne expérience de la gestion financière, assurera la gestion des finances de l'entreprise. Son expertise sera vitale pour la continuité de la viabilité financière de la société.*

*Grâce à ses effectifs restreints, BCS encouragera un travail d'équipe dynamique et le libre accès, sans que ses opérations soient entravées par la bureaucratie. La société utilisera ses bénéfices pour offrir des conditions de travail attrayantes et des incitations appropriées afin que son personnel dévoué demeure au sein de l'entreprise.*

## 4

## 6. Conclusion

La conclusion synthétise vos objectifs et exprime votre engagement à l'égard de la réussite de votre entreprise. Elle illustre les projets et les perspectives à venir, les projets de réinvestissement et d'expansion et détaille la manière dont vous comptez les mettre en œuvre.

### Exemple de conclusion

*BCS s'efforcera de devenir un acteur de premier plan de la fourniture de semences améliorées de blé et de riz dans le Pays AZ. La recherche de la meilleure qualité sera le moteur de la société. L'entreprise exploitera pleinement le dévouement, l'expérience et les compétences de ses membres occupant des postes techniques et de direction. Par ailleurs, une importante activité promotionnelle permettra de garantir que les clients de BCS ont l'impression de recevoir des semences de la meilleure qualité qui soit, dans les délais impartis et à un prix raisonnable.*

*L'avenir du secteur des semences améliorées de blé et de riz dans le Pays AZ s'annonce radieux. BCS est en bonne position pour tirer profit de cette opportunité commerciale et est disposée à la saisir.*

remarques

## EXERCICES ET POINTS DE DISCUSSION

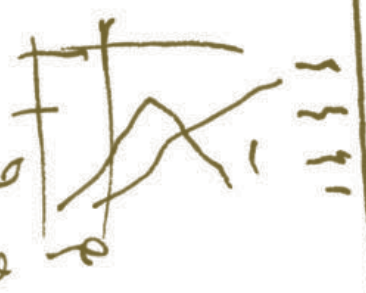
1. Quels sont les éléments du plan d'affaires les plus importants pour convaincre une banque de vous prêter de l'argent pour votre entreprise semencière? Justifiez et expliquez votre réponse.
2. Concevez un logo pour votre nouvelle entreprise semencière et expliquez pourquoi vous estimez qu'il est adéquat.
3. Sur le plan de la commercialisation, sur quels types de relations vous concentreriez-vous afin de garantir que votre entreprise conserve une base de clients fiables et assure ainsi sa durabilité?
4. Quelle catégorie de clients prévoyez-vous de cibler chaque année et pourquoi? Évaluez la part de marché relative (%) de vos semences.







Handwritten text on the whiteboard, including the words "Dua" and "Wibawa".





# La planification de votre production de semences

## 5

remarques

**V**ous avez élaboré votre plan d'affaires et obtenu les fonds nécessaires. La prochaine étape consiste à établir votre stratégie de production de semences. Par exemple, comptez-vous assurer vous-même la production des semences sur votre ferme en engageant de la main-d'œuvre ou confier celle-ci à des producteurs contractuels?

### QUELLES CULTURES ET QUELLES VARIÉTÉS PRODUIRE?

Planifiez minutieusement votre production afin de répondre à la demande des agriculteurs en prenant en considération les tendances saisonnières et les perspectives futures. Rencontrez les agriculteurs et les négociants locaux afin d'évaluer la réalité du marché et de déterminer les besoins des paysans, leurs moyens et leur disposition à payer un certain prix. Explorez d'autres sources d'information en consultant des publications pertinentes ou en interrogeant les équipes d'organismes d'études de marché.

### QUI DOIT ASSURER LA PRODUCTION DES SEMENCES?

Déterminez la part de la production assurée par les membres du groupe et celle confiée à des agriculteurs contractuels. Une troisième option consiste à produire les semences vous-même en engageant de la main-d'œuvre et en ayant recours à d'autres prestataires de services, mais les coûts peuvent devenir prohibitifs.

Si vous décidez de faire appel à des **agriculteurs contractuels**, choisissez-les avec le plus grand soin. Visez des qualités telles que la fiabilité, l'honnêteté, l'expérience, la connaissance du monde agricole et la disposition à suivre des conseils. Le recours à des agriculteurs contractuels présente des **avantages**:

- Une augmentation de la production de semences si la surface des terres individuelles des membres du groupe est restreinte.
- La participation d'autres agriculteurs à l'entreprise.
- La possibilité de se concentrer sur la qualité ainsi que sur des difficultés post-récolte spécifiques aux semences, tandis que d'autres fournisseurs se préoccupent des pratiques culturelles quotidiennes.

Toutefois, le recours à des contractants peut aussi comporter des **risques**: Si les agriculteurs ne respectent pas les conditions du contrat, l'entreprise peut essuyer une perte financière considérable. Il est important d'organiser des réunions afin de choisir les meilleurs contractants pour assurer la production des semences.

remarques

## COMMENT GARANTIR L'APPLICATION DE BONNES PRATIQUES AGRICOLES?

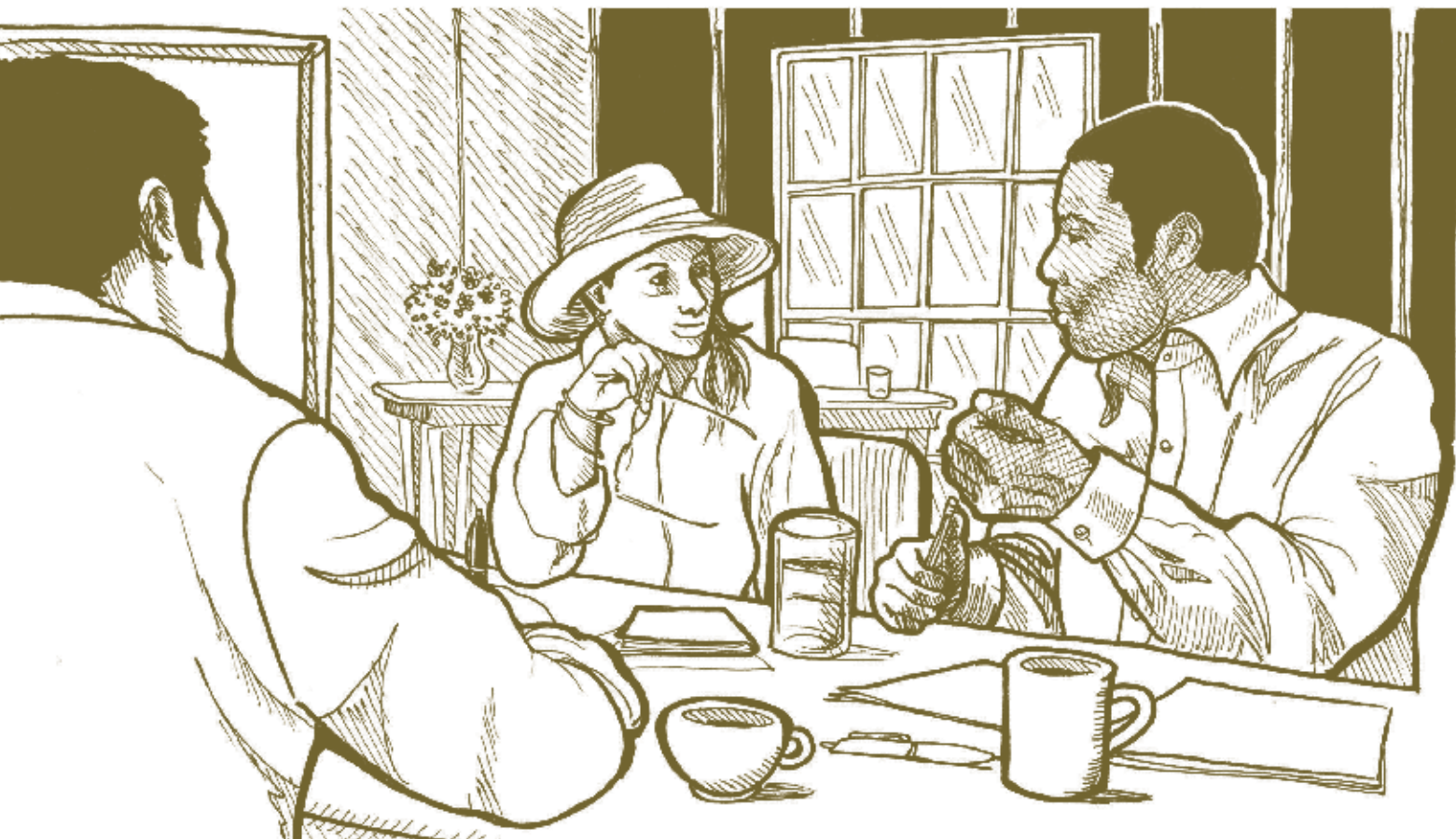
La production de semences s'appuie sur les pratiques agronomes normales requises pour tout type de culture de qualité. Toutefois, les cultures qui visent spécifiquement la production de semences nécessitent des **activités spécialisées** complémentaires:

- Sélectionnez des sites qui ont été utilisés pour d'autres cultures, en jachère ou en alternance. Cela permet de réduire l'incidence des plants spontanés, des mauvaises herbes et des maladies.
- Respectez les exigences en vigueur en matière d'isolement, en particulier en ce qui concerne les cultures à pollinisation croisée.
- Surveillez les agriculteurs contractuels afin de vous assurer qu'ils respectent les bonnes pratiques, qu'il s'agisse du choix du site, de la production des semences ou de la récolte.

*Seleccionando un sitio*



*Réunion pour choisir les producteurs*



# 5

*Élimination des plants indésirables*



remarques

---

---

---

---

---

---

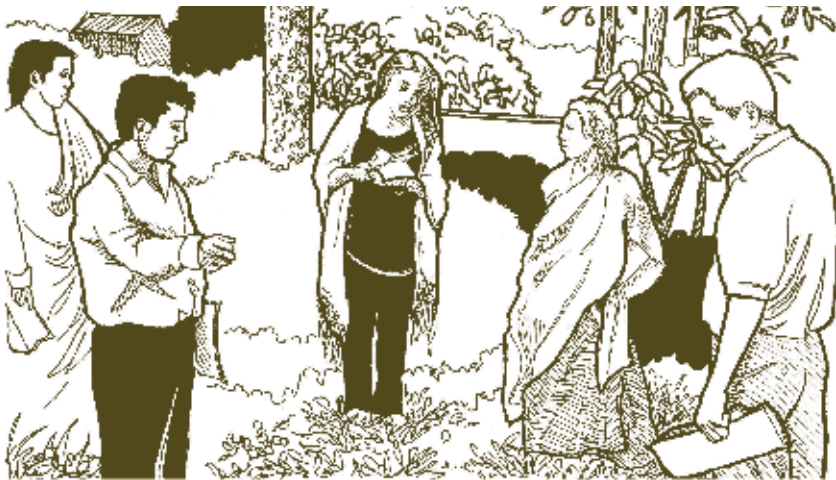
---

---

---

---

*Inspection pratique du terrain*



*Récolte des semences*



## remarques

- Assurez la culture en appliquant les pratiques agronomes normales: débit de semis approprié, niveaux d'engrais et de pesticides recommandés, désherbage et irrigation efficaces.
- Assurez l'élimination des plants indésirables de manière adéquate afin d'enlever les hors-types d'autres variétés et d'autres cultures.
- Veillez à la propreté de votre champ. Dans le cadre de la procédure de certification, il se peut que des inspecteurs indépendants et officiels viennent examiner vos parcelles semencières. Ils vérifieront que les champs répondent aux normes minimales en vigueur pour la catégorie de semences cultivée. Seuls les champs qui satisfont à ces exigences seront autorisés à procéder à la récolte pour produire des semences.
- Procédez à la récolte au moment opportun en veillant à identifier la variété et la catégorie des semences.
- Que vous ayez recours à des méthodes manuelles ou mécaniques, choisissez une zone propre pour le battage. Si vous utilisez une batteuse, veillez à ce qu'elle soit propre (exempte de semences provenant d'opérations antérieures) et en bon état de marche (afin qu'elle ne dégrade pas les semences pendant le battage).
- Placez les semences battues dans des sacs propres et inutilisés. Indiquez tous les détails relatifs à la semence sur l'étiquette.
- Veillez à ce que l'identité de vos semences soit préservée lors du transport vers le centre de nettoyage.

*Opérations de battage*

## 5

**EXERCICES ET POINTS DE DISCUSSION**

1. Quelles sont les qualités des plus difficiles à trouver chez les agriculteurs locaux avec lesquels vous souhaiteriez établir une relation contractuelle? Quelles sont les trois qualités principales à retenir lors de la sélection des producteurs?

---

2. Pourquoi pensez-vous que l'élimination des hors-types est une bonne pratique de la production de semences? Dans votre région, que pouvez-vous faire pour réduire la quantité de hors-types et de plants spontanés dans les champs de semences?

