



LA BOÎTE À OUTILS DE LA SOCIÉTÉ DE SEMENCES EN AFRIQUE

Mode d'emploi des 52 outils à l'intention de tout
directeur de société de semences

La boîte à outils de la société de semences en Afrique
Mode d'emploi des 52 outils à l'intention de chaque directeur de société de
semences

Editée par Aline O'Connor Funk

Août 2009

Cette publication a été financée par la Fondation Bill & Melinda Gates. Les résultats et les conclusions qui y sont contenus sont la propriété de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les positions officielles ou les politiques de la Fondation Bill & Melinda Gates.

Information de contact:

Pour toute permission de copie ou de reproduction de la Boîte à Outils, pour de plus amples informations sur la Boîte à Outils, ou pour des commentaires ou des suggestions en vue des éditions futures, veuillez vous servir de cette adresse
email: toolboxfeedback@gmail.com.

Table des matières

Par où commencer?

- Informations de contact • 2
- Introduction • 7
- Remerciements • 9
- Comment se servir de cette Boîte à Outils? • 10
- Abréviations • 11

Première Section: Vos produits

- Introduction de la Section • 1.1
- No. 1** Les clés du succès de la planification de produit • 1.2
- No. 2** Les ennemis de la qualité de semence • 1.4
- No. 3** Comment établir un plan de production • 1.6
 - a. Feuille de calcul de la planification de la production de semence certifiée • 1.8
 - b. Exemple de plan de semence – Hybride à double croisement • 1.9
- No. 4** Pourquoi des hybrides? • 1.10
- No. 5** Comment choisir et contrôler les bons petits planteurs • 1.14
 - a. Note du producteur (Finalisée) • 1.16
 - b. Note du producteur (vierge) • 1.17
 - c. Feuille de calcul de comparaison du rendement du petit planteur • 1.18
- No. 6** Ai-je besoin d'un contrat de petit planteur • 1.20
 - a. Contrat de petit planteur - Échantillon • 1.22
- No. 7** Les 10 principaux «purgeurs» de la production • 1.24
- No. 8** Échantillon de rapport d'inspection sur le site • 1.28
 - a. Rapport d'inspection de maïs hybride • 1.30
- No. 9** Dossier de production • 1.32
 - a. Feuille de calcul des registres de production • 1.33
- No. 10** Éléments d'une bonne étiquette de semence • 1.34
- No. 11** Qu'est-ce qui est sur le sac? • 1.36
- No. 12** Les prescriptions du traitement des semences • 1.38
 - a. Fiche de la poubelle de séchage • 1.40
- No. 13** Outils de gestion de l'inventaire • 1.42
 - a. Feuille de calcul de suivi de l'inventaire • 1.45
- No. 14** Les prescriptions de stockage • 1.46
 - a. Illustration de la durée de stockage des semences (jours) sous diverses conditions d'humidité et de chaleur • 1.49
- No. 15** Éviter les problèmes de qualité et de production • 1.50
 - a. Fiche d'inspection de stockage de semences en gros • 1.52
- No. 16** Éléments clés d'un accord de licence • 1.54
 - a. Accord de licence – Échantillon • 1.58

Table des matières

Deuxième section: Vos clients

Introduction de la section • 2.1

- No. 17** Comment faire le profil et le ciblage des clients • 2.2
- No. 18** Les points essentiels à comprendre au sujet de vos clients • 2.4
- No. 19** Marketing: Qu'est-ce que c'est et pourquoi vous en avez besoin? • 2.6
- No. 20** L'importance de la référence visuelle • 2.10
- No. 21** Comment aménager une bonne parcelle de démonstration • 2.12
- No. 22** Programmer une journée «porte ouverte» réussie • 2.14
- No. 23** Les brochures de promotion qui se vendent • 2.16
- No. 24** La publicité à la radio: en vaut-elle la peine ou non? • 2.20
- No. 25** Astuces et outils pour planifier la distribution • 2.24
 - a. Fiche de chargement • 2.28
- No. 26** Outils vitaux du contrôle des ventes • 2.30
 - a. Rapport de suivi de ventes de produit • 2.31
 - b. Rapport de registre • 2.33
- No. 27** Comprendre et choisir les distributeurs d'intrants • 2.34
 - a. Notation des distributeurs d'intrants (finalisée) • 2.36
 - b. Notation des distributeurs d'intrants (vierge) • 2.37
- No. 28** La règle des 80/20 et comment s'en servir • 2.38
- No. 29** Éléments d'un processus de recouvrement réussi • 2.40

Troisième section: Votre croissance

Introduction de la section • 3.1

Votre société

- No. 30** Liste de vérification de la croissance d'une société de semence • 3.2
- No. 31** Les réunions que vous devez absolument tenir et pour votre équipe • 3.4
- No. 32** Les habitudes des bons directeurs de société de semence • 3.8
- No. 33** Excel: tenue et analyse informatisées des comptes • 3.10
- No. 34** Types de capitaux • 3.14
- No. 35** Gérer vos fonds de roulement en vous servant du relevé du flux de trésorerie • 3.16
 - a. Relevé du flux de trésorerie • 3.19
- No. 36** Les chiffres essentiels que vous devez connaître concernant votre société • 3.20
- No. 37** Liste de vérification lorsque vous recherchez un financement • 3.22
- No. 38** Éviter les distractions dangereuses • 3.24
- No. 39** Les éléments d'un bon partenariat • 3.26
 - a. Accord de partenariat – Échantillon • 3.29
- No. 40** La liste de vérification «confiance et éthique» • 3.34
- No. 41** L'outil caché - la réflexion critique • 3.36
- No. 42** La distraction est également importante dans les affaires! • 3.38

Table des matières

Votre équipe

- No. 43** Identifiez les compétences dont a besoin votre société • 3.40
 - a. Tableau vierge des compétences d'une société de semences • 3.41
 - b. Tableau finalisé des compétences d'une société de semences • 3.42
- No. 44** Postes clés à pourvoir dans votre société • 3.44
 - a. Organigramme d'une société de semences – illustration • 3.47
- No. 45** Directives pour l'harmonisation des titres et des responsabilités • 3.48
- No. 46** Comment rédiger une bonne description de poste • 3.50
 - a. Échantillon de description de poste: directeur de l'assurance de la qualité • 3.51
 - b. Échantillon de description de poste: directeur des finances et de l'administration • 3.52
 - c. Échantillon de description de poste: directeur de site de traitement • 3.53

Votre rentabilité

- No. 47** Deux relevés financiers cruciaux • 3.54
 - a. Relevé des recettes • 3.55
 - b. Le Bilan • 3.59
- No. 48** Cadre financier simple • 3.60
- No. 49** Les dix pièges du profit à éviter ou à désamorcer • 3.62
- No. 50** L'importance de la comptabilité de gestion • 3.64
- No. 51** Outils de la planification financière • 3.66
 - a. Sommaire de l'économie de l'entreprise • 3.67
 - b. Budget et prévisions de l'état des recettes • 3.68
- No. 52** Lisez ce qui suit avant de prendre des décisions d'investir vos capitaux • 3.70

Les sites web et les connexions • 3.72

Introduction

Les bonnes sociétés de semences qui sont censées produire les semences de haute qualité et enseigner aux paysans africains ses avantages sont cruciales à l'amélioration de la sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne. Au cours de leurs vies, les paysans ont un nombre limité de cycles de cultures généralement de 20 à 40 en Afrique. Il est donc important de se servir des meilleures semences possibles pour chaque cycle de cultures pour les paysans et leurs familles.

Plusieurs éléments doivent entrer en ligne de compte pour mettre à la disposition des paysans de bonnes semences. Les deux ingrédients essentiels sont la reproduction et la recherche. Cette boîte à outils traite de trois autres ingrédients : 1) le processus de production des semences, 2) le processus de commercialisation des semences, et 3) les conditions de viabilisation et de développement d'une société de semence.

La boîte à outils se concentre sur les activités des sociétés locales à but lucratif, car elles offrent peut-être le plus grand espoir de servir durablement le plus important groupe de paysans africains - les paysans aux ressources limitées. Par ailleurs, elles offrent l'espoir de bâtir des entités de production fiable qui ne dépendent pas de l'appui du gouvernement ou des ONG, mais reposent plutôt sur le modèle à donner la valeur du produit et assurer le service aux clients.

Bâtir et gérer une société constituent des défis mais certaines personnes affirment que gérer une société de semences est encore plus difficile. D'abord, les risques sont très élevés, en raison des conditions climatiques mais également du fait que le produit - la semence - est fragile. C'est une entité vivante qui se

détériorie pendant le traitement, le stockage et le transport. Ensuite, les institutions financières dans tous les pays, en particulier ceux en développement, sont réticentes à octroyer les fonds de roulement et les capitaux d'investissement aux taux du marché aux sociétés de semences, en particulier en l'absence de garantie.

Cela signifie que les fondateurs et les propriétaires de ces sociétés prennent souvent des risques financiers majeurs. Enfin, pendant longtemps, beaucoup de pays africains ont

«Gaspiller même un cycle d'une semence médiocre, de mauvaise qualité, constitue une grave perte pour le paysan et sa famille».

négligé la recherche et le développement nécessaires aux sociétés de semences, plus spécifiquement la génétique de base. La bonne nouvelle est que certains pays commencent à reconstituer leurs réserves vides, en raison principalement des efforts

consentis par certains scientifiques chevronnés et dévoués et grâce à l'appui financier d'un certain nombre de gouvernements éclairés et de donateurs prévoyants.

Cette boîte à outils est une ressource facile à utiliser qui adopte une approche commerciale directe. L'on a insisté sur le fait que les directeurs de sociétés de semences africaines identifient les outils qu'ils souhaitent prendre en compte, en sachant qu'ils connaissent mieux ce dont ils ont besoin pour gérer leurs sociétés. Toutefois, cette boîte à outils n'est qu'un point de départ pour les directeurs de sociétés de semences. Les outils individuels seront plus efficaces lorsqu'ils seront compris des directeurs puis adaptés aux besoins spécifiques de la société. A l'instar de tout outil, le bâtisseur doit faire preuve de compétence. Les paysans africains aux ressources limitées et leurs familles ont besoin de directeurs de sociétés de semence qui sont de bons bâtisseurs.

Remerciements

Un groupe important de professionnels de l'industrie des semences ont fourni le matériel et les connaissances appréciables à cette publication y compris Julie et John Overbeck de Remington Hybrid Seed Company; John MacRobert de CIMMYT; Ed Mabaya et Ralph Christy de Making Markets Matter; Paul Seward de FIPS-Africa; Jane et Nigel Leakey de Leldet Ltd.; George Bigirwa, Issoufou Kapran, Joe De Vries, Jane Ininda, Acar Toure, Fred Muhhuku et Kehinde Makinde du Programme des Systèmes de Semences pour l'Afrique (PASS), de l'Alliance pour une Révolution Verte en Afrique (AGRA); Jason Scarpone de Citizens Network for Foreign Affairs (CNFA); Tom Derdak de Global Alliance for Africa; Dave Westphal; Jan Helsen de World vegetal Centre (AVRDC); et Louise Sperling de Centro International Agricultura Tropical (CIAT). Les directeurs de société de semences y compris Amos Abba de Manoma Seeds Ltd.; Janey Leakey de Leldet Ltd et John Makoni de Pristine Seeds et Semente Perfeita ont passé en revue la boîte à outils et formulé des suggestions en vue de l'amélioration.

Plusieurs directeurs de sociétés de semences en Afrique subsaharienne ont apporté des contributions et des idées y compris Patrick Apullah de Savannah Seed Services Co; Monica Awuku et Ben Memetse de M&B Seeds, Maimouna Coulibaly de Faso Kaba; Alfredo Dique de Insumos Agricultura e Pecuaria; Saleem Esmail de Western Seed Co.; Felicia Ewoll et ses collègues de Alpha Seed Enterprise; Gadisa Gobena de Gadisa Gobena Commercial Farm; Chris Kaijuka et Narcis Tumushabe de FICA; Captain Karanja et ses collègues de Freshco Kenya Ltd; Rajesh Karavadra et ses collègues de Krishna Seed Company; Ngila Kimotho et ses collègues de Drylands Seeds Company Limited; Tesfaye Kumsa de Anno Agro-Industry Farm; Janey et Nigel Leakey et Agumba Singh de Leldet, Ltd; John Makoni, David Mariote et Peter Wazieyi de Semente Perfeita; Rajinder Mand, Sardul Mand et ses collègues de Zanobia Seeds; Isaka Mashauri et ses collègues de Tanseed; Beatrice Mukabaranga et ses collègues de RWASECO; Thaddee Nibishaka et ses collègues de COAMV; Carrie Osborne, John Lane et Bunaya Chikowe de Funwe Farms; et Frank Samidu de Seed-Tech.

Elizabeth McCarthy Samuels, Chuck Kuster, Karen Kennedy et Deborah Nick Cohen ont apporté des contributions appréciables à la production de la boîte à outils.

Rédactrice

Aline O'Connor Funk est une professionnelle de l'industrie de semence et un défenseur acharné de l'idée de placer le paysan au centre de l'expérience des semences. Forte de cette philosophie, elle a été directement associée au développement et à l'amélioration de la performance de cinq sociétés de semences américaines, puis a finalement servi en qualité de directrice exécutive d'une grande société de semences pendant huit ans. Elle se concentre actuellement sur l'aide aux sociétés de semences locales et au secteur privé en Afrique subsaharienne, où elle a donné des conseils à plus de 25 sociétés de semences modestes dans 13 pays. Aline est détentriche d'un diplôme universitaire de premier cycle de l'Université de Georgetown et d'un MBA de l'Université de Chicago.

Comment se servir de cette boîte à outils

Cette collection d'informations sur la façon de gérer une société de semences a été appelée une «Boîte à Outils» pour une raison très spécifique: c'est une série d'outils, mais qui seuls ne peuvent rien bâtir. Il faut un bâtisseur. Le bâtisseur doit avoir une vision de ce qu'il doit bâtir, être animé de la volonté de travailler avec ardeur, être discipliné pour comprendre ses outils et avoir la connaissance et les compétences pour se servir des outils et les adapter à la tâche.

Cette boîte à outils n'est qu'un point de départ. Les bons directeurs changeront et affineront les outils pour les adapter à leurs besoins spécifiques, quelquefois les simplifier et des fois les rendre plus complexes. Ils se serviront des outils pour stimuler la réflexion critique au sujet de leurs sociétés au sein de leur équipe. Ils choisiront et se serviront des outils qui conviennent mieux à leurs besoins à un moment particulier de l'année.

La boîte à outils cible les start-ups et les jeunes sociétés, bien qu'elle soit basée sur les principes de gestion d'une société de semences générales qui s'appliquent à toutes les sociétés de semences, indépendamment de la taille. Par ailleurs, l'accent est mis sur la production de semences pour les cultures de base à grain, et non sur les légumes, les plantes à multiplication végétative ou autres cultures.

Les sociétés qui suivent les astuces citées plus bas tireront plus de profit de la boîte à outils:

- ✓ Parce qu'elle comporte 52 outils séparés, la boîte à outils est conçue sous forme de module. On n'a pas besoin de lire la boîte à outils dans son intégralité pour qu'elle soit utile. Plutôt, les directeurs peuvent sélectionner et se concentrer sur les outils qui correspondent à leurs besoins à un moment donné.
- ✓ Plusieurs outils contiennent des tableaux qui sont fournis séparément sur un CD-ROM inclus dans ce classeur. Il en est ainsi parce que la plupart de ces tableaux sont des feuilles de calcul ou des listes de vérification que les directeurs de société de

semences peuvent transférer dans leurs ordinateurs et modifier à leur guise. Il est vivement suggéré que les directeurs pensent à la modification de ces tableaux. Ce qui est présenté ici n'est qu'un point de départ – un exemple de la façon dont une société pourrait concevoir une feuille de calcul ou un formulaire.

- ✓ Les outils ont été conçus afin d'être faciles à utiliser pour la formation des cadres moyens et d'autres membres du personnel de la société. Par exemple, une équipe de production devrait passer en revue et apprendre des multiples outils dans la section intitulée «Vos Produits» parce que ces outils instruisent sur la qualité des semences et l'efficacité de la production. La section «Votre Croissance» sera d'une grande utilité pour un directeur financier. Les directeurs de société de semence le trouveront utile pour organiser des réunions avec leur équipe à différentes périodes de la production de semence et des cycles de marketing pour discuter des outils spécifiques et comment exécuter ou améliorer les idées qui y sont suggérées.
- ✓ Plusieurs outils sont en corrélation avec d'autres. Ces renvois sont énumérés dans chaque outil. Pour avoir une compréhension approfondie d'une question, il est recommandé que vous lisiez tous les outils en rapport avec un sujet donné.
- ✓ Enfin, cette boîte à outils donne un petit peu des connaissances qui peuvent aider les directeurs à gérer une société de semence. Pour les directeurs qui arrivent à apprendre davantage, une liste des liaisons par internet est fournie à la fin de la boîte à outils. Nous fournissons ces liens à titre indicatif, mais ils constituent des entités indépendantes et nous ne contrôlons donc pas ou n'approuvons pas les sites ou tout ce qui les concerne. Tous les efforts ont été déployés pour vérifier l'exactitude et la qualité des ressources en ligne à la date d'impression de la boîte à outils.

Abréviations

Abréviations	
CMV	Coût des marchandises vendues
FR	Tonnage de détail intégral
GP	Profit brut
ha	Hectare
ITG	Tonnage de surface
KPI	Indicateurs clés de performance
t	Tonne métrique
ONG	Organisation non gouvernementale
P&L	Etat de perte et profit
PP&E	Propriété, usine et équipement
SSA	Afrique subsaharienne
USD	Dollar américain

Première section: Vos produits

Introduction

En Afrique subsaharienne, les paysans aux ressources limitées ont vivement besoin d'une source d'approvisionnement fiable de semences améliorées pour accroître leur productivité. Dans plusieurs régions, les paysans ne sèment pas les semences améliorées car ils ne comprennent pas leurs avantages qu'on en tire. Qui plus est, ils ne se servent pas des semences améliorées car ils sont sceptiques sur la disponibilité de la fourniture constante au moment des semailles. Par conséquent, ils prennent moins de risque en épargnant les semences qui, dans la plupart des cas sont génétiquement pauvres, à faible rendement et en proie aux pathologies. Les sociétés de semences s'emploient activement à briser ce cercle vicieux en fournissant de nouvelles variétés de plusieurs plantes aux paysans aux ressources limitées.

Apprendre à produire à cultiver des plantes à semences de grande qualité de façon constante et efficace est essentiel étant donné que les coûts de production représentent l'unique et plus importante rubrique des dépenses des sociétés de semence. Mais rien n'est facile. Aucun élément de production à lui seul n'est extrêmement difficile, mais le processus dans son intégralité est complexe car beaucoup d'éléments sont pris en compte et chaque élément doit être bien exécuté.

Le chapitre intitulé «Vos Produits» vous donne plusieurs outils pour vous aider à penser aux produits que vous fournissez à vos clients. La semence que vous produisez est plus que la plante de votre société; elle provient d'une bonne base de semis, planté, débroussaillé, traité, stocké, objet de fumigation, testé, emballé, étiqueté et distribué aux détaillants. L'expérience faite de votre produit par vos clients englobe tous ces éléments.

Il est pratiquement impossible de fournir toute une panoplie d'outils qui expliqueront intégralement comment produire les semences améliorées. Par conséquent, cette section a pour but de vous initier aux concepts clés impliqués dans la production et vous encourager à penser à élaborer vos propres outils exclusivement adaptés à votre société et à votre environnement de production.

Certains outils comme «Les Ennemis de la Qualité de Semence» devraient être partagés avec votre personnel de production et même avec les petits planteurs, tandis que d'autres outils, tels que «Le Registre de Production», visent à vous aider à penser aux fonctions cruciales à mettre en place au fur et à mesure du développement de votre société. Plusieurs outils contiennent des exemples de feuilles de calcul qui illustrent les fonctions essentielles de production. Vous jugerez utile de discuter de ces exemples avec votre équipe et déterminer comment vous entendez les modifier pour satisfaire à vos besoins.

Les sociétés de semences les plus prospères au monde ont été bâties sur une base solide de semences de qualité et de coûts de production efficaces. Les outils dans cette section partagent beaucoup de principes suivis par ces sociétés.

Source: Aline O'Connor Funk

N° 1 - Les clés du succès de la planification du produit



Les bonnes sociétés de semences planifient minutieusement leur ligne de production. Pour ce faire, il convient d'abord d'identifier les produits que vous pouvez vendre et qui apporteront une valeur ajoutée certaine aux clients – à tel point que les paysans seront prêts à payer pour la valeur ajoutée ainsi obtenue. En ce qui concerne la semence, cette valeur ajoutée sera la combinaison de plusieurs facteurs de production dont:

- **La caractéristique génétique / le matériel végétal**
- **Votre coût de production**
- **La qualité**
- **Le traitement des semences**
- **Le conditionnement**

D'autres facteurs tels que les prestations au bénéfice des paysans ainsi que leur éducation, la facilité d'achat et le prix sont également des éléments constitutifs de la valeur ajoutée; cependant, dans cet outil, l'accent sera mis sur les décisions liées à la production que vous prenez concernant votre ligne de produits. Une bonne planification sur la base des cinq facteurs ci-dessus générera sans nul doute des dividendes substantiels.

La caractéristique génétique / Le matériel végétal

Le rêve des sociétés de semences consiste à avoir une bonne connaissance de ce que veut le client et de ses besoins spécifiques et de lier ces aspects à l'utilisation d'un matériel végétal acquis auprès de sources viables. Pour mettre toutes les chances de votre côté, il est essentiel d'entretenir des relations avec les fournisseurs de matériel génétique et d'avoir une idée des tendances du marché. Une société de semence ne voudrait pas investir dans un produit et de se rendre compte, au bout d'un an, qu'il existe un matériel génétique plus approprié qu'elle aurait pu utiliser. Il convient d'anticiper. Plusieurs

N'oubliez pas!

- **Vous devez axer votre gamme de produits autour de ceux que vous pouvez réellement produire de manière rentable.**
- **La qualité est probablement le facteur le plus important à prendre en compte pour «vendre» votre marque auprès de vos clients**

sociétés de semence éprouvent des difficultés en essayant de développer initialement une gamme de produits trop large ou trop complexe. Il est recommandé de commencer à un niveau que vous pouvez gérer et d'ajouter progressivement d'autres produits. Par ailleurs, il est important d'identifier et d'évaluer les capacités de vos concurrents pour voir ce qu'ils offrent aux clients. Il convient également d'éviter de fournir les mêmes semences à la même clientèle à moins que vous ne soyez convaincus que les vôtres sont plus adaptées ou sont moins coûteuses que celles proposées par les autres sociétés concurrentes.

Un aspect essentiel à prendre en compte est de savoir si vous voulez uniquement proposer des semences exclusivement commercialisées par votre société. Plusieurs sociétés optent pour cette approche mais il est important de noter que dans la plupart des autres régions du monde, y compris l'Inde et les Etats-Unis, d'énormes quantités de semences non exclusives ou non protégées par la propriété intellectuelle sont vendues par des entreprises semencières. Leur logique repose sur le fait que si la semence proposée est la meilleure possible et disponible, elle doit donc être incluse dans leur ligne de produits, qu'elle soit exclusive ou non. Ces

sociétés entrent dans la concurrence sur la base de la qualité, des services et de la facilité d'achat plutôt que sur la base de l'exclusivité de leur ligne de produits. Beaucoup de gens croient qu'une approche non exclusive est plus favorable au paysan dans la mesure où celui-ci bénéficie du meilleur matériel végétal disponible sur le marché, indépendamment de l'exclusivité détenue par une société de semence donnée.

Votre coût de production

Les chercheurs travaillent sur des quantités relativement restreintes de semences en milieu contrôlé avec des facilités optimales. Cependant, en votre qualité de producteur commercial, vous devez comprendre comment produire de manière rentable à grande échelle. Vous devez concevoir votre ligne de produits autour de ceux que vous pouvez proposer avec une rentabilité garantie. C'est ce que les sociétés de semence appellent souvent la «productibilité». Par exemple, une variété de maïs hybride peut présenter tous les avantages sur la base des données de recherches obtenues mais si elle ne peut pas être produite à grande échelle, il est peu probable qu'elle profite au paysan. La semence d'arachide constitue un autre exemple qui peut paraître extraordinaire sur le papier du point de vue de son rendement mais peut présenter des inconvénients en matière de stockage, ce qui en fait un produit peu adapté. Le facteur «productibilité» doit absolument être pris en compte dans la conception de votre ligne de produits.

La qualité

Il est essentiel de planifier la qualité de votre produit. En réalité c'est la qualité que vous

vendez et non pas uniquement l'aspect génétique de base. Le paysan est disposé à payer un prix plus fort pour obtenir une semence de qualité car il privilégie le test, le stockage adéquat, la propreté de la semence, la transformation selon les normes recommandées et la pureté de la semence. Les décisions qui seront prises en matière de qualité sont une composante majeure et constituent un aspect fondamental de la planification de votre ligne de produits. Par ailleurs, la qualité est probablement le facteur le plus important à prendre en compte dans vos efforts visant à faire accepter la marque de votre produit auprès de vos clients. En effet, votre marque de produit peut représenter des normes élevées ou faibles en fonction du paysan avec lequel vous traitez. N'oubliez jamais que la qualité n'influe pas simplement sur les ventes d'une année donnée. A long terme, elle a un impact sur la perception que le paysan a de votre produit.

Le traitement des semences

Il existe plusieurs méthodes de traitement des semences disponibles sur le marché qui permettront de protéger la semence contre les maladies transmises par le sol et les champignons. En votre qualité de société de semence, il conviendra de veiller à ce que le traitement appliqué apporte une valeur ajoutée à vos clients. Vous pouvez le faire à travers votre programme de tests ; en condition idéale, les paysans seront associés au processus et verront d'eux-mêmes les résultats obtenus. Les modes de traitement des semences varient de manière significative tant dans leur efficacité que dans le coût. Dans le cadre de

la conception de votre ligne de produits, il est recommandé des traitements différents et d'opter pour celle qui convient le mieux aux clients sur la base de la valeur ajoutée et du coût.

Le conditionnement

La taille des paquetages est un élément important à prendre en compte et devrait être axée sur les préférences du client. Quel que soit le format que vous pensez être la préférence des clients, n'oubliez pas que lorsque ces derniers testent votre produit pour la première fois, ils optent pour de petites quantités. Pensez donc à proposer dans un premier temps de petits paquets en guise d'introduction (ex. 0,5 kg, 1 kg ou 2 kg) jusqu'à ce que la réputation de votre produit soit établie et que les paysans soient disposés à acheter des paquetages de volume plus important.

La taille des semences

Pour les semences calibrées, la taille proposée sera également un facteur déterminant. L'un des plus grands mythes entretenus au sein de l'industrie semencière est que les semences de maïs de plus petite taille ne valent pas les semences de grande taille. A moins qu'on ne fasse allusion à des tailles extrêmement petites, cette croyance n'est nullement fondée. Par conséquent, les sociétés qui réussiront à sensibiliser leurs clients sur cette question et qui pourront leur offrir une valeur ajoutée plus importante en leur fournissant davantage de semences de petite taille par kg réussiront à atteindre un plus grand nombre de paysans et à vendre des volumes plus importants.

Source: Aline O'Connor Funk avec les remerciements à Remington Seeds

N° 2 - Les ennemis de la qualité de semence



Dès que la semence atteint sa maturité physiologique, toute la transformation qu'elle subit risque de nuire à sa qualité – partant des conditions sur le terrain avant la récolte à la façon dont elle est traitée, stockée, manipulée et transportée – pratiquement tout ! Les directeurs des bonnes sociétés de semence savent que chaque grain d'une semence est fragile, constitue une entité vivante qui doit être bien protégée pour conserver la germination et la vigueur de la plante si le paysan tient à tirer tout l'avantage.

A chaque étape de la chaîne de manipulation de la semence, les sociétés de semences qui ont réussi deviennent obsédées par la qualité. Il ne suffit pas de parfaire des activités et d'autres uniquement à un niveau médiocre. De même, on ne peut se permettre le luxe de faire les choses à moitié. Cela vous coûtera plus cher, et la réputation de votre société sera entachée. Être une société de semences de grande réputation signifie faire beaucoup de choses à la perfection.

Ci-après les pires ennemis de la qualité de semence:

Semence parentale contaminée

Entamer la production par une semence parentale impure est une garantie de production d'une semence certifiée de mauvaise qualité. Si la lignée parentale n'est pas bien entretenue, la pureté est compromise et la semence certifiée sera aussi bien compromise.

Isolement inadéquat

Pour les plantes qui ont besoin d'isolement, il est essentiel de respecter les normes minimums d'isolement recommandées ou même de les dépasser si cela est possible.

Mauvaises entailles sur les semences hybrides

Avec le maïs, l'entaille se produit lorsque le pollen se répand sur la soie. Une entaille appropriée est un facteur déterminant essentiel de la qualité de semence et du rendement du maïs hybride. L'idéal serait qu'il y ait 5 à 7% de pollen mâle répandu avant l'apparition de la soie femelle. Le pollen répandu trop tôt ou trop tard est nuisible à la plante. La recherche en matière de production est l'un des meilleurs moyens de veiller attentivement à la question de l'entaille, conduisant éventuellement aux semailles étagées des semences parentales à caractère mâle et femelle.

Introduire des semences endommagées ou malades des champs

Il est très important de commencer par des semences de grande qualité, résistant à la maladie. Par ailleurs, les soins et l'inspection fréquente au cours de la période de croissance contribueront à identifier et éviter les problèmes.

Les ennemis de la qualité de semence

- Semence parentale contaminée
- Isolement inadéquat
- Mauvaises entailles sur les hybrides
- Introduire des semences endommagées ou malades des champs
- Battre la semence au cours de l'épluchage et du décortilage
- Trop de chaleur pendant le séchage
- Trop grande humidité
- Mauvais test ou enregistrement inexact des résultats de test
- Mauvais positionnement des semences
- Mauvais stockage

Outils apparentés:

7, 9, 12, 14, 15

Battage des semences au cours de l'épluchage et du décortiquage

Réduire au minimum le contact mécanique avec la semence est essentiel. L'épluchage et le décortiquage à la main sont l'approche la plus soignée, mais elle est aussi lente. Si les machines sont utilisées, elles doivent être conçues et faire l'objet d'étalonnage afin de constituer un impact aussi faible que possible. La vitesse de la décortiqueuse doit être aussi lente que possible et variera selon le type de machine. Les points d'impact doivent être capitonnés si possible, et des soins doivent être pris pour que l'épi ou la semence ne tombe pas à plus de 3 mètres du sol.

Trop de chaleur pendant le séchage

Les sociétés qui se servent des machines à sécher courent le grave risque de 'cuire' leur semence, et de ce fait la tue, si elles ne sont pas extrêmement vigilantes et attentives. Sécher les semences est une opération extrêmement délicate nécessitant un contrôle étroit et des vérifications fréquentes pour empêcher les points chauds et le surchauffe général. En général, les températures basses sont meilleures.

Trop d'humidité

L'humidité, les précipitations sont très nuisibles à la qualité des semences. Qu'elles soient conservées en quantité volumineuse en attendant le traitement ou tout au long de la chaîne de traitement, les semences exposées à une trop grande humidité sont à risque du point de vue de la qualité. Les semences bien

séchées pour le stockage peuvent toujours créer des problèmes si l'humidité dans les conditions de stockage est trop forte, encourage la moisissure et attire les insectes.

Mauvais test ou enregistrement inexact des résultats de test

Beaucoup de directeurs de semences ont constaté malheureusement que la semence qu'ils avaient jugée d'assez bonne qualité puis vendue n'était en réalité que de mauvaise qualité. Deux scénarios peuvent se produire. 1) soit le test est mauvais, ce qui peut donner des résultats erronés pour une semence donnée, 2) soit il s'est produit une confusion dans l'enregistrement. La confusion peut intervenir si les résultats sont mal enregistrés comme étant acceptables alors que tel n'est pas le cas, ou si un lot de semences est approuvé pour la vente et n'a jamais fait l'objet de test dans un premier temps. La plupart des bonnes sociétés veilleront à réduire ces risques:

- En renforçant la capacité interne de test pour suppléer au test externe effectué par les pouvoirs publics, en particulier la germination. Le test ne doit pas coûter cher ; il peut être aussi simple que la germination de votre propre matrice de 10 x 10 de la semence certifiée dans des seaux ou des plateaux remplis de sable, ou sur du papier absorbant.
- Élaborer des feuilles de calcul pour retracer les résultats de test pour chaque lot de semences, en particulier si la semence a été exposée à toute intempérie ou conditions climatiques.