---

3. Quelles sont les méthodes de battage utilisées par votre communauté? Selon vous, laquelle se prête le mieux à la production de semences et pourquoi?

remarques

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

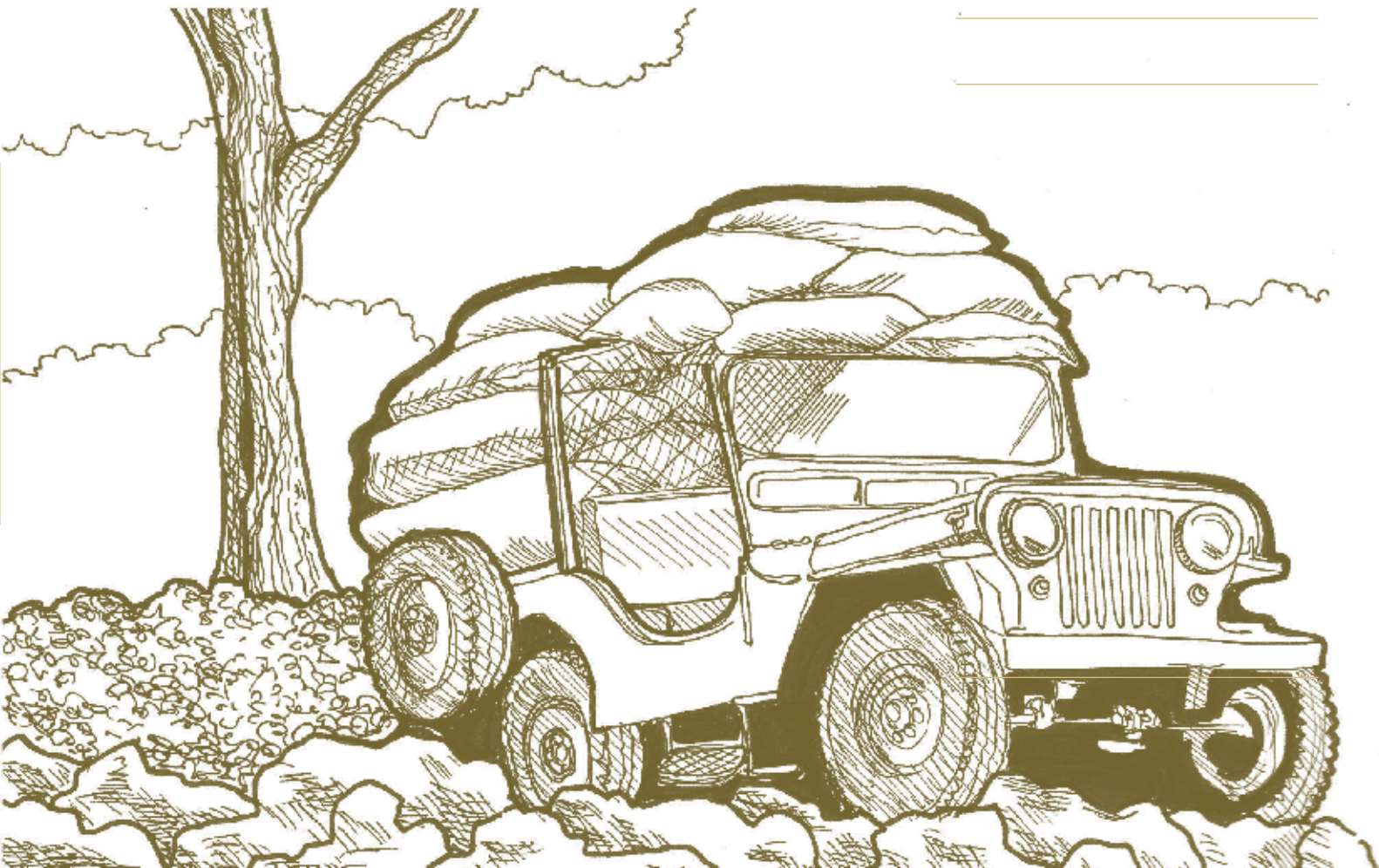


---



---

*Transport des semences brutes vers l'espace de stockage*











# Le nettoyage, le traitement, le conditionnement et le stockage de vos semences

## 6

remarques

Le nettoyage constitue une opération importante qui améliore la qualité physique de vos semences.

Prénettoyez vos semences sur la ferme afin d'éliminer les éléments indésirables tels que la paille et les pierres.

Placez les semences brutes nettoyées dans des sacs neufs et apposez-y une étiquette reprenant les détails de la culture et de la variété.

Transportez les semences brutes vers le centre de nettoyage pour le nettoyage final. Utilisez la machine de traitement pour nettoyer vos semences et veillez à ce qu'elles soient physiquement pures en les débarrassant de toutes les matières indésirables (semences d'autres cultures, mauvaises herbes, débris végétaux, pierres, graines brisées ou ratatinées, etc.). Si vous ne disposez pas de votre propre installation de traitement, il se peut que vous deviez payer les opérations de nettoyage des semences. Toutefois, cette solution peut s'avérer moins coûteuse que l'achat de votre propre installation, en particulier lorsque votre entreprise en est encore à ses débuts.

*Sacs de semences brutes étiquetés*



## remarques

Au besoin, utilisez un **traitement chimique** adéquat contre les maladies et les organismes nuisibles transmis par les semences. Le traitement des semences présente des avantages importants, mais recourez-y uniquement lorsque cela s'avère nécessaire et veillez toujours à ce que les règles de sécurité soient respectées:

- Pendant la manipulation, soyez vigilant (les produits chimiques utilisés peuvent être dangereux pour la santé humaine et les animaux).
- Utilisez uniquement des substances chimiques reconnues par votre pays comme produits de traitement des semences.
- Appliquez la concentration et le dosage indiqués.
- Sur les sacs, apposez une mise en garde contre les utilisations destinées à l'alimentation humaine ou au fourrage.

Placez les semences traitées dans des sacs, scellez-les et apposez-y une étiquette reprenant tous les détails nécessaires. Reprenez les mêmes informations dans chaque sac d'un lot particulier de semences.



*Opérations de traitement des semences*



*Semences traitées dans un entrepôt*

## 6

Les semences doivent faire l'objet de **contrôles** (voir le chapitre 7):

- Préparez de petits lots adaptés à l'échantillonnage et à la fumigation.
- Demandez au service de contrôle de la qualité de recueillir des échantillons primaires représentatifs de vos lots de semences et soumettez-les à des contrôles.
- Attachez une étiquette de certification (émise par le laboratoire ou l'organisme de certification pour les lots qui satisfont aux normes de qualité minimales) à chaque sac de semences certifiées. Les étiquettes doivent mentionner les détails relatifs aux semences: nom de la culture, variété, numéro du lot, catégorie de la semence et date de certification.

**Important:** Attendez les résultats des contrôles avant de procéder à la distribution de vos semences.

Stockez vos semences de manière adéquate et dans de bonnes conditions jusqu'à ce qu'elles parviennent aux agriculteurs qui les sèmeront. En matière de **stockage**, adoptez des pratiques appropriées, par exemple:

remarques



*Échantillonnage des semences*



*Vérification de l'inventaire des semences*

remarques

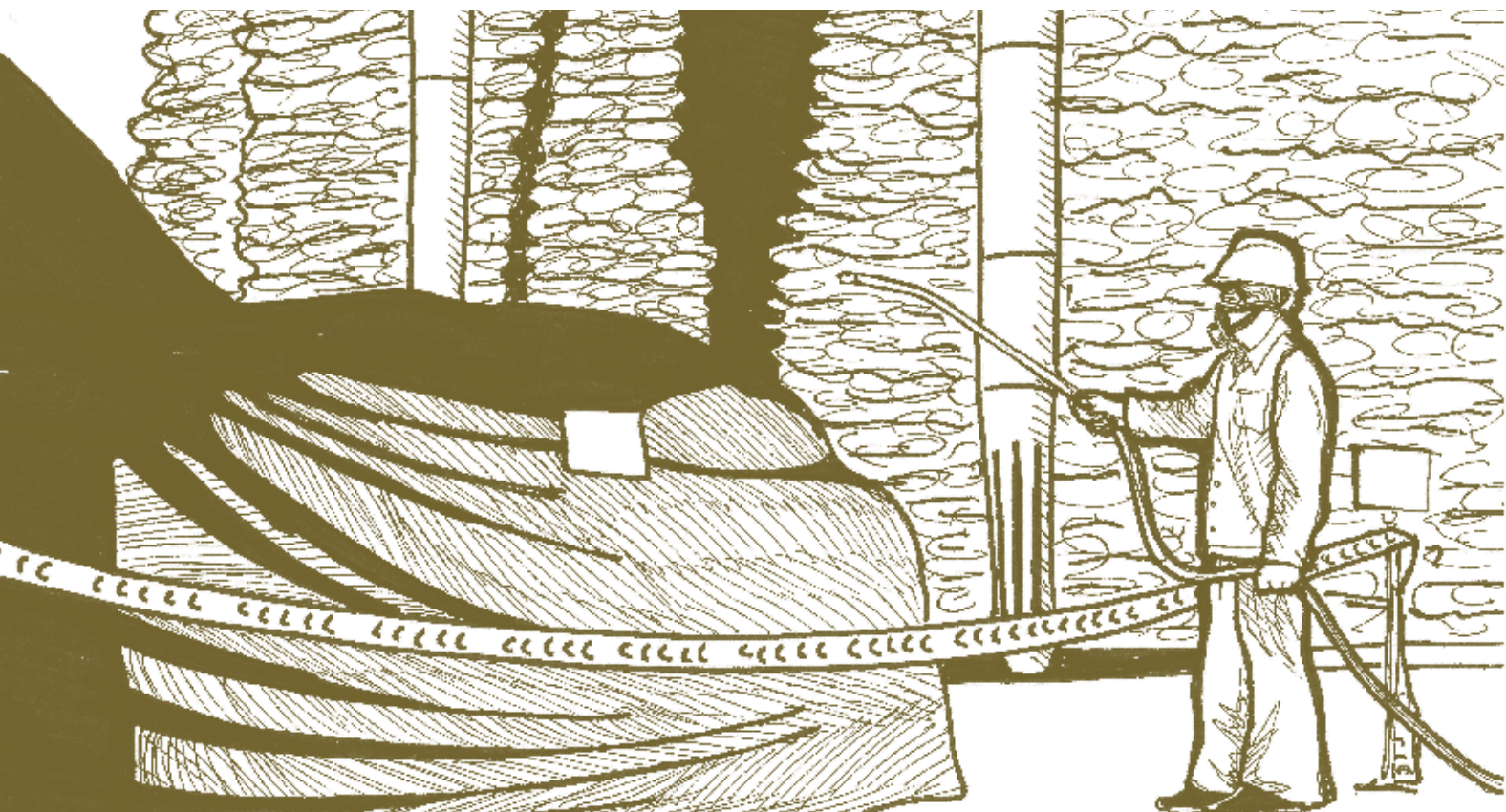
- Utilisez des palettes en bois afin d'éviter que les semences soient en contact direct avec le sol.
- Éloignez les semences des murs et du plafond afin de faciliter les inspections et les contrôles.
- Ne stockez pas les semences et les engrais à proximité les uns des autres.

Inspectez les lots de semences périodiquement et, au besoin, traitez-les par fumigation pour les protéger contre les ravageurs.

## EXERCICES ET POINTS DE DISCUSSION

1. Quelle méthode de nettoyage des semences semble la mieux adaptée à votre entreprise? Quels sont les avantages de cette méthode?
2. Comment pouvez-vous garantir que vos lots de semences seront échantillonnés et contrôlés à temps pour être vendus aux agriculteurs? Comment pouvez-vous garantir que les échantillons de semences provenant de lots de tailles différentes (p. ex. petit: 5 tonnes et grand: 10 tonnes) sont d'une fiabilité et d'une représentativité équivalentes?
3. Parmi ces deux options, laquelle préférez-vous: traiter l'ensemble des semences au centre de traitement ou les distribuer en les accompagnant de paquets de produits chimiques séparés pour que l'agriculteur assure le traitement sur son site? Justifiez votre réponse.
4. Quelles méthodes internes d'assurance qualité pouvez-vous adopter afin de garantir que vos champs et vos semences respectent les normes de qualité minimales?

*Fumigation des semences en entropôt*



# g Contrôler la qualité de vos semences





# Contrôler la qualité de vos semences

## 7

remarques

**E**n raison du coût que cela suppose, une nouvelle entreprise dispose rarement de son propre laboratoire d'essais de semences. Par conséquent, il est nécessaire de s'appuyer sur d'autres organismes (par exemple le gouvernement, des instituts de recherche ou des établissements d'enseignement) ou sur des entreprises semencières bien établies. Des frais peuvent être facturés pour les services de contrôle. Ils couvrent les coûts liés à l'utilisation du matériel, aux heures de travail, au stockage des échantillons, etc.

Un échantillon primaire est recueilli dans l'entrepôt, puis divisé de manière aléatoire au moyen d'un diviseur d'échantillons afin d'obtenir un échantillon de travail représentatif du lot de semences. L'échantillon de travail est utilisé pour effectuer les différents contrôles de qualité au sein du laboratoire d'essais de semences.

Dès lors que les échantillons de semences parviennent au laboratoire, des contrôles importants sont effectués. Généralement, il peut s'écouler jusqu'à dix jours avant que les résultats ne soient disponibles.

Les contrôles de qualité portent sur les éléments suivants:

- Teneur en humidité.** Une teneur en humidité adéquate est essentielle pour de bonnes qualités de conservation, qui, à leur tour, dépendent de la température et de l'humidité relative de l'air environnant. La teneur en humidité acceptable varie en fonction du type de culture. Ainsi, les cultures céréalières présentent généralement un degré d'humidité des semences supérieur à celui des graines oléagineuses pour une humidité relative donnée. Généralement, la teneur en humidité des semences de bon nombre de cultures de légumes se situe entre 5 et 8 %, tandis que le degré optimal pour les semences de blé et de riz est de 10 à 12 %. Une teneur en humidité élevée peut entraîner une dégradation rapide des semences, tandis qu'un faible degré d'humidité peut causer des dommages mécaniques.

*Contrôle de la teneur en humidité des semences*



remarques

- **Pureté.** Des contrôles sont effectués sur des semences propres afin de vérifier qu'elles sont conformes au type variétal ou qu'il s'agit de semences pures de la même culture et de la même variété.
- **Santé.** Il est important d'établir avec certitude que le produit que vous vendez est exempt de maladies transmises par les semences.
- **Germination.** Des contrôles sont effectués afin de vérifier que les semences sont capables de germer et de bien pousser dans les champs.

*Un technicien de laboratoire réalise une analyse de pureté*



*Un technicien de laboratoire contrôle la santé des semences*

*Tests de laboratoire portant sur la germination*





# 7

Généralement, le contrôle des semences est assuré par un laboratoire externe/ officiel. Un certificat de qualité est délivré lorsque les contrôles sont achevés et réussis. En fonction des exigences, ce certificat indique, pour chaque lot, la teneur en humidité, la pureté physique, la pureté variétale et l'état de santé.

Le laboratoire où l'organisme délivre une étiquette de certification qu'il convient d'attacher à l'ensemble des lots de semences ayant passé l'épreuve des contrôles.

Lorsque vous recevez les résultats des contrôles, mettez uniquement les lots disposant d'étiquettes de certification dans le circuit des ventes. Il est capital que le laboratoire de contrôle communique les résultats dans les délais.

remarques

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



*Un agriculteur présente un certificat de contrôle*

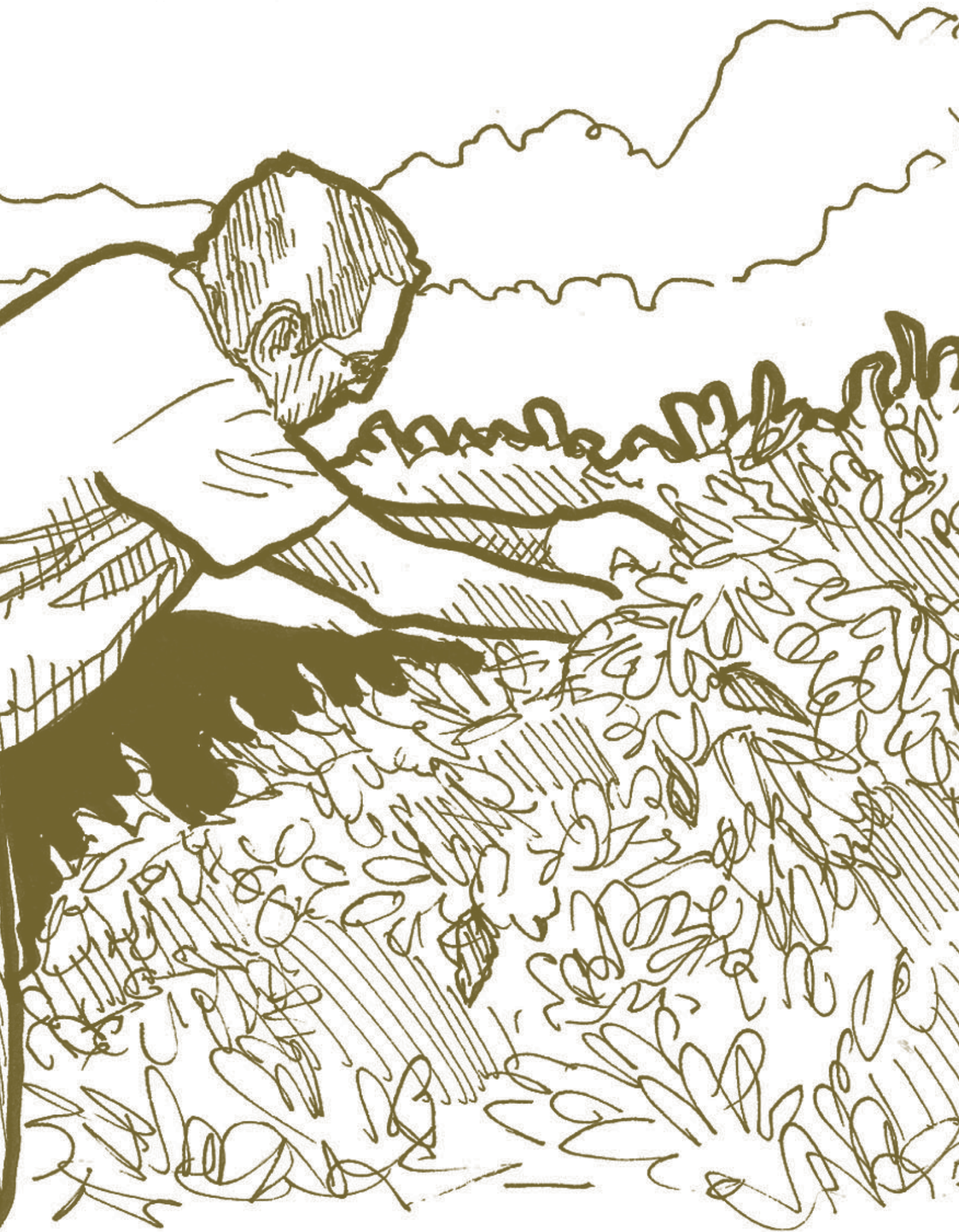


*Sacs de semences assortis d'une étiquette de certification*



# h La promotion et la vente de vos semences





# La promotion et la vente de vos semences

## 8

remarques

**P**our assurer la réussite de votre entreprise, vous devez vendre toutes les semences que vous produisez chaque saison. Pour ce faire, il est nécessaire de disposer d'une excellente connaissance des cultures et des variétés qui intéressent les agriculteurs ainsi que de la quantité de semences dont ils ont besoin.

Obtenez ces informations à l'avance et utilisez-les pour établir votre plan de production, car l'entreprise doit produire des semences conformément à la demande réelle du marché. Entretenez des contacts étroits avec les services de vulgarisation agricole et les projets de développement: leur aide peut s'avérer extrêmement précieuse.

Pour une **bonne performance des ventes**, réalisez les activités suivantes:

- Faites la promotion de vos variétés et de vos semences lors de journées agricoles et de démonstrations sur les exploitations.
- Participez aux salons, aux réunions ou aux conférences ayant trait à l'agriculture et munissez-vous de matériel promotionnel (p. ex. de belles affiches et des échantillons de semences). Discutez avec les participants et distribuez des brochures ainsi que des cartes de visite.

*Un salon agricole*



## remarques

---



---



---



---



---

- Assurez la distribution de vos semences par l'intermédiaire d'agents commerciaux situés dans des endroits fréquentés par les agriculteurs (par exemple les marchés et les bazars). Assurez-vous que vos agents maîtrisent bien les questions relatives à la production, au traitement et à la gestion des semences afin qu'ils puissent fournir des conseils de vulgarisation adéquats.
- Efforcez-vous d'associer la vente de vos semences à celle d'intrants qui y sont associés ainsi que d'autres éléments dont les agriculteurs ont besoin (par exemple des engrais, des pesticides, des herbicides, et des outils manuels). Les agriculteurs préfèrent en effet acheter le plus d'intrants possible auprès d'une seule et même source.
- Informez-vous sur les prix pratiqués sur le marché pour vos graines et vos semences.

## QUEL EST LE BON PRIX DE VENTE?

*Transaction dans la boutique d'un distributeur*



Il existe deux méthodes principales pour établir un prix de vente adéquat:

1. Fixez le prix de vente sur la base de vos coûts. Vous devez connaître les coûts totaux ainsi que leur ventilation, mais aussi comprendre la manière dont certains frais particuliers sont engagés et la façon dont vous pouvez les influencer. Ensuite, vous pouvez ajouter une marge bénéficiaire raisonnable aux coûts totaux pour établir le prix de vente. Il s'agit de la méthode dite du prix de revient majoré («cost plus»).
2. Fixez le prix de vente sur la base des moyens de l'agriculteur et du prix qu'il est disposé à payer pour des semences de qualité. Pour ce faire, vous devez connaître les prix que les autres producteurs pratiquent pour le même type de semences.

Dans l'idéal, **combinez les deux méthodes**: calculez l'ensemble de vos coûts et informez-vous en détail sur les conditions de marché en vigueur.

Si les producteurs contractuels sont votre principale source d'approvisionnement en semences, l'achat de celles-ci représentera le principal poste de dépenses de votre entreprise. Vous devez donc disposer de fonds suffisants au moment opportun pour pouvoir acheter des semences brutes auprès de vos producteurs à un prix adéquat.

*Boutique d'intrants agricoles*



*Réalisation d'une étude de marché*



## 8

## COMMENT S'ASSURER UN BÉNÉFICE?

Les recettes provenant des ventes doivent être supérieures aux coûts totaux liés à la production et à la vente des semences. Évitez de reporter les semences invendues d'une saison à l'autre: leur qualité pourrait se dégrader et leur valeur et leur prix chuter, ce qui entraînerait une baisse des bénéfices. Toutefois, un certain taux de report est presque inévitable. Par conséquent, prenez des mesures visant à maximiser votre rentabilité:

- Surveillez les semences stockées afin de vous assurer que leur qualité se maintient à un niveau adéquat et qu'elles pourront donc être vendues à un prix rentable lors de la saison suivante.
- Pensez à vendre les semences comme céréales alimentaires afin d'éviter les frais de stockage (cette option est envisageable uniquement pour les semences de report non traitées).

L'entreprise doit viser une marge bénéficiaire garantissant la survie de son activité tout en vendant les semences un prix concurrentiel. Pour vous **assurer un bénéfice**, prenez les mesures suivantes:

- Entamez la saison avec un entrepôt plein.
- Vendez vos semences à un prix adéquat que les agriculteurs sont disposés à payer et qui correspond à leurs moyens.
- Clôturez la saison avec un entrepôt vide (ou du moins, poursuivez cet objectif).
- Tenez des registres financiers précis et soyez pleinement au fait de vos dépenses, de vos recettes attendues et de votre niveau de bénéfice potentiel.
- Fournissez un service après-vente de qualité.

### Service après-vente

La qualité, le prix et le service sont des facteurs essentiels pour la réussite de toute entreprise semencière. Assurez-vous dès le départ que le service à la clientèle après la vente des semences fait partie intégrante de votre stratégie de commercialisation.

remarques

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

*Entrepôt de semences*



*Vente de semences à des agriculteurs*



*Entrepôt de semences vide*



Un service de qualité peut constituer la base de la croissance de votre entreprise, l'essentiel consistant à livrer des semences de qualité à un prix acceptable. Il est fondamental de continuer à choyer vos clients en fournissant un **service après-vente**:

- Gérez les réclamations de manière efficace.
- Fournissez des conseils lorsque cela s'avère nécessaire.
- Demandez un retour d'expérience sur les performances des semences.
- Fidélisez vos clients

## FAUT-IL VENDRE VOS SEMENCES À CRÉDIT?

Il n'est pas inhabituel que les agriculteurs demandent à acheter des semences à crédit. Même si la politique de l'entreprise consiste à réaliser uniquement des ventes au comptant, une certaine flexibilité peut être nécessaire en pratique, malgré les risques liés aux dettes que cela suppose. .

## EXERCICES ET POINTS DE DISCUSSION

1. Si la production d'une tonne de semences de blé coûte \$ 200, quel sera votre prix de vente si vous prévoyez de réaliser un bénéfice de 15 %?
2. Quelles sont les méthodes promotionnelles que vous pouvez exploiter à l'égard des diverses catégories de clients de votre communauté?
3. Pourquoi est-il essentiel de disposer de suffisamment de liquidités au moment opportun pour acheter des semences brutes auprès de vos producteurs contractuels? Comment pourriez-vous réunir ces fonds?
4. Pourquoi est-il nécessaire d'éviter un report considérable de semences d'une saison à l'autre? Comment pouvez-vous organiser votre activité afin d'éviter les semences de report?