- Veiller à ce que la prise et l'enregistrement des échantillons des tests par lot se fassent par une équipe de deux personnes et chacune contrôlant le travail de l'autre.
- Etablir un processus de mise en « attente » des semences si elles ne peuvent être traitées en raison de test mauvais ou des résultats de test non concluants. Les sociétés doivent mettre au point un signe clair et très visible pour identifier un sac de semences qui ne peut être livré à la vente. Le signe devrait spécifier la raison pour laquelle la semence ne peut être traitée, ainsi que le nom de la personne qui autorise qu'elle soit retirée de la queue de transformation.

Mauvais positionnement des semences

Placer la semence dans un milieu convenable est appelé positionnement de la semence. Une plante hybride ou une variété vendue en vue de la mise en terre dans un endroit inadapté n'est plus une semence de qualité. Vous direz que c'est insensé, mais les sociétés à succès savent qu'une bonne plante hybride/variété à l'endroit qu'il ne faut pas n'est plus une plante hybride/variété pour le client.

Mauvais stockage

Le stockage inadéquat peut entraîner de la chaleur ou l'humidité excessive qui comporte beaucoup de risques. L'absence d'humidité, de ventilation adéquate, de palettes pour isoler la semence du sol, et la protection contre les rongeurs et les insectes de stockage sont autant d'éléments importants de bon stockage.

Source: CIMMYT (John MacRobert), Aline O'Connor Funk, et Remington Seeds

N° 3 - Comment établir un plan de production



Beaucoup de gens ne perçoivent pas les sociétés de semences comme intervenant dans «l'activité commerciale qu'est la manufacture»; pourtant, c'est bien le cas. Les sociétés de semence produisent effectivement des semences.

Tous les processus de fabrication nécessitent une planification soignée et une suite logique des étapes différentes. Ils nécessitent également la production d'un excédent destiné à compenser les revers imprévus.

Deux étapes très importantes doivent être prises en compte dans l'élaboration d'un plan de production.

Première étape

La première étape consiste à déterminer la quantité de semences certifiées à produire pour satisfaire vos objectifs de vente.

Cet exercice doit tenir compte de la réalité de la production de semence, à savoir, planifier pour produire un volume de semences supérieur à la quantité destinée à la vente, si possible par un facteur de 30 % ou davantage. Ceci se justifie parce qu'au fur et à mesure de la campagne de production, vos rendements peuvent être affectés par toute une gamme de revers pendant la production, le traitement et le stockage. Par conséquent, si par exemple, vous avez l'intention de vendre 400 tonnes de semences de haricots, vous devez commencer par prévoir une production de 480 tonnes.

L'un des aspects les plus importants en matière de définition d'un plan de production sera votre expérience antérieure et présente en matière de production. L'utilisation d'hypothèses pour élaborer un plan suivie d'un contrôle soigné de la performance de votre société par rapport au plan vous permettra de tirer des leçons utiles pour vos activités ultérieures. L'utilisation de la feuille de calcul ci-après, qui est inclus dans le CD-Rom (Feuille de calcul de la planification de la production de semence certifiée) vous sera d'une utilité certaine.

La partie supérieure de la feuille de calcul est axée sur vos hypothèses quant à la superficie à cultiver et les rendements à l'hectare. Dans la partie inférieure, vous devez noter la superficie et les rendements réellement obtenus durant la période de production et la quantité de semences conditionnées pour la vente. Prenez soin d'effectuer cet exercice soigneusement chaque année et vous pourrez ainsi vous faire un jugement raisonné quant aux dynamiques de production.

Parcourez l'intégralité de la feuille de calcul lors de la phase de planification pour identifier les facteurs qui auront un impact sur le volume de semences certifiées qui sera disponible à la vente et vous pourrez ainsi planifier en conséquence. Ces facteurs, ainsi que leur impact, varieront en fonction des cultures et des années. Vous devez faire les jugements les plus appropriés afin d'atténuer les risques.

Choisir des fournisseurs fiables

Anticipez sur les facteurs les plus susceptibles d'influer négativement sur les rendements.

Placez la qualité au rang de vos priorités.

Entretenez vos structures de stockage dans un état fonctionnel.

Procédez à des tests!

Deuxième étape

La deuxième étape consiste à définir un plan multi-annuel pour produire la quantité de semences certifiées requise à partir de la semence parentale, que vous devrez également produire.

Le processus de base est le suivant :

- Les semences reçues de sélectionneur (appelées **la semence de sélectionneur**) sont multipliées pour obtenir **les semences pré-bases ou la semence de fondement**.
- **Les semences pré-bases** sont multipliées pour obtenir **les semences de base**.
- **Les semences de base** sont utilisées pour produire la première génération de **semences certifiées**.

On voit aisément comment chacune de ces activités de multiplication nécessite une bonne planification et anticipation.

Il n'est pas aisé de prévoir la quantité de pré-bases et de semences de base à produire afin de parvenir au niveau de production de semences certifiées désiré pour une année donnée. Un outil particulièrement utile a été élaboré à cet effet par le CIMMYT (John MacRobert), sous le vocable de Plan de Semence, également inclus dans le cédérom. Il s'agit d'une série de feuilles de calcul qui vous aideront à comprendre les exigences en matière de volume de production à chaque étape du processus de fabrication, en fonction des hypothèses que vous aurez faites à propos du taux de semis et du rendement de la lignée parentale.

Le Plan de Semence a été adapté pour l'utilisation avec les variétés à pollinisation ouverte (VPO) et avec du matériel végétal mais également pour les hybrides, qu'ils soient à croisement simple, double ou en trois. Il est prévu une feuille de calcul distincte pour chaque type de semence. Dès que vous saisissez vos hypothèses, le premier tableau dans chaque feuille de calcul vous indique le processus de fabrication à utiliser sur la base de vos objectifs de production de semences certifiées. Le deuxième tableau adopte une approche opposée en calculant la quantité de semences certifiées que vous pourrez produire à partir d'un volume donné de semences parentales.

La gestion et le développement de votre société sont étroitement liés à votre capacité à prévoir les revenus et les dépenses de manière assez précise. L'aspect le plus important de votre prévision d'affaire réside dans la quantité de semences que vous pourrez mettre à la vente. Par conséquent, l'établissement d'un plan de production viable réaliste constitue la composante commerciale clé pour tout gestionnaire d'une société de semence.

Quelques mots à propos de la qualité de la semence parentale

Il convient d'accorder une attention toute particulière à la qualité de la semence parentale, qui doit être irréprochable. Assurez-vous qu'elle est génétiquement pure. S'assurer également que les plantes hors-types soient enlevées des champs de la semence parentale. Autrement, la pureté génétique de toutes les semences commerciales produites ultérieurement sera faible. De même, accorder une importance toute particulière aux mauvaises herbes et aux maladies qui pourraient infester les champs. Vous ne pouvez pas vous permettre d'infester vos champs (ou ceux de vos clients) avec ces mauvaises herbes et éléments pathogènes.

N° 3 - Comment établir un plan de production

Feuille de calcul de la planification de la production de semences certifiées

VOLUME DE SEMENCE CERTIFIÉE - PLANIFIÉE CTR RÉELLES

Année de production:

NB: Les cellules noircies contiennent des formules et le calcul se fait automatiquement

	Mais hybride (1 colonne par hybride)	Total mais hybride	Mais OPV 1 colonne par variété	Total semence de maïs	Total semence de maïs	Récolte additionnelle No 1	Récolte additionnelle No 2	Etc...	Totaux pour toute production ici si utile	Commentaires
Production budgétisée/planifiée (ha)	220	Nécessité d'insérer les données selon le nombre d'hybrides		#VALUE!						
Production réelle plantée (ha)	200			0						
Rendement supposée (t/ha)										
Production planifiée (t)	600		0	0		0	0	0		
Perte due au climat (ha)	22			0						
Autres pertes (ha)	4			0						
Récoltée (ha)	174			0						
Récolté (t)	490			0						
Rendement réel (t/ha)	2.8		#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		
Variance du rendement supposé (t/ha)	(0,2)		#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		
Perte due à la qualité (t)	0.1			0						
Nette récoltée (t)	489,9		0,0	0		0,0	0,0	0,0		
Baisse due au traitement (t)	0			0						
Autres pertes post-récolte (t)	0			0						
Réserve à échantillonnage, tests Germ. Etc (t)	0			0						
Nett disponible à la vente (t)	489,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
Référence: Net planté par les clients en année de vente (t)	INSÉRER CES NUMÉROS À LA FIN DE LA CAMPAGNE									

Exemple de plan de semence - Hybride à double croisement

		2008	2009	2010	2011	2012	2013
Agréé	CZH1	objectif de ventes	200 t	400 t	1000 t	5000 t	10 000 t
		zone de production nécessaire	200 t 67 ha	400 t 133 ha	1000 t 333 ha	5000 t 1667 ha	10000 t 3 333ha
Base	CML 444/CML395 A/B (Femme)	1.20 t 1.2 ha	2.40t 2.4 ha	6.00t 6.0 ha	30.00t 30.0 ha	60.00t 60.00 ha	
	CML312/CML442 (C/D Homme)	0.47 t 0.5 ha	0.98t 0.9ha	2.33 t 2.3 ha	11.67 t 11.7 ha	23.33 t 23.3 ha	
Prébase	CML 444 (A Femme -Female)	43 kg 0.043ha	108 kg 0.108ha	540 kg 0.540 ha	1 080 kg 1.080 ha		
	CML 395 (B Femme - Homme)	17kg 0.017 ha	42kg 0.042ha	210 kg 0.210 ha	420 kg 0.420 ha		
	CML 312 (C Homme-Femme)	17 kg 0.017 ha	42kg 0.042ha	210 kg 0.210 ha	420 kg 0.420 ha		
	CML 442 (D Homme-Homme)	7 kg 0.007 ha	16kg 0.016ha	82 Kg 0.082 ha	163 kg 0.163 ha		
sélectionneurs	CML 444 (A Femme -Femme)	2.70kg m2	13.50kg 135 m2	27.00 KG 270 M2			
	CML 395 (B Femme -Homme)	1.05kg m2	5.25kg 53 m2	10.50 KG 105 M2			
	CML 312 (C Homme-Femme)	1.05kg m2	5.25kg 53 m2	10.50KG 105 M2			
	CML 442 (D Homme-Homme)	0.41 kg 4m2	2.04 kg 20m2	4.08 KG 41 M2			

En insérant les hypothèses de base, vous pouvez utiliser le Plan de semence pour vous aider à adopter l'approche requise à la production des hybrides. Cf céderom pour toute la série de feuilles de calcul et des instructions

Source: Chuck Kuster

N° 4 - Pourquoi des hybrides?

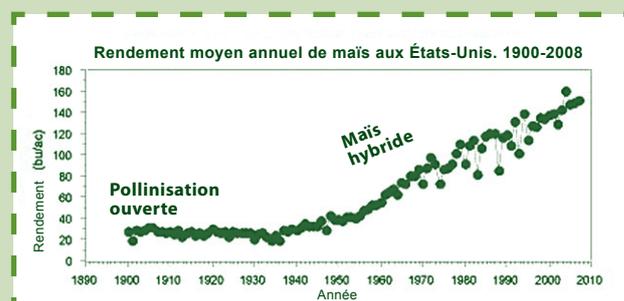


Les sociétés de semences à travers le monde sont toutes conscientes de la valeur ajoutée qu'apporte la semence hybride à leur ligne de production. Qu'appelle-t-on semence hybride et pourquoi est-elle si importante pour les paysans ?

La semence hybride est produite à l'aide de techniques spéciales, au champ, par un croisement entre deux «parents» distincts soigneusement sélectionnés. «L'enfant» qui en résulte, la semence hybride, exhibera des caractéristiques de croissance et de rendement particulières, généralement connues sous le vocable de vigueur hybride. Cependant, cette vigueur ne s'exprime pleinement que chez la première génération de la semence. En effet, à l'issue de la première génération, si le paysan avait conservé la semence de la récolte précédente et qu'il la sème à nouveau, il n'obtiendra pas le même niveau de vigueur que celle observée à la première génération. La raison est que, à ce point, la plante commence à se comporter davantage comme une variété à pollinisation ouverte (VPO) qui se croise avec elle-même, ce qui affaiblit sa structure génétique. Pour cette raison, les paysans du monde entier préfèrent acheter de nouvelles semences hybrides chaque saison pour les cultures pour lesquelles des semences viables existent.

L'art de conserver une partie de la récolte précédente sous forme de semences est pratiqué depuis des temps reculés, bien avant l'apparition des producteurs commerciaux. En réalité, la plupart des légumes et grains plantés aujourd'hui remontent aux premiers paysans qui avaient conservé une partie de leur récolte en guise de semences. Cependant, aujourd'hui, ce sont essentiellement les sélectionneurs de semences et les sociétés de semences qui interviennent dans le processus d'amélioration variétale et des progrès remarquables ont été réalisés. Le graphique ci-dessous illustre les accroissements substantiels des rendements de maïs observés aux États-Unis après la découverte du processus d'hybridation et son introduction auprès des fermiers américains dans les années 30.

Les rendements de maïs moyens



Les rendements moyens sont demeurés aux alentours de 206 k/ha, ce qui était la norme aux États-Unis pendant des décennies jusqu'à l'adoption des semences de maïs hybride. Aujourd'hui, les rendements moyens sont 7 à 8 fois supérieurs aux États-Unis.

La pente ascendante de la courbe de rendement à partir des années 30 était initialement due à l'hybridation et, par la suite, aux efforts intensifs de production ainsi qu'à d'autres avancées culturelles. Ces avantages n'auraient pas été possibles sans le processus d'hybridation.

Source: Le Département américain de l'Agriculture

Du fait de ces progrès, les paysans doivent soigneusement comparer les risques potentiels et les avantages entre conserver des semences de la récolte précédente ou en acheter de nouvelles. Cet aspect est particulièrement important lorsque les clients envisagent de conserver des semences de la récolte antérieure et de planter des grains produits à partir de semences hybrides.

Que font les sélectionneurs et les sociétés de semence pour accroître les rendements et améliorer la santé des cultures par le truchement des semences hybrides ? La réponse à cette question passe par une compréhension de base de la manière dont les semences hybrides sont produites.

La sélection de lignées pures

Au cours des dernières années, les variétés à pollinisation ouverte ont exhibé une variation génétique considérable. Par exemple, certaines lignées de maïs produisaient de très petites tiges. D'autres variétés atteignaient 45 centimètres ou davantage et produisaient des tiges épaisses et ligneuses. Certaines plantes avaient un cycle de 80 jours, d'autres 120. On notait également toute une gamme de comportements liés à la manière dont différentes plantes résistaient aux maladies, aux insectes et à la pression atmosphérique souvent sur le même champ.

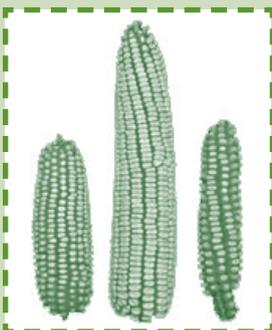
Les chercheurs en science végétale ont découvert qu'ils pouvaient réduire la variabilité génétique en produisant et en sélectionnant des plantes ayant certaines caractéristiques spécifiques sur plusieurs

générations. Il s'agit de plantes qui s'autofécondent. Parmi les variables de sélection positive identifiées et utilisées par les chercheurs dans leurs programmes de sélection figurent : la hauteur de la plante, le rendement en grains, le cycle à la maturité, la capacité de gérer le stress, la résistance aux maladies et la couleur des grains.

Le problème résidait dans le fait qu'alors que ces plantes de lignée pure étaient généralement consistantes et exhibaient les caractéristiques souhaitées plus régulièrement que la semence de la variété à pollinisation ouverte, elles étaient moins robustes que leurs prédécesseurs. C'est le phénomène de « la dépression de consanguinité ». Heureusement, une découverte de taille fut faite. En effet, les chercheurs avaient remarqué lors du croisement de plusieurs lignées pures différentes, que la semence produite donnait des plantes plus consistantes et plus robustes que les sources à pollinisation ouverte. Ce phénomène est appelé hétérosis, ou vigueur hybride. Bien que les chercheurs n'en connaissent pas exactement les causes, ils ont certainement appris comment en tirer le maximum d'avantages.

«Les petites étincelles font de grands feux»

Proverbe africain



Variétés à pollinisation ouverte

Après croisement de la semence issue de deux variétés à pollinisation ouverte (droite et gauche), et que la semence obtenue fut plantée, la taille de l'épi et le rendement ont fortement augmenté (épi au centre).

N° 4 - Pourquoi des hybrides? (suite)

La sélection de lignées pures (Suite)

La pratique de prélèvement de semences à partir de la récolte antérieure est certes courante avec les variétés à pollinisation ouverte mais elle n'est pas recommandée avec les cultures utilisant des semences hybrides. Plusieurs problèmes pourraient survenir, notamment:

- L'hétérosis à la base de la vigueur hybride serait perdue. Les rendements seront probablement plus faibles et les risques plus élevés du fait de l'incidence des maladies, des insectes et du temps.
- Les semences hybrides conservées de la récolte antérieure ne produiront pas de « vraies » hybrides à la génération suivante, parce que la semence hybride avait été soigneusement conçue pour contenir les caractéristiques génétiques de deux parents distincts. Ces caractéristiques sont, entre autres, le rendement et la résistance aux maladies, qui risquent d'être atténués avec l'utilisation de semences conservées à partir de la récolte précédente.

Production de semences hybrides

La production de la semence hybride est l'une des activités les plus importantes pour une société de semence du fait de la valeur ajoutée immense que cela apporte au paysan. Associés à une application de doses d'engrais appropriées, les accroissements de rendements peuvent être substantiels. Plusieurs exemples peuvent être cités, qui font état de paysans qui ont ainsi triplé voire quadruplé leurs rendements. C'est la raison pour laquelle la semence hybride est utilisée à 100 % pour certaines cultures dans certains pays, essentiellement ceux développés.

En Afrique subsaharienne, il est de plus en plus courant de voir sur le marché des semences hybrides de maïs, de sorgho et de riz.

Un plant de maïs à pollinisation ouverte comparé à l'hybride



Plant de maïs à pollinisation ouverte (gauche) et plant de maïs hybride (droite) cultivés dans les mêmes conditions.

La démonstration visuelle qui a convaincu les paysans américains d'essayer le maïs hybride

Lors de la crise économique des années 1930, les temps étaient très durs pour les paysans américains. Ainsi donc, lorsque les sociétés de semences ont commencé à promouvoir le maïs hybride, ils étaient sceptiques. Après tout, à l'époque les paysans épargnaient tout simplement les semences à pollinisation ouverte à partir des semences précédentes et ne les achetaient pas au comptant. Toutefois, aujourd'hui la quasi-totalité du maïs nord-américain est cultivée à partir de la semence du maïs hybride. Comment cela s'est-il passé?

Les premiers promoteurs des semences hybrides ont souvent commencé par repérer les paysans de bonnes réputations parmi leurs voisins. Ils remettraient alors aux paysans de petits sacs de semences à essayer gratuitement. La seule condition était que le promoteur ait la permission de les retourner à la récolte et comparer les rendements des variétés hybrides et à pollinisation ouverte.

En présence du paysan coopérateur et des voisins, les promoteurs mesureraient des parties égales de chaque champ et pèseraient le maïs à pollinisation ouverte ainsi que le maïs hybride des deux sections égales. Les paysans ont toujours été contents de se rendre compte du rendement accru donné par le maïs hybride. Les paysans participants sont souvent si heureux de leurs semences hybrides qu'ils ont convenu de permettre à la société de semence de prendre des photos aux fins de publicité. Beaucoup d'entre eux sont devenus eux-mêmes des promoteurs de semences hybrides.

Vers les années 1940, la majorité des paysans américains semaient du maïs hybride et le rendement moyen du maïs s'était accru de 50% à l'échelle nationale. Au cours des décennies qui ont suivi, les progrès en matière de reproduction ont contribué à plus que quintupler le rendement à partir des niveaux initiaux.

Les premières balances à trépied pour la pesée des épis de maïs sur les parcelles expérimentales en 1930.



L'activité consistant à récolter de nouvelles cultures de maïs hybride et leurs pesées pour prouver leur valeur ont suscité beaucoup d'intérêt au sein des paysans curieux. Les promoteurs de semences se sont rendus compte très tôt que les parcelles à proximité des zones de grande circulation routière étaient plus visibles et plus réussies puisque les paysans surveillent les champs tout au long de l'année.

Source: Aline O'Connor Funk avec les remerciements à Remington Seeds.

N° 5 - Comment choisir et contrôler les bons petits planteurs



Si votre société recourt à de petits planteurs pour la production, alors votre avenir est largement tributaire de l'identification et de la fidélisation de bons petits planteurs. Ce n'est pas chose facile. Il faut de l'observation soigneuse et la prise de décisions. Les sociétés qui adoptent l'approche disciplinée pour sélectionner et mettre au point de bons petits planteurs auront de l'ascendance sur leurs rivaux et jouiront d'une production de semence de grande qualité.

Plusieurs facteurs sont à prendre en considération en sélectionnant les petits planteurs mais les deux plus importants sont:

1. Leur expérience en matière de production et l'attention portée à la qualité
2. Votre aptitude à les soutenir et à les contrôler

L'aptitude d'une société à contrôler et à soutenir un petit planteur est largement fonction du lieu. Lorsque les petits planteurs sont trop loin de votre personnel de production ou trop éloigné des uns et des autres, il devient très difficile de les contrôler au cours de la période de croissance.

Au fur et à mesure du développement de votre société et en travaillant avec un nombre sans cesse croissant de petits planteurs, il sera utile d'adopter une approche formelle et normalisée pour les noter afin que vous puissiez jauger leur capacité générale et identifier les domaines d'amélioration. Les pages suivantes présentent l'échantillon d'un formulaire de note du producteur. Ce formulaire est actuellement en usage par une grosse société de production de semence basée aux États-Unis.

Le formulaire veut que vous pondérez huit facteurs clés en évaluant les petits planteurs (les pondérations doivent aller jusqu'à 100) et exige également que vous notiez chaque petit planteur sur ces huit facteurs. Les chiffres sont ensuite pointés pour calculer la note du producteur affectée d'une lettre d'évaluation correspondante.

La
discipline
est
importante

Les sociétés qui se servent d'une approche disciplinée pour sélectionner et promouvoir de bons petits planteurs auront de l'ascendance sur leurs rivaux.

Outils apparentés:

28

Veillez noter :

Le formulaire d'évaluation du producteur et autres sont inclus dans le CD-Rom joint à ce classeur.

- Les éléments clés de ce formulaire sont :

Colonne de la description du facteur d'évaluation :

Les exemples sur les pages suivantes énumèrent huit facteurs qui sont importantes en évaluant les petits planteurs. Vous pouvez ajouter ou soustraire, ou changer cette liste de facteurs pour l'adapter aux besoins de votre société. Par exemple, si l'irrigation est une considération importante pour vous en choisissant vos petits producteurs, vous voudriez l'ajouter comme facteur.

Colonne d'évaluation :

Dans cette colonne, vous devez inscrire le score du petit planteur pendant la plus récente période de l'année. Si le petit producteur ne travaille pas dans votre plantation tous les ans, peut-être en raison des pratiques de rotation de culture, inscrivez la note pour l'expérience la plus récente avec le petit producteur. Utilisez la légende en haut du formulaire pour comprendre ce qu'il faut insérer dans la colonne (eg, 1= Excellent, 0 = très médiocre). Cette colonne sera évidemment différente pour chaque petit producteur que vous évaluez.

Colonne de la pondération :

Cette colonne devrait représenter la pondération, ou l'importance de chaque facteur de votre société. Par exemple le «type de sol» est-il plus ou moins important à vous que l'«expérience précédente» pour vos sélections de producteur ? **Notez que les pondérations sur le formulaire devraient être identiques pour tous les petits producteurs.** Les pondérations sont vos décisions sur ce qui est important pour vous dans le choix du petit producteur. Vous pouvez décider de ces pondérations puis les imprimer comme faisant partie de votre formulaire final avant de le remplir. **Les pondérations doivent arriver à 100 pour le score pour être en conformité parfaite!**

Colonne des scores

Dans cette colonne, vous devez simplement multiplier la note par la pondération pour chaque facteur que vous avez énuméré dans la colonne de description. Lorsque vous avez fini votre calcul, ajoutez cette colonne pour déterminer les points totaux puis la classification ou la note en lettre. Par exemple, un petit producteur qui est excellent dans toutes les catégories recevra un nombre total de points de 100 qui est un A. Un petit producteur qui n'est que moyen dans toutes les catégories recevra une note totale de 50 qui correspond à C.

Un formulaire qui peut être utilisé pour contrôler la performance de chaque petit producteur chaque année y compris les résultats des récoltes est également inclus dans cet outil.

Au fur et à mesure de votre développement et en utilisant de grands nombres de petits producteurs, l'évaluation objective de leurs forces en tant que partenaires de production est cruciale.

Note du producteur

Date: 15 septembre 2009

Nom du planteur: Mr Farmer Annotation _____

	Excellent:	1,00	
	Bon:	0,75	
	Moyen:	0,50	
	Médiocre:	0,25	
	Très médiocre:	0,00	

DESCRIPTION	Note	Pondération *	Score
1. Qualité/rendement de la précédente récolte de semence	50	30	16
2. Professionnalisme	75	15	11,25
3. Type de sol/Fertilité	1,00	10	10
4. Drainage/Type de sol/Compactage	.5	10	5
5. Désherbage et pratiques agricoles	.5	15	7,5
6. Aire géographique de la plante/Zone de plantation	.25	10	2,5
7. Participation aux réunions de la société	.25	5	1,25
8. Expérience semencière précédente	.50	5	2,5
SCORE TOTAL =			55
CLASSIFICATION =			C

Approbation du directeur: _____
Nécessaire pour une «mauvaise» note

SCORE	CLASSIFICATION
Supérieur à 75	Excellent A
60 – 75	Bon B
50 – 59	Moyen C
Inférieur à 50	Médiocre D

*Noter que les chiffres dans la colonne de la «pondération» doivent être équivalents à 100

Source: Remington Seeds

Note du producteur (Finalisée)

Date: 15 septembre 2009

Nom du planteur: Mr Farmer

Annotation

Excellent:	1.00
Bon:	0,75
Moyen:	0,50
Médiocre:	0,25
Très médiocre:	0.00

DESCRIPTION	Note	Pondération *	Score
1. Qualité/rendement de la précédente récolte de semence	<u>50</u>	<u>30</u>	<u>16</u>
2. Professionnalisme	<u>75</u>	<u>15</u>	<u>11,25</u>
3. Type de sol/Fertilité	<u>1.00</u>	<u>10</u>	<u>10</u>
4. Drainage/Type de sol/Compactage	<u>.5</u>	<u>10</u>	<u>5</u>
5. Désherbage et pratiques agricoles	<u>.5</u>	<u>15</u>	<u>7,5</u>
6. Aires géographique de la plante/Zone de plantation	<u>.25</u>	<u>10</u>	<u>2,5</u>
7. Participation aux réunions de la société	<u>.25</u>	<u>5</u>	<u>1,25</u>
8. Expérience semencière précédente	<u>.50</u>	<u>5</u>	<u>2,5</u>
	SCORE TOTAL =		<u>55</u>
	CLASSIFICATION =		<u>C</u>

Approbation du directeur: _____
Nécessaire pour une «mauvaise» note

<u>SCORE</u>	<u>CLASSIFICATION</u>
Supérieur à 75	Excellent A
60 – 75	Bon B
50 – 59	Moyen C
Inférieur à 50	Médiocre D

*Noter que les chiffres dans la colonne de la «pondération» doivent être équivalents à 100

Source: Remington Seeds

Note du producteur (Vierge)

Date: _____

Nom du planteur: _____

Annotation

Excellent:	1.00
Bon:	0,75
Moyen:	0,50
Médiocre:	0,25
Très médiocre:	0.00

DESCRIPTION	Note	Pondération *	Score
1. Qualité/rendement de la précédente récolte de semence	_____	_____	_____
2. Professionnalisme	_____	_____	_____
3. Type de sol/Fertilité	_____	_____	_____
4. Drainage/Type de sol/Compactage	_____	_____	_____
5. Désherbage et pratiques agricoles	_____	_____	_____
6. Aires géographique de la plante/Zone de plantation	_____	_____	_____
7. Participation aux réunions de la société	_____	_____	_____
8. Expérience semencière précédente	_____	_____	_____

SCORE TOTAL = _____

CLASSIFICATION = _____

Approbation du directeur: _____

Nécessaire pour une «mauvaise» note

<u>SCORE</u>	<u>CLASSIFICATION</u>
Supérieur à 75	Excellent A
60 – 75	Bon B
50 – 59	Moyen C
Inférieur à 50	Médiocre D

*Noter que les chiffres dans la colonne de la «pondération» doivent être équivalents à 100

Source: Remington Seeds

Feuille de calcul de comparaison des rendements du petit planteur

COMPARAISON DU RENDEMENT DU PETIT PLANTEUR POUR LA SAISON 20XX

Plante: _____ Total des ha plantés par tous les petits planteurs _____ Préparé par _____

NB: Se servir d'une feuille de calcul par plante

	Planteur # 1 Lieu	Planteur#2 Lieu	Planteur #3 / Lieu	Planteur #4 Lieu	Planteur #5 Lieu	Planteur #6 Lieu	Planteur #7 Lieu	Planteur #8 Lieu	Planteur #9 Lieu
Variété plantée									
Ha planté									
Date plantation									
Espacement									
Date app engrais									
#de temps semés									
Pluie reçue/Dates									
Date récolte									
Rendement récolte (kg)									
Productivité de la récolte (kg/ha)									
Commentaires									

«Ne t'occupe pas de ton point de chute
mais d'où tu as glissé»

Proverbe africain

Source: Aline O'Connor Funk, Remington Seeds et Leldet Seeds

N° 6 - Ai-je besoin d'un contrat de petit producteur?



Un contrat de petit producteur est toujours recommandé.

Même si vous vivez dans un pays qui ne dispose pas d'un système juridique solide pour appuyer un contrat, il est bénéfique d'avoir un en raison de la plupart des raisons énumérées ci-dessous qui restent pertinentes.

Pourquoi un contrat est-il recommandé ?

1. Un contrat souligne les attentes et les responsabilités des deux parties.
2. Un contrat souligne les coûts à supporter par chaque partie
3. Un contrat souligne les paramètres de qualité à remplir par le producteur, y compris, et non limité aux distances d'isolement.
4. Un contrat souligne comment sera calculé le paiement du producteur.
5. Un contrat donne la réassurance des deux parties que l'autre partie endosse ses responsabilités.
6. Un contrat établit les grandes lignes d'une discussion pour vos arrangements commerciaux avec le petit producteur.
7. Si le contrat concerne un groupe de petits producteurs, il trace les grandes lignes de discussion pour le représentant du groupe en communiquant avec les membres.
8. Un contrat est un moyen pour le petit producteur d'enregistrer son/ses requêtes et les conditions de l'arrangement.
9. Un contrat peut être juridiquement applicable si l'un des deux parties ne respecte pas ses obligations.

Les contrats de petit producteur ne sont tous identiques. Chaque société doit mûrement réfléchir ce qu'il doit ou ne doit inclure dans chaque contrat individuel. Les termes varieront selon la plante, le type de petit producteur, et, éventuellement, la saison. Il n'y a pas autre moyen de réfléchir mûrement sur vos contrats et de rédiger aussi clairement que possible les termes. L'explication donnée à vos petits planteurs avant le début de la saison sur les modalités du contrat contribuera à éviter les mésententes et les frustrations plus tard.

Dans les pages suivantes figure un exemple d'une société qui a élaboré un contrat de petit producteur pour les plantes de variété. Naturellement, un contrat pour une plante hybride comme le maïs sera plus compliqué.