# La gestion de votre entreprise semencière

## 9

remarques

Une gestion efficace est essentielle pour toute entreprise. Au sein d'une entreprise groupée, la qualité de la gestion dépend des éléments suivants:

- Les **compétences** et le **dévouement** du groupe de personnes qui constitue l'entreprise.
- L'**organisation interne** des membres du groupe: ils doivent être capables d'assurer les différentes tâches et de collaborer efficacement.
- La **gestion efficace** les aspects financiers.
- Le **suivi** et l'**évaluation** de la réussite de l'entreprise.

### MODALITÉS D'ORGANISATION INTERNES, GOUVERNANCE ET TRAVAIL EN ÉQUIPE

Pour élaborer la structure organisationnelle d'une entreprise semencière, regroupez les diverses activités ou tâches au sein de catégories distinctes sur la base de leur fonction, puis classez-les en services. Ainsi, le service «production» serait responsable de la gestion des contrats, de la multiplication, du nettoyage et du stockage des semences, tandis que le service «commercialisation» serait en charge de la promotion et des ventes.

Répartissez les fonctions et les responsabilités essentielles entre les membres du groupe sur la base de leurs capacités et de leurs intérêts. Si les membres du groupe ne suffisent pas à couvrir l'ensemble des compétences essentielles, envisagez d'engager du personnel qualifié et de le payer en conséquence.

Il faut que quelqu'un soit responsable de chaque activité de l'entreprise. Cette personne sera chargée d'effectuer ou de superviser les tâches requises et d'établir des rapports sur celles-ci. Il est important qu'au sein de l'entreprise, chacun comprenne les responsabilités et les obligations respectives des différents membres. Quiconque est responsable d'une activité doit disposer de l'autorité pour mener à bien les tâches nécessaires, en concertation avec d'autres membres lorsque cela s'avère nécessaire.

Dans la mesure du possible, la répartition des tâches et des responsabilités doit être équitable (voir figure 1) afin d'éviter de surcharger un ou plusieurs membres. Cet aspect est d'autant plus important si les membres ne sont pas payés directement pour les tâches qu'ils effectuent. La coopération entre les membres du groupe est la clé de la réussite. Les membres doivent coopérer et partager la charge de travail ainsi que les responsabilités et l'ensemble des informations. Par ailleurs, en fonction de la demande saisonnière, la main-d'œuvre occasionnelle peut revêtir une grande importance pour l'exécution des activités quotidiennes de l'entreprise.

Si le fonctionnement d'une entreprise dépend uniquement de quelques personnes, son avenir s'annonce plutôt sombre. La bonne répartition des fonctions entre les différents membres est importante pour la **transparence**, l'**obligation redditionnelle** et la **gestion durable** de l'entreprise groupée. Il convient de former les membres aux activités essentielles afin que chacun dispose d'une

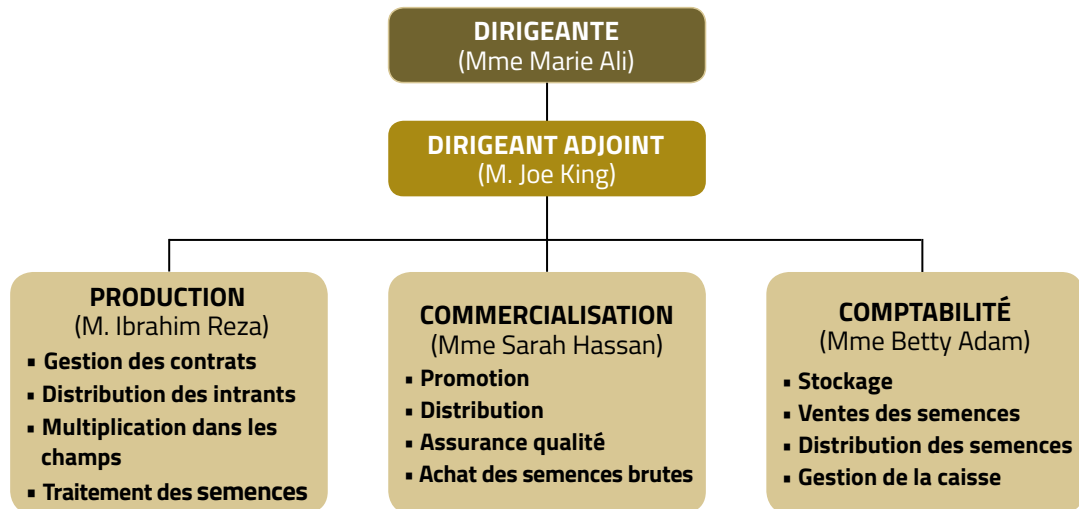


Figure 1: Structure organisationnelle de l'entreprise Best Crop Seeds

bonne compréhension de toutes les tâches. Par la suite, ces dernières peuvent ainsi être alternées entre les membres au fil du temps. Plus le personnel est au fait des activités de l'entreprise, plus il sera facile de partager des informations, d'échanger des idées et des opinions et de prendre des décisions conjointes.

Voici certaines **tâches centrales** que l'on retrouve souvent au sein d'une petite entreprise semencière:

- Gestion des producteurs contractuels et de l'approvisionnement en intrants
- Production et vulgarisation des semences
- Acquisition des semences brutes auprès des producteurs et transport
- Nettoyage, conditionnement et stockage des semences
- Contrôle de la qualité
- Commercialisation et vente
- Comptabilité.

Une bonne **gouvernance** est essentielle pour la réussite d'une entreprise semencière. Le **rôle** du dirigeant du groupe est de:

- promouvoir le travail et l'esprit d'équipe;
- améliorer les performances organisationnelles;
- renforcer la confiance.

Le **dirigeant du groupe** doit posséder certaines **qualités et compétences essentielles**, notamment:

- la capacité à influencer la communauté et les membres du groupe et à être respecté par ceux-ci;
- la sagesse, le bon sens, la capacité à inspirer confiance et à résoudre des conflits;
- l'honnêteté, la crédibilité et la fiabilité;
- la connaissance et l'expérience des différentes tâches de l'entreprise;
- la conviction de travailler dans l'intérêt collectif de l'entreprise groupée;
- le respect des statuts de l'entreprise;
- la transparence et la disposition à partager les informations avec les autres membres;
- la force (disposition à écouter l'avis des autres et à les consulter pour prendre des décisions centrales);
- la capacité à accepter des critiques constructives;
- l'ambition (proactivité et dynamisme);
- la capacité à rester concentré sur l'entreprise et les clients en tout temps;
- l'engagement pour la pérennité de la réussite de l'entreprise;

# 9

- la capacité à présenter une bonne image de l'entreprise aux personnes externes.

En résumé, le dirigeant idéal d'une entreprise doit disposer à la fois de capacités de gestion et de grandes qualités personnelles.

Comme c'est le cas pour toute fonction centrale, il est judicieux de remplacer le dirigeant du groupe périodiquement (après un certain nombre d'années). En effet, l'entreprise ne doit pas devenir dépendante de la direction d'une seule personne. Par conséquent, les statuts de l'entreprise doivent comprendre une disposition à cet égard.

remarques

## REGISTRES COMMERCIAUX

Pour assurer la réussite d'une entreprise semencière, il est fondamental de préparer et de tenir à jour des registres financiers précis et de les présenter en temps utile.

### Qu'est-ce que la tenue de registres?

La tenue des registres consiste à consigner l'ensemble des transactions de l'entreprise portant sur:

- les rentrées d'argent;
- les sorties d'argent;
- les dettes des clients.

### Pourquoi tenir des registres?

La bonne tenue des registres vous sera d'une aide précieuse dans le cadre des activités suivantes:

- **Suivi du progrès.** Pour assurer le suivi du progrès et de la réussite de votre entreprise, il est essentiel de disposer d'un aperçu clair de sa situation financière. Ainsi, les registres permettent de mettre en évidence l'amélioration de l'activité, les ventes qui se portent bien et les changements qu'il est nécessaire d'introduire.
- **Interactions avec la banque.** Des registres écrits sont obligatoires pour obtenir une aide financière de sources externes (banques et organismes de crédit). La banque a en effet besoin de preuves concernant les performances de l'entreprise.
- **Préparation des états financiers.** Des registres précis et complets vous permettent d'identifier vos actifs, vos passifs, vos revenus et vos dépenses. Ils sont donc essentiels à la préparation des états financiers: compte de résultats (pertes et profits), flux de trésorerie prévisionnel et bilans.

### Quels sont les bénéfices d'une tenue des registres efficace?

La réussite de votre entreprise dépend de la tenue de registres complets et précis. Ceux-ci vous permettent de:

- fournir les informations nécessaires pour prendre les décisions judicieuses;
- consigner les transactions;
- garantir la transparence;
- renforcer les obligations redditionnelles à travers le contrôle et la vérification.

remarques

## Qui doit préparer et gérer les registres financiers?

Pour élaborer des registres financiers adéquats, il est nécessaire de disposer d'un certain niveau de connaissances et d'expertise. Dans l'idéal, il convient de désigner, au sein de l'entreprise, une personne chargée de la tenue à jour de registres financiers exacts. Si personne ne dispose des compétences nécessaires, engagez un employé externe.

## Comment tenir des registres commerciaux?

Cherchez le système de tenue de registre qui convient le mieux à votre entreprise et répond à vos besoins professionnels. Des ordinateurs ainsi qu'une suite logicielle adéquate peuvent se révéler extrêmement utiles pour la tenue des registres: effectuez des copies de sauvegarde régulièrement et veillez à garantir la sécurité des données. Toutefois, vous pouvez décider d'utiliser de simples livres d'exercice, de tenir des dossiers papier ou d'acquérir des livres comptables spéciaux. Voici quelques suggestions en matière de tenue de registres:

- Classez l'ensemble des documents commerciaux de manière ordonnée et conservez-les dans un endroit sécurisé.
- Utilisez des dossiers ou des fichiers divisés par catégorie ou par section se rapportant à des transactions spécifiques.
- Classez les reçus par catégorie et par date.
- Mettez régulièrement les registres à jour.

## Quels types de registres devez-vous tenir?

Un système de tenue des registres doit être simple à utiliser, aisé à comprendre et précis. Il doit fournir la synthèse des transactions commerciales (par exemple les articles que vous achetez, les semences que vous vendez et les personnes que vous employez). Généralement, ces informations sont consignées dans des livres que l'on appelle «grands livres», que vous trouverez dans votre magasin de fournitures de bureau local. Un registre vous permet de consigner les registres de l'ensemble des recettes et des dépenses commerciales de manière organisée.

Par ailleurs, vous êtes tenu de conserver l'ensemble des documents justificatifs (p. ex. devis, factures, reçus, bordereaux de vente et factures acquittées). Ces documents sont très importants, puisqu'ils viennent appuyer les écritures de vos grands livres.

### Registres financiers

Il existe quatre types principaux de registres financiers:

- livre de caisse;
- registre des ventes;
- registre des achats;
- livre de paie.

#### Livre de caisse (registres de petite caisse)

Le livre de caisse constitue le registre final de l'ensemble des fonds qui entrent et qui sortent de votre entreprise. Utilisez le livre de caisse quotidiennement pour chaque transaction en répertoriant tous les achats et les ventes de votre entreprise, que ce soit au comptant ou à crédit.



## remarques

semences et que vous émettez un reçu, consignez le paiement dans le registre des ventes en l'accompagnant du numéro de reçu (en indiquant «payé»). Consignez la recette (la somme d'argent) dans le livre de caisse.

Le registre des ventes constitue un précieux outil de suivi commercial. Il vous permet de tracer les transactions et de vous souvenir des débiteurs qui vous ont acheté des semences à crédit et doivent encore s'acquitter du paiement. Périodiquement (p. ex. chaque semaine) additionnez le montant total des sommes dues à l'entreprise. Envoyez un rappel aux clients qui ont dépassé l'échéance de paiement. Tous les clients qui vous doivent de l'argent doivent continuer de figurer dans le registre des ventes jusqu'à ce qu'ils se soient acquittés de leurs dettes. Le registre des ventes permet d'assurer le suivi des clients fidèles et de ceux qui règlent leurs dettes rapidement. En appui au registre des ventes, conservez des copies de l'ensemble des factures et des reçus: classez-les dans l'ordre et gardez-les dans un endroit sécurisé.

Exemple d'un registre des ventes:

Date de facturation	Nom de l'acheteur	Description de la vente	Numéro de facture	Montant (\$)	Date de paiement de la facture
20 janvier	Université	10 tonnes semences à \$ 300/tonne		3 000	20 janvier
5 février	École secondaire	20 tonnes semences à \$ 300/tonne		6 000	5 février
20 février	Tom (agriculteur)	1 tonne semences à \$ 300/tonne		300	20 février
27 février	Abdul (agriculteur)	2 tonnes semences à \$ 300/tonne		600	
<b>TOTAL</b>				<b>9 900</b>	

### Registre des achats

Le registre des achats est le pendant du registre des ventes. Consignez-y l'ensemble des paiements que vous devez effectuer en vertu des factures que vos fournisseurs vous ont envoyées, qu'ils aient déjà été réglés ou non.

Lorsque vous payez la facture d'un fournisseur, consignez le paiement dans le registre des achats, indiquez «payé» sur la facture et inscrivez le paiement dans le livre de caisse.

Le registre des achats vous permet de connaître à tout moment le montant que vous devez à vos fournisseurs. Tout fournisseur envers lequel vous avez une dette doit continuer de figurer dans le registre des achats jusqu'à ce que vous effectuiez le paiement. Chaque fois que vous effectuez un paiement, notez-le dans la colonne «Date paiement facture». Le registre des achats vous fournit un aperçu de vos fournisseurs les plus réguliers et des sommes que vous leur avez versées.



## 9

Exemple d'un registre des achats:

Date de réception de la facture	Nom du fournisseur	Description de l'achat	Numéro de facture	Montant (\$)	Date paiement facture
1 <sup>er</sup> janvier	Ag Depot	100 sacs engrais NPK à \$ 10/sac		1 000	1 <sup>er</sup> janvier
15 janvier	Ag Depot	100 sacs engrais urée à \$ 10/sac		1 000	15 janvier
8 février	City Store	15 rames papier à \$ 20/rame		300	8 février
<b>TOTAL</b>				<b>2 300</b>	

remarques

### Livre de paie (si vous employez des travailleurs)

Si votre entreprise emploie des travailleurs, utilisez le livre de paie pour tenir un registre de l'ensemble des salaires et des traitements versés, y compris toutes les indemnités. Un registre détaillé des paiements vous permettra de répondre à toutes les questions d'ordre financier soulevées par les travailleurs.

Le livre de paie répertorie l'ensemble des travailleurs, le nombre de journées de travail effectuées, le montant que vous versez par personne et par jour ainsi que le montant total versé à chaque travailleur au cours d'une période donnée. Ces informations se révéleront très utiles pour analyser le rapport entre vos dépenses et vos besoins en matière de main-d'œuvre et donc pour planifier ces derniers.

Exemple d'un livre de paie:

Période: 1-10 février					
	Nom du travailleur	Emploi	Jours travaillés	Paie par personne/jour (\$)	Paie totale (\$)
1	Peter Smith	Comptabilité	10	5	50
2	Mary Long	Assurance qualité	10	5	50
	<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

### Autres registres qu'il convient de tenir

L'organisation des transactions varie d'une entreprise à l'autre, mais il se peut que vous ayez besoin de tenir des registres supplémentaires (exposés ci-dessous).

#### Registre de stock ou d'inventaire

Le registre ou le livre d'inventaire permet de consigner les semences (type et quantité) en stock ainsi que leur valeur en espèces. Il est donc très utile pour vérifier toute modification apportée à votre inventaire. Vous pouvez contrôler la date, le type et le volume de chaque mouvement, le reçu ou le numéro d'expédition, le total du solde de l'entrepôt et sa valeur monétaire. Chaque écriture du livre d'inventaire doit être appuyée par un reçu ou un bon d'expédition. Il est important de les conserver à des fins de contrôle et de vérification.

remarques

Exemple d'un registre d'inventaire:

#### FICHE DE STOCK

Cultivo: \_\_\_\_\_

Variété: \_\_\_\_\_ Taille du sac (kg): \_\_\_\_\_

Date	Numéro du reçu ou du bon d'expédition	Reçus (sacs)	Expédiés (sacs)	Solde (sacs)
15/06/2015	001	100	-	100
20/06/2015	002	800	-	900
22/06/2015	005	-	500	400
30/06/2015	003	1 000	-	1 400
01/07/2015	006	-	200	1 200

#### Registre des actifs fixes

Il est judicieux de tenir un registre des actifs fixes achetés par l'entreprise en détaillant chaque acquisition.

Exemple d'un registre des actifs fixes:

Description	Numéro	Date d'achat	Valeur d'achat	Remarques
Tracteur	001	1 <sup>er</sup> janv.	10 300	Neuf
Batteuse	002	1 <sup>er</sup> janv.	200	Utilisé
Semoir	003	1 <sup>er</sup> janv.	500	Neuf
Nettoyeur de semences	004	1 <sup>er</sup> janv.	80 000	Neuf
Fourgonnette	005	1 <sup>er</sup> janv.	10 000	Utilisé

#### Journal des véhicules motorisés

Le journal des véhicules motorisés permet de consigner les trajets professionnels et privés, y compris la distance (km) parcourue et la destination. Pour ce qui est du transport, inscrivez les détails des biens dans le journal (par exemple le nombre de sacs pour un transport spécifique de semences ou d'engrais) et la quantité (litres) de carburant ou de lubrifiant achetée. Un journal bien tenu permet d'établir la proportion des dépenses professionnelles consacrées à l'utilisation des véhicules et au transport.

## 9

Exemple d'un journal des véhicules:

Date	Lieu		Objet	Km			Chargement	Carburant		Signature
	De	À		Début	Fin	Total		Litres	Coût total (\$)	
15/07/2015	A	B	Mission de vente	15 000	15 200	200	50 sacs de semences de blé nettoyées	100	350	
16/07/2015	C	D	Mission de vente	15 200	15 600	400	20 sacs de semences de blé nettoyées	0	0	
17/07/2015	D	A	Transport de semences brutes	15 600	16 200	600	40 sacs de semences de blé brutes	20	70	

## GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

L'efficacité de la gestion des ressources financières de l'entreprise dépend de la façon dont vous:

- achetez et utilisez les ressources financières;
- protégez les contributions financières contre les risques;
- évaluez les nouvelles opportunités d'investissement;
- surveillez les évolutions du contexte financier (y compris politiques).

L'entreprise est tenue de préparer des états financiers, notamment:

- les pertes et profits (compte de résultats);
- le bilan (bilans d'ouverture et de clôture indiquant les niveaux et l'évolution des actifs et des passifs).

### États financiers

Les états financiers fournissent des indicateurs permettant d'évaluer les **performances** de votre entreprise:

- **Rentabilité** – efficacité de l'utilisation des ressources afin de générer un bénéfice ou des revenus nets.
- **Liquidité** – capacité à respecter les obligations financières sans interrompre le fonctionnement normal de l'entreprise (p. ex. disposer d'un fonds de roulement ou de fonds suffisants pour acheter des intrants et assurer le réassortiment de l'inventaire une fois que les obligations à court terme ont été honorées)
- **Solvabilité** – capacité à honorer les obligations financières si l'ensemble des actifs sont vendus.

remarques

## UTILISATION DU FLUX DE TRÉSORERIE

Les espèces provenant des opérations semencières peuvent être utilisées pour:

- payer les dettes en souffrance;
- payer les impôts dus;
- distribuer des dividendes aux membres de l'entreprise.

Les espèces peuvent également:

- être conservées en tant que bénéfiques;
- être épargnées pour être réinvesties.

Il est important de conserver des espèces au sein de votre entreprise semencière. Vous devez en effet être en mesure de régler les transactions en cours (y compris les dettes en souffrance) et de faire face aux dépenses imprévues.

Voici certaines bonnes pratiques de la **gestion du flux de trésorerie**:

- Accélérez les rentrées de fonds lorsque c'est possible.
  - Reportez les paiements des obligations jusqu'à leur échéance.
  - Investissez les espèces excédentaires pour obtenir un taux de rendement.
  - Empruntez des espèces (lorsque c'est nécessaire) aux meilleures conditions possible.
  - Conservez un niveau d'espèces optimal (ni trop ni trop peu).
  - Veillez à la flexibilité de vos effectifs (engagez des travailleurs temporaires en fonction des besoins plutôt que du personnel à plein temps).
  - Veillez à la flexibilité de vos pratiques d'achat (p. ex. louez des produits lorsque vous en avez besoin au lieu de les acheter ou commandez-les hors saison, lorsque les prix sont peu élevés).
- v Liquidez les stocks qui ne s'écoulent pas (afin d'éviter les frais de stockage ou le risque de dégradation de la qualité).

## SUIVI ET ÉVALUATION DES PERFORMANCES

Préparez des projections relatives aux revenus, aux dépenses et au flux de trésorerie et utilisez-les régulièrement pour la gestion de votre activité.

Planifiez vos opérations à l'avance et consultez régulièrement les indicateurs clés de performance: volume des stocks de semences invendus, niveau des ventes, fréquence ou régularité des ventes, qualité des semences, ampleur des coûts fixes, montant des dettes des clients et ampleur du bénéfice ou de la marge nette.

Vérifiez si les résultats obtenus sont conformes aux objectifs. Vous devez être en mesure d'expliquer tout écart par rapport à vos objectifs de performance et de prendre des mesures correctives au besoin. Le tableau ci-dessous illustre des problèmes potentiels ainsi que les réponses qui peuvent leur être apportées.



remarques

## EXERCICES ET POINTS DE DISCUSSION

1. Esquissez la structure organisationnelle de votre entreprise semencière et précisez la fonction de ses différents membres. Pensez-vous que cette structure est adaptée à votre entreprise? En préféreriez-vous une autre? Dans ce cas, laquelle et pourquoi?
2. Pensez-vous qu'il soit judicieux que l'entreprise groupée change périodiquement de dirigeant? Justifiez votre réponse.
3. Précisez les registres commerciaux utilisés pour vérifier les éléments suivants:
  - l'ensemble des rentrées et des sorties d'argent de l'entreprise;
  - la quantité de semences dans l'entrepôt à une date donnée;
  - les clients qui ont des dettes relatives à des semences achetées à crédit;
  - les fournisseurs auxquels vous devez de l'argent à un moment donné;
  - la quantité de biens privés transportée et la distance parcourue;
  - le nombre de tracteurs que vous possédez et leur prix d'achat.
4. Élaborez un plan de travail annuel pour la culture principale de votre entreprise. Que feriez-vous pendant la période où l'activité de votre entreprise est la plus faible?







# Envisager l'avenir

# J

**P**osez-vous des questions essentielles telles que «Qu'est-ce que je souhaite que mon entreprise devienne d'ici trois ou cinq ans?» et «Moi-même, qu'ai-je envie de faire d'ici là?» Tenter de répondre à ces questions vous permettra d'envisager l'avenir et d'analyser la façon dont vos projets à court terme s'inscrivent dans votre vision à plus long terme.

Lorsque vous créez une nouvelle entreprise semencière, vous souhaitez qu'elle survive et qu'elle prospère. Rappelez-vous qu'une entreprise a besoin de temps pour croître, à l'instar des semences plantées dans la terre. Par conséquent, préparez le terrain et assurez-vous que les conditions sont adéquates avant de planter la semence. Une fois plantée, n'attendez pas d'elle qu'elle produise une culture dès le lendemain. Arrosez-la et apportez-lui des nutriments aux moments opportuns. Admirez-la et prenez-en soin à mesure qu'elle grandit. Alors, et alors seulement, vous pourrez récolter votre culture – et vos bénéfices.