Par exemple, un contrat de petit producteur pour le maïs hybride devra également comporter la formulation couvrant :

- Les conditions d'isolement plus spécifiques, éventuellement inclure les bordures des rangées mâles
- Les conditions éventuelles de plantation étagée entre mâle/femelle
- Les conditions de castration du maïs
- La suppression des rangées de mâles
- L'appropriation des épis des rangées de mâles

Même si les contrats de petit producteur sont recommandés pour toutes les cultures, ils sont hautement recommandés pour les cultures hybrides en raison de la complexité additionnelle de production.

Enfin, souvenez-vous qu'un contrat de petit producteur devrait être un document qui aide votre petit producteur à accroître ses revenus de la production de semences. En éduquant le petit producteur sur les pratiques de production optimale et en exigeant que les pratiques soient suivies afin de respecter les termes du contrat, votre petit producteur tirera profit de même que votre société. Le haut rendement de la production de semence et les semences de grande qualité constituent un résultat encourageant pour les deux parties à un contrat.

« Il n'y a pas autre moyen de réfléchir mûrement à vos contrats et de rédiger les termes aussi simplement et clairement que possible ».

Contrat de petit producteur - Échantillon

Echantillon de contrat pour la multiplication de la matière «de la culture de variété».

Le présent contrat, «date» entre ;

«Nom et adresse de votre société», (ci-après désigné La Société).

Et

_____ (Ci-après désigné Le producteur)

Ce contrat a trait à la multiplication des matières pour la variété suivante:

Variété

Lieu proposé du site de multiplication: Ferme:

District:

Champ proposé disponible pour la multiplication: Hectares

Saison proposée pour la multiplication de la matière:

Etat de la semence pour le processus de multiplication: Fondation

Taux de semence proposé: kg/ha

Quantité de la semence parentale fournie: kg

Représentant du producteur en charge de la culture:

CONDITIONS:

On s'attend à ce que le producteur se conforme à toutes les conditions de l'Acte de la Semence qui ont trait à la multiplication de la «culture». Le Marchand aidera à fournir les informations pertinentes requises par le Producteur. Les exemples comprennent: l'isolement des contaminants éventuels tant biologiques que chimiques dans le champ et après la récolte, les antécédents historiques et végétaux de la terre avec la «culture» ne correspondant pas à la «culture».

Conformément à l'Acte de la Semence, cette culture relèvera de la supervision du «nom de l'agence nationale d'inspection semencière». En conséquence, le producteur devra se faire enregistrer au «nom de l'agence nationale d'inspection semencière» et la culture sera également enregistrée au «nom de l'agence nationale d'inspection semencière». L'assistance du Marchand sera nécessaire dans ces questions, à condition que le producteur s'engage à donner au Marchand les détails pertinents pour inclure ce qui suit : les dates de la culture, les dates d'émergence, le domaine de plantation, les détails de l'adresse physique et une carte indiquant l'endroit précis de la culture dans leurs locaux.

Le producteur convient de permettre aux inspecteurs de «nom de l'agence nationale d'inspection semencière» d'accéder aux cultures dans le champ pendant la plantation, au stockage pertinent de l'après-récolte et enfin le «nom de l'agence nationale d'inspection de la semence» doit figurer sur le produit. Cette disposition est nécessaire pour conserver la provenance de la matière.

Le producteur s'engage à respecter les règles de «nom de l'agence nationale d'inspection semencière» et de se conformer aux conseils et directives des inspecteurs dans l'exercice de leurs fonctions.

Le producteur s'engage à produire la meilleure culture possible et de maintenir les mêmes critères dans les meilleures conditions possibles en observant les meilleures pratiques de production. L'entretien de la culture tel que les mesures phytosanitaires doivent être prises à la satisfaction complète et avec l'approbation du «nom de l'agence nationale de l'inspection semencière».

Le Marchand s'engagera à donner les conseils techniques si possible.

Le producteur reconnaît que le matériel génétique et tout produit relève de la propriété du Marchand. Il en sera ainsi tout au long du processus jusqu'à la livraison lorsque tout le matériel génétique sera retourné au Marchand ainsi que le matériel produit découlant de la génération en gros.

Contrat de petit producteur - Échantillon (Suite)

Par ailleurs, le Producteur convient que, en aucune façon, aucune des matières ou ses produits ne doivent être vendus, conservés, replantés ou utilisés de quelle que manière que ce soit sans l'autorité express écrite du Marchand.

LIVRAISON DU PRODUIT

Le Producteur revendra tout le produit au Marchand en «indiquant ici, par exemple 'une condition propre, sèche, triée. Le produit conservera sa coque et sera expédié dans cet état. Le niveau d'humidité doit être dans la norme de X% et Y% et sera déterminée par (méthode identifiée).»

Les conditions d'emballage sont indiquées ici, par exemple, «le produit devrait être emballé dans des sachets de bonne qualité selon un poids conforme, clairement étiqueté selon la variété, le point d'origine, le poids du sachet et clairement daté avec la date de la récolte. Le produit doit être étiqueté tant sur le sachet à l'aide d'un marqueur indélébile et avec les étiquettes de manila dans les sachets.»

Les conditions d'insecticide sont indiquées ici, par exemple «La semence doit être également époussetée à l'aide d'insecticide approprié pour la protéger des dégâts selon les recommandations du Fabricant.»

Le transport du produit vers les magasins du Marchand depuis les locaux du producteur est à la charge du Marchand.

ÉTAT ET PRIX DU PRODUIT

L'intention est de produire des semences certifiées de bonne qualité. En conséquence, on espère que la culture récoltée aura été approuvée par «nom de l'agence nationale d'inspection semencière» et aura fait l'objet de la certification intégrale.

La matière parentale est fournie gratuitement par le Marchand.

Le Marchand se propose de payer au producteur un prix de X/kg pour la culture dans son état propre, trié, naturel. Le prix est conditionné par l'approbation de la plante à la récolte par « nom de l'agence nationale de l'inspection de la semence» en tant que semence, adressée convenablement au Marchand et dans un état de germination adéquat une fois testée.

Au cas où la plante n'est pas approuvée ou perd son état par l'action inappropriée ou la négligence du planteur, le marchand versera X/kg pour la culture.

Par contre, si la culture ne pousse pas pour une faute du Marchand, le producteur se ferait quand payer le prix de la semence au taux de X/kg.

La culture sera pesée par le producteur à l'expédition et par le Marchand à la réception. Les différences à la pesée seront déterminées en conséquence mais il est proposé de se servir de la valeur moyenne des deux pesées d'expédition pour déterminer le paiement.

Étant donné que le prix du produit est lié à la qualité du produit et de sa possibilité de germination, l'échantillon du produit sera un élément clé dans le processus.

La germination minimum de la «culture» en vue de sa certification est XX%.

Le Producteur doit conserver un échantillon représentatif du produit comme référence. Le Marchand se propose d'utiliser le «nom de l'agence nationale d'inspection de la semence» pour l'échantillon du produit et effectuer les essais de germination au «nom de l'agence nationale d'inspection semencière» pour aboutir à un résultat équitable et impartial.

Le Marchand se propose de payer XX% de la valeur de l'expédition à la livraison et le solde payé dans XX jours dès que le résultat de la germination est publié.

Signé:

Nom de la société

Signé:

Nom du producteur

Source: Leldet Seeds

Source: Aline O'Connor Funk avec les remerciements à Remington Seeds

N° 7 - Les 10 principaux «purgeurs» de la production



Être une société durable exige la rentabilité, car sans les profits, vous êtes incapables de générer le flux de trésorerie nécessaire pour survivre. Dans le commerce des semences, le principal facteur déterminant de la rentabilité d'une société est le coût des marchandises vendues (CMV), ou ses coûts de production. Si les coûts de production ne sont pas gérés avec le maximum de prudence, la société sera purgée de sa substance qu'est l'argent.

Voici les principaux «purgeurs» de la production que la société de semence doit éviter et contrôler :

1. Les petits planteurs faibles

Qu'un petit planteur soit fort ou faible, vous faites le même investissement initial – la même semence de base, les mêmes achats d'engrais, les mêmes visites de contrôle, la même utilisation initiale de la supervision de la société et les mêmes ressources en formation. Ce qui varie, naturellement, ce sont les résultats de production provenant de chaque petit planteur et non votre investissement initial dans la production. Lorsqu'un petit planteur de la mauvaise qualité fait partie de votre équipe de production, le coût que vous supportez est non seulement l'investissement initial sous-utilisé, mais également le coût d'opportunité des revenus que vous perdez en n'ayant pas la semence additionnelle à vendre. Cela peut être énorme.

2. Mauvaises pratiques de la gestion de la production, de la formation et de la supervision

Lorsque les petits planteurs ne suivent pas les pratiques optimaux de gestion – l'espacement, l'utilisation des engrais, la plantation intercalaire, le désherbage, la pulvérisation des insecticides, etc – vous perdez des volumes de production et l'opportunité d'avoir plus de produit à vendre. Une communication verbale et clairement écrite sur les attentes, la formation initiale et solide et la supervision efficace au cours de la saison de production sont autant de mesures qui contribueront à assurer le suivi des bonnes pratiques de gestion par vos petits planteurs.

Qu'est-ce que la recherche en production?

Toutes les recherches en semences n'ont pas trait à la recherche. Un type important de recherche pour une société de semence est appelée la recherche en production. C'est l'étude de la façon exacte de produire les types spécifiques de semence afin de maximiser le volume et la qualité à la récolte.

Plus particulièrement avec les hybrides, la recherche en production est cruciale. Une société de semence devrait commencer par recueillir les informations à partir du producteur ou d'autres experts sur la source de la semence (exemple, le NARS ou le CG Center). Cependant, ce conseil représentera probablement la production du point de vue du producteur; par conséquent, la société de production doit ensuite conduire des essais pour voir comment mieux produire les semences au niveau commercial. L'attention particulière devrait être portée sur les périodes de croisement, le mode de rangées des mâles et des femelles, les rangées de bordure pour assurer l'isolement, la population végétale et les pratiques de gestion des cultures.

Une composante importante de la recherche en production est le maintien des archives exactes de production afin que les techniques de production puissent être reproduites ou améliorées dans les années à suivre.

3. Le manque de diversification géographique dans la production

Si vous produisez des semences dans une zone géographique qui comporte beaucoup de risques (ex: maladie, sécheresse, inondation, etc.) il importe de diversifier votre production. Cela signifie que devrez consentir des efforts pour étendre votre espace de production pour qu'en cas de catastrophe sur une zone, vous ne perdez pas une partie importante de votre production. Dans certains cas, cela vous reviendra plus cher (ex: contrôle accru de votre production), mais le coût sera par la suite moindre que le coût de la perte d'une grande quantité de production.

4. Les hybrides ou les variétés qui ne sont « produisibles »

Certains hybrides ou variétés apparaîtront comme des candidats excellents pour la commercialisation sur la base des planteurs et des travaux de station de recherche, mais ils s'avéreront par la suite extrêmement difficiles et cher à produire pour une société de semence. Lorsque vous envisagez d'introduire un nouveau produit dans votre ligne de production, il vaut la peine de procéder d'abord à votre propre recherche sur la façon de mieux produire la semence au niveau commercial avant de vous lancer dans une production à grande échelle. Conduire une telle recherche vous épargnera beaucoup de temps et d'argent et maximisera vos résultats au moment de la période de la récolte.

5. Perte de petite semence

A travers le monde, les paysans perçoivent la petite semence moins désirable ou plus dure que les plus grandes semences, même si ce n'est pas vrai. En raison de ces préjugés, beaucoup de sociétés de semence ne tentent pas de revendre au détail les semences plus petites, et les vendent plutôt comme céréales ou autres produits alimentaires. C'est un mauvais choix pour les sociétés de semence dans la mesure où une semence revient cher à produire et ne devrait pas être gaspillée. Les sociétés qui investissent pour prouver à leurs clients que la petite semence est une bonne semence ou encouragent leurs clients à acheter la petite semence car c'est une meilleure valeur (exemple, il existe plus de semences par kg que les plus grandes semences), non seulement aideront leurs clients mais amélioreront leurs propres CMV.

6. Problèmes de certification

L'un des plus grands inconvénients pour une société de semence est de n'avoir pas pu certifier ses semences par les inspecteurs de l'État. La perte des coûts de production peut être importante, cependant, elle est négligeable par rapport aux pertes futures de revenus. Le faible volume de production qui en découle a également un impact sur la foi du client à la société, à la confiance des distributeurs d'intrants et bien plus. Bien comprendre d'avance ce que recherchent les inspecteurs de l'Etat et prendre toutes les mesures nécessaires pour veiller à la certification par le gouvernement sera un atout pour votre société au cours de la période des récoltes.

Réduire au minimum la saignée de la production!

Cette boîte à outils renferme beaucoup d'outils qui permettront de veiller au contrôle de vos coûts de production. Afin d'avoir une société rentable, il vous plaira de savoir comment vous servir de ces outils. Les outils pertinents les plus importants sont: Les Ennemis de la qualité de semence (N° 2) Les prescriptions du traitement des semences (N° 12), Les prescriptions du stockage (N° 14) Éviter les problèmes de qualité et de production (N° 15).

N° 7 - Les 10 principaux «purgeurs» de la production (suite)

7. Le mauvais contrôle des inventaires entraînant des semences perdues

Gérer l'inventaire des semences est complexe et le devient même davantage avec le développement d'une société. Une bonne tenue des registres et des contrôles pour suivre de près le mouvement des semences à partir du champ, par le traitement et puis à la distribution constituent des dispositions à prendre.

8. Mauvais stockage

Chaque directeur de société de semence aime entrer dans une structure de stockage bien gérée, sûre, sèche, bien aérée car cela signifie que la viabilité de la semence est bien préservée pour la plantation future. Par contre, le mauvais stockage peut nuire à l'inventaire important et réduire les revenus futurs pour la société. Veiller attentivement à la circulation de l'air, à l'humidité, à la température, à la moisissure, à la sécurité, à l'invasion des insectes et des rongeurs empêchera les pertes et sera plus avantageux pour tout investissement que vous faites dans les bonnes installations de stockage.

«Il est crucial d'avoir de bons registres financiers liés aux coûts de production et d'analyser les dépenses en CMV.»

Outils Apparentés:

2, 12, 14, 15

9. Ne pas comprendre les activités économiques des petits planteurs

Dans un climat de flambée des prix des denrées alimentaires, les petits planteurs peuvent être tentés de vous vendre les semences qu'ils produisent comme céréales ou produit alimentaire si cela peut leur rapporter plus d'argent. Dans un scénario idéal, les petits planteurs n'agiraient pas de la sorte, mais la réalité est que beaucoup d'entre eux le feraient au moins en monnayant une partie de leur récolte. Dans beaucoup d'autres pays, comme l'Inde et les Etats-Unis, les sociétés de semence reconnaissent que les petits planteurs ont besoin de recevoir des compensations commerciales afin de produire des semences et ajuster les prix payés aux petits planteurs pour compenser les augmentations des prix des produits alimentaires. Au minimum, il importe de comprendre les activités économiques des petits planteurs et de prendre les mesures proactives pour veiller à ce qu'ils reçoivent l'intégralité de la récolte de la semence que vous avez produite par le canal de vos petits planteurs.

10. Manque d'information financière sur les CMV

Étant donné que le coût des marchandises vendues représentera l'unique et la plus importante rubrique des dépenses de votre société, il est crucial d'avoir de bons registres financiers liés au coût de production et d'analyser les dépenses en CMV. Par exemple, il est très utile de veiller de près au coût de production par tonne métrique pour chaque récolte chaque année. Puis, il est très sage d'analyser les coûts et de rechercher les opportunités de devenir plus efficace ou de produire les semences de grande qualité au même coût. Vous tirerez des bénéfices en impliquant toute une équipe dans ces débats et en recherchant constamment de nouveaux moyens de vous améliorer.

“Si vous courez après deux lièvres,
vous n’attraperez aucun.”

African Proverb

Source: Aline O'Connor Funk avec les remerciements à Remington Seeds

N° 8 - Échantillon de rapport d'inspection sur le site



Tous les pays imposent les conditions d'inspection des semences. Les semences certifiées doivent mériter leur appellation et obtenir un certificat d'approbation de l'agence nationale d'inspection. Par conséquent, il est essentiel qu'une société de semence se concentre sur la bonne production afin d'obtenir la certification, sans laquelle la semence ne peut être vendue. Toutefois, les bonnes inspections sur le site sont également importantes pour d'autres raisons.

- Elles permettent d'identifier les problèmes potentiels avant qu'ils ne deviennent insolubles.
- Elles constituent un bon outil pour éduquer et former les petits planteurs.
- Elles font partie de processus de contrôle de la qualité de toute bonne société de semence.
- Elles peuvent potentiellement épargner à une société de semence des sommes importantes d'argent.

Au minimum, les inspections sur le site doivent couvrir les éléments que les inspecteurs d'État passent en revue. Par moments, les inspections conduites sur le site peuvent permettre d'éviter des problèmes qui pourraient plus tard inciter les inspecteurs d'État à rejeter une culture.

Les inspections sur le site devraient s'effectuer plusieurs fois au cours de la saison de plantation et devraient couvrir ce qui suit :

1. La plantation et la germination

- a. La préparation du champ
- b. L'isolement
- c. L'usage approprié des stocks de semence (en particulier le mode de plantation mâle/femelle si c'est un hybride)
- d. L'espacement et la population (semences/ha et collines/ha)
- e. Les applications d'engrais
- f. La germination, les supports et la plantation intercalaire
- g. D'autres erreurs éventuelles de plantation

Temps d'inspection sur le site

Les inspections sur le site devraient s'effectuer plusieurs fois au cours de la période de croissance et devraient couvrir :

1. La plantation et la germination
2. La période de croissance (de façon idéale plus d'une inspection)
3. La pré-récolte

Outils apparentés:

9

2. La période de la plantation (de façon idéale plus d'une inspection)

- a. La pureté
- b. Les plantes hors-type et l'épuration
- c. L'amincissement
- d. Les maladies
- e. Dommages causés par les insectes
- f. Désherbage
- g. Pulvérisation
- h. Autres dommages causés aux cultures
- i. Floraison, et apparition des soies, etc.
- j. Irrigation, si possible
- k. Floraison mâle et castration du maïs, si possible
- l. Pollinisation et entaillage

3. Pré-récolte

- a. Maladie
- b. Dommages causés par les insectes
- c. Autres dommages causés aux cultures
- d. Hors-type
- e. Stabilité
- f. Niveaux d'humidité et de flétrissement
- g. Rendement potentiel
- h. Élimination des rangées de mâles, si c'est un hybride

Dès que la société fixe ses conditions d'inspection pour chaque plante, il est conseillé de produire un formulaire d'inspection standard pour chaque culture. Le personnel de la société qui inspecte les cultures sur la parcelle de la société ou sur celle du petit planteur enregistre les observations sur le formulaire à partir de chaque visite, en identifiant les problèmes et en recommandant les démarches pour les résoudre.

Malgré le grand nombre d'éléments à inspecter, un simple formulaire d'inspection sur le site est recommandé. Trop d'informations et trop de mesures d'inspection peuvent masquer les problèmes réels. L'élément le plus important dans une inspection de site est l'inspecteur et non le formulaire. Une bonne connaissance technique et un œil disciplinaire sont les ingrédients de succès et tout ceci conduirait à une identification des problèmes potentiels ou réels ainsi que les recommandations de solutions. La formation sur ce qu'il faudrait rechercher dans un site d'inspection est cruciale.

Une démarche importante est de faire signer le rapport d'inspection par le producteur outre l'inspecteur de la société. Cela permettra de veiller à ce que l'inspecteur discute des questions avec le producteur et que celui-ci comprenne et agisse sur les recommandations de l'inspecteur.

La plupart de bonnes sociétés de semence dans le monde élabore un programme d'inspections sur le site assorti d'une liste claire de ce qu'il faut rechercher à un moment donné de l'année. L'accent est mis les inspections préventives – les visites orientées vers la résolution des problèmes et pas seulement leur révélation.

Une inspection sur le site serait perçue comme une occasion pour collaborer étroitement avec un petit planteur, lui enseigner davantage sur comment être un meilleur paysan.

Un échantillon de formulaire d'inspection pour la maïs hybride suit.

Rappelez-vous: Toutes les informations doivent être claires et lisibles ou la valeur de l'inspection est perdue!

Rapport d'inspection du maïs hybride - Échantillon

La société de semence ABC

RAPPORT D'INSPECTION DU MAÏS HYBRIDE 2009 – ÉCHANTILLON

Nom/lieu du petit planteur: _____

Date de la plantation: _____ Nombre d'ha: _____

Date d'inspection: _____ Inspecteur: _____

LISTE DE RÉFÉRENCE D'INSPECTION		
Plantation et germination	Période de croissance	Pré-récolte
Préparation de champ	Amincissement	Maladie
Isolement	Précipitation reçue	Domage causé par les insectes
Utilisation exacte des stocks de semences	Pureté, plantes hors-type, épuration	Autres dommages causés aux plantes
Espacement et population	Maladie	Hors-types
Application des engrais	Domage causé par les insectes	Stabilité
Germination, plantation intercalaire	Désherbage	Niveaux d'humidité et flétrissement
Précipitation reçue	Pulvérisation	Rendement potentiel
Autres erreurs éventuelles de plantation	Autres dommages causés aux cultures	Élimination des rangées de mâles si c'est un hybride
	Floraison, apparition des soies, etc	
	Irrigation, si possible	
	Floraison mâle, la castration du maïs	
	Pollinisation et entaille	
Rubrique d'inspection	COMMENTAIRES	
Population et Stabilité		
Pression des maladies		
Pression par les insectes		
Pression de la sécheresse		
Autres (ex, vent, inondation)		
Pureté/Hors-types		
Désherbage		
Pollinisation		
<u>Commentaires généraux sur la condition des cultures</u>	<u>Suivi nécessaire :</u>	
	<u>Signature du producteur:</u>	

VEUILLEZ ÉCRIRE CLAIREMENT ET LISIBLEMENT!

«Celui qui est porté à califourchon n'apprécie
pas l'éloignement de la ville»

Proverbe africain

Source: Aline O'Connor Funk avec les remerciements à Remington Seeds

N° 9 - Dossier de production



La qualité du produit n'est pas un accident de parcours et un facteur déterminant important de la qualité est la bonne production. Peu importe la taille de la société de semence, il est crucial de conserver des registres de production adéquats, clairs, détaillés. Plusieurs directeurs de production commencent la saison en estimant qu'ils peuvent suivre de près leur production avec des notes minima pour ne découvrir plus tard qu'ils ont perdu trace des faits essentiels. La conservation de bons registres de production permet d'éviter cette situation et facilite la communication avec le reste de l'équipe de direction sur la production de l'année en cours.

Chaque société a besoin de déterminer ce qui est important à repérer pour son propre besoin de production. Cependant, au minimum, les dossiers de production doivent couvrir ce qui est planté en chaque lieu, comment est gérée la culture, ce qui est enfin de compte récolté sur chaque site et les numéros de lots assignés à chaque récolte.

Les registres de production sont également un outil utile pour les directeurs exécutifs pour contrôler les dates et les résultats d'inspection et pour s'assurer que toutes les questions sont posées en vue des débats sur une base opportune.

Pour vous permettre de commencer, la page qui suit contient un échantillon de dossiers de production pour une société qui produit et vend plusieurs types de semences et plusieurs variétés de chaque type. Au fur et mesure que le rapport est rédigé au cours de l'année, il couvrira plusieurs pages. En raison du fait qu'il s'agit de l'outil principal utilisé pour suivre de près la production de la société pour la saison à venir, il constitue l'un des registres les plus importants de la société et l'un des outils les plus importants pour assurer la qualité de la semence.

Outre les registres de production, la qualité du produit dépend également du suivi des résultats des inspections de certification et des divers tests de qualité comme les tests de germination.

Points importants de la tenue de registre

Chaque société doit déterminer ce qui est important à contrôler pour ses propres besoins de production. Cependant, au minimum, les registres de production doivent couvrir ce qui suit:

- **Ce qui est planté sur chaque parcelle**
- **Comment est gérée la culture**
- **Ce qui est en définitive récolté sur chaque site**
- **Les numéros de parcelle assignés à chaque culture**

Outils apparentés:

2, 8, 15

Feuille de calcul des registres de production

CAMPAGNE DE PRODUCTION

saïson de croissance: _____ Préparé par: _____

NB: Les cellules noircies contiennent des formules et les calculs se feront automatiquement

Plante A	Nom du planteur & Lieu	Semences de base fournies (kg)	Date plantée	Engrais fourni (kg)	Irrigué o/n Partiel	Date d'inspection de la société			Date de rendement	Récolte vérifiée par (initiales)	Lot No.	Commentaires
						Date # 1 (initiales)	Date # 2 (initiales)	Date # 3 (initiales)				
	Variété X											
	(# d'ha)											
	(# d'ha)											
	(# d'ha)											
	Total partiel	0							0			
	Variété Y											
	(# d'ha)											
	(# d'ha)											
	(# d'ha)											
	Total partiel	0							0			
	Variété Z											
	(# d'ha)											
	(# d'ha)											
	(# d'ha)											
	Total partiel	0							0			
	Plante A Total	0							0			
	Plante B											
	Variété X											
	(# d'ha)											
	(# d'ha)											
	(# d'ha)											
	Total partiel	0							0			
	Variété Y											
	(# d'ha)											
	(# d'ha)											
	(# d'ha)											
	Total partiel	0							0			
	Variété Z											
	(# d'ha)											
	(# d'ha)											
	(# d'ha)											
	Total partiel	0							0			
	Total Plante B	0							0			
	Plante C											
	Variété X											
	(# d'ha)											
	Suite comme plus haut.											

Source: Aline O'Connor Funk

N° 10 - Éléments d'une bonne étiquette de semence



L'étiquetage est synonyme, pour le client, d'un gage de qualité pour le produit qu'il achète. Étant donné que le paysan ne saurait identifier ou évaluer la qualité en se fiant uniquement à ce qu'il voit, l'étiquetage a donc toute son importance. L'information sur l'étiquette doit être fiable à 100 %. Il s'agit d'une composante essentielle de la confiance qui doit exister entre une entreprise semencière et le paysan avec lequel elle traite.

Par exemple, l'étiquette ne peut affirmer que la semence est à 98 % pure alors que les tests la chiffrent à 95 %. Il est nécessaire d'indiquer une «vérité totale en matière d'étiquetage».

Pour un étiquetage de produit conforme, prendre en compte ces trois impératifs:

1. Identifier le type de semence (culture, variété, classification, traitement éventuel)
2. Confirmer la qualité de la semence (résultats des tests de germination et de pureté)
3. Fournir des informations sur l'environnement de culture (société productrice et numéro du lot)

Rappels de l'étiquetage de produit :

- **Communiquez avec votre autorité régulatrice pour apprendre les conditions d'étiquetage des semences dans les régions où vous vendez les semences**
- **Déterminer le langage approprié à utiliser**
- **Former ceux qui sont impliqués dans l'étiquetage des produits afin qu'ils comprennent pourquoi l'exactitude est importante**
- **Elaborer un bon plan pour l'attribution des numéros de lot**

Exemple d'une étiquette :

- Société: (nom, logo et adresse)
- Culture: (ex. Sorgho)
- Catégorie de semence: (ex. hybride)
- Nom et/ou numéro de la variété:
- Traitement utilisé: (indiquer le mode de traitement ou mentionner "aucun")
- No. de lot: (assignée à la société et numéro du lot traité)
- Calibre (s'il s'agit de semences calibrées): (e.x, grand et plat)
- Résultats des tests de germination: (%)
- Résultats des tests de pureté: (%)
- Certifié par: (nom de l'agence de certification)

Si possible, inclure également l'attestation de l'autorité de réglementation du pays. Ceci aidera à faire la différence entre vos semences et «les semences de contrefaçon» proposées sur le marché.

Le langage utilisé pour l'étiquette est un autre facteur important. En effet, une bonne étiquette doit être rédigée en un langage simple, d'un point de vue de marketing.

Les exigences en matière d'étiquetage varient selon les pays. **Vous devez avoir une compréhension exhaustive de celles définies par votre pays et vous y conformer.** Bon nombre de sociétés optent volontairement d'inclure plus d'informations que celles requises, telles que l'origine géographique de la semence.

N'oubliez jamais: l'étiquette apposée sur votre sac ou paquet de semences est le gage de qualité que vous donnez aux clients ; vous leur confirmez que le produit contenu dans le sac est clairement identifié et que les normes de qualité sont au moins conformes à celles indiquées sur l'étiquette.

«Ne pas savoir est mauvais. Ne pas souhaiter savoir est pire.»

Proverbe africain

Source: Aline O'Connor Funk

N° 11 – Qu'est-ce qui est sur le sac?



L'information contenue sur l'étiquette revêt plus d'importance que vous ne le pensez:

- Elle véhicule des informations essentielles sur le produit et doivent être vérifiables à 100%.
- C'est un outil éducatif pour le paysan.
- Elle véhicule l'image de votre société.
- Elle peut susciter la confiance chez le client.
- Elle constitue un outil de vente car elle influence la décision du client en matière d'achat.
- Elle fait partie intégrante de la vitrine d'exposition du fournisseur; la manière de la concevoir est donc essentielle.

Informations clés à fournir:

- Nom et logo de la société
- Produit (ex. Semence de maïs hybride ou Semence de sorgho VPO)
- Nom de la variété et/ou numéro et/ou logo, à moins de le faire apparaître sur l'étiquette au lieu du sac
- Semence traitée ou non traitée
 - Si la semence est traitée, apposez clairement quelques mises en garde telles que: «Non destinées à la consommation» ou «Semences traitées, à ne pas consommer, ou «à usage d'huile»
- Poids du sac
- Numéro de téléphone et/ou adresse géographique de la société

À quoi pense un client lorsque:

Vos sacs de semence sont sales ou déchirés?

L'information importante manque?

Il n'y a pas d'étiquette de semence.

Il ne peut pas trouver facilement votre information de contact?

Outils apparentés:

20

Certaines sociétés optent également d'ajouter une ligne indiquant:

Semence de riz NERICA à haut rendement et de qualité supérieure

En conditions idéales, toutes les informations ci-dessus doivent figurer en bonne place, sous une présentation attrayante qui ne laisse pas le client indifférent; il s'agit d'un symbole de qualité de la semence contenue dans le sac.

Si l'impression sur le sac doit être recto/verso, vous pouvez aussi inclure quelques matériels éducatifs à l'intention du paysan, à l'arrière du sac, en fonction de sa taille. Il peut s'agir d'informations sur la profondeur de semis, l'espacement, l'application d'engrais et les associations culturales recommandées, ou des informations sur les autres produits similaires proposées par votre entreprise. Le choix de la langue est un facteur de taille car bon nombre de paysans ne peuvent lire que la langue locale.

Sachez également que la source d'information la plus communément utilisée par les fournisseurs réside dans les données apposées sur le sac de semences, qui devient donc un important outil que ces derniers utilisent pour sensibiliser les clients.

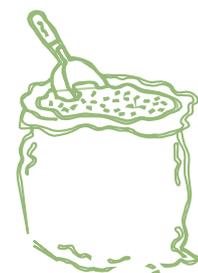
Enfin, n'oubliez pas que la conception et la production de sacs prêts-à-l'emploi prennent du temps. Commencez assez tôt afin que les sacs soient disponibles pour utilisation dès après le nettoyage des semences.

«Un bon sac de semences adéquatement étiqueté peut aider à la fois à l'écoulement de vos produits et à l'éducation des paysans.»

«Un sac de semences adéquatement étiqueté peut aider à la fois à l'écoulement de vos produits et à l'éducation des paysans.

Saisissez cette opportunité!»

Source: CIMMYT (John MacRobert), Remington Seeds, et Aline O'Connor Funk



N° 12 - Les prescriptions du traitement des semences

Dès que les semences sont récoltées et ramenées du champ, l'étape suivante consiste à les transformer en produits commercialisables. Le traitement comporte les actions suivantes: le séchage, le décortilage, le nettoyage, le calibrage, la protection et le conditionnement.

Pour chacune de ces étapes, il existe des pratiques recommandées et d'autres formellement déconseillées:

Séchage: Pratiques Recommandées

- Laisser les semences sécher au champ aussi longtemps que possible. Ceci vous fera économiser sur les coûts de séchage mécanique.
- Si à la récolte le taux d'humidité est supérieur à 12,5 %, sécher mécaniquement ou au soleil en couches fines.
- Quand la semence est à l'intérieur d'un séchoir, vérifiez-la régulièrement, avec précaution. Un échantillon de machine à sécher est inclus à titre d'exemple
- Comprenez bien la relation entre l'humidité relative et le taux d'humidité de la semence, surtout lorsque vous intervenez dans un environnement à humidité élevée. Par exemple, pour obtenir un taux d'humidité de 12 %, l'humidité relative doit être de 58 % environ lorsque la température extérieure est de 25 degrés C.
- Prendre toutes les précautions afin que les semences à sécher ne se mélangent pas à d'autres. Tenir toutes les étiquettes et les registres en bon ordre.