La croissance de votre entreprise semencière se déroule selon un processus similaire. Armez-vous de patience pendant les étapes de la «plantation», de l'«arrosage» et de la «fertilisation»: votre travail finira par être récompensé par une culture prospère. Le processus de développement commercial est graduel et ne peut pas être précipité.

remarques

---



---



---



---



---



---



---



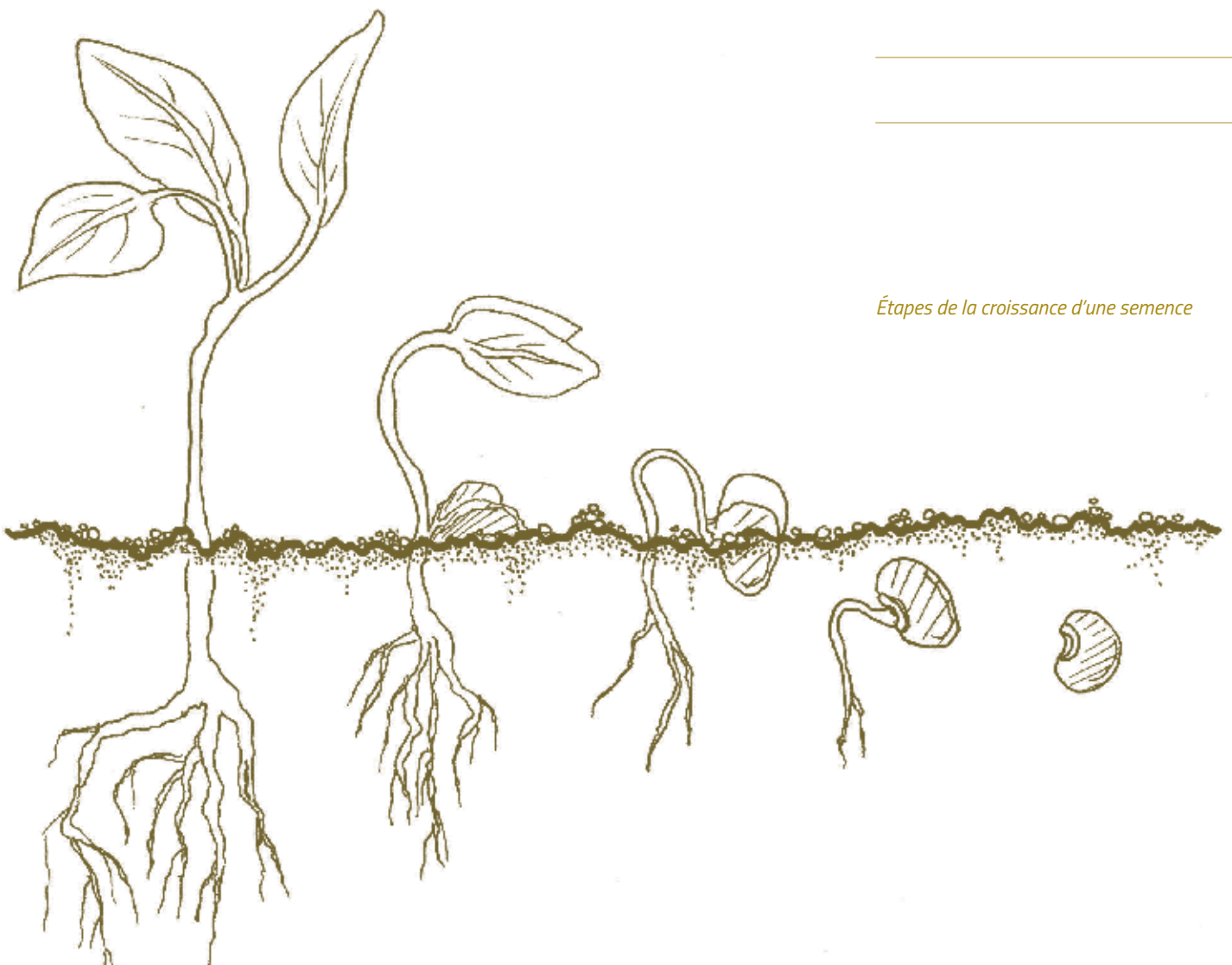
---



---



---



*Étapes de la croissance d'une semence*

remarques

## ÉTAPES CLÉS DE LA CROISSANCE D'UNE ENTREPRISE SEMENCIÈRE

### ÉTAPE 1: Le lancement

#### Caractéristiques principales

Après mûre réflexion, vous avez créé votre entreprise. Elle est enregistrée et existe légalement en tant qu'entreprise privée. Vous avez choisi vos producteurs, qui ont lancé la production de semences sur leur ferme. Toutefois, vous n'avez pas encore vendu la moindre semence et pour ce qui est de vos besoins de liquidités, vous dépendez des fonds apportés par les membres, des prêts consentis par les banques ou des subventions accordées par les organismes d'aide.

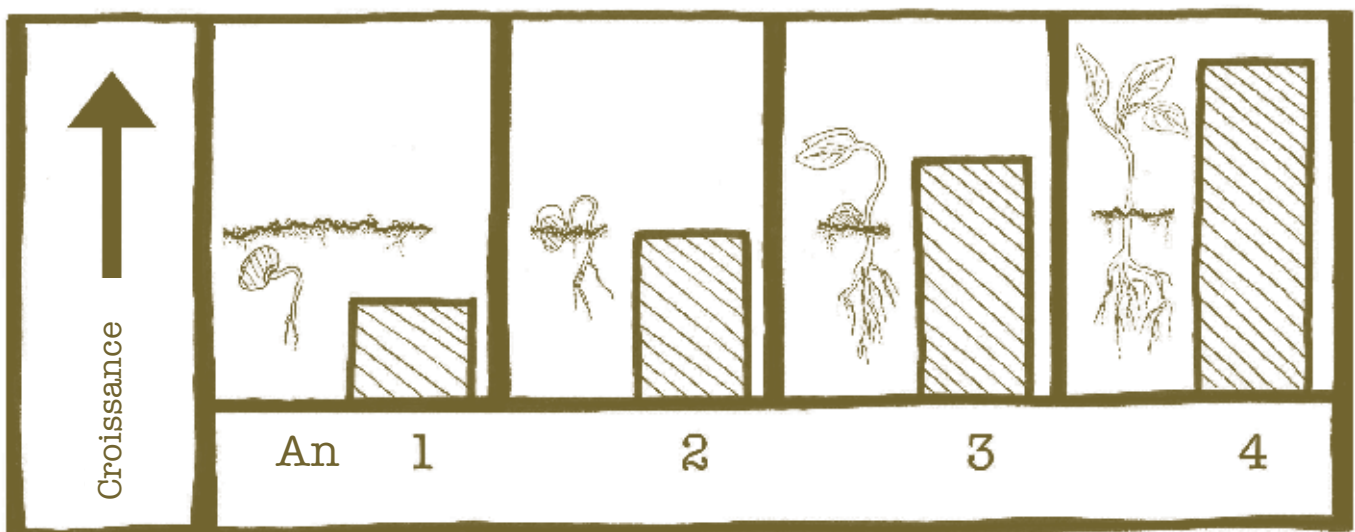
#### L'action

- Établissez votre structure organisationnelle.
- Trouvez des conseillers professionnels.
- Planifiez vos activités de manière exhaustive.
- Identifiez vos clients potentiels et établissez une base de clients ou un marché de niche.
- Faites-vous remarquer sur le marché à travers des activités promotionnelles.

#### Les défis

- Maintenez votre flux de trésorerie à niveau et ne gaspillez pas le peu d'espèces que vous possédez.
- Soyez réaliste dans vos démarches.
- Vérifiez constamment que votre entreprise est sur la bonne voie.

Diagramme des étapes de la croissance d'une entreprise semencière



## J

## ÉTAPE 2: La survie

### Caractéristiques principales

Votre entreprise a franchi le cap des premières années. Vos recettes sont en augmentation constante et votre base de clients s'élargit. Les bénéfices demeurent modestes, mais de nouvelles opportunités s'offrent à vous.

### L'action

- Poursuivez vos efforts: ils ont été payants.
- Explorez des marchés plus importants pour vos semences.
- Pour entrer en contact avec vos clients, utilisez des stratégies de commercialisation appropriées: pour survivre, vous avez besoin de revenus; pour obtenir des revenus, il vous faut des clients; et pour convaincre les clients d'acheter vos semences, vous devez commercialiser votre produit de manière efficace.
- Maximisez vos revenus en encaissant les paiements à temps et efficacement afin de renforcer votre flux de trésorerie.

### Les défis

- Soyez vigilant, car bon nombre d'entreprises échouent en raison de problèmes de trésorerie: les revenus futurs ne sont pas en mesure de compenser les dépenses prévues.
- Recouvrez les paiements en souffrance le plus rapidement et le plus efficacement possible.
- Proposez différentes options de paiement (les clients plus fiables et de plus grande envergure peuvent payer par chèque ou par virement bancaire, par exemple, tandis que les petits clients préféreront payer en espèces).

## ÉTAPE 3: La croissance

### Caractéristiques principales

Votre entreprise est désormais fermement établie. Elle se porte bien, a trouvé sa place sur le marché et jouit d'une base de clients fidèles. Les ventes de vos semences sont en augmentation. À présent, de nouvelles possibilités permettant de disposer de fonds supplémentaires s'offrent à vous (p. ex. coentreprises, banques, nouveaux partenaires ou membres).

### L'action

- Diversifiez votre activité en exploitant de nouvelles cultures afin d'assurer l'expansion de votre entreprise (vers de nouveaux marchés et des types de clients différents).
- À mesure que vous pénétrez de nouveaux marchés, établissez de nouveaux canaux de distribution.
- Réfléchissez à l'élaboration d'un nouveau plan d'affaires (à cette étape, l'efficacité de la gestion est cruciale).

remarques

## remarques

- Engagez du personnel et formez-le.
- Mettez en place des systèmes de gestion et de comptabilité plus efficaces.
- Gérez votre entreprise de manière plus formelle afin de faire face à l'augmentation du volume des ventes et à l'élargissement de votre base de clients.

## Les défis

- Surveillez les activités de vos concurrents, restez concentré et soyez à l'affût des nouvelles opportunités.
- Anticipez les évolutions des besoins de vos clients: adaptez vos activités afin de garantir que vous ne serez pas pris de court et acculé à la faillite.
- Adoptez de meilleures pratiques commerciales et employez du personnel qualifié afin d'être compétitif sur un marché établi et de renforcer votre niveau de productivité.

## Soutenir la croissance

Une entreprise prospère affiche des ventes en constante augmentation et un flux de trésorerie positif. Toutefois, il est important d'aller de l'avant et d'entrer en contact avec de nouveaux clients et de nouveaux marchés. Renforcez votre positionnement commercial afin d'optimiser les possibilités d'expansion. Exploitez des outils de commercialisation tels que la diversification (nouveaux produits), des tarifs compétitifs, l'élargissement de vos canaux de distribution et l'organisation de campagnes promotionnelles ciblées.

## Stratégies d'expansion

Étendre vos activités signifie vous exposer à davantage de clients. Choisissez la méthode d'expansion qui convient le mieux aux forces et aux faiblesses de votre groupe et tenez compte des limites des ressources existantes (notamment les espèces). Vous trouverez ci-dessous une synthèse de quatre **stratégies d'expansion**.

*Un agriculteur emporte ses semences après les avoir achetées sur le marché local*



## J

	MARCHÉ ACTUEL D'AGRICULTEURS	NOUVEAU MARCHÉ D'AGRICULTEURS
SEMENCES DES CULTURES ACTUELLES	1. Pénétration du marché	2. Développement du marché
SEMENCES DE NOUVELLES CULTURES OU DE PRODUITS ASSOCIÉS	3. Développement des produits	4. Diversification

remarques

### 1. Pénétration du marché

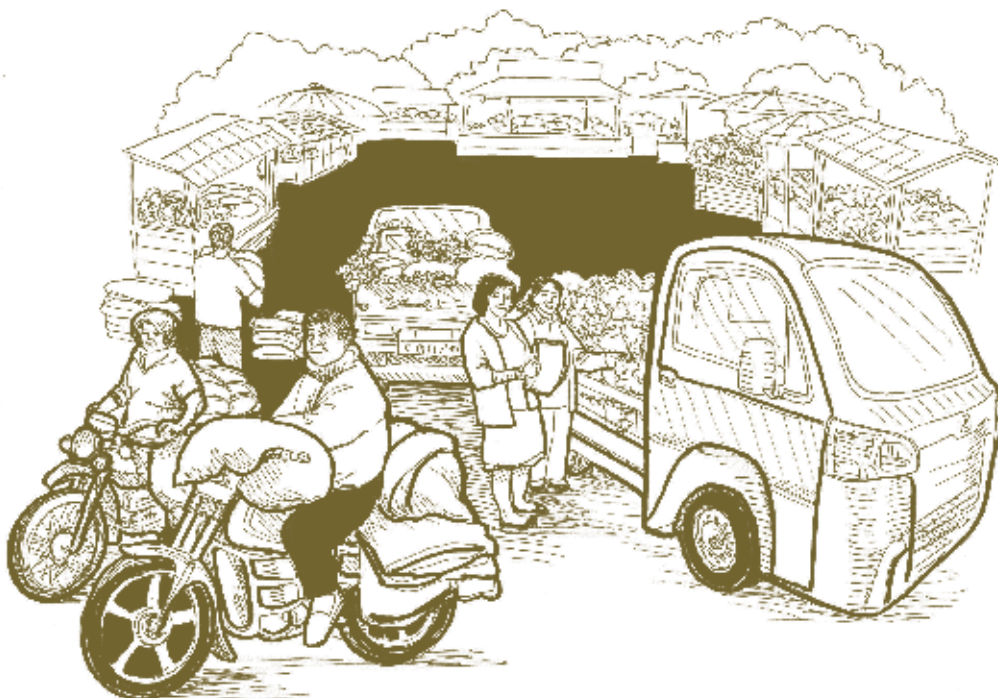
Vous cherchez à augmenter vos ventes au sein de votre marché actuel. Votre objectif: vendre davantage. Par conséquent, vous devez amener vos clients actuels (les agriculteurs) à acheter vos semences plus fréquemment, y compris en les détournant de vos concurrents. Méthodes de pénétration du marché:

- Faites la promotion de nouvelles utilisations des variétés (p. ex. transformation alimentaire à valeur ajoutée).
- Renforcez la disponibilité de vos variétés ou de vos semences (p. ex. en améliorant vos systèmes de livraison).
- Améliorez la compétitivité de vos semences (prix et qualité).