La nouvelle publication du CIMMYT, [Seed Business Management for Africa](#), est une ressource excellente qui fournit de précieuses informations en matière de traitement de la semence. Pour plus d'informations, consultez la section sur les sites Internet et les liens contenus à la fin de la présente boîte à outils.

Séchage: pratiques formellement déconseillées

- Ne laissez pas les semences au champ pendant trop longtemps, au risque de les exposer aux insectes, aux ravageurs, au vol ou à d'autres risques.
- Ne séchez pas en couches fines s'il existe des risques liés au climat, à la contamination du sol ou à l'humidité du sol.
- N'exposez pas les semences trop longtemps en conditions de température/humidité élevées ou même pendant un temps restreint s'il fait particulièrement chaud et/ou si les conditions sont extrêmement humides. La viabilité des semences se détériorera peut-être rapidement.
- N'essayez jamais d'accélérer le temps de séchage en augmentant les températures au-delà de celles recommandées. Ceci aura pour effet de "faire cuire" les semences, avec la conséquence néfaste que l'on connaît. Par ailleurs, si vous utilisez de l'air chauffé, évitez d'entasser les semences en couches trop épaisses pour ne pas créer des «points de chaleur», qui auront pour effet de cuire la semence.

Décortilage, nettoyage et homogénéisation de la taille des semences: Pratiques recommandées

- Décortiquer les semences avec peu de brisure mécanique possible.
- Enlever soigneusement toutes les matières inertes ainsi que les semences excessivement grosses et petites.
- Réduire au minimum le degré de décortilage mécanique prolongé durant le processus de nettoyage et de calibrage; traiter la semence avec le plus de précaution possible.
- Procéder à une fumigation complète pour éliminer les attaques d'insectes.

Outils apparentés:

2, 7, 14, 15

Décorticage, nettoyage et calibrage: pratiques formellement déconseillées

- N'enlevez pas plus de semences par scalpage et calibrage qu'il n'en faut. Plusieurs sociétés semencières ratent leur production de semences de qualité car elles ne savent pas que les semences de petite taille ont le même potentiel que celles de plus grosse taille.
- Ne calibre pas les semences en taille uniforme à moins que le client ne l'exige. En général, le calibrage est effectué pour satisfaire aux exigences des paysans travaillant avec des planteurs mécaniques ; cependant, si vos clients sèment manuellement, cette pratique n'est pas nécessaire. Moins vous manipulerez la semence, mieux cela vaudra.
- Ne supposez pas automatiquement qu'il vous faudra acquérir un équipement mécanique pour ces différentes étapes surtout lorsque vous êtes encore une société de petite ou de moyenne envergure. La main d'œuvre pourrait se révéler plus fiable et peut-être moins onéreuse en particulier lorsqu'elle est utilisée judicieusement en association avec des composantes de transformation mécanique telles qu'un appareil de traitement de semences.

Traitement: Pratiques recommandées

- Envisagez le recours à une technique de traitement de semences composé d'un fongicide et/ou d'un insecticide. Ceci aidera à protéger la semence des maladies, des organismes transportés par les semences et le sol et des insectes.
- Assurez-vous que le processus de traitement utilisé puisse traiter la semence de manière uniforme et en profondeur et que le personnel suive les instructions d'application recommandées.
- Veillez à ce que tous les employés intervenant dans le traitement des semences adoptent toutes les mesures de sécurité (ex. port de masques, stockage approprié des semences, etc.)

- Étiquetez clairement les semences traitées pour éviter qu'elles ne soient consommées par l'homme.

Traitement: pratiques formellement déconseillées

- N'utilisez pas un produit de traitement ne contenant pas une teinture de couleur vive. En effet, la teinture vous permet de déterminer l'uniformité du produit appliqué et constitue un élément visuel à l'intention de ceux qui envisageraient de consommer la semence.
- N'utilisez pas un produit qui n'est pas spécifiquement recommandé et formulé pour votre environnement de culture. Le traitement de semences varie selon le climat et la spéculation.
- Appliquez strictement la dose recommandée, autrement le traitement peut potentiellement avoir un impact négatif sur la semence.

Conditionnement: pratiques recommandées

- Conditionnez les semences en tenant compte des préférences avérées et testées des clients.
- Étiquetez soigneusement toutes les semences après le conditionnement : définissez un processus de vérification/ contre vérification des étiquettes.
- Pesez soigneusement les semences pour s'assurer que les paquets contiennent le même poids.

Conditionnement: pratiques formellement déconseillées

- Ne stockez pas les semences directement sur le sol ; utilisez toujours une palette pour créer une certaine distance.
- Ne superposez pas de manière excessive sur les palettes. En effet, la chute des sacs peut entraîner une blessure.
- N'occultez pas le souhait des paysans qui préfèrent acheter des paquetages de petite taille à titre d'essai. Une fois qu'ils auront vu la valeur du produit sur leur propre parcelle, ils seront plus disposés à acheter des paquetages de plus grande taille.

Fiche de la poubelle de séchage

FICHE DE LA POUBELLE DE SÉCHAGE

SÉCHOIR#:				
CHAMP:				
CHAMP/PRODUCTEUR NOM:				
RÉCOLTE & VARIÉTÉ:				
MENTIONNER LA DATE:				
MENTIONNER L'HEURE DE DÉBUT:				
DATE	TEMPS	HUMIDITÉ%	TEMPÉRATURE	INITIAUX

Source: Remington Seeds

«Les connaissances s'apparentent à un jardin ; si elles ne sont pas cultivées, elles ne peuvent être récoltées.»

Proverbe africain

Source: Aline O'Connor Funk avec les remerciements à Remington Seeds

N° 13 - Outils de gestion de l'inventaire



La gestion de l'inventaire est un processus qui consiste à enregistrer et à suivre l'évolution du produit entrant et sortant de l'entrepôt, par culture, par variété et par numéro de lot de production. Pour les semences certifiées, ce processus inclut les étapes suivantes:

- La réception des semences récoltées au champ ou celles produites par les petits planteurs.
- Noter le nombre d'unités de semences conditionnées- en vrac et en paquetages destinés à la vente au détail – et transformées par rapport à la quantité totale reçue des petits planteurs.
- Noter les semences qui ont réussi (ou échoué) aux tests de qualité.
- Enregistrer et soustraire les unités de semences endommagées, obsolètes ou de faible qualité.
- Assurer le suivi des semences expédiées aux distributeurs.
- La réception des semences retournées par les distributeurs (Note: Ici, il convient de définir des politiques claires et précises pour savoir si ces semences peuvent être reversées dans l'inventaire et vendues. Les aspects à vérifier en matière de contrôle qualité incluent: l'infestation par les ravageurs, le taux de germination, le taux d'humidité et les dégâts des rongeurs.
- Suivre tous les autres aspects liés aux fournitures telles que les sacs, les palettes, les étiquettes, etc.
- Enregistrer le niveau annuel des volumes reportés à nouveau et suivre soigneusement les tests de qualité sur ces stocks.
- Effectuer un comptage physique périodique pour vérifier la précision des registres mais également pour détecter des activités non prévues telles que le vol.
- Prélever et conserver des échantillons de semences sur chaque lot, à des fins de test en cas de doléances de la part des clients à propos de la qualité.

Concepts d'inventaire

Gérer votre inventaire par lot de semences

Effectuez des tests de qualité de semence par lot de semences

Faites un plan et discutez avec vos employés de votre plan d'inventaire et peut-être exercez-vous à classer certaines commandes, en enregistrant le mouvement de semences hors de l'entrepôt.

Réfléchissez à votre plan de rejet. Où conserverez-vous les rejets ? Qui écoulera les semences traitées ?

Comme vous pouvez l'imaginer, il s'agit d'un processus complexe. Cependant, une bonne gestion de l'inventaire est essentielle pour assurer votre rentabilité, pour contrôler la qualité de votre produit et, surtout, pour votre paix d'esprit en tant que directeur d'une société semencière!

L'inventaire est effectué pour chaque culture et chaque variété au moyen d'unités de mesure (ex. kg, sacs de même taille, ou une quelconque unité de mesure consistante utilisée par votre société) mais aussi par numéro de lot. Le numéro de lot est un "numéro d'origine" assigné à chaque "lot" de semences produites. Un lot individuel doit représenter des semences provenant d'une parcelle d'un seul petit planteur qui utilise les mêmes pratiques de gestion, les mêmes intrants et subissant les mêmes stress. Ainsi, à la lumière de cette définition, si un petit planteur gère un seul champ de semences de pois d'angol plantées au même moment, subissant les mêmes stress et gérées selon des pratiques identiques, mais qu'une partie du champ ait été inondée brièvement par une rivière à proximité, la société devra assigner deux numéros de lot à ce champ: un pour les semences

provenant de la partie ayant subi le stress et un pour l'autre portion du champ.

Alternativement, si un petit planteur qui gère un champ de semences de soja n'a pas eu d'herbicide et a finalement acheté un autre type d'herbicide pour compléter la pulvérisation, ce champ devra être divisé en deux lots, en supposant que tous les autres facteurs soient identiques.

Par ailleurs, les lots ont généralement un poids minimum, par exemple 40 tonnes. Par conséquent, un champ ayant un rendement de 120 tonnes dans des conditions de culture constantes se verra assigner trois numéros de lots, un pour chaque lot de 40 tonnes.

Les numéros de lot sont essentiels pour le contrôle de la qualité. Chaque lot doit être testé. Si l'un d'eux ne passe pas le test de qualité, vous pouvez alors identifier et isoler l'intégralité du lot et tester à nouveau si nécessaire. Si le deuxième test n'est pas concluant, ce lot doit être retiré de l'inventaire et ne sera pas vendu.

Un important aspect de la gestion de l'inventaire réside dans la disponibilité d'espace de stockage en magasin pour la manutention et le stockage

pour éviter le mélange des différentes variétés de semences. Adoptez toujours une approche méthodique pour permettre aux inspecteurs de voir que toutes les mesures sont prises pour éviter le mélange mais aussi pour suivre soigneusement les semences reportées à nouveau.

L'utilisation des feuilles de calcul Excel peut vous simplifier énormément la tâche mais au fur et à mesure que se développe la société, il vous faudra des logiciels intégrés pour suivre l'inventaire. Il n'est pas recommandé de démarrer avec ces types de logiciel si cela n'est pas absolument nécessaire. L'utilisation de feuilles de calcul bien conçues se révélera un précieux outil avant d'enchaîner avec un logiciel intégré.

N° 13 - Outils de gestion de l'inventaire (suite)

La plupart des sociétés semencières bien gérées produisent au moins les rapports ci-après pour les semences certifiées et les semences de base:

Rapport de récolte. Il se rapporte à la compilation des semences en vrac reçues des petits planteurs; des numéros de lot sont assignés au fur et à mesure que les semences sont récoltées et mises en sac en vrac.

Rapport des tests de qualité. Ce rapport suit l'évolution des semences ayant ou n'ayant pas passé les tests de contrôle qualité.

Rapport d'emballage. Il a pour but de noter comment les semences en vrac sont mises en sac pour la vente; à l'évidence, toute semence n'ayant pas passé les tests de contrôle de la qualité ne saurait être destinée à la vente. Le numéro de lot doit toujours accompagner les semences; cet aspect est essentiel pour la traçabilité du produit.

Fiche d'inventaire. Il permet d'identifier les semences retirées des entrepôts et initialement destinées à la distribution. Cette technique peut aussi être utilisée pour identifier les semences retournées.

Tests d'obsolescence. Ceci permet de suivre les semences n'ayant pas passé les tests de contrôle qualité et qui ne peuvent donc être vendues ou les semences qui appartiennent à un produit qui ne fait plus partie de la ligne de production de l'entreprise. Dans ce cas, le repérage doit également être effectué par des numéros de lot.

Comptage physique. C'est le comptage manuel de ce qui est contenu dans l'inventaire à une date donnée. Il convient de comparer ce contenu à ce qui devrait, selon l'entreprise, être dans l'inventaire pour déceler d'éventuels écarts.

Rapport de transfert. C'est un comptage physique des volumes reportés dans le stockage, d'une saison à une autre.

L'élaboration de la plupart de ces rapports ne relève que du bon sens. Ils peuvent sembler différents selon les sociétés, en fonction des besoins et des pratiques de chacune d'elles.

Un exemple spécifique de rapport de gestion d'inventaire jugé utile, à savoir, la fiche d'inventaire, est fourni à la page suivante. Ayez à l'esprit les points suivants:

1. Il est extrêmement important d'avoir un numéro d'inventaire de départ précis.
2. Faites-vous assister d'une deuxième personne qui vérifiera le numéro d'inventaire de départ.
3. Utilisez des unités consistantes dans le rapport-soit le poids ou des unités en sac si elles sont toutes de même taille, etc.
4. Il est utile de toujours faire vérifier les entrées contenues dans le rapport ou en confirmer la précision.
5. Il existe beaucoup de gens dans le secteur agricole qui n'aiment pas cet exercice «bureaucratique»! Il vous faudra les convaincre de l'importance de tenir des archives précises et fiables.

«Un bon inventaire dépend d'un inventaire de démarrage exact.»

Source: CIMMYT (John MacRobert), Aline O'Connor Funk, et Remington Seeds



N° 14 - Les prescriptions de stockage

La semence est un organisme vivant. Par conséquent il convient de la stocker dans les meilleures conditions. Qu'il s'agisse d'une semence certifiée ou d'une semence de lignée parentale, le stockage en mauvaises conditions peut entraîner des coûts énormes.

En grande partie, le stockage relève du bon sens. Les directeurs de sociétés semencières doivent être des défenseurs passionnés pour l'application de quelques règles très simples à observer, notamment:

- **Les températures élevées sont un ennemi pour la longévité des semences stockées.**
- **Les niveaux d'humidité élevés sont un ennemi pour la longévité des semences stockées.**
- **Les ravageurs et les rongeurs peuvent endommager les semences stockées; et non pas uniquement au champ.**
- **La germination doit être régulièrement testée.**
- **Le registre et le contrôle de l'inventaire sont deux aspects importants.**

Les bons directeurs de semences doivent bien sûr savoir comment appliquer ces règles de base. Il existe un grand nombre d'instructions techniques à propos des conditions optimales de stockage et il vous revient de faire votre devoir dans ce domaine. Pour obtenir davantage d'information sur le stockage des semences en Afrique subsaharienne, la publication du CIMMYT intitulée «Seed business Management for Africa» est fortement recommandée. Cet ouvrage dont la publication était prévue en fin 2009 traite de thèmes liés au stockage en zones tropicale et sub-tropicale et inclut certaines recommandations liées aux seuils d'humidité et de température, au contrôle des déprédateurs et à la nécessité d'assurer une ventilation adéquate. Pour obtenir une copie, veuillez contacter directement l'auteur, John MacRobert, à l'adresse ci-après : j.macrobert@cgiar.org.

En toile de fond des questions spécifiques traitées dans cette publication, il est proposé ci-dessous quelques recommandations en matière de stockage. Elles sont formulées de manière générale étant donné que certains paramètres spécifiques varient fortement selon le type de semences et les conditions au plan local. Cependant, la plupart de ces paramètres sont traités dans la publication mentionnée ci-dessus.

Avez vous...

- Cherché des fuites de toit?
- Mesuré la température de votre entrepôt pendant un jour chaud?
- Retenu tous les semences du sol?
- Enlevé les mauvaises herbes et les ordures de votre zone de stockage qui peuvent cacher les ravageurs et les rongeurs?
- Assuré la ventilation adéquate?

Outils apparentés:

2, 7, 12, 15

Pratiques recommandées

S'assurer que les semences sont adéquatement séchées avant de les mettre en sac pour le stockage. Pour ce faire, les niveaux d'humidité doivent être inférieurs à 12,5 % pour la plupart des cultures. Il est également recommandé de procéder à un séchage mécanique si le taux d'humidité indiqué plus haut ne peut pas être atteint au champ ou à l'air libre.

Stocker les semences à la température la plus basse possible pour éviter une perte de germination et de vigueur.

Stocker les semences dans un environnement à faible taux d'humidité pour les protéger des champignons et des ravageurs.

Procéder à une fumigation exhaustive pour prévenir les dégâts d'insectes.

Veiller à une bonne ventilation du lieu de stockage pour empêcher l'accumulation de chaleur en condition de température élevée.

- Prévoir la circulation de l'air entre les tas de semence et le mur (au moins 1 m).
- Il est recommandé un empilement de 4 palettes x 4 palettes pour laisser circuler l'air, avec un espacement d'un mètre entre chaque tas de semence.
- Penser à l'insolation du toit ou à la construction d'un plafond simple si le toit laisse passer la chaleur.

Assurez-vous que la structure de stockage est hermétique et ne laisse pas passer les rongeurs.

Stocker les semences sur des palettes pour les isoler du sol.

Contrôler soigneusement les niveaux de température et d'humidité.

Étiquetez soigneusement toutes les semences, y compris le numéro de la variété ou de l'hybride, le numéro de lot et l'année de production.

Investissez dans des testeurs d'humidité fiables pour utilisation au champ à la récolte mais également dans l'entrepôt et dans la structure de transformation. Des testeurs à batterie existent sur le marché.

Les prescriptions de stockage

Ces recommandations s'appliquent au stockage des semences certifiées. Les mêmes principes s'appliquent aux producteurs mais il convient d'accorder une importance toute particulière à la température et au taux d'humidité. Les producteurs et les semences de base sont des biens très précieux et doivent être traités comme de l'or! Si les conditions le permettent, le stockage mécanique à froid est la meilleure des pratiques.

N° 14 – Les prescriptions de stockage (suite)

Pratiques déconseillées

Ne pas stocker en vrac (surtout le maïs en épi) dans des conditions sous-optimales avant la transformation. Des dommages significatifs peuvent être causés en un temps record surtout si les niveaux d'humidité sont élevés.

N'essayez pas d'accélérer le séchage mécanique en haussant la température car vous risquez d'endommager les semences en les «faisant cuire».

N'excédez pas la capacité prévue pour l'entrepôt car la chaleur peut s'accumuler et endommager les semences. Ceci peut également entraver l'accès aux semences lorsque vous en avez besoin.

N'étiquetez pas les semences sans prendre le soin de demander à une deuxième personne de vérifier. Les mélanges surviennent facilement si le contrôle est défaillant.

Ne stockez pas dans un endroit mal ventilé, humide, non hermétique, non sécurisé.

En cas de fumigation, suivez scrupuleusement les protocoles de sécurité.

Ne stockez pas les semences à proximité d'engrais dans la mesure où l'engrais peut attirer l'humidité de l'atmosphère, ce qui endommage la semence.

On constate que l'accent est particulièrement mis sur la nécessité de stocker dans un environnement frais avec des taux d'humidité faibles. En effet, si les conditions de température et d'humidité sont réunies, il est possible de stocker sur de longues périodes. Cependant, la durée dépendra d'un nombre de facteurs majeurs tels que la qualité de la semence au moment du stockage.

Le dessin ci-après illustre la relation entre la température, l'humidité et le nombre de jours de stockage viables. Veuillez noter cependant que ce graphique n'est pas une recommandation sur le nombre de jours de stockage mais plutôt une illustration de l'interaction entre ces trois variables. En conditions de stockage idéales, certaines semences de légumes peuvent être stockées sans risque pendant plus de cinq ans, contre trois ans environ pour les semences de maïs en conditions de faible humidité et de faible température. Il est fortement recommandé de procéder à des tests réguliers dans toutes les circonstances.

Stockage par les fournisseurs et les distributeurs

Alors que les recommandations et conseils ci-dessus s'appliquent directement à vous, en tant que société semencière, vous êtes tenus de veiller à ce que vos **distributeurs et fournisseurs** stockent le produit dans les meilleures conditions. Même après avoir pris possession des semences pour les vendre aux clients, s'ils ne les stockent pas de manière appropriée, c'est votre réputation et vos ventes futures qui en pâtiront. Les clients ne sauront pas qui est responsable du mauvais stockage; ils se souviendront simplement du nom de votre société apposé sur le sac contenant les semences hors normes et votre réputation sera en cause.

Illustration de la durée de stockage des semences (Jours) sous diverses conditions d'humidité et de chaleur

IMPORTANT! *L'estimation de la durée de stockage dans le diagramme ci-dessous n'est qu'une illustration de la relation générale entre la chaleur, l'humidité et la durée de stockage. La potentialité réelle du stockage de la semence variera selon les facteurs additionnels comme la constance de la température, le type et la qualité initiale des semences stockées.*

Il n'existe pas de substitut pour le stockage à froid, à sec et régulier et le test minutieux de la germination

Temp	Humidité																						
	22%	21%	20%	19%	18%	17%	16%	15%	14%	13%	12%	22%	21%	20%	19%	18%	17%	16%	15%	14%	13%	12%	
32 C	0.2	1.4	1.4	1.4	1.4	3.6	4.8	6.12	8.16	16.32	180.512	0.2	1.4	1.4	1.4	1.4	3.6	4.8	6.12	8.16	16.32	180.512	
29	0.2	1.4	3.6	3.6	4.8	6.12	8.16	12.24	24.48	48.96	348.768	0.2	1.4	3.6	3.6	4.8	6.12	8.16	12.24	24.48	48.96	348.768	
27	1.4	3.6	4.8	6.12	8.16	12.24	16.32	24.48	32.64	64.128	512.102	1.4	3.6	4.8	6.12	8.16	12.24	16.32	24.48	32.64	64.128	512.102	
24	1.4	4.8	6.12	8.16	12.24	16.32	24.48	32.64	48.96	128.18	768	1.4	4.8	6.12	8.16	12.24	16.32	24.48	32.64	48.96	128.18	768	
21	1.4	6.12	8.16	12.24	16.32	24.48	32.64	48.96	96.154	128.18	768	1.4	6.12	8.16	12.24	16.32	24.48	32.64	48.96	96.154	128.18	768	
18	1.4	8.16	12.24	16.32	24.48	32.64	48.96	64.128	96.154	154.348	768	1.4	8.16	12.24	16.32	24.48	32.64	48.96	64.128	96.154	154.348	768	
16	3.6	12.24	16.32	24.48	32.64	48.96	64.128	96.154	128.18	180.512	1024	3.6	12.24	16.32	24.48	32.64	48.96	64.128	96.154	128.18	180.512	1024	
13	4.8	16.32	24.48	32.64	48.96	64.128	96.154	128.18	154.348	348.768	1024	4.8	16.32	24.48	32.64	48.96	64.128	96.154	128.18	154.348	348.768	1024	
10	6.12	24.48	32.64	48.96	64.128	96.154	128.18	154.346	180.512	346.768	1024	6.12	24.48	32.64	48.96	64.128	96.154	128.18	154.346	180.512	346.768	1024	
7	8.16	48.96	64.128	96.154	128.18	180.312	244.8	346.768	512.102	768	1024	8.16	48.96	64.128	96.154	128.18	180.312	244.8	346.768	512.102	768	1024	
4	15.32	48.96	96.154	154.348	180.312	244.8	346.768	512.102	768	1024	1024	15.32	48.96	96.154	154.348	180.312	244.8	346.768	512.102	768	1024	1024	
2	180.512	512.102	768	768	768	1024	1024	1024	1024	1024	1024	180.512	512.102	768	768	768	1024	1024	1024	1024	1024	1024	1024

LEGENDE: Jours estimés pendant lesquels les semences peuvent être stockées avec sûreté (Les nombres représentent les jours estimés)

	Moins d'un mois
	Entre 1 et 5 mois
	5 mois ou plus

La charte n'est qu'à titre d'illustration. Cf la note plus haut

Source: Aline O'Connor Funk avec les remerciements à Remington Seeds

N° 15 - Comment éviter les problèmes de qualité et de production



Les responsables de sociétés semencières passent des nuits blanches à anticiper sur les aspects qui pourraient poser problème! Si vous êtes prévoyants et que vous prenez toutes les mesures afin d'éviter d'éventuels problèmes de qualité et de production, cela vous évitera certainement de commettre des erreurs qui pourraient vous coûter cher.

Le maître-mot, c'est Prévention!

1. Assurez-vous que les semences de base sont disponibles à temps pour le semis. Pour plusieurs sociétés, cela signifie que ces semences doivent être produites par elles-mêmes. Si possible, ayez au moins en réserve la production d'une saison de lignées parentales en stock dans une chambre froide, au cas où les semences de base seraient indisponibles pour une saison donnée.
2. Assurez-vous de bien comprendre les meilleures pratiques de gestion à utiliser pour la production de vos semences (ex. densité optimale des plants, profondeur de semis et, si vous utilisez des hybrides, comment assurer les semis décalés entre les parents mâles et femelles). Pour commencer, il convient d'obtenir des instructions précises et fiables de la part de votre fournisseur de semences fondements et de mener quelques investigations quant à la faisabilité de production des semences de l'hybride ou de la variété que vous utilisez.
3. Mettez en place les procédures requises pour s'assurer d'un bon étiquetage des produits.
4. Prenez des mesures de sauvegarde pour vous assurer que les lignées parentales ne sont jamais mélangées. Une bonne approche consisterait à utiliser différentes couleurs sur les sacs contenant les lignées parentales mâles et femelles. Bien sûr, les pedigrees des lignées parentales doivent être clairement identifiés sur chaque sac.
5. Vérifiez toujours le taux de germination et la vigueur des lignées parentales avant le semis.
6. Si vous utilisez un séchoir, veillez à ne pas "cuire" les semences! – complètement ou partiellement dans les 'poches de chaleur'. Pour ce faire, utilisez des sondes de température et procédez à des inspections à intervalles rapprochés tant dans le bac que dans l'appareil de séchage. Les températures maximales recommandées ne doivent jamais être dépassées et l'on veillera tout particulièrement aux variations de températures en fonction du type de semence et du taux d'humidité de la semence au moment où elle est introduite dans le séchoir. Sécher à une température au-dessous du maximum recommandé prendra plus de temps mais contribuera à maintenir la vigueur et le taux de germination de la semence. Une étape majeure en matière de contrôle de qualité consiste à effectuer un échantillonnage au hasard à l'aide d'un testeur d'humidité, au champ, avant la récolte, pour déterminer le taux d'humidité de la semence à sécher.
7. Procédez à une planification judicieuse pour être sûr de respecter les calendriers de gestion culturale (ex. date d'application d'engrais ou de

désherbage) dans le cycle de production semencière.

8. Prenez les mesures nécessaires pour éviter que l'humidité n'endommage pas les semences avant le nettoyage. Cela peut arriver si les semences sont stockées en tas trop épais ou pendant trop longtemps en conditions humides.
9. Évitez les dommages importants qui pourraient être causés par les insectes en inspectant régulièrement les semences et en procédant à une fumigation, si nécessaire.
10. Inspectez régulièrement vos magasins et procédez aux réparations nécessaires, dans les meilleurs délais, pour éviter que de petits problèmes ne deviennent pas de gros casse-têtes (ex. chaleur, inondation, fuite d'humidité, fissures dans le toit, mauvaise ventilation et/ou sécurité inadéquate).
11. Vérifiez soigneusement les résultats des petits planteurs importants. Assurez-vous qu'ils vous ont livré l'intégralité des quantités de semences produites et qu'ils n'en ont pas vendu une partie ailleurs.

12. Collaborer étroitement avec vos petits planteurs pour vous assurer qu'ils utilisent les meilleures techniques de production possibles. Ainsi, tout le monde y gagnera.

13. Avec les hybrides, mettez un accent tout particulier sur la pureté génétique. Vérifiez deux, voire trois fois les distances d'isolement avant le semis pour éviter que l'agence de certification ne rejette pas votre production du fait d'un non respect des distances préconisées. Procédez à l'élimination des hors types et à une castration précise. Revérifiez que ceci est bien fait. Récoltez les lignes mâles et éloignez-en les épis avant de récolter les rangs femelles.

Pour éviter des problèmes potentiels, il faut faire confiance à son bon sens, avoir de la discipline et disposer d'une bonne connaissance des aspects techniques.

Il est indiqué ci-dessous comment une grande société américaine de production de semences de maïs contrôle la qualité du maïs en magasin. Cet outil est appelé «Fiche d'inspection de stockage en vrac.»

Outils apparentés:

2, 7, 9, 12, 14

Source: Aline O'Connor Funk et Leldet Seeds

N° 16 - Éléments clés d'un accord de licence



Développer la gamme de vos produits peut impliquer la signature d'un accord de licence avec l'initiateur du matériel génétique du produit dont la production et la vente vous intéressent. Cette entité peut être un programme national de recherche, un programme international de recherche ou même une autre société de semence.

Un bon accord de licence contribue à la protection des intérêts des deux parties – l'initiateur ou le propriétaire du matériel génétique appelé l'octroyeur de licence et la personne qui veut avoir accès à ce matériel génétique par une licence, appelé le détenteur de licence. Cependant, à l'instar de tout contrat, un accord de licence est un accord négocié. Par conséquent, il est sage de comprendre les implications de ce genre d'accord et ce qui marchera ou ne marchera pas bien pour votre société en tant que détenteur de licence.

En tout état de cause, il est hautement souhaitable que vous consultiez un juriste pour l'élaboration d'un accord de licence. Les législations contractuelles varient d'un pays à l'autre et vous devriez prendre contact avec un cabinet de juristes de renommée pour veiller à ce que le contrat vous protège en tant que détenteur de licence.

Les éléments essentiels d'un bon accord de licence sont énumérés. Certains accords ne couvrent pas tous ces éléments – en vertu de l'accord entre les deux parties – mais il est souhaitable que vous au moins envisagez l'inclusion de toutes les catégories suivantes.

Éléments clés d'un bon accord de licence

- Les parties à l'accord
- Le matériel et les activités couvertes
- L'aire géographique couverte
- L'accord d'appropriation
- Les termes et les conditions
- Les droits exclusifs par rapport aux droits non exclusifs
- Le paiement et le temps de paiement
- Les obligations de l'octroyeur de la licence
- Les obligations du détenteur de licence
- La responsabilité
- La cessibilité ou la non cessibilité de l'accord
- La résiliation
- La résolution des litiges
- Les dispositions diverses

Une explication de chaque élément suit. Un échantillon de l'accord de licence qui couvre certains des éléments est inclus comme exemple.

Les parties à l'accord

Enumérez clairement les noms légaux en identifiant les informations pour l'octroyeur de la licence (la source du matériel génétique à licencier) et du détenteur de la licence (votre société, l'entité qui souhaite licencier le matériel génétique)

Le matériel et les activités couvertes

Identifiez le matériel génétique couvert par l'accord. Souvent, une référence est faite simplement dans le corps de l'accord qui est inclus dans un programme annexé à la fin de l'accord. Spécifiez également les activités couvertes par l'accord, ex. production, vente et distribution, reproduction, etc.

L'aire géographique couverte

Identifiez clairement le territoire géographique couvert par l'accord. L'idéal aurait été que le territoire ait les frontières définies, comme par exemple, un pays ou un état.

L'accord d'appropriation

Dans cette section, inclure les références adéquates de qui est en fait le propriétaire du matériel et l'impact de l'accord sur l'état de l'appropriation, qui est généralement inexistant. Il vaudrait mieux que cette section soit rédigée par un juriste ou tirée d'un accord existant si la formulation reflète votre position s'agissant de l'appropriation du matériel. Il importe qu'un accord d'octroi de licence soit rédigé de façon claire pour protéger les positions actuelles d'appropriation, si telle est l'intention de l'accord.

Les termes

Un accord de licence doit inclure le terme spécifique, ou la durée en années de la licence. En général, le terme commencera par la date de l'accord signé et se poursuivra pendant la durée spécifiée dans le contrat, à moins qu'il n'y ait infraction (violation) du contrat, auquel cas, l'accord peut être résilié avant la fin de la durée. Cependant, les conditions d'une violation doivent être clairement stipulées dans l'accord. (Cf section sur la résiliation).

Les droits exclusifs par rapport aux droits non exclusifs

Le contrat devrait clairement stipuler si la licence est exclusive ou non exclusive. Si elle est non exclusive et que vous tenez toujours à émettre des restrictions sur les détenteurs additionnels de licence, ces restrictions devraient être soulignées dans cette section.