### 2. Développement du marché

Vous cherchez à vendre vos semences sur de nouveaux marchés. L'objectif du développement du marché est de toucher de **nouveaux clients**. Pour ce faire, vous devez aller au-delà de votre zone de vente actuelle. Méthodes de développement du marché:

- Faites appel à des distributeurs situés plus en périphérie (si vos ventes se limitent au bazar du village, par exemple, faites parvenir vos semences à des distributeurs des villages environnants).
- Adoptez de nouvelles méthodes de commercialisation (par exemple en ayant recours à davantage d'agents commerciaux pour augmenter votre volume total de vente, mais sachez que dans ce cas, vous devrez accepter une marge plus faible).







À travers la **segmentation du marché**, divisez votre marché en groupe d'acheteurs distincts ayant des exigences spécifiques (par exemple des semences de certaines variétés ou des méthodes de livraison spéciales). Vous devez d'abord comprendre la façon dont la perception, les préférences et les caractéristiques des acheteurs diffèrent d'un groupe d'agriculteurs à l'autre.

Par exemple, le schéma ci-dessous illustre la segmentation du marché au sein d'une communauté d'agriculteurs achetant des semences de blé:

### 3. Développement des produits

Vous cherchez à proposer des semences d'une nouvelle culture ou un autre produit qui y est associé (p. ex. des produits agrochimiques). Il existe un **risque** que les agriculteurs ne soient pas intéressés par votre nouveau produit et préfèrent utiliser celui auquel ils sont habitués.

### 4. Diversification

Vous cherchez à donner une autre direction à votre activité. Cette méthode est celle qui comporte le **risque** le plus important, puisqu'elle suppose de s'orienter vers une nouvelle culture ou un nouveau produit ainsi que de nouveaux marchés. Au départ, vous manquerez peut-être de connaissances et d'expérience, ce qui génèrera de l'incertitude. Toutefois, la diversification est essentielle pour équilibrer le flux de trésorerie et renforcer les contacts avec les agriculteurs.

Par ailleurs, l'autre solution, qui consiste à dépendre des semences d'une ou de deux cultures seulement, comporte également des risques. En diversifiant votre activité pour y inclure des produits associés, vous réalisez une opération importante: elle vous permet d'être moins dépendant des semences et peut offrir une sécurité financière. Méthodes de diversification:

- Vendez des paquets de semences de légumes, de petits outils ou des équipements simples.
- Proposez un service de location de tracteurs pour la préparation des champs.
- Proposez un service de nettoyage des semences aux agriculteurs (si tant est que vous ayez investi dans une machine de nettoyage).

En conclusion, lors des premières étapes de votre entreprise, tablez sur la pénétration et le développement du marché. À mesure que vous accumulez de l'expérience et que vous gagnez en confiance, envisagez d'autres possibilités d'expansion se rapportant au développement des produits et à la diversification.

## UNIR LES EFFORTS POUR ASSURER SURVIE ET CROISSANCE

L'union fait la force: il peut être judicieux d'unir vos efforts à ceux d'autres entreprises semencières prospères (au niveau local ou national). Vous pouvez par exemple intégrer une association semencière (ou en créer une). Les associations offrent à leurs membres un cadre permettant de partager des intérêts communs et de s'entraider pour assurer leur survie et leur croissance.

## remarques

Les associations offrent de multiples **avantages**:

- soutien à la commercialisation (réseautage et mise en relation avec de nouveaux clients);
- prestations de services (possibilités de formations – commerciales ou autres – à travers des ateliers, des conférences ou des salons professionnels);
- défense des intérêts afin d'aider à lever les obstacles lorsque des lois et des réglementations inadéquates barrent la route à la survie et à la prospérité des entreprises semencières.

Les associations nationales qui **défendent leurs intérêts** efficacement réalisent les activités suivantes:

- Elles expriment les préoccupations de leurs membres d'une seule voix afin d'attirer l'attention des décideurs politiques.
- Elles entretiennent d'étroites relations de travail avec les autorités gouvernementales.
- Elles communiquent efficacement avec les décideurs politiques afin d'influencer les lois et les propositions politiques dans l'intérêt de leurs membres.

Les **actions collectives** sont peut-être la clé de la survie, de la croissance de la prospérité des entreprises. Ainsi, les entreprises individuelles peuvent s'appuyer sur la force de frappe de leur association afin d'améliorer le climat commercial, d'accéder à des informations pertinentes et de se protéger contre des forces externes susceptibles de faire obstacle au développement de leur activité.

*Offre de semences sur les marchés*





## J

## Créer une association semencière

Les associations semencières peuvent exister à différents niveaux: régional, national et international. Les associations semencières qui représentent différentes régions d'un pays peuvent toutes être membres d'une même association semencière nationale, qui, à son tour, peut appartenir à une association internationale plus large telle que l'Association africaine du commerce des semences (AFSTA) ou l'Association des semenciers d'Asie et du Pacifique (APSA).

Voici une illustration de la création d'une association semencière au niveau régional, de l'étape du partage des idées dans un petit groupe jusqu'à l'établissement d'une organisation officielle régie par des règles et des réglementations juridiquement contraignantes.

### Étape 1. Organisez une première réunion informelle pour échanger des idées

Convoquez une réunion préliminaire avec un petit groupe de producteurs clés intéressés par l'initiative. Débattrez ouvertement de la nécessité d'une association et de ses avantages en permettant à chacun d'exprimer son opinion. S'il existe un intérêt suffisant, organisez une deuxième réunion et invitez des représentants de l'ensemble des entreprises semencières de votre région.

### Étape 2. Choisissez un comité provisoire pour préparer les statuts et les lignes directrices

Organisez une réunion plus structurée et encouragez l'ensemble des participants à se faire entendre activement. Vous pouvez envisager d'inviter une personne externe expérimentée (un agent de vulgarisation ou le responsable

remarques

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

*Membres d'une association de producteurs de semences*



## remarques

d'un organisme, par exemple) pour présider la réunion et orienter les débats. Cette dernière doit avant tout déboucher sur l'élection d'un comité de gestion ou de pilotage provisoire (composée d'environ sept membres) afin d'élaborer, sur la base du consensus, les statuts et les lignes directrices du projet d'association. Réunissez le comité provisoire pour préparer un projet de statuts (sur la base de ceux de diverses entreprises, par exemple).

### Étape 3. Convoquez une réunion d'organisation pour finaliser les statuts

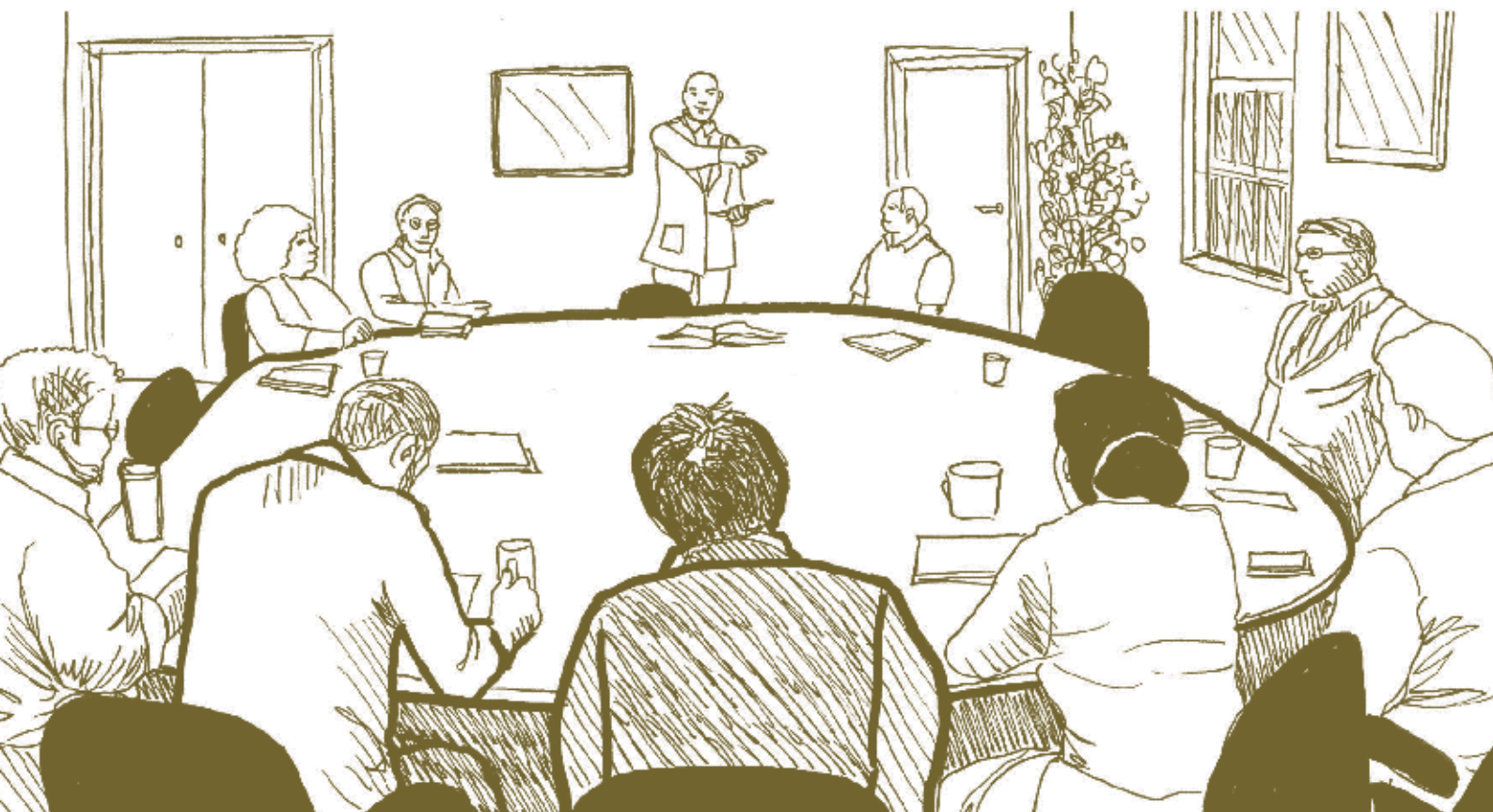
Promueva la asistencia a la reunión organizativa aunándola a un atractivo. Encouragez la participation à la réunion d'organisation en l'associant à un programme éducatif attrayant (une journée agricole par, exemple). Discutez, amendez et finalisez les projets de statuts et de lignes directrices et accordez-vous sur les cotisations.

### Étape 4. Enregistrez l'association

Une fois les statuts établis, enregistrez l'association semencière auprès des autorités nationales concernées. Ensuite, organisez une réunion inaugurale.

### Étape 5. Organisez une réunion inaugurale

Lors de la réunion inaugurale, le comité de direction provisoire présente un rapport sur l'ensemble de ses activités et les membres démissionnent de leurs fonctions. L'assemblée approuve et accepte le projet de statuts. Elle procède ensuite à l'élection des premiers membres de son comité exécutif ou de direction, conformément aux statuts.



## J

**Étape 6. Planifiez les activités de la première année**

Au cours de sa première année, l'association peut réaliser les activités suivantes:

- communication efficace à travers une lettre d'information et des communiqués de presse;
- campagnes de recrutement et de sensibilisation;
- réunions périodiques du comité exécutif ou de direction;
- assemblée générale annuelle.

Avec le temps, les associations semencières façonneront l'avenir du secteur. Progressivement, les parties prenantes, notamment les producteurs de semences, les distributeurs, les agriculteurs et les décideurs politiques participeront à ces associations au niveau régional et national.

remarques

**EXERCICES ET POINTS DE DISCUSSION**

1. À long terme, pensez-vous que votre entreprise puisse survivre et bien se porter si elle vend ses semences au même prix à toutes les catégories de clients? Justifiez votre réponse et indiquez la stratégie d'établissement des prix qui, selon vous, conviendrait le mieux à votre communauté.
2. Selon vous, combien d'années faudra-t-il pour que votre entreprise traverse chacune des trois étapes suivantes: le lancement, la survie et la croissance? Justifiez votre réponse.
3. Votre entreprise pourrait-elle être intéressée par une initiative consistant à unir ses efforts à ceux d'autres producteurs de la région afin de créer une association? Quels sont les avantages et les inconvénients de l'adhésion à une association de ce type?

*Réunion inaugurale d'une association semencière*









# Glossaire

## **Actif**

Tout bien de valeur que possède une entreprise.

## **Analyse de sensibilité**

Technique analytique visant à contrôler systématiquement la manière dont des évolutions spécifiques de variables clés peuvent avoir une incidence sur la capacité de gain d'une entreprise.

## **Analyse du seuil de rentabilité**

Analyse du rapport entre le total des coûts et le total des revenus. Les comptes s'équilibrent lorsque les deux totaux sont égaux.

## **Bénéfice**

Excédent affiché par l'entreprise après que l'ensemble des coûts ont été honorés (c'est-à-dire la différence entre les recettes des ventes et le total des coûts). En cas de déficit, on parle de perte.

## **Bilan**

Tableau synthétique des actifs et des passifs d'une entreprise à un moment donné, généralement le dernier jour de l'exercice financier. Sur le bilan, la valeur totale des actifs doit être égale à celle des passifs.

## **Canal ou mécanisme de distribution**

Itinéraire ou moyens de distribution des marchandises, du producteur au consommateur.

## **Capital**

Investissements en bien de production (p. ex. machines, équipements et bâtiments) et en capital humain (p. ex. éducation et formation) exploités pour contribuer aux activités de production, y compris les fonds garantis par un crédit.

## **Certification**

Système permettant de garantir la qualité des semences conformément à des normes officielles établies par un organisme créé à cet effet. Ce dernier effectue des inspections afin de s'assurer que les normes sont respectées.

## **Compte de résultats**

Registre des transactions financières et du bénéfice ou de la perte qui en découle au cours de l'exercice financier, y compris un inventaire d'ouverture et de clôture ainsi que les coûts et les recettes pour une période donnée.

## **Coût variable**

Coûts aisément alloués à une entreprise spécifique et qui varient en proportion quasi directe des évolutions de l'échelle de cette entreprise.

## **Créditeur**

La partie à laquelle une dette est due. Dans le cadre d'un crédit, il s'agit du prêteur.

## **Débiteur**

La partie qui a une dette envers une entreprise. Dans le cadre d'un crédit, il s'agit de l'emprunteur.

## **Déboursier**

Dépenser de l'argent provenant d'un fonds afin d'effectuer une transaction.

## **Demande**

Nécessité ou désir d'obtenir des biens ou des services que le client a les moyens d'acheter et qu'il est disposé à payer.

## **Dépréciation**

Montant à mettre de côté chaque année (en tant que coût fixe) pour compenser la perte de valeur d'un actif fixe au fil du temps.

## **Diversification de l'entreprise**

Situation où une société détient une combinaison d'investissements ou d'entreprises afin de réduire les risques.

## **Économies d'échelle**

Situation où le coût de production moyen d'une unité d'un bien ou d'un service baisse au fur et à mesure que le volume d'unités produites augmente.

**Élimination des plants indésirables**

Processus consistant à éliminer, à la main, les plants de la variété cultivée pour ses semences qui ne semblent pas en bonne santé ou suffisamment conformes au type variétal.

**Entreprise**

Une ou plusieurs parties aisément identifiables d'une activité commerciale, détenues ou contrôlées conjointement et présentant des rendements potentiels spécifiques.

**Flux de trésorerie**

Mouvements de fonds au sein d'une entreprise, sous la forme de reçus et de paiements au cours d'une période donnée.

**Fonds de roulement**

Également dénommé «capital d'exploitation». Élément de valeur détenu pour être converti en espèces après une courte période (généralement 1 an). Il s'agit également des fonds détenus par une entreprise pour l'achat d'intrants et de l'inventaire après le paiement de l'ensemble des passifs courants. Les articles d'inventaire détenus en prévision de ventes futures (p. ex. les semences en entrepôt) peuvent être considérés comme appartenant au fonds de roulement.

**Frais généraux**

Coûts indirects tels que la dépréciation, le loyer, les salaires des dirigeants et d'autres frais administratifs qui ne peuvent pas être associés directement à des unités spécifiques de la production finale.

**Hectare (ha)**

Unité de mesure des surfaces équivalant à 10 000 m<sup>2</sup>.

**Incertitude**

Situation où l'on ignore l'issue exacte d'un événement.

**Inventaire**

Quantité de biens ou de matériel disponible (p. ex. les semences en entrepôt).

**Liquider**

Éliminer des actifs en les transformant en espèces.

**Liquidité**

Facilité avec laquelle un actif peut être converti en espèces. Par extension, mesure de la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations financières à échéance sans interrompre le fonctionnement normal de l'entreprise.

**Lot (de semences)**

Lot uniforme de semences certifiées d'une variété particulière et culture sur laquelle un échantillon est prélevé à des fins de certification. Pour ce qui est des céréales, la taille maximale d'un lot est de 30 tonnes (norme de l'AIES).

**Marge brute**

Valeur correspondant à la différence entre les résultats d'une entreprise et ses coûts variables.

**Marge commerciale**

Différence de valeur d'une quantité unitaire donnée (p. ex. une tonne) de semences à différentes étapes de la chaîne de production/distribution.

**ONG**

Généralement, association à but non lucratif (caritative) de par ses statuts.

**Passif**

Valeur totale des créances des différentes parties apportant des fonds sur les actifs d'une entreprise.

**Potentiel de rendement**

Le rendement théorique maximal qu'une variété est génétiquement capable de fournir, généralement déterminé dans des conditions optimales au sein d'une station de recherche.

**Privatisation**

Processus consistant à favoriser la participation du secteur privé à l'économie. Il suppose l'introduction de forces du marché afin de faciliter le libre-échange et la transformation d'entreprises publiques en sociétés privées.



**Producteur contractuel**

Agriculteur qui cultive des semences pour le compte d'une entreprise plus importante, conformément à un accord formel. Il est rémunéré à la commission.

**Production**

Valeur des biens et des services produits par une entreprise.

**Risque**

Part mesurable d'incertitude.

**Secteur privé**

Secteur commercial constitué d'entreprises privées de différentes tailles n'entretenant pas nécessairement des relations étroites avec les activités du secteur public.

**Secteur public**

Institutions et sociétés non commerciales détenues par l'État.

**Semences certifiées**

La première génération de semences issues d'un processus de multiplication contrôlé mise à la disposition des agriculteurs pour la production normale de grain(e)s.

**Semences de prébase**

Semences de variétés produites par les stations de recherche. Elles sont cultivées en vue de produire les semences souches ou de base, c'est-à-dire, généralement, la première génération mise à la disposition du secteur commercial à des fins de multiplication.

**Solvabilité**

Capacité d'une entreprise à honorer ses obligations financières si tous ses actifs sont vendus.

**Valeur de recouvrement**

Aussi appelée valeur résiduelle ou finale. La valeur qu'il reste d'un actif au terme d'un projet ou de sa durée de vie économique.

**Valeur nette**

Valeur des actifs dont dispose le propriétaire de l'entreprise une fois que l'ensemble des autres créances sur ces actifs ont été remboursées.

**Variété améliorée**

Variété cultivée pour y intégrer des caractéristiques génétiques supérieures, entraînant un fort potentiel de rendement et des propriétés agronomiques intéressantes (p. ex. la résistance aux stress biotiques et abiotiques). On appelle communément les semences des variétés de ce type des «semences améliorées».

**Variétés à pollinisation libre**

Variétés produites par pollinisation naturelle, contrairement aux variétés hybrides, qui résultent d'une pollinisation contrôlée.

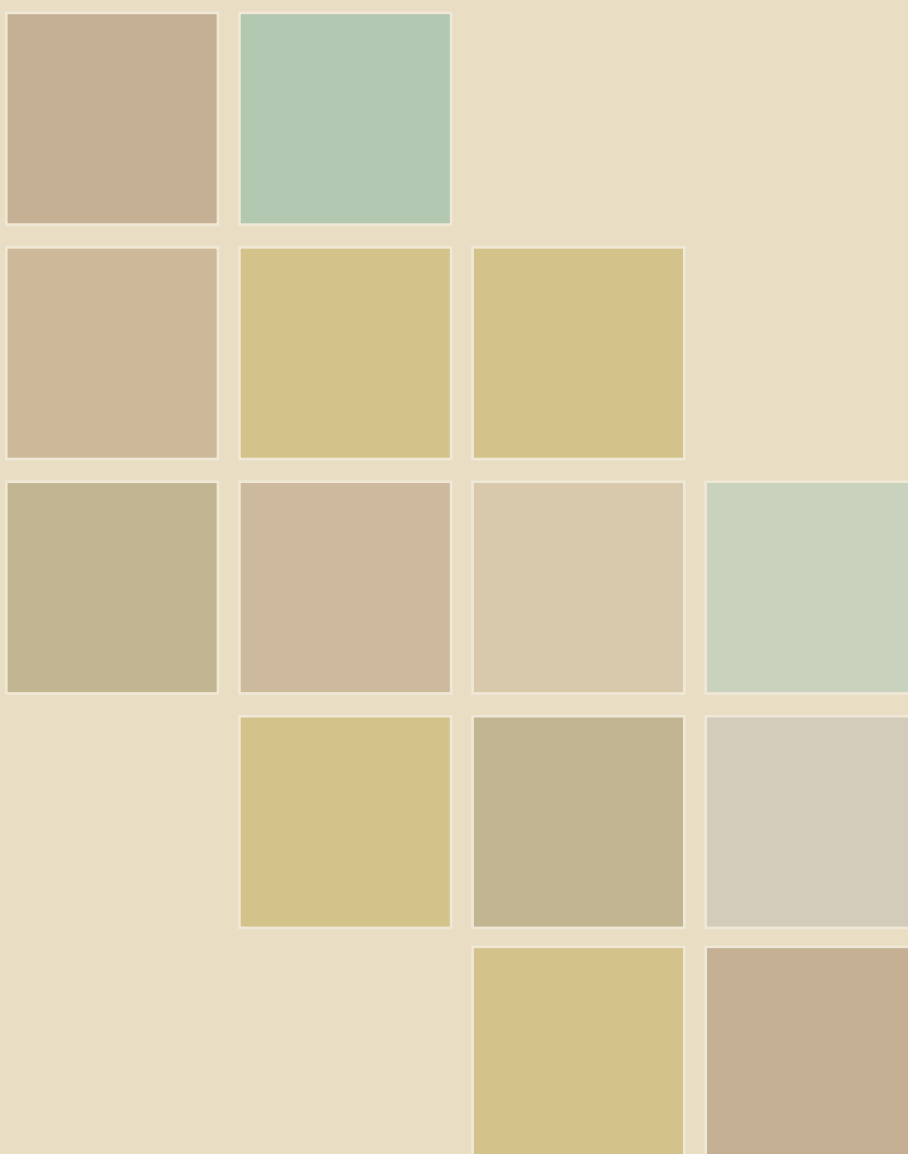
Les semences sont un moyen-clé pour améliorer les cultures. Ils constituent donc un élément essentiel dans la production agricole. Les semences sont uniques, elles doivent rester vivantes et saines lorsqu'elles sont utilisées. Les semences sont également l'intrant que les agriculteurs peuvent produire eux-mêmes.

Ces facteurs ont été pris en compte lors de la préparation de ces outils d'information, qui comprend les six modules interdépendants suivants:

- 1. Développement d'entreprises semencières à petite échelle.** Ce module fournit un guide par étapes pour la création d'entreprises de semences commercialement viables dans les communautés agricoles. Il couvre les étapes critiques allant du plan d'affaires à la production de semences destinées à la vente.
- 2. Traitement des semences.** Ce module présente les principes de base du traitement des semences, l'équipement utilisé et les meilleures pratiques, de la réception à la livraison, en passant par le conditionnement. Le module se concentre sur l'utilisation de petits équipements abordables pour le traitement des semences et le semis et qui pourraient également être fabriqués localement.
- 3. Contrôle de la qualité et certification des semences.** Ce module aide les professionnels des semences et les autres parties prenantes à respecter les normes de qualité établies pour les semences et à mettre en œuvre les procédures de certification. Les sujets abordés comprennent les inspections sur le terrain et le conditionnement des semences ; l'emballage et l'étiquetage ; le stockage ; l'échantillonnage / le test et la distribution.
- 4. Cadre réglementaire du secteur des semences.** Ce module fournit des informations sur les éléments des réglementations qui régissent la chaîne de valeur des semences - de l'enregistrement des variétés en passant par la production de semences de qualité, la distribution et la commercialisation. Le matériel traité comprend des informations sur la politique nationale des semences, la législation et les réglementations semencières, leurs définitions, objectifs et interactions.
- 5. Commercialisation des semences.** Ce module présente les principes de base pour la valorisation et l'échange de semences. Il décrit toutes les activités entreprises pour acheminer les semences des producteurs aux utilisateurs finaux ou aux agriculteurs. Le lecteur reçoit des conseils sur la manière de mener des recherches pertinentes sur le marché des semences, d'élaborer des stratégies de commercialisation efficaces, d'élaborer un plan de commercialisation et de gérer les risques qui y sont associés.
- 6. Stockage des semences.** On estime que 25 à 33 pourcent de la récolte mondiale de graines, y compris les semences, sont perdus chaque année pendant le stockage. Pour éviter cet inconvénient certain pour la sécurité alimentaire et la nutrition, ce module présente les principes de base pour un stockage efficace des semences et les pratiques associées. Le module fournit des conseils sur la conservation des semences dans des conditions environnementales contrôlées afin de maximiser la viabilité des semences pendant les longues périodes, allant de la récolte à la plantation, en passant par la transformation.



Ce module fournit un guide par étapes pour la création d'entreprises de semences commercialement viables dans les communautés agricoles. Il couvre les étapes critiques allant du plan d'affaires à la production de semences destinées à la vente.



ISBN 978-92-5-131902-4



9 789251 319024

CA1490FR/1/11.19