Paiement et délai de paiement

Si les redevances ou autres paiements sont une condition de la licence, ils doivent être clairement expliqués dans cette section. Vous devriez inclure les dates de paiement, les conditions de conservation des dossiers, et une explication de la façon dont les paiements seront calculés.

Obligations de l'octroyeur de la licence

Il peut s'avérer très utile d'énumérer les obligations exactes du fournisseur du matériel objet de la licence. Ces obligations pourraient inclure les dates de la fourniture du matériel, la taille de l'emballage, le mode de livraison, la qualité du matériel, etc.

N° 16 - Éléments clés d'un accord de licence (suite)

Obligations du détenteur de la licence

Cette section est similaire à la précédente section mais a trait aux obligations du détenteur de la licence. Vos obligations pourraient inclure les versements effectués, les dossiers à fournir, les réactions vis-à-vis du produit et/ou les promotions à entreprendre.

Responsabilité

Si la semence présente des défauts, une déclaration doit être faite en conséquence ou une responsabilité doit être dérogée. Cette section devrait inclure une formulation identifiant le responsable en cas de contre performance du produit et comment y procéder.

Cessibilité ou la non cessibilité de l'accord

Cette section indique si vous êtes en mesure ou non de transférer cet accord à une autre entité juridique. Par exemple, si vous décidez de constituer une seconde société de semence et que vous désirez que la société commercialise le produit couvert par le présent accord, êtes-vous autorisés à céder cet accord à la nouvelle entité?

Résiliation

Cette section devrait souligner les procédures de résiliation de l'accord avant sa date d'expiration normale. Par ailleurs, il devrait souligner les raisons de la résiliation de l'accord.

Résolution de conflit

Une formulation doit être incluse pour identifier comment seront résolus les conflits au cas où ils se produisent et ne peuvent être résolus directement par les parties en vue de leur satisfaction mutuelle.

Dispositions diverses

Toute autre disposition qu'il vous plairait d'inclure et non ouverte par les précédentes sections.

«Qui ne saisit pas l'opportunité qui s'offre à lui
aujourd'hui sera incapable de la saisir demain»

Proverbe africain



La plupart des fournisseurs du matériel génétique de votre ligne de produit exigeraient que vous signiez au moins un type d'accord de licence. Cependant, beaucoup d'accords de licence sont extrêmement simples et sans ambiguïté. Même s'il n'existe pas de redevance ou de droit de paiement, généralement les fournisseurs veulent s'assurer qu'il est clair pour toutes les parties qu'ils sont encore juridiquement propriétaires du produit et qu'ils veulent avoir des dossiers officiels identifiant l'utilisateur du produit.

Comme suggéré plus haut, il est vivement recommandé que vous vous rapprochiez d'un juriste pour examiner un accord avant de le signer. Par ailleurs, rappelez-vous qu'un bon accord protégera les intérêts des deux parties; par conséquent n'hésitez pas à être proactifs pour veiller à ce que vos intérêts en tant que détenteur de licence soient sauvegardés.

Un exemple de l'accord de licence suit.

Accord de licence – Échantillon

ACCORD ENTRE L'OCTROYEUR DE ET LE DÉTENTEUR DE LICENCE

Cet accord est établi et signé ce _____ jour du «mois, année» par et entre «nom de l'organisation reproductrice» ci-après désignée en tant que Octroyeur de licence dont l'expression doit inclure les successeurs et les cessionnaires et «nom de votre société», (Ci-après désigné en tant que Détentrice de licence dont l'expression inclut ses successeurs et cessionnaires.)

TANDIS QUE

- a) L'OCTROYEUR DE LA LICENCE est le producteur des variétés de plantes et jouit des droits de propriété des variétés ci-après:
 - (i) Liste I: Variétés de plantes
- b) LE DÉTENTEUR DE LA LICENCE désire acquérir de l'Octroyeur de la licence pour entreprendre la commercialisation de la production et la vente des semences des dites variétés de plantes.

Par conséquent les parties conviennent de ce qui suit:

1. L'Octroyeur de la licence par la présente accorde au Détenteur de la licence les droits exclusifs de produire, de commercialiser et de vendre les semences desdites variétés de plantes respectivement en «géographie» (ci-après désigné le Territoire).
2. L'Octroyeur de la licence mettra à disposition la semence de la matière parentale des variétés de plante au Détenteur de la licence exclusivement à des fins commerciales et NON de reproduction.
3. L'OCTROYEUR DE LA LICENCE, à tout moment retient les Droits de Propriété Intellectuelle au regard des variétés de plante, des lignées parentales ou des populations.
4. L'accord est supposé commencer à la date de sa signature et s'étendra sur X années sauf dispositions contraires de l'Accord.
5. LE DÉTENTEUR DE LA LICENCE doit produire la semence de ladite variété de plante conformément à ce qui suit :
 - a. L'Acte de la semence et des variétés de plante qui régit la production et la commercialisation dans le «pays»;
 - b. Les règles et la réglementation de la semence et l'acte des variétés de plante
6. Aux fins d'obtention de la semence de ladite variété, l'Octroyeur de la licence s'arrange pour fournir la semence reproductrice initiale aux coûts à déterminer de temps en temps par l'Octroyeur de la licence. Suite à la fourniture initiale de la semence reproductrice, le Détenteur de la licence se charge de la maintenance des lignées et produit les générations de base et certifiées de ladite variété.
7. Le Détenteur de la licence par la présente reconnaît que les droits de propriété intellectuelle de la semence ainsi que la semence commerciale desdites variétés demeurent conférer à L'OCTROYEUR DE LA LICENCE et que le DÉTENTEUR DE LA LICENCE ne peut acquérir de tels droits;
8. LE DÉTENTEUR DE LA LICENCE doit, sans le consentement préalable écrit de L'OCTROYEUR DE LA LICENCE, entreprendre la production de la variété de ladite plante en dehors du territoire. Si cette permission est accordée, la partie qui entreprend cette production doit être liée par le contrat au DÉTENTEUR DE LA LICENCE sous réserve de la ratification par L'OCTROYEUR DE LA LICENCE pour s'assurer que:
 - a. Les droits du Détenteur de la licence ne sont pas spoliés.
 - b. La Partie ne commercialisera pas la semence à l'étranger sans la permission de l'Octroyeur de la licence.
9. LE DÉTENTEUR DE LA LICENCE ne fera rien qui puisse nuire à la qualité ou au prestige de ladite variété et fera tout son possible pour veiller à ce que les intérêts de L'OCTROYEUR DE LA LICENCE en ce qui concerne ledit hybride ou la variété soient protégés.
10. LE DÉTENTEUR DE LA LICENCE accepte de conserver les dossiers exacts de toutes les semences de ladite variété produite et vendue par LE DÉTENTEUR DE LA LICENCE. Ces dossiers doivent être disponibles à L'OCTROYEUR DE LA LICENCE pendant les heures raisonnables ou par correspondance.
11. LE DÉTENTEUR DE LA LICENCE s'engage à verser à L'OCTROYEUR DE LA LICENCE une redevance fixe au taux spécifié plus bas.
 - a. Pendant les X premières années de la réception des semences reproductrices initiales à étiquette blanche, le Détenteur de la licence versera des redevances de X pourcentage sur les ventes brutes annuelles, sur licence à base «exclusive/non exclusive».
 - b. Au cours de cette période, l'Octroyeur de la licence sera en mesure de vendre les stocks de la même conformément à la loi sur les Semences et les Variétés de plantes qui régit la production et la commercialisation dans le «pays». Comme il a été de la nature de l'Octroyeur de la licence.
- c. Après X années et pour le reste de X années, lesdites variétés feront l'objet d'une redevance de X % sur les ventes brutes. Il en sera de même des sociétés privées à qui L'OCTROYEUR DE LICENCE voudrait attribuer la licence.
12. Les redevances arrivent à échéance au bout de X jours suite à la « date » de chaque année calendaire et LE DÉTENTEUR DE LA LICENCE doit soumettre à L'OCTROYEUR DE LA LICENCE un sommaire audité certifié par un cabinet d'audit renommé résident sur le territoire de toutes les semences produites, vendues et payés dudit cultivar au cours des mois X précédents prenant fin à la «date» et payer la redevance. L'OCTROYEUR DE LA LICENCE se réserve le droit de demander un audit indépendant des dossiers du DÉTENTEUR DE LA LICENCE.

Accord de licence – Échantillon (suite)

13. A moins d'une non-conformité avec les termes du présent accord, les règles et les usages des Normes Financières Internationales actuelles et les usages du Commerce International des semences sont incorporés dans le présent accord.
14. Le présent accord doit être interprété et régi par la législation du «pays».
15. Tout litige même si l'une des parties déclare qu'il y a litige, découlant du présent accord, doit être résolu de préférence par arbitrage et non par un tribunal et sous réserve de tout accord spécial écrit en contradiction avec le règlement intérieur de l'arbitrage du NFI où le CIS doit être applicable.
16. L'OCTROYEUR DE LA LICENCE ne peut être responsable de toute réclamation découlant de la production, de la promotion ou de la vente de toute semence de ladite variété de plante ou des dommages que ce soit généraux ou spéciaux résultant de la variété précitée.
17. En cas de toute violation importante des termes et conditions de l'Accord par le DÉTENTEUR DE LA LICENCE, L'OCTROYEUR DE LA LICENCE a le droit d'exiger que LE DÉTENTEUR DE LA LICENCE s'acquitte de ses obligations en vertu de l'accord dans les X jours de la réception de la lettre et le non respect des dispositions annule le présent accord.
18. En cas de résiliation de l'Accord, LE DÉTENTEUR DE LA LICENCE ou son remplaçant a, au cas où L'OCTROYEUR DE LA LICENCE n'exerce pas son option d'acheter le stock actuel au prix coûtant ou exerce en toute responsabilité de toute semence de ladite variété produite à partir des plantes déjà en germination, le droit d'écouler la semence de la variété à l'égard de toute partie.
19. Le présent Accord est résilié si LE DÉTENTEUR EST DÉCLARÉ en faillite, cesse de mener ses activités ou devient insolvable. La résiliation du contrat qui en découle n'affecte pas la responsabilité du détenteur de la licence à l'égard de toute redevance sur les stocks vendus soit avant la date de la résiliation soit par la suite. Toute semence non vendue par LE DÉTENTEUR DE LA LICENCE ne peut être écoulee dans le consentement de L'OCTROYEUR DE LA LICENCE.
20. Au cas où LE DÉTENTEUR DE LA LICENCE fait fusion et/ou ses parts majoritaires achetées par une tierce-partie ou autrement L'OCTROYEUR DE LA LICENCE se réserve le droit de résilier le présent Accord sans préavis. Le présent Accord ne peut être assigné à une tierce-partie sans le consentement préalable écrit de L'OCTROYEUR DE LA LICENCE.
21. La licence n'empêche pas L'OCTROYEUR DE LA LICENCE de signer d'autres accords avec toute autre tierce-partie.
22. Tout préavis requis ou autorisé devant être donné ou servi à l'une quelconque des parties doit être adressé par courrier électronique confirmé par une lettre recommandée à l'adresse suivante:

En cas de préavis adressé à L'OCTROYEUR DE LA LICENCE
«ajouter l'adresse»

En cas de préavis adressé au DÉTENTEUR DE LA LICENCE
«ajouter l'adresse»

23. Les parties conviennent que le présent Accord constitue l'intégralité de l'Accord entre eux. Aucune variation ou annulation consensuelle de l'Accord ne peut entrer en vigueur ou prendre effet à moins de prendre la forme écrite et signé par les parties autorisées en présence de deux témoins qui doivent également apposer leurs signatures à l'accord.

EN FOI DE QUOI, les parties ont apposé leur seau commun le jour et l'année au premier ici avant écrit.

Scellé avec le seau commun de «l'Octroyeur de la licence»
En présence de

«TITRE»

Scellé avec le seau commun du «Détenteur de la licence»
En présence de:-

«TITRE»

Plan 1 :

Variété		

Source : Leldet Seeds

Deuxième section: Vos clients

Introduction

Les entreprises commerciales existent pour servir leurs clients, et les paysans sont les clients des sociétés de semence. Les sociétés de bonne semence comprennent les paysans – leurs problèmes et leurs préférences – et essaient toujours de surveiller leurs activités sous le regard de leurs clients et marchent sur les empreintes de leurs clients.

Les entreprises ne peuvent prospérer sans la satisfaction des clients. c'est une vérité simple et profonde dans le monde des affaires. Les entreprises commerciales existent pour résoudre les problèmes des clients en leur fournissant de bons produits et services sur une base opportune. Les paysans qui reçoivent des semences de grande qualité de vous finiront par devenir vos clients loyaux et diront à d'autres paysans combien ils sont satisfaits. Votre société se développera.

Très souvent, les directeurs de société de semence se trouvent aux prises à des problèmes de production, de questions financières ou de recrutement de personnel. Par la suite, le client est souvent oublié dans le monde affairé du lancement et de la gestion d'une société de semence. Les outils dans cette section visent à vous aider à devenir plus axé sur les clients et à améliorer la communication avec vos clients. Ils vous permettront de bâtir une entreprise commerciale plus stable et la développer de façon durable.

Certains des outils sont très pratiques, tels que comment aménager une bonne parcelle de démonstration, tandis que d'autres, tels que les points essentiels à comprendre au sujet de vos clients, sont plus abstraits et visent à stimuler votre réflexion sur les paysans et leurs comportements. Tandis que tous ces outils s'appliquent aux petites entreprises naissantes, elles sont également mises en pratique par les grandes.

L'un des aspects les plus réconfortants d'être dans les sociétés de semences est d'avoir des clients satisfaits – les paysans dont les conditions de vie s'améliorent en raison des semences améliorées que vous leur produisez ainsi qu'à leurs familles. Si dans votre société, vos clients constituent votre grande préoccupation, vous aurez plus de paysans satisfaits et vos activités commerciales se développeront dans la mesure où ils parleront de votre société à d'autres paysans.

Source: Aline O'Connor Funk

N° 17 - Comment faire le profil et le ciblage des clients



Beaucoup de sociétés de semence sont en mesure de se développer rapidement parce qu'elles ont pris le temps de dresser le profil de leur clientèle de base. Comment ont-ils procédé? La première démarche est de discuter ouvertement de ce que vous avez de vos clients et de l'importance de cette information pour votre stratégie de marketing.

Pour commencer, répondez aux questions ci-dessous puis discutez des réponses avec votre équipe et avec d'autres personnes qui connaissent votre marché comme par exemple votre agent de vulgarisation local. N'oubliez pas d'inclure dans vos débats les hommes et les femmes pour avoir les avis des deux sexes.

Rappelez-vous que votre client est la personne qui prend la décision de l'achat.

Posez ces questions aux gens qui vous entourent:

1. Comment les clients que je veux atteindre achètent les produits à présent? Quelle distance parcourent-ils généralement?
2. La plupart des clients seront-ils des hommes ou des femmes? Les femmes prennent-elles des décisions d'achat différemment des hommes?
3. La majorité est-elle constituée de nouveaux clients ou d'anciens clients?
4. Voudront-ils acheter toutes les semences pendant une période de croissance d'un seul coup ou étaler l'achat sur plusieurs voyages?
5. Qu'est-ce qui leur convient/ou pas en achetant des semences (exemple, la distance, les heures ouvrables des boutiques, la taille de l'emballage, etc)?
6. Savent-ils lire? Si oui lisent-ils uniquement dans la langue locale ou aussi bien dans d'autres langues ?
7. Quelles caractéristiques de produit seront plus importantes pour les clients cibles (ex., rendement, caractéristiques du stockage, goût, facilité de pilage, couleur, etc.)?
8. Mes clients cibles voudront-ils voir le produit dans les champs avant d'envisager de l'acheter? Si oui, combien de fois voudront-ils le voir avant de s'engager à l'acheter?
9. Font-ils partie d'une association ou d'un groupe d'acheteurs?
10. Désirent-ils des prestations de service/des produits outre la semence (ex., appui agronomique, conseil sur les engrais etc.)?

Après avoir répondu à ces questions sur vos clients cibles, utilisez cette information pour élaborer des plans de vente et de distribution spécifiquement conçus pour satisfaire les besoins de votre clientèle. Ce faisant, vous éviterez des situations comme celles-ci qui sont en fait des erreurs que les sociétés de semences ont commises:

- Les clients veulent acheter des emballages d'un kg, mais la société de semence a prévu des emballages de 5 kg.
- Les clients savent lire et écrire, et encore la société de semences imprime des informations qui n'aident pas sur le sac de semences, ce qui constitue une grande opportunité ratée de fournir des instructions utiles aux clients.
- Les clients participeront à une journée porte ouverte dans l'école de la localité, et encore aucune semence ne leur sera pas disponible à l'achat dans un rayon de 40 km.

«La première étape est d'engager la discussion sur ce que vous savez de vos clients et le sens de cette information pour votre stratégie de marketing.»

«On connaît l'arbre à son fruit.»
Proverbe africain

Source: Aline O'Connor Funk

N° 18 - Les points essentiels à comprendre au sujet de vos clients



1. La confiance est l'élément fondamental des relations d'un paysan avec une société de semence. Les clients doivent avoir une confiance absolue en leur fournisseur sur les aspects liés à la qualité, à la performance du produit, au choix du produit, aux instructions pour le semis, et à bien d'autres facteurs. L'on ne saurait trop insister sur ces différents aspects.
2. La facilité d'acquisition du produit est un facteur majeur pour le client; ceci est déterminé par l'emplacement géographique, la mise à disposition des semences dans les délais requis et la taille des emballages. Le niveau de revenu du paysan doit être pris en compte dans le choix de la taille et du prix des emballages proposés.
3. D'une année à l'autre, les clients veulent un fournisseur fiable et conséquent. Ils seront fidèles aux sociétés capables de leur fournir des semences de qualité irréprochable.
4. Les clients veulent «en avoir pour leur argent». Ils n'aimeraient ni avoir l'impression d'être surfacturés ni apprendre qu'un autre client a bénéficié de meilleures conditions d'achat qu'eux-mêmes.
5. Le client peut être reconnu par ses habitudes d'achat. Vos clients veulent-ils acheter l'intégralité de leurs semences en une seule fois dans un grand sac? Ou préfèrent-ils acheter de petites quantités en plusieurs fois? Comment transporteront-ils les semences et votre emballage est-il approprié à la situation?
6. Les paysans accordent une attention toute particulière à l'aspect VISUEL! Par conséquent, vos techniques de commercialisation s'amélioreront considérablement si vous ajoutez en permanence des éléments visuels forts dans vos interactions avec les paysans (voir Outil N° 20, L'importance de la référence visuelle).

Que diraient vos clients?

Peut-on compter sur vous?

Votre société est-elle prospère?

Êtes-vous un fournisseur confiant?

Traitez-vous bien le personnel?

Fournissez-vous des informations et assurez-vous la formation?

Appréciez-vous leurs entreprises?

Outils apparentés:

7, 9, 12, 14, 15, 20

7. L'appréciation est l'élément souvent oublié dans la plupart des relations entretenues avec le client. Les clients sont libres de leur choix, donc toute société digne de ce nom devrait exprimer sa reconnaissance au client fidèle surtout lorsque ce dernier est satisfait du service et qu'il répand la bonne nouvelle à propos de votre société. Donnez à vos clients l'importance qu'ils méritent!
8. Comme vous êtes l'expert en semences, vos clients ont besoin et s'attendent à être dûment informés et sensibilisés par vous. Que ce soit à travers un exposé lors d'une journée porte ouverte ou en apposant des instructions claires et utiles sur les sacs de semences, l'information constitue une composante clé.
9. Les paysans sont conservateurs de nature et mesurent les risques. Ils voudront probablement voir la performance de votre produit pendant au moins une saison, voire deux, avant de l'essayer. Ayez ceci à l'esprit lorsque vous élaborerez vos plans de démonstration et vos plans d'expansion dans une zone.
10. Si un paysan a eu une expérience heureuse avec vos semences il le dira probablement à 10 personnes environ. Par contre, si ce même paysan en a eu une expérience malheureuse, il le dira probablement à 50 personnes! Ceci est dans la nature humaine mais il est aussi, pour vous, une bonne incitation à veiller aux aspects qualité.
11. Les paysans prennent des décisions éclairées et intelligentes. Plus vous réussirez à analyser les décisions d'achat en prenant en compte leur propre perception, plus vous serez en mesure de comprendre comment les sensibiliser sur la valeur des semences améliorées. Très souvent, les paysans ne comprennent pas la valeur que revêt la semence améliorée; par conséquent ils optent pour l'utilisation des semences qu'ils ont conservées de leur récolte précédente, simplement parce qu'ils ne disposent pas de toutes les informations nécessaires. Plus vous comprendrez cette dynamique, plus il vous sera facile d'accroître les taux d'adoption des semences améliorées dans votre zone d'intervention.

Source: Aline O'Connor Funk

N° 19 - Le marketing: qu'est-ce que c'est et pourquoi vous en avez besoin?



Un marketing viable constitue un élément essentiel pour toute société de semence digne de ce nom. Si vous êtes en mesure de produire des semences sans pouvoir les commercialiser avec succès, pour donner à vos clients à la fois des solutions et des revenus, vous n'êtes pas donc pas plus qu'un producteur de contrat. Toute société de semence viable doit savoir commercialiser son produit et offrir à ses clients une valeur ajoutée.

Au fait, qu'appelle-t-on marketing ? Les définitions varient, allant des plus simples aux plus complexes qui incluent même les processus de vente. Cependant, dans le cadre de notre étude, la définition suivante serait très utile :

«Le marketing fait référence aux stratégies et tactiques utilisées pour créer et maintenir des relations saines avec les clients de telle sorte que ceux-ci, tout comme l'agent du marketing, en tirent profit.» *(Tiré du site internet KnowThis, www.knowthis.com, qui constitue une bonne source pour les aspects liés au marketing. Ce site comporte 27 guides d'initiation sur différentes thématiques et se révèle être un excellent site de référence.)*

Une autre manière même plus simple d'appréhender le marketing consiste à le percevoir comme **une manière de résoudre les problèmes du client** et de le faire **de préférence à la fois pour celui-ci et pour le société qui fournit le produit**. C'est-à-dire que celle-ci et les clients tirent tous profit de la solution préconisée.

Votre société doit toujours privilégier le client et la résolution de ses problèmes. Si vous arrivez à garder cette perspective en priorité, vous êtes bien parti pour créer une société semence de renom.

Savez-vous.....

- Quels sont les clients les plus prospères?
- Qui sont vos clients les plus loyaux?
- Quelles sont vos meilleures perspectives pour de nouvelles activités économiques?
- Combien de fois votre société visitera vos meilleurs distributeurs d'intrants?
- Combien de temps et d'argent vous souhaitez investir pour obtenir un nouveau client?
- Combien de profit pouvez-vous générer dans les cinq prochaines années d'un bon client?

Les principaux outils de marketing pour une société de semence incluent, mais ne se limitent pas à ce qui suit:

- Les références bibliographiques de la société (brochures, prospectus, posters, etc.) souvent appelées collaterals
- Les articles de promotion tels que les casquettes, visières, tee-shirts, etc.
- Les photos plastifiées de la performance de vos produits et des clients satisfaits
- L'organisation de journées portes ouvertes
- Les parcelles de démonstration
- Les réunions avec les clients et les clients potentiels
- Les panneaux devant les champs
- Les emblèmes apposés sur les véhicules
- Le conditionnement du produit
- La publicité à la radio
- Les panneaux d'affichage
- Les relations publiques, telles que des présentations dans le cadre d'un journal télévisé
- La boutique d'exposition de votre société
- Exposition de matériel des distributeurs d'intrants

Parmi tous ces outils, les plus importants pour une société semence sont ceux privilégiant une approche «vis-à-vis»: journées portes ouvertes, des démonstrations et des réunions. En utilisant ces outils vous serez en mesure de démontrer la qualité de votre produit aux clients, d'établir des rapports de confiance, et de permettre aux clients potentiels d'interagir avec les clients satisfaits.

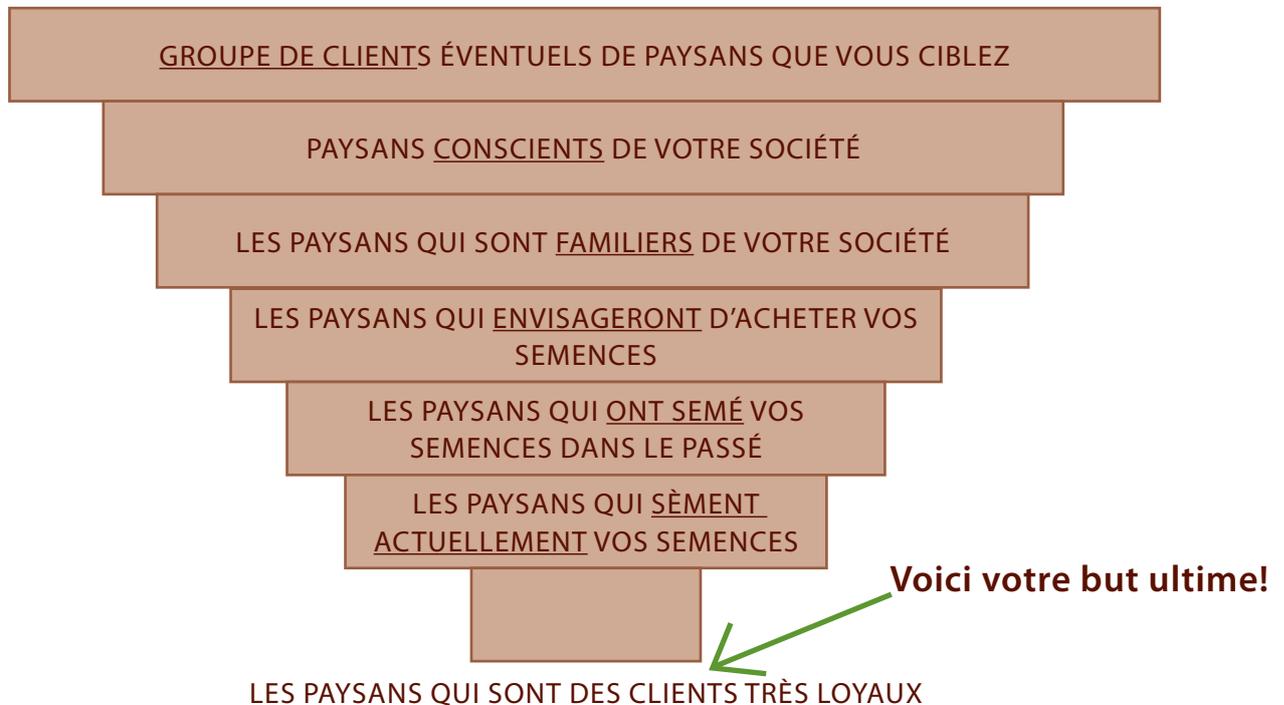
Pour développer des relations viables avec ses clients, la société doit d'abord identifier ou cibler ceux-là même qu'elle voudrait atteindre. Ce groupe est appelé l'auditoire cible. Ensuite, vous devez définir un plan précis et efficace pour y parvenir, démontrer la qualité de vos produits et, enfin, développer en leur sein une loyauté sans faille vis-à-vis de votre société et de vos produits. Il est utile d'utiliser un cadre appelé «l'approche entonnoir» pour définir le groupe de clients potentiels pour ensuite asseoir une base de clients fidèles à votre produit. Il est

présenté ci-dessous un exemple d'approche «entonnoir».

Les outils présentés dans cette liste peuvent vous aider à faire avancer les paysans sur les différents niveaux de l'entonnoir; par exemple, le faire passer d'un statut de quelqu'un simplement au fait de l'existence de votre entreprise à quelqu'un qui envisagera sérieusement d'acheter votre produit. À l'évidence, les outils utilisant l'approche «vis-à-vis» et ceux qui incluent des preuves visuelles fortes (telles que les démonstrations et les photos plastifiées) sont les plus utiles pour faire avancer le client au niveau des différentes phases de cette approche. Cependant, tous les outils de marketing doivent être élaborés en ayant à l'esprit ces différentes phases. En particulier, veiller à convaincre les clients potentiels à essayer vos produits afin qu'ils deviennent des partenaires fidèles.

N° 19 - Le marketing: qu'est-ce que c'est et pourquoi vous en avez besoin? (suite)

Entonnoir de conversion du paysan



Le groupe des paysans clients potentiels que vous ciblez

Il a trait à l'intégralité de votre «marché cible», à savoir tous les paysans sur qui vous misez actuellement pour qu'ils deviennent vos clients à l'avenir. Ce groupe cible ne devrait pas être défini de façon large. Il devrait être réaliste.

- Un bon exemple de la définition de ce public est: tous les paysans ayant de petites et moyennes exploitations agricoles dans un rayon de 100 km du siège de la société.
- Un mauvais exemple (trop large) de la définition du public est: tous les paysans du nord du Mozambique.

Les paysans qui sont Au Courant de votre société

Cette sous-section est le groupe de paysans qui sont au courant de l'existence de votre société mais qui n'ont pas nécessairement assez d'informations de vous.

Les paysans qui Sont Familiers de votre société

Ces paysans sont non seulement au courant de votre société mais détiennent quelques faits essentiels de ce que vous faites. Cela comporterait les produits que vous vendez, là où ils peuvent acheter vos semences, votre réputation, etc.

Les paysans qui Envisageront d'acheter vos semences

Ce groupe important a la conviction que l'achat de vos semences lui profitera. Il pourrait avoir appris de bonnes nouvelles de votre société à partir d'un voisin, avoir vu une démonstration réussie, entendu parler de vous d'un expert, avoir été convaincu d'un programme radiophonique, etc.

Les paysans Qui Ont Semé vos semences dans le passé

Ce groupe comporte tous les clients qui n'ont jamais semé vos semences – dans le passé et le présent.

Les paysans Qui Sèment Actuellement vos semences

Il s'agit des paysans qui ont semé vos semences au cours de la dernière campagne ou de l'une des deux dernières campagnes s'il existe plus de deux saisons de plantation.

Les paysans qui Sont des clients Très Loyaux

Ce groupe est le plus important. Ils sont des clients qui, non seulement sèment actuellement vos semences mais qui sont également très loyaux à votre société. Il sera très difficile à un concurrent de vous les arracher car ils ont noué de puissantes relations avec vous et sont très satisfaits de votre produit. Il y a également de fortes chances qu'ils ne recourent pas aux semences épargnées, en particulier dans le cas des hybrides, car ils apprécient la valeur des semences améliorées. Ils vous font confiance en tant que fournisseur de semences.

«Une sourde oreille se solde par la mort et une oreille attentive est comblée de bénédictions.»

Proverbe africain

Source: Aline O'Connor Funk et Chuck Kuster

N° 20 - Importance de la référence visuelle



Règle N° 1: Les paysans comptent énormément sur leur jugement visuel!

Règle N° 2: N'oubliez jamais la règle N° 1!

Règle N° 3: Inclure des éléments visuels dans tout ce qui a trait à vos clients.

Les paysans du monde entier accordent une importance capitale à l'aspect visuel dans leur processus d'apprentissage. N'oubliez jamais que le recours à des éléments visuels pour démontrer la capacité de rendement ou une meilleure aptitude racinaire ou d'autres aspects physiques d'une plante donnée resteront plus solidement ancrés dans l'esprit du paysan que le simple fait d'en parler.

Qu'appelle-t-on «éléments visuels»? Il s'agit d'abord de photos mais elles peuvent également inclure de simples dessins, couleurs, symboles, logos, signes et même des représentations plus astucieuses de votre produit pour illustrer un point, à l'instar de l'utilisation des paniers remplis de maïs, pour illustrer le rendement. L'objectif est de faire passer le message à l'aide de références visuelles qui resteront gravées dans la mémoire de votre auditoire.

Quelques exemples:

On constate aisément, sur la première photo, la grande différence qui existe dans la qualité racinaire entre plusieurs variétés de maïs hybride. Ainsi, pour mettre en exergue cet atout majeur pour la vente, un agent commercial de la société a déraciné la plante, a débarrassé les racines de la terre, puis les a fait circuler parmi les participants à la journée porte ouverte, pour discussion.

Une autre manière peu onéreuse et pourtant tout aussi efficace pour faire la démonstration visuelle d'un produit consiste à l'exposer sous un autre jour. Sur la deuxième photo, l'agent commercial a retiré la partie supérieure de la plante et a dépouillé le maïs de ses grandes bractées (les spathes) pour exhiber les gros épis de maïs uniformes.

L'utilisation des signes colorés, sur le champ, peut servir de support visuel utile pour l'exposition du produit. En effet, les paysans aiment toucher le produit ; par conséquent les présenter en boîtes, dans des seaux et dans des paniers constitue une bonne approche, tel qu'illustré à la photo N° 3, qui montre des sacs contenant des semences.



Racines exposées



Exposition de plantes en pleine croissance



Expositions de grains d'épis de maïs

Outils apparentés:

23

Faites preuve de créativité quand s'agit d'exposer vos produits. Par exemple, le blé sur la photo de droite ci-après a été fortement lié, pour une meilleure manipulation. Ceci démontre la fierté que vous éprouvez envers votre produit mais également tout le soin que vous avez mis à son élaboration. Le fait de faire passer cette photo autour de vous tout en insistant sur les caractéristiques majeures de la plante contribue à faire perdurer ce souvenir chez le client.

L'apposition de signes sur les champs est toujours importante. Assurez-vous que les signes soient visuels clairement visibles comme c'est le cas sur la photo de droite. Si votre champ de démonstration ou d'exhibition pour la journée «Portes ouvertes» est bien délimitée et organisée, le client supposera que vous accordez le même soin à vos semences. Il est présenté à l'exposition ci-après quelques exemples de signes et de logos à effet captivant et d'autres moins frappants.



Gerbe de blé exposée et à faire circuler

Exposition au champ

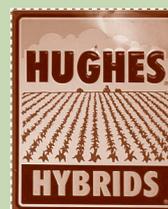
Pensez à travers vos logos et aux panneaux devant les champs

L'un des éléments les plus importants de marketing et pourtant méconnus est le logo de la société. Vous devez penser à la façon dont un logo se présentera lorsqu'il est transformé en panneaux devant les champs et posters. Un certain nombre de considérations pratiques peuvent vous faire éviter les questions et les dépenses futures.

- Votre logo présente-t-il bien en passant de la couleur aux applications noires et blanches?
- Votre logo est-il toujours lisible lorsque la taille est réduite, et devient un prospectus ou une brochure?
- La gamme de produits de votre société s'élargit-elle? Votre logo est-il toujours pertinent?
- Votre logo peut-il facilement est placé ou peint en un panneau devant les champs ? Existe-t-il d'espace pour l'ajout de plus d'information comme les semences ou les numéros de champ?



Voici un exemple d'un logo de marque terne, insignifiant. Qu'est-ce qu'un Big M? Quel sens aura-t-il pour le client? De même, le design n'est pas visuellement captivant.



Voici un bon logo car le nom de la société est assez visible. Le mal est que cette marque vend également des semences non hybrides, donc son appellation ne traduit plus exactement les activités qu'elle mène.



Le logo de Horizon Seeds est reconnaissable en raison de sa forme distinctive. Mais la société doit ajouter un second élément au bas du panneau devant les champs afin d'inclure le numéro de l'hybride.

Source: Aline O'Connor Funk avec les remerciements à John Makoni, Takemore Chagomoka, et Paul Seward (FIPS)

N° 21 - Comment aménager une bonne parcelle de démonstration



La démonstration des caractéristiques d'une semence de haute qualité constitue le meilleur outil de vente pour une société semencière. Cependant, à l'instar de tout autre outil, la démonstration ne produira les résultats escomptés que lorsque l'accent sera mis sur l'objectif principal visé et que la mise en œuvre est efficace. Les directives ci-dessous vous permettront d'optimiser les avantages acquis avec l'utilisation de parcelles de démonstration.

Veiller à mettre en place un grand nombre de parcelles de démonstration de taille relativement réduite plutôt que d'avoir quelques parcelles de grande taille.

- L'avantage est que vous atteindrez un plus grand nombre de paysans.
- Les parcelles de taille réduite sont plus faciles à gérer et plus faciles à arroser manuellement, le cas échéant.
- Les paysans veulent voir comment les semences se comportent dans un environnement proche de leurs propres parcelles. Par conséquent, la mise en place de plusieurs parcelles dans différents endroits aura l'avantage de renforcer votre potentiel de vente.
- Il peut arriver que certaines parcelles de démonstration ne réussissent pas; pensez donc à étaler le risque sur un grand nombre de parcelles.
- C'est à vous de décider du nombre de parcelles de démonstration à mettre en place. Certaines nouvelles sociétés ont bien réussi cet exercice en implantant jusqu'à 35 parcelles. 5 ou 6 parcelles de démonstration ne feront probablement pas l'affaire mais opter pour 35 ou 40, s'il s'agit d'une petite société, posera des problèmes de gestion. La réussite dépendra de l'appui de votre personnel et de l'environnement choisi.

Outils apparentés:

20, 22

Choisissez soigneusement l'emplacement.

- Les zones à densité de trafic élevé sont les plus recommandées. Vous voulez qu'un maximum de paysans visitent chaque parcelle de démonstration au fur et à mesure que les plantes arrivent à maturité. Par conséquent, les meilleurs sites sont ceux qui sont proches des églises, des mosquées, des écoles, des principaux axes routiers, des marchés, des villages, des pistes d'athlétisme, etc.
- Choisissez des sites d'accès relativement facile pour que votre personnel puisse visiter les parcelles pendant la campagne agricole. Vérifiez l'entretien des parcelles et le comportement des cultures.

Choisissez soigneusement quelqu'un sur place chargé de gérer les parcelles de démonstration et associez le /la au semis.

- Si les parcelles ont produit les résultats escomptés, pensez à accorder au responsable une petite prime **IMPORTANTE** sur la base de l'intérêt manifesté par les paysans de la place. Cette personne est importante parce qu'il/elle peut vous aider à sensibiliser les autres paysans et promouvoir ainsi vos semences. La gestion des parcelles de démonstration est une obligation professionnelle et la personne en charge mérite une reconnaissance tout aussi professionnelle. Vous bénéficierez mutuellement de cet exercice si les parcelles sont adéquatement semées et entretenues!

Planifier soigneusement la mise en place des parcelles

- Délimiter clairement les rangées et l'espacement. Deux à quatre rangées pour chaque variété suffisent. Les rangées n'ont pas besoin d'être excessivement longues; 10 mètres devraient suffire si toutes les conditions de croissance sont réunies.
- Si la parcelle de démonstration est située sur une pente, s'assurer que les rangées courent perpendiculairement par rapport à la pente afin de capter et de retenir l'eau et d'atténuer l'érosion du sol.
- Il convient de recourir à de pratiques de gestion avérées. S'assurer que vos instructions en matière d'épandage d'engrais (quantité et positionnement de l'engrais dans le sol par rapport à la semence), de désherbage, du nombre de semences par colline, d'espacement, etc. soient strictement respectées. Vous avez là une excellente occasion d'initier le responsable local à des techniques de gestion appropriées s'il/elle ne les pratique pas déjà.
- Si la parcelle de démonstration risque d'échouer du fait d'un manque d'eau, le responsable devra mettre de l'eau à disposition si possible. La sécheresse ne sévit pas chaque année et vous ne devez pas rater l'avantage éducatif potentiel de votre parcelle de démonstration en perdant l'intégralité de la parcelle à cause d'une sécheresse. Cependant, il convient de traiter toutes les entrées sur la parcelle au même titre afin que les paysans puissent en comparer la performance.

Inclure toutes les semences continues dans votre ligne de produits adaptés à l'environnement et que vous souhaitez présenter aux paysans.

- En conditions idéales, vous ne procédez qu'à la démonstration des semences destinées à la vente à la saison suivante; il est donc logique d'inclure les semences d'une variété que vous détiendrez en stock afin de permettre aux paysans de procéder à l'évaluation de leur performance en conditions locales. Vous devez toutefois être honnêtes avec eux quant à la date à laquelle vous escomptez obtenir ces semences pour la vente.

Dans le cadre de la démonstration, vous devez inclure les semences non améliorées les plus communément utilisées par les paysans.

- Par exemple, veillez à inclure la variété locale et/ou une variété à pollinisation ouverte s'il s'agit du maïs, si la démonstration porte sur des hybrides. Quoique certaines sociétés semencières estiment ne pas avoir besoin de passer par cette étape parce que «tous les paysans de la localité savent à quoi ressemble la variété locale», il est quand même important de l'inclure dans la démonstration. Les paysans veulent voir côte à côte des semences améliorées et non améliorées et à la maturité de la parcelle, cet aspect servira d'outil visuel de taille lorsque vous visitez la parcelle accompagnés des paysans pour discuter des avantages de la semence.

Lorsque les cultures commencent à exprimer leur plein potentiel, il est recommandé d'apposer l'emblème de votre société dans la parcelle de démonstration.

- Les passants voudront savoir qui a produit ces semences, le nom de la variété et la date de semis. L'emblème doit véhiculer une bonne impression de votre entreprise et refléter fidèlement la qualité de vos semences.

Le moment venu, prévoyez la visite des paysans auprès de la parcelle de démonstration.

- Cette visite peut prendre plusieurs formes allant de l'informel qui consiste à regrouper les villageois en compagnie d'un représentant de votre entreprise pour discuter de la réussite de l'activité à une assemblée élargie plus formelle, à l'instar d'une «journée portes ouvertes». Si la démonstration se déroule comme prévu, n'oubliez pas d'inviter des leaders d'opinion au plan local pour les informer sur la performance des semences.

Enfin, faites preuve d'intelligence et assurez-vous que les paysans qui viennent seront convaincus de l'utilité d'acheter vos semences!

- Mettez en place des parcelles de démonstration pratiques pour les clients potentiels mais également par rapport au lieu d'achat. S'ils ont apprécié la démonstration, indiquez aux paysans le lieu où ils peuvent s'approvisionner.

Source: Aline O'Connor Funk avec les remerciements à Paul Seward (FIPS), Leldet Seeds, et Tanseed pour leur inspiration



N° 22 - Comment programmer une journée «portes ouvertes» réussie?

Les «Journées Portes Ouvertes» sont d'importants forums pour rendre votre société et vos produits plus visibles. Les étapes suivantes vous permettront de réussir cette activité.

1. Commencez à planifier très tôt! La planification tardive est l'ennemie N°1 d'une journée «portes ouvertes» réussie.
2. Pensez aux paysans que vous ciblez:
 - Par quel canal sont-ils informés des activités organisées dans leur localité?
 - Quels sont le moment et le jour les plus indiqués pour leur participation?
 - Quelle distance auront-ils à parcourir pour prendre part à l'événement?
 - L'aspect le plus important: que souhaiteraient-ils apprendre ou voir? Sont-ils lettrés, semi-lettrés ou analphabètes?
 - Pensez aux réponses à ces questions, à la fois pour les paysans hommes et femmes. Ayez toujours à l'esprit ce qui sied le mieux aux paysannes.
3. Étant donné que les paysans accordent une importance particulière à l'apprentissage visuel, prévoir des outils visuels pour l'événement. Les paysans réagiront-ils mieux à:
 - Des photos plastifiées que vous ferez circuler
 - Des démonstrations pratiques de techniques de semis
 - La mise à disposition de paquetages destinés à la vente qui sensibiliseront sur la qualité, le traitement des semences, etc.
 - Des panneaux placés sur la parcelle
 - Des échantillons de haricots, de grains, des épis, etc, qu'ils pourront voir et toucher
 - Des denrées alimentaires à piler, à cuisiner ou à déguster
4. Faites intervenir de bons orateurs autres que le personnel de l'entreprise qui feront partie de la visite ou qui parleront aux paysans. Il peut s'agir d'un agent de vulgarisation au plan local déjà sensibilisé sur les avantages qu'offre votre semence, d'un client satisfait qui peut parler aux autres paysans ou de quelqu'un travaillant à l'institut de recherche agronomique sur place. Si un paysan de renom avait été associé au semis de la parcelle de démonstration, donnez-lui la parole afin qu'il fasse part de son

Définissez vos messages de la journée portes ouvertes

Quel est le message le plus important que vous voulez communiquer à votre journée portes ouvertes?

Les paysans seront-ils à l'écoute de ce message clé plusieurs fois sous diverses formes?

Quel est le premier élément visuel que verront les paysans? Soutient-il votre message principal?

Vos orateurs comprennent-ils quels sont vos messages principaux?

Avez-vous informé tous les employés de vos messages clés?

expérience. Discuter des rendements escomptés, la valeur du rendement supplémentaire ainsi obtenu et ce qu'un paysan pourrait faire avec l'argent supplémentaire émanant de la vente de l'excédent de récolte.

5. Elaborer un plan de dissémination des activités organisées lors des «journées portes ouvertes». Annoncer l'événement à l'avance et essayer de le rappeler aux participants potentiels à quelques jours de la date prévue. Soyez précis quant au jour, l'heure, le lieu et l'importance pour le paysan d'y prendre part. Encourager les groupes à venir ensemble. S'il existe un groupe scolaire sur place, invitez les anciens élèves, si vous le jugez nécessaire, dans la mesure où ils apprendront également de nouvelles choses.
6. Inviter également les autres décideurs de la place. Cependant, évitez que cette journée ne se transforme en un forum où les politiciens locaux ou les élus gouvernementaux ne feront que des discours. L'accent doit être mis sur les paysans et sur la démonstration des avantages de votre semence améliorée pour les paysans.
7. Planifiez à l'avance pour déterminer ce que vous laisserez aux paysans à la fin de l'événement et qui leur rappellera votre société (ex: une brochure, un paquet d'échantillon de semences, une casquette à visière, une belle histoire, l'organisation d'une tombola, une meilleure compréhension des bonnes pratiques de culture, des impressions de photos mémorables, etc).
8. Elaborer le programme de la journée, qui précisera les orateurs prévus, les témoignages à faire, les activités de sensibilisation, les informations pratiques sur les points d'achat, etc. Donner suffisamment de temps aux paysans pour visiter la parcelle, examiner les photos, poser des questions et discuter avec les représentants de la société.
9. Soyez pratiques. Percevez cette journée sous l'angle du client.
 - Assurez-vous que les orateurs soient bien entendus et vus. Ceci constitue souvent un gros problème en pareille circonstance. Les orateurs **DOIVENT** être entendus!
 - Assurez-vous également que les paysans savent exactement ce qu'ils regardent. Quelle est cette variété? Quand a-t-elle été semée? Avez-vous utilisé de l'engrais? Quel est le rendement escompté?
 - Donnez l'occasion aux paysans de poser des questions. Posez-leur également des questions, surtout à propos de leurs préférences. Une «journée portes ouvertes» interactive est plus intéressante pour les paysans qu'un cours magistral à sens unique.
10. Identifiez à l'avance les principaux décideurs ou les hommes ou femmes d'influence qui prendront part à l'événement. Accordez-leur une attention toute particulière et assurez-vous qu'ils auront l'occasion de poser des questions et demandez leur également s'ils envisagent de planter quelques échantillons de vos semences et de vous faire part de leurs impressions à l'issue de la prochaine saison culturale.
11. Décidez à l'avance si vous envisagez ou non de vendre des échantillons de petite taille, à titre d'essai. Ceci peut facilement permettre aux paysans qui ont déjà conservé des semences de leur récolte précédente d'envisager pour la première fois l'adoption d'une semence améliorée.

Outils apparentés:

20, 21

Source: Aline O'Connor Funk et Chuck Kuster

N° 23 - Les brochures de promotion qui se vendent



La création des brochures d'une bonne société donnera un élan vigoureux à vos ventes en attirant des clients éventuels et en renforçant la loyauté des clients actuels. Par ailleurs, les bonnes brochures consolideront la réputation de votre société avec les distributeurs de vos produits.

Une bonne brochure est celle qui se lit et dont on se souvient plus tard. Une brochure qui se lit et dont on se rappelle est celle qui a un objectif clair et est planifié. Il importe également de se servir d'une image efficace, d'un niveau approprié de graphisme, d'un langage/dialecte propre, des photos locales si possible.

La première démarche dans l'élaboration d'une bonne brochure est de définir l'objectif de la brochure et d'identifier le public.

1. Définir son but

- La brochure servira-t-elle généralement à familiariser les paysans avec votre société de semences et à son approche?
- Son but est-il de promouvoir un produit de semence spécifique?
- Etes-vous en train de différencier votre société ou vos produits de vos rivaux?
- Votre but est-il d'informer vos clients sur un nouveau produit, un nouveau programme ou des résultats d'une récolte?
- Faites-vous la promotion d'un événement, tel qu'une maison porte ouverte ou d'une journée promotionnelle?

2. Identifier son public

- Votre message devrait être conçu pour un public spécifique, tels que les paysans aux ressources limitées dans votre zone de vente ou les distributeurs d'intrants qui pourraient distribuer votre produit.
- Une tendance commune des activités commerciales est de servir à tous les clients et à toutes les occasions qui s'offrent chaque message ou une brochure polyvalente. Cette méthode dilue vos messages car le lecteur n'estime pas que vous parlez directement à lui.
- Rappelez-vous que plusieurs paysans, si ce ne sont pas la plupart, sont des clients potentiels de sexe féminin. Concevez en conséquence votre message pour elles également.

Répondez
d'abord à ces
questions:

Que veut savoir un client potentiel de votre société?

Que veut savoir un client potentiel de vos produits?

Que sait un client de votre mode d'activités commerciales?

La seconde étape importante est de vous mettre à la place de votre lecteur lorsque vous décidez de produire une brochure.

Posez-vous la question: je suis un client potentiel. Que voudrais-je savoir de cette société? Qu'est-ce qui me convaincra d'essayer leurs produits? Si les femmes constituent un grand pourcentage de votre clientèle de base, qu'est-ce qui leur est particulièrement important?

C'est à ce niveau que plusieurs sociétés de semences commencent à se perdre. Au lieu de penser aux besoins de leurs lecteurs, ils pensent qu'il est plus important de dresser la liste de tous leurs directeurs, de mettre l'accent sur leur antécédent en tant que société et de donner les détails de leurs affiliations professionnelles. Ce genre d'information n'aide pas à vendre les semences. Mieux, les clients veulent savoir ce qui suit:

- Les produits et leurs caractéristiques spécifiques
- Les avantages tirés de l'achat des produits et pourquoi les paysans voudraient se départir de leur pratique actuelle de semences.
- Qui d'autres tirent ou non des avantages de l'utilisation des produits?
- Où obtenir plus d'information?
- Comment peuvent-ils acheter les produits?
- Les valeurs et la réputation de la société (dans une certaine mesure, la démonstration doit être faite de la société au lieu d'en faire étalage dans une brochure, mais votre brochure devrait renforcer vos valeurs. Il est important de veiller à cet aspect.)

La troisième démarche dans l'élaboration d'une brochure est de savoir comment vous prévoyez de la distribuer.

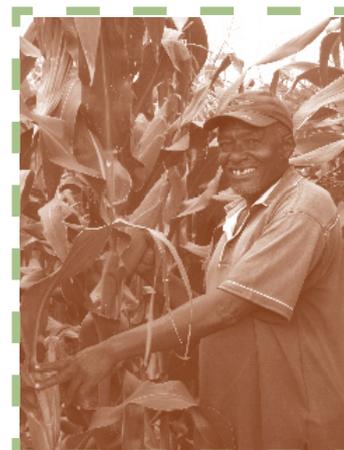
Par exemple, si vous voulez d'une brochure qui soit distribuée en grandes quantités par vos distributeurs d'intrants à des clients potentiels, votre intention sera probablement de créer un dépliant simple et peu coûteux. Cependant, s'il s'agit de brochure que vous voulez distribuer en petites quantités à des distributeurs d'intrants potentiels, à savoir les chefs de village, les bailleurs de fonds potentiels et à un grand nombre de consommateurs lors d'une journée porte ouverte, vous pouvez concevoir une brochure recto verso de trois feuillets.

«Qui apprend, enseigne»
Proverbe africain

N° 23 - Les brochures de promotion qui se vendent (suite)

La quatrième et dernière étape est de se servir de bons principes de conception en agençant votre brochure. Ici s'imposent quelques règles de conception d'une bonne brochure:

1. Une brochure efficace commence par un titre poignant. Ce titre devrait être directement révélateur au public et être visuellement attrayant.
2. Rédigez le contenu de votre brochure pour résumer les caractéristiques, les avantages et les profits: «Cette semence contient de **nouvelles et meilleures résistances à la maladie** (caractéristique) qui **accroîtront votre rendement** (avantage) et **constituer plus de profit à votre portefeuille** (profit).»
3. Rendez le nom de votre société et votre logo visibles.
4. Incluez toujours l'adresse de votre société
5. Utilisez les sous-titres et les images visuels comme les photos pour mettre en relief vos points de vente et les messages clés.
6. Utilisez un langage clair et facile à lire. La brochure ne devrait pas être surchargée et criblée de messages confus, tirés par les cheveux.



Outils apparentés:

20

UN MOT SUR LES PHOTOS

Les paysans sont de nature très visuelle, par conséquent le choix et l'utilisation des photos sont importants. Les bonnes photos révéleront clairement les avantages du produit et montreront comment les modes de vie des clients s'amélioreront par l'utilisation des produits. Les photos devraient inclure quelques «éléments d'échelle» telle qu'une personne ou une main avec le produit, afin que l'observateur puisse facilement voir, par exemple, la largeur de l'épi du maïs ou le rendement d'un ha de riz. Si vous utilisez des photos en couleur, il est conseillé que vous travaillez en étroite collaboration avec

l'imprimeur pour veiller à ce que la coloration des photos soit exacte avant l'impression intégrale. Les paysans n'aiment pas les photos des plantes aux aspects chétifs et décolorés !

Une illustration bien formulée peut être un point de vente excellent. Par exemple, «Mme Matumba a triplé sa récolte de maïs cette année en passant à notre hybride de maïs Mbegu Bora et en se servant de petites quantités d'engrais. Sa famille mangera bien et dégagera un excédent de maïs à vendre afin de payer les frais de scolarité de ses enfants».



Les photos qui illustrent un fait, tel que le rendement remarquable sur ces hybrides de sorghos, exposées sur la parcelle de démonstration, sont des outils de ventes efficaces.

En résumé

Une bonne brochure comportera ce qui suit:

- Elle doit être très bien focalisée sur le public ciblé et prend en compte le public ciblé (ex: quelle information leur est plus importante? Quel est leur niveau d'instruction? etc.)
- Elle doit être claire, bien rédigée et captivante
- Elle doit contenir des références visuelles fortes, telles que des photos attrayantes (Cf Outil No. 20 – La Valeur des Références Visuelles)
- Elle doit souligner comment le lecteur tirera profit de l'utilisation de vos produits
- Elle doit s'adresser aux femmes et aux hommes comme des clients potentiels

Une brochure mal conçue se présentera comme suit:

- Elle est surchargée et visuellement non attrayante
- Elle est dépourvue de photos ou comporte de mauvaises photos
- Elle est mal rédigée, contient éventuellement même des fautes de frappe ou des erreurs grammaticales
- Elle doit contenir une quantité importante d'informations qui ne sont pas importantes aux clients
- Elle ne réussit pas à répondre aux questions clés des clients comme «Où puis-je avoir plus d'information?»
- Elle est d'un papier et d'une qualité d'impression médiocres projetant une image médiocre sur la qualité de vos produits de semence.

Ne sous-estimez pas ces outils et astuces de communication habile

Il existe d'autres moyens habiles de communiquer sans faire les frais de la conception et de l'impression de la brochure. Ci-après quelques uns:

- Élaborer une liste de vérification des clients sur la préparation d'une parcelle de cultures
- Adresser ou transmettre une carte de remerciement aux distributeurs d'intrants clés, les chefs de village, et/ou les clients qui font des témoignages ou organisent des journées portes ouvertes pour vous.
- Préparer des posters et des dépliants sur le mode d'utilisation de vos produits pour obtenir le rendement optimum
- Déclencher des alertes sur diverses questions liées aux plantes, telles que les maladies des plantes et les insectes nuisibles
- Recueillir et échanger les témoignages des clients
- Préparer des cartes laminées montrant des photos, des témoignages, etc., et discuter avec les principaux paysans dans le village
- Échanger les succès des récoltes des clients avec d'autres clients et distributeurs d'intrants au moyen de photos ou des témoignages écrits

Source: Aline O'Connor Funk et Chuck Kuster

N° 24 - La publicité à la radio – en vaut-elle la peine ou non?



La publicité à la radio peut donner de très bons résultats lorsque tous les aspects sont adéquatement gérés. Si vous prenez le soin de communiquer un message qui capte l'attention, de choisir les stations radio les plus cotées et de faire passer la publicité au bon moment, vous êtes sûr d'obtenir une réaction phénoménale de la part de l'auditoire. L'absence de l'un quelconque de ces aspects fera que votre message tombera «dans l'oreille d'un sourd». La diffusion d'une série de publicités radiophoniques, également appelée «campagne radio», peut être un outil efficace pour le développement de votre société, si le message est bien conçu et si les coûts sont raisonnables.

D'abord, fixer les objectifs visés par la campagne.

La première étape consiste à fixer un objectif simple et quantifiable. Par exemple, «obtenir davantage de clients» serait trop vague. Voulez-vous introduire un nouveau produit? L'objectif consiste-t-il à faire participer un nombre spécifique de personnes à une journée portes ouvertes? Voulez-vous inciter les paysans à s'approvisionner auprès de votre fournisseur?

La seconde étape consiste à écouter les messages publicitaires de vos concurrents.

Quelles sont les actions visées? Quel est le contenu de leurs messages? A quel moment de la journée passent leurs encarts publicitaires? Diffusent-ils sur des programmes spécifiques? Quelle est la fréquence de passage des messages publicitaires de vos concurrents?

Concevez un message simple.

Certes une publicité intelligente peut donner d'excellents résultats mais encore peut-elle être risquée pour les novices. Il est donc plus indiqué de diffuser des messages simples, sans détours. La première phrase devrait attirer l'attention de l'auditeur. Introduisez le message avec un avantage important qu'offre votre produit ou une question qui suscite l'intérêt: «Que ferez-vous de l'excédent de revenus généré par votre culture de niébé?»

«Avez-vous des problèmes à accroître vos rendements de sorgho?»

Demandez toujours à l'auditeur de réagir.

«Venez à mes journées portes ouvertes», «Essayez un échantillon de mes semences». «N'hésitez pas à m'appeler pour de plus amples informations.»

Testez la portée de votre message auprès de vos amis et de vos clients.

Les professionnels de la publicité le font toujours. Testez le message auprès d'amis paysans et auprès des bons clients avant de signer un contrat publicitaire avec la station radio. Écoutez soigneusement le feedback obtenu des uns et des autres.

Choisissez la station radio qu'écoutent vos clients, s'il en existe un grand nombre dans la région.

En outre, essayez d'aligner votre temps de passage sur le moment où votre auditoire est censé écouter. Il est également conseillé de faire passer le message juste avant ou après des informations agricoles, le bulletin météo et peut-être le journal en langue locale.

Soyez patient.

La publicité est un investissement à long terme qui ne donne pas les résultats escomptés du jour au lendemain. Faites passer le message sur une longue période avant de recueillir l'avis des clients et des prospects.

Négociez les tarifs et demandez des taux spéciaux.

La publicité radio est de nature souple ; les taux peuvent donc être négociés. Souvent, les commerciaux des agences publicitaires proposent des paquets intéressants.

Ayez une bonne compréhension de votre investissement et des gains escomptés.

Il est impossible d'évaluer soi-même l'impact d'une publicité radio car cela fait uniquement partie de l'effort global de marketing de l'entreprise. Cependant, une manière d'évaluer votre investissement consiste à calculer le coût par client. Par

exemple, supposons que dix messages publicitaires coûtent 50 dollars. Cet investissement a eu pour effet d'attirer 250 personnes à prendre part à vos journées portes ouvertes. Le coût par participant sera de 0,20 dollar. (Ceci suppose qu'il n'y a pas eu d'autres dépenses de publicité.) Si au bout du compte vous vendez des semences à 25 de ces participants, votre publicité a été probablement un bon investissement.

Une autre manière d'analyser le coût d'une publicité à la radio consiste à effectuer une analyse coût/bénéfice. Une approche toute simple pour ce faire est proposée dans l'encadré ci-après.



N° 24 - La publicité à la radio – en vaut-elle la peine ou non? (suite)

Analyse coût-bénéfice de la publicité radio

Les directeurs de sociétés semencières doivent trouver “le juste milieu” entre le coût des différents types de publicité et les avantages escomptés. Certaines formes de publicité peuvent apporter une grande valeur ajoutée à l'entreprise, d'autres non. L'approche de base proposée ci-dessous pour l'évaluation de la publicité a trait à la publicité radio. Cependant, elle ne marche pas forcément pour toute forme de publicité.

1. D'abord, prenez en compte le coût d'une campagne publicitaire à la radio et calculez le coût TOTAL, c'est-à-dire combien vous coûtent le temps d'antenne, la conception du contenu ou du programme, le voyage aller et retour à la station pour gérer tous les aspects liés à la diffusion du message, etc.? TOUS les coûts liés à cette publicité seront inclus dans l'estimation.

Le coût total de la campagne publicitaire à la radio est de:

2. Ensuite, calculez le nombre de kilos de semences que coûtera la campagne pour que la publicité se «vende bien». Par exemple, si votre bénéfice par kilo de semences est de 0,15 dollar des E.U. et que le coût TOTAL de la campagne radio est de 600 dollars américains, il vous faudra donc vendre 4000 kilos supplémentaires, soit 4 tonnes, dans le cadre de cette campagne, pour avoir un retour sur investissement.

Nécessité d'accroître vos ventes pour financer la campagne radio:

Coût total (ci-dessus) divisé par votre bénéfice pour un kilo de semences (ex. maïs)

Ceci est égal au seuil d'équilibre ou au nombre de kilos de semences (ex maïs) que vous devez vendre pour couvrir le coût de la campagne publicitaire radio.

3. Enfin, évaluez vos chances de parvenir au seuil d'équilibre (ou seuil de rentabilité) que vous avez calculé à l'étape N°2. Evitez de tomber dans le piège qui consiste à dire «Dans tous les cas, nous devons le faire pour conforter notre crédibilité», ou «les clients potentiels doivent entendre parler de nous». Si vous êtes tentés par de telles déclarations, réfléchissez par deux fois aux chances qu'un paysan achète votre produit sur la seule base d'une publicité à la radio. Posez-vous également la question de savoir si oui ou non l'argent dépensé pour cette activité de promotion n'aurait pas été mieux utilisé dans d'autres activités telles que les parcelles de démonstration ou l'organisation de «journées portes ouvertes».

La publicité radiophonique est un moyen approprié pour sensibiliser davantage les paysans sur votre entreprise et vos produits mais il est important de ne pas payer plus que de raison pour les avantages escomptés.

Proposer un contenu aux stations radio de la place

Les stations radio sont constamment à la recherche de bons contenus à inclure dans leurs programmes. En réalité, la plupart d'entre elles doivent proposer des programmes agricoles mais n'ont pas de bonnes idées en la matière ou ne connaissent pas les gens capables de développer de tels contenus. C'est là qu'une approche agressive et proactive de la part de votre société peut générer une bonne publicité. Si vous êtes en mesure de fournir des informations utiles, en un temps record, beaucoup de stations vous en seront reconnaissantes et vous offriront gratuitement des temps de passage à l'antenne en échange de votre information.

Par exemple:

- La station radio serait disposée à couvrir vos «journées portes ouvertes» ou votre réunion. Si c'est le cas, prévoyez la mise à contribution de paysans qui pourront faire des témoignages.
- Préparez quelques conseils agronomiques ou techniques qui seront discutés en direct. Si votre contenu est adéquat, la station peut même le diffuser gratuitement.
- Envisagez de remettre quelques échantillons de semences à la station, qui pourra les utiliser sous forme de récompenses, en échange d'une mention en direct à l'antenne de votre entreprise ou de vos produits. Par exemple, «le prix à gagner est un sac de 2 kilos de semences de riz produit par <indiquez le nom de votre société>».
- Invitez toujours les stations radio à prendre part aux «journées portes ouvertes» que vous organisez. Envoyez-leur un rappel de la date et du lieu de l'évènement et dites-leur ce que les visiteurs ont pu voir, que la station ait pris part ou non à l'évènement.



Photo: Avec la bienveillante autorisation de Farm Radio International

Source: Aline O'Connor Funk

N° 25 - Astuces et outils pour planifier la distribution



Qu'appelle-t-on distribution ? La distribution est le travail effectué par une société semencière afin de mettre ses produits à la disposition des clients à un endroit où ces derniers viendront les acheter. Elle comprend tous les aspects allant de la planification du chargement du camion aux mesures prises pour que les nouveaux distributeurs d'intrants ou revendeurs soient ajoutés à votre liste de façon logique. Il s'agit aussi de tenir les livres à jour sur les quantités livrées et leurs destinataires.

La distribution du produit constitue une composante essentielle dans le processus de vente. Toutefois, étant donné qu'elle intervient en fin de chaîne de la production-conditionnement-stockage-marketing-vente, elle est souvent effectuée sans une bonne planification. Beaucoup de gestionnaires de sociétés semencières pensent que le plus dur dans leur travail est de produire et vendre sans donner de l'importance à la distribution. Une telle attitude vous fera perdre de l'argent, des clients et l'appui si nécessaire de la part des distributeurs d'intrants. Il est très

important de planifier à l'avance vos activités de distribution – même plusieurs années à l'avance pour certaines activités!

La liste de vérification ci-après vous aidera à identifier les questions majeures à prendre en compte avant qu'elles ne se transforment en problèmes. Elle contribuera également à appuyer une stratégie de distribution plus adaptée à votre structure.

Avant de travailler avec cette liste prenez le temps de penser sérieusement aux différentes façons dont les problèmes de gestion commerciale peuvent influencer négativement sur votre rentabilité: des semences qui coûtent beaucoup plus cher que de raison pour parvenir aux clients du détaillant, des périodes de semis ratés parce que la gestion commerciale n'est pas bien organisée et les semences qui perdent de leur taux et de leur vigueur de germination parce que stockées dans un camion pendant trop longtemps à des températures trop élevées. Une bonne planification vous aidera à éviter ces problèmes et à garantir votre rentabilité.

Rubrique	Aspects à Prendre en Compte	Vos Plans
1. Positionnement	Veiller à bien comprendre la zone où vos semences sont appropriées (ex. La bonne zone agro écologique) et ne les fournissez pas dans les zones géographiques pour lesquelles elles ne sont pas adaptées! On appelle positionnement du produit la pratique de fournir les semences a la zone agro-écologique convenable.	
2. Points de vente	Il convient d'élaborer une stratégie de croissance des ventes sur trois ans et un plan de distribution connexe. Le choix de la zone ou la société prévoit d'augmenter ses distributeurs d'intrants, ses clients, et installer des parcelles de démonstration, sont tous essentiels dans la mise au point de votre approche de distribution. A l'évidence, une gestion commerciale aisée rentre dans votre stratégie de vente.	

Rubrique	Aspects à Prendre en Compte	Vos Plans
<p>3. Routes et itinéraires</p>	<p>Ce point semble évident mais il convient de penser sérieusement aux problèmes routiers qui se poseraient au moment de la livraison des semences. Des contraintes telles que les inondations saisonnières, des ponts coupés et des déviations du fait de travaux de construction peuvent potentiellement retarder les livraisons, vous faire rater la période idéale de vente, ou alors les semences pourraient 'cuire' sous des températures élevées. N'oubliez pas que la semence est un organisme vivant et des retards prolongés à de fortes températures dans les camions de livraison peuvent sérieusement endommager la semence en réduisant le taux de germination et la vigueur.</p>	
<p>4. Le poids</p>	<p>Les semences pèsent lourd ! Planifiez soigneusement la capacité et la qualité du véhicule que vous utiliserez par rapport au volume de semences que vous envisagez de transporter par charge et à la qualité des routes que vous utiliserez. Votre semence est un produit de valeur; prenez toutes les mesures nécessaires pour éviter des déversements accidentels ou des retards dus à des nécessités d'entretien du véhicule.</p>	
<p>5. Localisation des petits planteurs</p>	<p>Il est utile de s'assurer que les itinéraires de livraison sont proches des petits planteurs pour vous permettre peut-être de réduire le nombre de voyages pour la production et pour la livraison aux points de vente. Car vous aurez à effectuer de nombreux voyages vers les points de vente au cours de la campagne pour livrer le produit, collecter les recettes, déposer des brochures, vérifier les parcelles de démonstration, etc. Il s'agit de synchroniser ces différents voyages avec les visites auprès des petits planteurs pour obtenir un bon ratio coût/efficacité.</p>	
<p>6. Parcelles de démonstration/ Journées portes ouvertes</p>	<p>Votre stratégie de démonstration et d'organisation de journées portes ouvertes doit être bien coordonnée avec les itinéraires de commercialisation. Les paysans qui ont vu vos produits sur le champ sont les plus susceptibles de les acheter. Veiller à ce qu'un revendeur soit établi non loin de vos meilleures parcelles de démonstration et que vous serez en mesure de lui fournir vos produits sans interruption, vous assurera une bonne source de recettes stables.</p>	

N° 25 - Astuces et outils pour planifier la distribution (suite)

Rubrique	Aspects à Prendre en Compte	Vos Plans
7. Stockage	La distribution doit être planifiée sur la base des distributeurs d'intrants ayant les capacités de se conformer à vos exigences en matière de stockage. En effet, ceux qui ont des magasins appropriés vous seront d'une utilité certaine dans la mesure où vous serez sûr qu'ils protégeront la qualité de votre produit et partant, votre réputation auprès des paysans. Si un distributeur d'intrants dispose d'une grande capacité de stockage, vous pouvez même envisager de l'utiliser comme relai de commercialisation.	
8. Le séquençement	Par séquençement s'entend l'approvisionnement d'un point de vente principal et l'acheminement à partir de ce même point à d'autres lieux. Au fur et à mesure qu'une société prend de l'envergure, il lui faudra ce type de point de vente afin que le produit puisse atteindre sa destination finale plus rapidement et avec un bon ratio coût efficacité. Dans certains cas, la société distribue au-delà de ce relai principal alors que dans d'autres cas, ce sont les distributeurs d'intrants qui se rendent à ce point pour récupérer eux-mêmes le produit.	
9. Recouvrement	La distribution du produit ne constitue que la première étape; vous devez ensuite vous faire payer le produit livré ! Si vous devez fournir un revendeur à crédit, pensez à la facilité et au coût pour vous rendre à nouveau aux points de vente, peut-être plusieurs fois, pour recouvrer votre dû.	
10. Croissance future de votre société	Il est toujours important d'asseoir une présence suffisamment tôt et de commencer à développer des relations dans les zones ciblées pour une croissance future de votre société. Cela prend du temps pour sensibiliser les parties prenantes sur votre société et d'asseoir une réputation lorsque vous intervenez pour la première fois dans une zone toute nouvelle.	
11. L'effet «spirale» 	Nombre de sociétés de semence se sont rendues compte qu'une bonne stratégie de croissance passe par l'acquisition d'une réputation sans faille et d'un volume de ventes conséquent dans une zone donnée et ensuite de créer un effet spirale à partir de cette zone. Ceci leur permet de bénéficier de l'efficacité de la distribution et de l'effet du "bouche à oreille" tout en leur permettant de constituer une masse critique pour les journées portes ouvertes et les parcelles de démonstration qu'elles organiseront par la suite. Cette stratégie est très logique, comparée à une approche axée sur un grand nombre "d'îlots" de vente non connectés les uns aux autres.	

Rubrique	Aspects à Prendre en Compte	Vos Plans
<p>12. Coût</p>	<p>Le calcul du coût de livraison d'une tonne métrique de semences relève d'une bonne discipline commerciale. Pour ce faire, vous devez inclure toutes les dépenses connexes, notamment le coût du véhicule, les dépenses du chauffeur, le carburant, les frais en cours de route, etc. La compilation de tous ces frais pour un modèle de chargement dans des véhicules de différentes capacités, pour des voyages de durées également différentes et pour différents volumes de livraison (ex. un véhicule chargé uniquement à moitié) vous permettra d'optimiser vos décisions en matière de distribution dans le temps. Par ailleurs, ceci contribuera à déterminer s'il est plus opportun de donner à quelqu'un une incitation pour qu'il/elle vienne prendre possession de ses semences. Beaucoup de sociétés de semence dans le monde proposent un rabais à ceux qui passent de grosses commandes et sont disposés à venir les récupérer leurs commandes directement au centre de traitement. Bien sûr, des dispositions doivent être prises à l'avance pour éviter de perturber le mode usuel d'approvisionnement.</p>	
<p>13. Formalités administratives</p>	<p>De nombreux chauffeurs et responsables d'inventaire n'aiment pas les formalités administratives. Pourtant la tenue de livres fiables est incontournable! Au minimum, une bonne distribution exige les données suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Feuille de chargement – il y est indiqué avec précision ce qui a été chargé dans un camion (voir échantillon ci-dessous) • Itinéraire – il y est précisé l'endroit où le chauffeur est sensé se rendre en premier lieu, second, troisième, etc., et ce qui a été doit être livré à chaque endroit • Accusé de réception – ce document indique ce qui a été livré à chaque endroit, accompagné de la signature de chaque bénéficiaire à chaque point ainsi que le moment où la livraison a été effectuée <p>Tous les documents devront être soumis à la société et passés en revue avec le directeur concerné pour identifier éventuellement tout problème survenu. N'oubliez pas que vos chauffeurs livreront des produits de valeur et que l'instauration de mesures administratives strictes contribue à décourager le vol et le laisser-aller. Cet exercice est également essentiel pour votre comptabilité pour vous permettre de collecter les montants qui vous sont dus.</p>	

Fiche de chargement (toutes les unités exprimées en kg)

Chargement ayant quitté l'entrepôt le (date): _____ Chauffeur(s): _____
 Destination(s): _____
 Chargement vérifié par (nom & signature): _____
 Autre information: _____

	Produit #1	Produit #2	Produit #3	Produit #4	Produit #5	Produit #6	Etc...
Qté chargée							
Qté livrée à lieu N ^o 1 (nom et date)							
Qté livrée à lieu N ^o 2 (nom et date)							
Qté livrée à lieu N ^o 3 (nom et date)							
Etc.							
Qté non livrée							
TOTAL							

Evènements survenus durant le voyage ou autres points à rapporter : _____
 Rapport soumis par (nom): _____ Date: _____

Source: Aline O'Connor Funk

N° 26 - Outils vitaux de contrôle des ventes



Si la qualité du produit demeure le poumon d'une société de semence, les ventes en sont l'oxygène. Votre réussite en tant que société sera étroitement liée au suivi des ventes.

Prenez la peine de suivre soigneusement l'évolution des ventes tant par produit que par point de vente. Si vous disposez d'un personnel recruté à temps plein pour les ventes, effectuez également le suivi par employé.

Les rapports de vente doivent être soigneusement passés en revue par l'équipe au cours de la campagne commerciale en vue d'identifier les obstacles et les progrès réalisés. Ils devront également être analysés à la fin de la campagne pour déterminer ce qui a marché et ce qui n'a pas marché.

Les rapports ci-après sont des exemples de types d'outils utilisés pour assurer le suivi des ventes. Il s'agit du **rapport de vente** des produits et du **registre des ventes**. Ces deux documents peuvent et devraient même être modifiés pour les adapter à vos besoins. Au fur et à mesure que la société prend de l'ampleur, ces rapports s'avéreront indispensables pour l'équipe de direction.

Les sociétés qui fonctionnent bien suivent étroitement l'évolution des ventes et apprennent à accroître progressivement les volumes vendus chaque année.

Commentaire –

Rapport de contrôle des ventes de produit

Ce rapport fait le suivi des ventes de produit au fil des ans et également au cours de la saison de vente en cours. Il est très simple et les colonnes se passent de commentaires.

Il vous faudra décider si vous voulez que ce rapport mentionne uniquement les ventes de détail ou les ventes de gros également. Il existe de bonnes raisons pour chaque décision. Ainsi donc il vous faudra décider de ce qui marche mieux pour votre société. Les ventes de détail sont celles destinées aux paysans, soit directement soit par le biais des distributeurs d'intrants; les ventes en gros sont celles livrées en vrac par exemple aux pouvoirs publics ou aux ONG.

Chaque rubrique du rapport devrait contenir un produit. Veuillez noter que cela ne signifie pas une seule plante (par exemple le sorgho) mais plutôt une variété spécifique. Par exemple, si vous vendez trois types de haricots, il vous faudra trois lignes sur le rapport pour énumérer ces variétés.

Vous pouvez mettre à jour ce rapport aussi fréquemment que vous le voulez. La plupart des grandes sociétés exécuteront cette tâche toutes les semaines au minimum. Vous devriez le faire aussi régulièrement que vous recevez de bonnes informations à jour.

En haut du rapport, il vous est réservé une place pour indiquer les dates couvertes par le rapport (exemple la semaine du 14 novembre 2009 ou du 5 novembre 2009 – 25 novembre 2009).

Veuillez vous rappeler que les formats du rapport de ce genre sont flexibles; ils doivent et devraient être changés pour s'adapter à vos besoins spécifiques. Toutefois, vous ne voudriez pas trop changer un rapport au point de perdre les points essentiels que le rapport est supposé souligner ou le rendre complexe à telle enseigne qu'il devient impossible de conserver le rapport dans sa forme convenable.

N° 26 - Outils vitaux de contrôle des ventes (suite)

Commentaire – Rapport du registre des ventes

Ce rapport est utile pour suivre de près les ventes sur le territoire, les distributeurs d'intrants, ou les agents de vente agréés. Vous devriez toujours commencer par enregistrer les unités de vente de détails intégrale de l'exercice précédent dans une unité de mesure conforme (exemple, le kg). Le terme "unités de vente intégrales" signifie le nombre d'unités vendues par les circuits de détail. Donc cela exclut les ventes en gros aux ONG, etc. On devrait également exclure les semences gratuites que vous distribuez pour les parcelles de démonstration ou pour toute autre raison.

Il existe également une colonne pour la vente de détail de l'exercice en cours par le circuit des ventes. Cette colonne

devrait inclure votre cible de ventes pour chaque entité de ventes (chaque rubrique sur le rapport) que vous suivez de près. D'autres colonnes créent l'espace pour enregistrer les postes des commandes à lancer tout au long de l'année, ainsi que l'état de livraison, les unités renvoyées et les ventes nettes.

Si vous maîtrisez le programme Excel, le meilleur moyen d'établir le rapport du registre est de créer un tableau pour chaque produit puis un autre qui résume tous les autres tableaux pour donner le total des ventes selon l'unité des ventes.

Vous pouvez mettre à jour ce rapport aussi fréquemment que vous le voulez. La plupart des grandes sociétés le feront au minimum toutes les

semaines. Vos devriez le faire aussi régulièrement que vous recevez de bonnes informations à jour.

En haut du rapport est réservée une place pour préciser les dates couvertes par le rapport (par exemple la semaine du 14 novembre 2009 ou le 5 novembre 2009 ou le 29 novembre 2009).

Veillez noter que les formats de rapport de ce genre sont flexibles ; ils peuvent et devraient être modifiés à votre guise. Toutefois, vous n'êtes pas tenus de changer à tout moment un rapport à telle enseigne de perdre les points essentiels que le rapport est censé souligner ou le rendre si complexe qu'il devient impossible de maintenir son exactitude.

Outils apparentés:

28

Rapport du registre

RAPPORT DU REGISTRE

<ajouter les dates>

NB: Les cellules noircies contiennent des formules et les calculs se feront automatiquement

		Produit (ex: maïs)													
	Avant l'année pleine Unités de détail intégral (kg)	Année actuelle But du détail intégral (kg)	12 mois à ce jour But détail intégral (kg)	Commandes en % du but	Commandes au cours de cette période (kg)	12 mois à ce jour livré (kg)	12 mois à ce jour renvoyé	Ventes nettes (kg)							
Ventes Territoire A															
Ventes Territoire B				#DIV/0!				0							
Etc...				#DIV/0!				0							
				#DIV/0!				0							
				#DIV/0!				0							
				#DIV/0!				0							
				#DIV/0!				0							
Au Total	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Peut utiliser cette colonne pour les clients du distributeur d'intrants au lieu des territoires de ventes; dépend de la façon vous structurez vos activités de ventes	Rappelez-vous que les unités de détail intégral se réfère à toutes les unités vendues et plantées pour lesquelles vous payez ou devriez payer. Cela exclut les semences en échantillon, les semences gratuites de démonstration, etc. Cette colonne devrait inclure les résultats de fin d'année par la zone de vente pour le produit donné	Cette colonne devrait avoir l'objectif actuel de fin d'année pour les zones de ventes pour chaque produit	Insérer l'état de commande de la période de 12 mois à ce jour par les zones de vente de chaque produit. Vous devriez l'actualiser à mesure de la progression de la saison des ventes	Calculez le ratio de la colonne D/colonne C pour voir combien vous êtes proche de votre but de fin d'année	Enumérez les commandes qui sont nouvelles au cours de cette période. Il s'agit d'une bonne colonne à considérer pour avoir le sens de l'augmentation des activités de cette période actuelle	Cela devrait révéler combien de produits commandés ont été livrés	Produit non utilisé renvoyé à partir des distributeurs d'intrants	Les formules calculeront vos ventes nettes							

Source: Aline O'Connor Funk avec les remerciements à Remington Seeds

N° 27 - Comprendre et choisir les distributeurs d'intrants



Les distributeurs d'intrants peuvent jouer un rôle très important dans le développement de votre entreprise. Pour les petites sociétés semencières, les ventes directes dans ses propres boutiques peuvent constituer l'essentiel des ventes effectuées mais au fur et à mesure de l'accroissement de la société, il devient fondamental de commercialiser les semences par le truchement des distributeurs d'intrants, à moins qu'une société n'ait installé un système de commercialisation spécifique. Le succès de votre stratégie de croissance dépendra de votre approche pour choisir les distributeurs d'intrants et combien vous comprenez les modalités de leur fonctionnement.

Comprendre les distributeurs d'intrants:

- Les distributeurs d'intrants vendent plusieurs types de produits ; les semences ne représentent qu'une partie de leur activité commerciale. Cela signifie qu'il faudra consacrer suffisamment de temps à les sensibiliser afin qu'ils sachent comment bien présenter vos produits à leurs clients.
- Les distributeurs d'intrants achètent les produits de plusieurs fournisseurs et doivent gérer soigneusement leur trésorerie. Ils font des recettes lorsque les clients achètent le produit mais cet argent est utilisé à plusieurs effets. Par conséquent, vous devez leur définir clairement vos conditions de paiement. En condition idéale, la meilleure approche consiste à vous faire payer intégralement à la livraison des semences ; cependant, dans certains cas, vous pouvez décider de leur faire crédit. Si c'est le cas, il est recommandé d'obtenir toutes les informations relatives à la crédibilité de paiement du distributeur d'intrants. Prenez soin de vous procurer les noms et contacts téléphoniques de plusieurs autres fournisseurs qui leur ont déjà accordé ce type de facilité. Entrez en contact avec eux pour savoir si le distributeur d'intrants en question a été un bon client et a remboursé dans les délais convenus.
- La vente de semences est une activité hautement saisonnière pour un distributeur d'intrants. De grandes quantités de semences peuvent être vendues dans son magasin en un temps réduit au début de la campagne de semis. Pour déterminer le volume de semences à livrer à un distributeur d'intrants, il convient de prendre en compte plusieurs facteurs, dont les suivants:

- L'espace et les conditions de stockage disponibles (sécurisé, frais, sec, exempt de ravageurs)
- Leurs chiffres de ventes de l'année précédente et des prévisions réalistes de croissance
- Leurs invendus de l'année précédente
- Votre capacité à les réapprovisionner en cours de campagne à des coûts supplémentaires limités

Choix des distributeurs d'intrants:

- Un bon distributeur d'intrants est celui qui accorde une attention particulière à la satisfaction du client et à la qualité du produit. Dans le choix de vos distributeurs d'intrants, mettez l'accent sur leurs normes de qualité, sur la connaissance qu'ils ont des produits qu'ils proposent ainsi qu'à l'attention et à la sensibilisation qu'ils donnent aux clients.
- La bonne réputation de votre société est fondée sur l'obtention de la confiance de vos clients. Le distributeur d'intrants devient une extension de votre société lorsqu'il vend vos semences et explique bien aux clients les avantages du produit. Si vous avez une quelconque raison de douter de l'intégrité d'un distributeur ce n'est certainement pas celui/celle-là qui représentera valablement votre société. En un mot, la confiance est essentielle pour l'instauration d'un partenariat viable.

Outils apparentés:

28

Choix des distributeurs d'intrants: (suite)

- Les distributeurs d'intrants ayant une clientèle confirmée et stable dans des zones géographiques importantes pour votre stratégie de distribution sont de loin préférable à ceux qui ne le sont pas. En particulier lorsque vous venez à peine de vous installer dans une zone donnée, prenez la peine de choisir les distributeurs d'intrants qui pourront réellement aider votre société à percer ; ne vous laissez pas distraire en livrant vos produits à des distributeurs d'intrants qui ne sont pas bien positionnés pour appuyer la croissance de votre société.
- Comme nous l'avons dit plus haut, il est toujours recommandé d'obtenir les références du distributeur d'intrants si vous tenez à lui fournir à crédit. Par ailleurs, veillez à ce que le bénéficiaire du crédit soit le propriétaire du magasin et non pas uniquement un employé.

NOTE DES DISTRIBUTEURS D'INTRANTS

Que vous travailliez avec un grand ou un petit nombre de distributeurs d'intrants, il est important de développer une approche cohérente pour évaluer leur pertinence en tant que partenaire dans la commercialisation de vos produits. Les pages ci-après donnent un exemple d'approche – similaire à un bulletin de notes scolaires! Le premier exemple a été rempli sous la forme d'une illustration tandis que le deuxième est vierge.

Dans l'approche de notation ci-dessous, les distributeurs d'intrants reçoivent une note. Les éléments-clés à comprendre dans ce formulaire sont:

Colonne de description (des éléments de notation): Le tableau ci-joint donne en exemple huit éléments qui sont importants pour l'évaluation des distributeurs d'intrants. Vous pouvez ajouter, soustraire ou amender la liste pour l'adapter aux besoins de votre société.

Colonne de note: Dans cette colonne vous devez indiquer la note donnée au distributeur d'intrants pour l'année de vente la plus récente. Utilisez la légende à la partie supérieure du formulaire pour savoir ce qu'il faut mettre dans la colonne (ex. 1 = excellent, 0 = médiocre). Cette colonne sera évidemment différente pour chaque distributeur d'intrants qui est noté.

Colonne de pondération: Cette colonne représente le poids ou l'importance que revêt chaque élément pour votre société. Par exemple, le lieu d'établissement est-il plus ou moins important pour vous que le professionnalisme dans le choix du distributeur d'intrants? **A noter que les coefficients de pondération dans ce formulaire devraient être les mêmes pour tous les distributeurs d'intrants.** Ces pondérations représentent les décisions que vous avez prises quant à ce qui est important pour vous dans le choix des revendeurs et ne varieront pas en fonction de l'individu. Vous pouvez décider la valeur de ces notes et les inscrire dans le formulaire final avant de le remplir. En additionnant ces notes vous devez totaliser 100 pour que la note finale soit obtenue adéquatement!

Colonne de score: Dans cette colonne vous devez simplement multiplier la note par le coefficient de pondération pour chaque élément énuméré dans la colonne description. Après ces multiplications, ajoutez toutes les valeurs de cette colonne pour déterminer la note totale puis la classification. Par exemple un distributeur d'intrants jugé excellent dans toutes les catégories aura une note totale de 100. Par contre, un autre jugé moyen dans toutes les catégories aura une note totale de 50.

Notation des distributeurs d'intrants (Remplie)

DATE: Septembre 15, 2009

NOM DU DISTRIBUTEUR D'INTRANT: Mme Boutiquier

Notation

LIEU DU DISTRIBUTEUR D'INTRANTS: XXX Ville

Excellent	1.00
Bon	0.75
Moyen	0.50
Médiocre	0.25
Mauvais	0.00

	Notation	POIDS*	SCORE
1 Volume pré-ventes annuelles:	<u>75</u>	<u>25</u>	<u>18.75</u>
2 Croissance pré-ventes annuelles:	<u>.25</u>	<u>15</u>	<u>3.75</u>
3 Distance/Facilité de déplacement vers le magasin:	<u>.50</u>	<u>15</u>	<u>7.5</u>
4 Professionalisme	<u>.75</u>	<u>10</u>	<u>7.5</u>
5 Lieu en rapport aux clients cibles:	<u>.75</u>	<u>10</u>	<u>7.5</u>
6 Appui agronomique aux clients:	<u>.25</u>	<u>10</u>	<u>2.5</u>
7 Capacité de stockage et qualité:	<u>0</u>	<u>10</u>	<u>0</u>
8 Faibles rendements:	<u>.50</u>	<u>5</u>	<u>2.5</u>

TOTAL SCORE = 50

CLASSIFICATION = C

Accord du directeur: _____
 (Nécessaire pour les notes "faibles")

<u>SCORE</u>	<u>CLASSIFICATION</u>
>75	Excellent A
60-75	Bon B
50-59	Moyen C
<50	Mauvais D

* Notez que les chiffres dans la colonne "poids" doivent parvenir à 100.

Source: Aline O'Connor Funk, avec la contribution de Remington Seeds

Notation des distributeurs d'intrants (Vierge)

DATE: _____

NOM DU DISTRIBUTEUR D'INTRANTS: _____

_____ Notation

LIEU DU DISTRIBUTEUR D'INTRANTS: _____

Excellent	1.00
Bon	0.75
Moyen	0.50
Médiocre	0.25
Mauvais	0.00

	Notation	POIDS*	SCORE
1 Volume pré-ventes annuelles:	_____	_____	_____
2 Croissance pré-ventes annuelles:	_____	_____	_____
3 Distance/Facilité de déplacement vers le magasin:	_____	_____	_____
4 Professionalisme	_____	_____	_____
5 Lieu en rapport aux clients cibles:	_____	_____	_____
6 Appui agronomique aux clients:	_____	_____	_____
7 Capacité de stockage et qualité:	_____	_____	_____
8 Faibles rendements:	_____	_____	_____

SCORE TOTAL= _____

CLASSIFICATION = _____

Accord du directeur: _____
 (Nécessaire pour les notes "faibles")

<u>SCORE</u>	<u>CLASSIFICATION</u>
>75	Excellent A
60-75	Bon B
50-59	Moyen C
<50	Mauvais D

* Notez que les chiffres dans la colonne "poids" doivent parvenir à 100.

Source: Remington Seeds

Source: Aline O'Connor Funk

N° 28 - La règle de 80/20 et comment s'en servir



Cet outil peut ressembler à une simplification démesurée mais elle s'est révélée être un bon moyen de prédiction dans nombre de situations au sein des sociétés semencières.

Il est basé sur la règle 80/20 qui signifie que la plupart du temps, 80 % de la croissance de l'entreprise proviendra des 20% de votre (vos) _____(à remplir)

Vous pouvez remplir ce vide de plusieurs manières:

Les distributeurs d'intrants

Si vous avez 40 distributeurs d'intrants qui vendent votre produit, 8 d'entre eux environ, soit 20%, contribueront à hauteur de 80% de la croissance de votre société.

Les commis vendeurs

Si vous avez cinq commis vendeurs, il est probable que l'essentiel de la croissance de l'entreprise soit imputable à seulement l'un d'eux.

Le petit planteur

Si vous travaillez avec 10 petits planteurs, 2 d'entre eux contribueront à hauteur de 80% de la croissance de la production d'une année à une autre.

Bien que quelques fois ce pourcentage puisse varier à 70/30 au lieu de 80/20, il est étonnamment surprenant de constater que c'est la règle 80/20 qui est souvent constatée.

La règle des 80/20

Il repose sur la règle de 80/20. Cela signifie que la plupart du temps, 80% de votre croissance proviendra de 20% de votre

_____ (A remplir)

Outils apparentés:

5, 26, 27

Lors d'une visite récente en Inde, le directeur d'une société de semence s'est entendu dire par un distributeur de gros: «eh bien, bien sûr que 80% de ma croissance proviennent de 20% de mes lieux de stockage» ce qui ne fait que renforcer la nature universelle de la règle 80/20!

Vous vous demandez donc ce que cela veut dire?

Vous pouvez opérationnaliser cet outil pour votre propre compte en :

1. Identifiant les 20% de distributeurs d'intrants qui seront à la base de la croissance de la société et ainsi s'atteler à lever tous les obstacles afin qu'ils puissent accroître leurs ventes à votre profit.
2. Il convient donc de déterminer clairement et de manière précise les 80% de petits planteurs qui ne contribuent pas à la croissance de la société et s'assurer de ne pas gaspiller des «ressources de croissance» sur eux. Il ne s'agit pas de négliger ce groupe; il s'agit plutôt de s'assurer que vous ne consacrez pas davantage de temps et d'argent plus que de raison.
3. Essayant de passer au ratio 70/30 si vous le pouvez, ce qui signifie que vous disposez de plus de ressources que le pourcentage typique recommandé qui caractérise les entreprises viables!

«Deux fourmis ne peuvent échouer à tirer une sauterelle»

Proverbe africain

«La plupart des sociétés perdent du temps en se focalisant sur les 80% alors qu'ils devraient mettre l'accent sur ceux qui pilotent la performance. Je l'ai personnellement vécu et j'ai dû apprendre à mes dépens après avoir passé énormément de temps à travailler avec de petits planteurs et des distributeurs d'intrants pauvres»

– un directeur de société de semence africain nanti de 15 ans d'expérience

Source: Aline O'Connor Funk

N° 29 - Éléments d'un processus de recouvrement réussi



Définition d'un processus de recouvrement : Dans l'industrie semencière, il arrive que les semences soient payées à la vente tandis que d'autres – celles vendues par le truchement des distributeurs d'intrants par exemple – sont généralement réglées après la vente aux clients. Le processus de recouvrement des recettes tirées de la vente de semences livrées à un agent commercial mais non réglées au moment de la livraison est appelé « processus de recouvrement ».

Si les bénéfices constituent le moteur d'une société, les recettes en sont la composante la plus importante! En effet, il importe d'adopter un processus de recouvrement sans faille pour vous permettre de rémunérer votre personnel, d'améliorer la qualité de vos produits et de vos services et de conforter votre présence sur le marché. Il convient d'éviter de créer une société dans laquelle les clients qui paient doivent subventionner ceux qui ne paient pas ou que vous ou vos investisseurs extérieurs soient obligés de couvrir régulièrement les pertes causées par les agents commerciaux qui ne paient pas. Veiller également à mettre en place un système de registre de vos recouvrements pour assurer la survie de votre société. Un bon système de recouvrement vous permet d'assurer une bonne trésorerie, d'investir dans l'amélioration de vos produits et services et d'attirer un financement extérieur.

Les éléments clés d'un bon processus de recouvrement

1. **Registre d'enregistrement exact, opportun.**
2. **Communications d'attentes claires et anticipées.**
3. **Suivi discipliné par la société de semences.**

Les principaux éléments d'un processus de recouvrement viable sont:

1. Un registre précis, dans les délais.

La tenue de chiffres précis sur les quantités vendues et livrées (en précisant le destinataire) est un élément fondamental. L'information compilée doit inclure tous les produits, la taille du conditionnement, le numéro des lots, les dates de livraison et l'identité de la personne qui a reçu et accepté le produit.

2. Une définition claire et précise de vos attentes.

Lorsque vous traitez avec un distributeur d'intrants ou avec d'autres types de commerciaux, soyez très précis quant au mode de calcul du paiement, l'échéance et comment les montants seront recouverts. Par exemple, est-ce que l'argent doit être payé intégralement en une fois ou sera-t-il étalé sur toute la campagne de production? Devront-ils vous apporter l'argent ou est-ce à vous de le récupérer auprès d'eux? Prévoyez-vous une remise pour ceux qui s'acquittent du paiement sans retard? En situation idéale, il est recommandé de définir vos politiques de paiement sur papier et de remettre une copie au vendeur. La plupart des sociétés demandent également à l'agent commercial de leur signer une décharge pour préciser les différentes rubriques payées ainsi que d'autres aspects tels que les exigences en matière de stockage, qui préciseront que vos partenaires comprennent parfaitement les termes de l'accord et conviennent de s'y conformer. En général, la société semencière devrait tout faire pour réduire au minimum les facilités de crédit accordées aux distributeurs d'intrants.

3. Un suivi rigoureux de la part de la société.

Au fur et à mesure que les semences sont vendues par le distributeur d'intrants, il est essentiel de suivre les transactions et de collecter votre dû. Si une entreprise semencière n'accorde pas suffisamment d'importance à cet aspect, elle donnera ainsi toute la latitude à un agent commercial d'utiliser l'argent pour d'autres fins, telles que le paiement d'un autre distributeur d'intrants, avant de vous régler. Il arrive fréquemment qu'un système de recouvrement médiocre soit imputable à un suivi lent et peu rigoureux de la part de la société.

Dans la conception de votre processus de recouvrement, pensez à accorder des incitations ou des récompenses aux meilleurs payeurs. Il est donné ci-dessous quelques exemples en la matière.

La société A n'a pas pu obtenir des financements conséquents de la part de la banque de la place pour alimenter sa trésorerie. Pour cette raison, les gestionnaires se sont rendu compte de la nécessité absolue de recouvrer les montants dus. Ils ont donc décidé d'accorder une remise de 5 % à tout distributeur d'intrants qui réglerait au moment de la livraison et 3 % supplémentaires sur tout montant payé dans un délai d'un mois suivant la livraison. Cette politique a eu pour effet de conforter la trésorerie de la société et a également beaucoup aidé les distributeurs d'intrants dont la plupart ont apprécié la remise consentie, qui leur faisait gagner de l'argent et accroître leur rentabilité.

La société B était très satisfaite de ses relations avec huit des dix distributeurs d'intrants les plus importants avec laquelle elle traitait. Au cours des trois dernières années, ces huit distributeurs d'intrants avaient toujours réglé promptement l'intégralité des montants dus. Pour montrer sa gratitude, la société B décida d'introduire un programme de récompenses au profit des gros distributeurs d'intrants ayant démontré une volonté sans faille pour payer promptement. Cette société réfléchit encore à la manière de récompenser ces clients et leur fournira très probablement certains produits gratuitement au cours des campagnes à venir.

A la fin de chaque campagne commerciale, il est important de calculer votre ratio de recouvrement ou le ratio des comptes non recouverts. Ces chiffres reflètent l'image de la société et, lorsqu'ils sont additionnés, devraient donner 100 %. Par exemple, le ratio des comptes non recouverts est de:

Valeur de toutes les recettes NON encore recouvrées

(divisées par)

Valeur des recettes totales des ventes

Ceci doit être exprimé sous forme de pourcentage. Une société hors normes devrait, à la fin de la saison, avoir un ratio de comptes non recouverts inférieur à 2 % tandis qu'une société confrontée à de sérieuses difficultés de recouvrement peut avoir un ratio allant jusqu'à 15 %, voire davantage.

«Les mauvais recouvrements sont souvent la conséquence d'un suivi lent, non rigoureux de la société de semence.»

Troisième section: Votre croissance

Introduction

Les paysans se servent bien des sociétés de semence durables et bien gérées. Cependant, plus de 70% des petites entreprises en start-ups échouent au cours des cinq premières années. La survie et la croissance dépendent d'un amalgame de compétences intrinsèques. Par exemple, les directeurs habiles doivent attirer de bonnes personnes et bâtir une équipe bien fonctionnelle, comprendre le fonctionnement des cashflows et financer une entreprise. Ils doivent définir clairement les rôles et les responsabilités et analyser la performance de la société afin d'identifier les opportunités d'amélioration, tout ceci tout en parant à des distractions dangereuses et les stress normaux de la croissance. C'est un défi!

Cette section de la boîte à outils s'articule autour du renforcement des bases d'une société couronnée de succès. – celle qui résistera à l'épreuve du temps. Elle comprend les outils spécifiques tels que la liste de vérification si vous cherchez un financement et les chiffres essentiels que vous devez connaître concernant votre société, ainsi que les outils plus généraux tels que l'Outil caché: réflexion critique.

Les principaux objectifs de cette section de la boîte à outils sont l'amélioration de votre culture financière, ou l'aptitude de lire les nombres et de s'en servir pour prendre des décisions concernant votre entreprise; monter une institution avec des rôles clairs et des descriptions de responsabilités; et développer une compréhension de la façon de se servir des états financiers formels et de planifier pour l'avenir.

Les connaissances que vous renforcez en utilisant ces outils vous serviront dans toute entreprise commerciale. Si vous réussissez à les maîtriser, vous serez bien outillé pour bâtir une société de semences avec de bonnes bases pour exercer votre pouvoir.

Source: PASS Meeting (George Bigirwa, Issoufou Kapran, Joe DeVries, Rob Tripp, Richard Jones, Ashington Ngigi, Jane Ininda, Acar Toure, Ed Mabaya, Chris Kaijuka, et Aline O'Connor Funk)



N° 30 - Liste de vérification de la croissance d'une société de semence

La liste de vérification de la croissance d'une société de semence se résume en de grands traits très simples des activités essentielles d'une société de semence. Si vous voulez monter une société de semence de grande qualité avec de bonnes perspectives de croissance, vous devez veiller à vous prononcer sur chacune des activités inscrites sur la liste de vérification. Naturellement, vous ne serez pas en mesure de traiter de tous les points avec une intensité identique dès le départ, mais la liste de vérification vous servirait d'une bonne feuille de route.

Idéalement, vous devriez être en mesure d'inscrire le nom d'une personne à côté de chaque rubrique sur la liste de vérification. Au lancement de votre société, des gens seront responsables de plusieurs rubriques, et certaines des rubriques relèveront de la responsabilité directe du directeur exécutif jusqu'à ce que l'équipe devienne plus grande et que davantage de directeurs compétents soient formés sur le tas ou dont les services sont loués de l'extérieur.

Liste de vérification pour le développement d'une société africaine de semence

Planification stratégique

- Vos objectifs: Que voulez-vous accomplir (en termes de volume, croissance, financement, réputation)?
- Votre point de focalisation: Où prévoyez-vous de rivaliser (quels parties du marché vous ciblez, ex., géographie, produit, type de client, etc)?
- Vos forces: Comment vous entendez prendre le dessus sur les rivaux? Pourquoi les clients achèteraient chez vous plutôt que chez les rivaux?
- Répondez aux questions précitées et élaborez également votre plan pour exécuter d'autres éléments majeurs de la stratégie, y compris:
 - Développez et protégez votre réputation
 - Déterminez votre modèle d'activités économiques (Comment ferez-vous des profits?)
 - Gérer votre taux de croissance (vous ne voulez pas être bloqué et vous ne voulez pas non plus élargir votre rayon d'action et échouer et disparaître de la scène non plus.)
 - Équilibrez les ventes de gros par rapport aux ventes de détail direct
 - Rôle et échelle de la recherche et du développement
 - Travail en réseaux, stratégies de co-entreprise (si cela est conseillé)
 - Création d'opportunités d'affaires (nouvelles liaisons)

Outils apparentés:

31

Création d'opportunités d'affaires (nouvelles liaisons)

Gestion de produit

- Nouveaux produits/planification de la ligne de produit
- Gestion de l'inventaire
- Essai et assurance de la qualité
- Conditionnement
- Traitement de la semence
- Communication des informations techniques, formation des vendeurs

Production

- Planification
- Acquisition des intrants (y compris les semences de base)
- Systèmes de contrat/de petits planteurs
- Plantation, gestion des plantes, récolte
- Assurance de la qualité au cours de la plantation
- Nettoyage, emballage, stockage
- Gestion du risque, y compris l'analyse du coût
- Certification

Planification du marché...

- Connaître votre client
- Exiger la prévision
- Information et recherche du marché
- Industrie et dynamique de la compétition
- Analyse coût/bénéfice

...et Marketing

- Éducation de la clientèle et démonstrations
- Journée portes ouvertes
- Fixation des prix
- Ventes
- Distribution
 - Modèle/approches
 - Economie (ex, structure de la commission)
- Promotion (ex, brochures, signes, posters, radio, etc.)

Finance

- Systèmes de comptabilité financière (ce que veulent les comptables)
- Comptabilité de gestion (les nombres utilisés par les directeurs pour prendre les décisions, ex, ratios, marges de produit, etc)
- Contrôles financiers y compris la planification pour les collections
- Budgétisation
- Gestion du capital de roulement (les fonds qu'il vous faut pour combler le fossé entre ce que vous dépensez pour la production et lorsque vous faites payer par vos clients)
- Planification des dépenses d'équipement (pour les rubriques tels que l'équipement, les véhicules, etc)
- Financement (prêts bancaires, investissements en capitaux, etc.)
 - Planifier
 - Obtenir
 - Maintenir

Gestion des ressources humaines

- Analyse des compétences
- Embauche
- Structure de compensation
- Besoins de formation
- Encadrement et développement

Divers

- Travaux d'extension/appui agronomique
- Technologie de l'information (TI)
- Exigences juridiques
- Gestion des infrastructures
- Plaidoyer : politique et réglementation

Source: Aline O'Connor Funk

N° 31 - Les réunions que vous devez absolument tenir pour vous et votre équipe



Pour mettre en place une société viable et en pleine expansion, vous devez régulièrement tenir des réunions – honnêtes et franches – sur ce qui marche, ce qui ne marche pas et la manière de se préparer pour l'avenir. Cet aspect est important pour toute société, mais en particulier pour les sociétés de semence, parce que vous devez faire face à de longs cycles d'activités et à de nombreux risques (tels que la sécheresse) que vous ne maîtrisez pas toujours.

Cet outil n'a pas été conçu pour résoudre vos problèmes classiques de réunions opérationnelles. Il porte plutôt sur «un aperçu global» de réunions de direction qui sont essentielles pour la survie et la croissance d'une société.

Tenir des réunions de direction réussies et productives n'est pas le fruit du hasard. Cependant, en suivant les principes édictés ci-dessous, vous commencerez à marcher dans la bonne direction.

Quelles sont les réunions essentielles à tenir?

Elles varieront selon les besoins individuels et les circonstances de chaque entreprise semencière. Par exemple, une entreprise qui a joui de deux saisons d'expansion aura probablement un modèle de réunion différent d'une entité qui n'a en eu qu'une seule. Pour vous aider à décider de ce qui est bien pour votre entreprise, vous trouverez ci-dessous une indication du cycle de réunion de direction au sommet pour une entreprise semencière en pleine expansion. Plusieurs de ces réunions seraient combinées si elles se déroulaient sur la même période de l'année. Répétons que la liste qui suit se réfère aux réunions de direction et non point aux réunions opérationnelles de routine.

Les Réunions de Planification de la Production – Elles sont généralement au nombre de deux, une pour passer en revue les besoins et activités en semence de base et une autre pour planifier les activités de production de semences certifiées.

- **Les Réunions de Planification des Ventes** – Généralement au nombre de deux, une pour procéder à une planification à plus long terme et une autre pour commencer, plus proche de la saison des ventes, pour communiquer le plan d'action pour la saison.

Le point des réunions

Clôturez toujours chaque réunion en veillant à ce que chaque participant soit au courant du prochain ordre du jour.

Outils apparentés:

49

- **Les Réunions sur la Performance des Ventes** – Généralement deux, une à mi-parcours de la saison des ventes pour examiner les résultats et une deuxième vers la fin de la saison pour examiner ce qui a encore besoin d'être fait pour maximiser la performance commerciale.
- **L'Examen des Etats Financiers** – Une réunion, après que le bilan financier annuel est communiqué (Cette réunion est essentielle, il est par conséquent important de la préparer avec soins).
- **La Réunion sur le Budget** – Se tient une fois, après que le budget définitif soit fixé, pour communiquer les plans financiers de l'année à venir à votre équipe et discuter de leur réalisation.
- **La Réunion de Stratégie** – Elle peut être une réunion distincte ou incluse en tant que sujet distinct dans toutes les réunions décrites précédemment, puisque le développement d'une stratégie est un processus continu. Vous devez discuter pour réaffirmer ou changer vos objectifs, les forces et faiblesses de votre entreprise, les clients que vous ciblez, la concurrence et comment renforcer votre position face à vos concurrents aux yeux des consommateurs.

Comme précédemment indiqué, la liste qui précède indique les réunions de direction. Elle n'englobe pas toutes les réunions opérationnelles qui doivent se tenir pour planifier et exécuter le plan de travail en lui-même.

Quelle devrait être la fréquence de nos réunions?

Certains des thèmes cités plus haut peuvent être traités au cours de la même réunion. Les réunions de direction de haut niveau doivent se tenir au moins trimestriellement, mais pas une fois tous les mois. Si elles sont organisées plus fréquemment, elles deviennent des réunions opérationnelles et perdent de leur caractère «solennelle». Bien sûr, vous tiendrez beaucoup d'autres réunions pour discuter de l'exécution de vos plans, mais il est important de dissocier ce travail de vos réunions de direction de haut niveau.

Qui doit assister aux réunions?

Encore une fois, cela varie d'une société à une autre. Une règle simple est de faire participer toutes les personnes qui ont la responsabilité d'une partie spécifique ou significative de votre rentabilité, comme les directeurs de la production, du marketing, des finances, etc. Certaines sociétés font participer un nombre limité d'autres personnes qu'elles désirent promouvoir pour devenir cadre supérieur dans le futur. Une grande compagnie semencière basée aux États-Unis tient annuellement trois réunions de direction avec 15 personnes et une quatrième à laquelle participe un groupe beaucoup plus important, d'environ 60 personnes.

N° 31 - Les réunions que vous devez absolument tenir pour vous et votre équipe (suite)

Il est important de suivre à la lettre certaines des règles d'or ci-dessous édictées pour chaque réunion:

1. Les présentateurs doivent être préparés. Ceci comprend toutes les analyses qui doivent être faites pour que le groupe discute des résultats de manière cohérente et pertinente.
2. Les participants doivent être préparés à avoir une « connaissance des écrits financiers ». Bien que tout le monde ne soit pas comptable, il est tout de même important de comprendre les principes de base qui font qu'une société fasse des profits ou des pertes, et la manière dont l'argent circule en son sein.
3. La personne qui préside la réunion doit avoir un ordre du jour clair, comprenant la durée estimée à passer sur chaque sujet à traiter. Ceci garantira une bonne gestion de la réunion et le travail nécessaire sera fait dans les délais.
4. Les présentateurs et les participants doivent être ouverts d'esprit et honnêtes. L'honnêteté est certes essentielle mais les réunions ne doivent pas avoir pour objet de se blâmer les uns les autres. Toutes les sociétés sont confrontées à des défis et à des obstacles. Celles qui réussissent sont celles qui font face à ces défis et réfléchissent sur la façon de les relever de manière constructive.

Contenu des Assemblées Générales

Ce qui suit est un cadre utile d'approche du contenu d'une assemblée générale. Il peut être utilisé, que le sujet porte sur la planification de la production, les ventes ou sur d'autres questions.

- I. Bref résumé de la situation actuelle (par exemple, les activités en cours, les changements intervenus depuis la dernière réunion, etc.).
- II. Résumé de ce qui a marché et ce qui n'a pas marché au cours de la période récente
- III. La liste des défis actuels et sur le proche avenir (Ces défis peuvent émaner de la société ou de l'extérieur. Ils peuvent être une menace concurrentielle ou une question liée à un fournisseur.).
- IV. Discussion des changements requis afin de mieux relever les défis et de continuer sur la même lancée afin de pouvoir consolider et renforcer ce qui marche dans l'entreprise.
- V. Une liste des tâches essentielles à accomplir dans les:
 - 10 prochains jours (noter dans une liste le nom de la personne responsable pour chaque tâche)
 - 30 prochains jours (noter dans une liste le nom de la personne responsable pour chaque tâche)
 - 60 prochains jours (noter dans une liste le nom de la personne responsable pour chaque tâche)
- VI. Résumé des aspects qui seront couverts à la prochaine réunion, en vous assurant que les présentateurs savent ce qu'ils doivent préparer..

Mamelles et purgeurs

Pour la réunion de fin d'exercice financier, une technique très efficace consiste à identifier et à établir une liste et discuter de vos «mamelles nourricières et purgeurs à éviter». Les mamelles nourricières et les purgeurs sont des résultats et pratiques qui, soit contribuent ou diminuent la rentabilité de la société. Les hauts cadres de l'équipe de direction doivent clairement comprendre ce que sont ces deux aspects pour leur société, de sorte à pouvoir protéger les activités rentables et corriger celles qui ne le sont pas. Un exemple de liste de «mamelles nourricières» et de «purgers» à éviter est présenté ci-dessous.

Les mamelles et les purgeurs – illustration

Les listes de droite illustrent l'approche des «mamelles et purgeurs». Voici quelques astuces pour appliquer l'approche :

- Il importe de ne pas dresser une trop longue liste – concentrez-vous sur les principaux problèmes à résoudre par votre équipe
- L'idéal est que la liste des purgeurs indique les progrès réalisés depuis l'année précédente. Il est important que des rubriques n'apparaissent pas sur la liste des purgeurs pendant deux ans d'affilée.
- Essayer d'identifier les rubriques qui relèvent clairement du domaine de responsabilité de chacun
- Ne blâmez personne. Mieux, ayez une discussion ouverte et franche sur ce qui a marché et ce qui n'a pas marché. Vous vous rendrez compte que les gens commencent à régler eux-mêmes les problèmes.
- Dans une bonne société, les listes des purgeurs se raccourcissent de plus en plus parce que les gens font des anticipations et les listes des mamelles se rallongent davantage parce que votre équipe comprend les dynamiques de votre rentabilité. C'est le résultat que vous voulez atteindre.

Les mamelles de 200X – Exemple



- L'augmentation des ventes à l'est (unités)
- Les revenus/unité de maïs – mixte
- La marge du soja amélioré
- Gestion générale des dépenses
- Bon recouvrement en espèces
- CMV (coût des marchandises vendues), amélioration, en particulier suite au traitement

Les purgeurs de 200X – Exemple

- Les ventes de maïs en dessous des objectifs à l'ouest
- Plusieurs clients n'ont pas répété leurs achats à partir de l'année précédente
- Marge de profit de soja trop bas
- Frais de livraison trop élevés
- Frais découlant des ventes trop élevés (en particulier vu la faible croissance des ventes)
- Rendements de maïs trop élevés
- Parcelle d'essai, ajustements des semences, autres unités gratuites supérieures au budget
- Recouvrements tardifs
- Supervision des petits planteurs de maïs médiocre entraînant des coûts élevés



Que faire pour un bon suivi des décisions de réunions?

Un bon suivi est soutenu et orienté vers l'action, mais ne doit pas être trop formel ou bureaucratique. Rappelez-vous que vous êtes une équipe entrepreneuriale orientée vers le résultat, travaillant en synergie, non une bureaucratie gouvernementale. Un bon suivi des réunions peut tenir sur une page contenant des actions convenues avec des parties responsables de leur exécution. Faire davantage peut se révéler onéreux, non pertinent et empêcher les personnes de s'engager immédiatement dans les voies de solutions. Il est de la responsabilité de l'administrateur de la société de s'assurer que les éléments de suivi convenus sont exécutés et d'indiquer la manière dont le groupe sera «briefé» avant la prochaine réunion (par exemple, par téléphone, email, entretiens individuels).

Source: Aline O'Connor Funk

N° 32 - Les habitudes des bons directeurs de société de semence



Gérer une société de semence performante ne dépend pas de la capacité qu'on a à bien faire un certain nombre de choses – il faut savoir bien faire beaucoup de choses! Revisitez occasionnellement cette liste de vérification; ceci vous aidera à vous concentrer sur les éléments les plus importants que vous devez gérer en tant que cadres supérieurs.

1. **Mettre en permanence l'accent sur la qualité des semences!** Aucune exception, aucun raccourci. Des semences de mauvaise qualité vous coûtent de l'argent et donnent à vos clients des mauvais rendements.
2. **Veiller constamment à votre société à travers les yeux de vos clients – les paysans.** Ceci devrait comprendre la prise en compte de la facilité d'achat, du prix, du conditionnement et de votre approche éducative à partir de leur perspective.
3. **Fixer des objectifs clairs et réalistes à votre équipe.** Il est important que votre équipe comprenne et accepte les objectifs fixés. Assurez-vous que chacun de ses membres comprenne comment leurs actions contribueront à la réalisation des buts visés par la société.
4. **Anticiper la planification!** Ne gérez pas votre société au jour le jour, à la semaine ou au mois. Malgré les nombreuses petites crises qui adviendront inévitablement chaque semaine, les bons gestionnaires anticipent la planification et gardent leur équipe concentrée sur la réalisation du plan fixé.
5. **Communiquer régulièrement avec votre équipe sur les réussites, défis et changements.** On ne saurait assez insister sur l'importance de la communication avec votre équipe. La tenue de réunions régulières est un important véhicule de communication et offre de bonnes occasions à l'ensemble des membres de l'équipe d'échanger des vues, des informations et de poser des questions.

Ouvrez pour le bien de votre entreprise plutôt que travailler dans votre entreprise

Beaucoup de directeurs d'entreprise jugent utile de consacrer un temps chaque semaine à contribuer à améliorer leurs activités commerciales au lieu de traiter des tâches quotidiennes. Ce temps est consacré à l'identification et à l'amélioration des rubriques qui font sensation.

6. **Restez toujours calme, surtout en cas de problèmes.** Etre dirigeant est une importante responsabilité ; il convient donc d'avoir une clarté de vue précise lorsque vous êtes confrontés à des défis.
7. **Créez une atmosphère de débats francs; Ne découragez pas votre équipe à exprimer des opinions indépendantes sur ce qui est meilleur pour la société et pour vos clients.** Vous manquez l'occasion d'écouter d'excellentes idées et des idées créatives si vous créez une atmosphère qui inspire à votre équipe la crainte d'exprimer ses propres opinions.
8. **Témoignez une plus grande appréciation aux membres de votre équipe lorsqu'ils font du bon travail.** La reconnaissance des efforts accomplis par les autres est un puissant élément motivateur. Cherchez régulièrement des opportunités d'exprimer votre reconnaissance à vos employés pour avoir mené à bien leurs activités! Cela représente souvent de petites récompenses inattendues qui revêtent une grande signification symbolique.
9. **Recrutez votre personnel sur la base du mérite, pas sur celle de relations personnelles.** Votre équipe travaillera plus dure et sera plus confiante dans l'avenir de la société si elle reconnaît que vous bâtissez la société autour de personnes hautement compétentes, plutôt que sur des relations et préférences personnelles.
10. **«Adoptez un mode de gestion par la présence permanente» souvent appelée la GESTION ITINERANTE.** Les meilleurs dirigeants sont proches des activités de leur société, observent personnellement le travail effectué et comprennent les défis et les performances immédiats de leur organisation. Ceci est très difficile à réaliser à partir de votre bureau ou de votre voiture. Vous devez avoir des interactions informelles avec vos employés – les observer et les stimuler – pendant qu'ils sont au travail.

«Cherchez les opportunités de rendre hommage à vos employés pour avoir bien exécuté les tâches.»

Source: Aline O'Connor Funk et Elizabeth Samuels, <http://www.dedham.k12.ma.us/webquest/fall2003/rs/worksheets/Glossary.doc>
www.about.com, www.ehow.com, www.Wikipedia.com, http://www.internet4classrooms.com/excel_equations.htm

N° 33 - Excel: tenue et analyse informatisées des comptes



Certes, vous pouvez, lorsque votre société semencière est de petite taille, l'administrer en recourant à une tenue manuelle des livres comptables. Cependant, il est indispensable d'informatiser la tenue et l'analyse des comptes à mesure que votre société se développe. Pourquoi?

- Les marges bénéficiaires des jeunes sociétés de semence sont réduites. À mesure que votre société se développe, sa rentabilité devient tributaire de la tenue de registres précis des recettes et des dépenses et de l'analyse de ces données chaque année.
- La gestion d'une société de semence exige un bon contrôle de la qualité, ce qui sous-entend un relevé fiable des données relatives à la production et aux essais. La plupart des sociétés semencières ont besoin, au minimum, d'assurer le suivi de centaines de lots de semences, voire de milliers de lots pour les plus importantes d'entre elles. L'informatisation de la tenue des comptes permet une fiabilité et une efficacité plus grandes.
- En l'absence d'une tenue précise des dossiers, la gestion d'un grand nombre de distributeurs est complexe et difficile. Il est également important de comparer les résultats des distributeurs d'une année à l'autre.
- A mesure que votre société se développe, vous aurez besoin de prendre plusieurs décisions d'investissement. À cette fin, vous aurez besoin de consulter des registres concernant les résultats antérieurs et d'analyser rapidement et avec précision les solutions qui s'offrent à vous. Vous pouvez y arriver grâce à l'informatisation.
- A mesure que votre société se développe, vous aurez besoin de faire appel à une source extérieure de financement. La plupart des banques et des fonds d'investissement n'examineront même pas la possibilité de prêter d'importantes sommes d'argent (pour accroître les capacités de stockage, acheter des véhicules ou de l'outillage de transformation, par exemple) à une entreprise qui ne dispose pas d'archives informatisées.

Ressources Internet:

Aide:

<http://office.microsoft.com/en-us/excel/default.aspx>

Didacticiels:

<http://www.baycongroup.com/el0.htm>

<http://exceltutorial.info/>

Sources:

www.about.com

www.ehow.com

www.Wikipedia.com

http://www.internet4classrooms.com/excel_equations.htm

<http://www.dedham.k12.ma.us/webquest/fall2003/rs/worksheets/Glossary.doc>

Alors que les grandes sociétés ont besoin de logiciels d'exploitation sophistiqués pour leur fonctionnement, les petites et moyennes entreprises peuvent mettre à profit des logiciels que l'on peut trouver facilement dans le commerce. Le tableur Excel de Microsoft en est le plus utile et le plus souple. Il est traditionnellement installé dans tout ordinateur utilisant le système d'exploitation Windows. Même les plus grandes sociétés l'utilisent de façon généralisée pour assurer le suivi et l'analyse des données relatives à leurs activités. C'est probablement le logiciel le plus utilisé dans la gestion des entreprises à travers le monde.

L'utilisation d'Excel n'est pas difficile, mais elle requiert une formation. Avec une formation de courte durée, une personne motivée peut poursuivre toute seule son apprentissage. Pour votre formation personnelle à l'utilisation d'Excel, vous disposez de nombreux outils, en ligne ou sous forme imprimée. Cependant, il vous sera utile de suivre, si possible, une formation dans ce domaine, ou de trouver une personne expérimentée pour vous montrer comment utiliser ce logiciel.

Excel reproduit la feuille de calcul d'un comptable sur un ordinateur. Il vous permet d'exécuter de nombreuses tâches, notamment les suivantes:

- Assurer progressivement le suivi (hebdomadaire, mensuel, annuel, etc.) de votre entreprise
- Effectuer en quelques secondes un important volume de calculs complexes qui nécessiteraient des heures à effectuer manuellement

- Maîtriser le budget de votre entreprise et assurer le suivi des résultats par rapport à ce budget
- Modifier ou élargir aisément la portée de vos activités
- Comparer aisément les choix d'investissement
- Préparer les documents dont les vérificateurs, les banques, les organisations susceptibles d'accorder des subventions, etc., ont besoin;
- Préparer des outils d'analyse et de décision qui feront l'objet de discussions avec votre équipe
- Assurer le suivi de ce que VOUS estimez important dans la gestion de votre entreprise (voir Outil N° 36: «Chiffres essentiels que vous devez connaître concernant votre société»).

Quelques informations simples permettant de démarrer votre apprentissage d'Excel sont présentées dans les pages suivantes, ainsi que des liens permettant d'obtenir des informations en ligne. Toutefois, comme il a été souligné plus haut, le meilleur moyen de démarrer est de bénéficier des conseils d'une personne qui est déjà familiarisée avec l'utilisation d'Excel ou de vous inscrire à une bonne formation dispensée en ville ou dans un établissement proche.

N° 33 - Excel: tenue et analyse informatisées des comptes (suite)

Excel permet aussi bien des utilisations simples que complexes. Avec Excel, il est possible de procéder de différentes manières pour effectuer la plupart des opérations. À vous de trouver votre voie. N'oubliez pas de sauvegarder votre travail.

Qu'est-ce qu'une feuille de calcul?

Tableur ou classeur

- Le tableur Excel est une version électronique du grand livre d'un comptable (feuille de calcul).
- Une feuille de travail ou feuille de calcul est une page individuelle.
- Un classeur est un fichier de feuilles de calcul ou un groupe de feuilles de calcul contenues dans un fichier.

Données des cellules

- Chaque petit rectangle d'une feuille de calcul correspond à une cellule.
- Les données et formules sont insérées dans la cellule d'une feuille de calcul.

Données des colonnes et des lignes

- Les colonnes sont orientées verticalement sur une feuille de calcul et sont désignées par une lettre ;
- Les lignes sont orientées horizontalement et sont désignées par un chiffre.

Données et formules

- Les données peuvent être entrées selon plusieurs formats:
 - Valeur - nombre (nombre, monnaie, pourcentage, par exemple)
 - date/temps (date ou temps)
 - Étiquette, qui est utilisée pour les titres, les noms et l'identification des colonnes de données (lettres et chiffres).
- Formules: calculs mathématiques tels que des additions et des multiplications. La cellule montre la valeur du calcul. Pour voir le résultat du calcul, cliquer sur la cellule.

Barre d'outils

Vous pouvez utiliser la barre d'outils qui se trouve en haut de votre écran pour les raccourcis de formatage de votre feuille de travail.

- Pour sélectionner une barre d'outils, aller à Affichage/barre d'outils. Il existe deux barres d'outils (Standard et Formatage)
- Vous pouvez voir ce que chaque icône représente en déplaçant le curseur sur cet icône, une fenêtre contextuelle apparaît avec son nom.

Sauvegarde

Veillez à sauvegarder votre travail de manière fréquente et lorsque vous y apportez des modifications. Aller soit à Fichier/Sauvegarder OU sélectionner sur la barre d'outils l'icône qui ressemble à une disquette. Pour enregistrer le fichier comme un nouveau fichier sans écraser le fichier original, aller à Fichier/Sauvegarder sous et changer le nom du fichier.

Saisir des données dans Excel

1. Cliquer sur la cellule et commencer la frappe
2. Appuyer sur la touche ENTRÉE, la touché TAB ou la touché FLÈCHE du clavier ou cliquer sur une autre cellule avec la souris.

Édition des cellules dans excel

Changer complètement le contenu d'une cellule

Cliquer sur la cellule, taper les nouvelles données ou la nouvelle formule, et appuyer sur la touche ENTRÉE du clavier.

Modifier partiellement le contenu d'une cellule

- Cliquer deux fois sur la cellule
- Éditer la cellule
- Appuyer sur la touche ENTRÉE du clavier.

Couper et coller

- Sélectionner la cellule ou les cellules que vous voulez déplacer et cliquer sur les ciseaux de la barre d'outils X
- Sélectionner la cellule ou les cellules que vous voulez coller les cellules coupées et cliquer sur le pinceau ou appuyer en même temps sur les touches CTRL et V
- Les données ne sont plus à leur emplacement d'origine.

Copier et coller

- Sélectionner la cellule ou les cellules que vous voulez copier et cliquer sur l'icône représentant deux feuilles de papier dans la barre d'outils ou appuyer en même temps sur les touches CTRL et C
- Sélectionner la cellule ou les cellules sur lesquelles vous voulez coller les cellules copiées et en même temps sur les touches CTRL et V
- Les données sont toujours à leur emplacement d'origine.

Touche Esc

- Annule des données qui viennent d'être saisies.

Commande Annuler

- La commande Annuler l'action ou les actions les plus récentes sur une feuille de calcul. Cliquer sur le bouton Annuler de la barre d'outils Standard.

Commande Répéter

- Une fois que vous avez annulé une opération, vous pouvez changer d'avis et répéter cette opération avec le bouton Répéter.

Formules

Les formules Excel commencent, au lieu de se terminer, avec le signe (=): =3 + 2 au lieu de 3 + 2 =

Afin de maximiser la fonctionnalité de la feuille de calcul, écrire les formules avec les adresses des cellules plutôt qu'avec des chiffres. De cette manière, la cellule reflétera par la suite toute modification des données des cellules figurant sur la liste. Par exemple: =A1+A2

Calculs

- Soustraction: signe (-) = A1 - B1
- Addition: signe (+) = A1 + B1

- Division : barre oblique (/) = C1 / D1
- Multiplication - astérisque (*) = F7 * G1

SOMME: additionne les valeurs d'une série de cellules. Saisir l'opération suivante avec les points de démarrage et de fin d'une série de données séparées par (:)=SOMME(B7:B10).

Formatage des nombres

Pour formater une cellule comme pourcentage ou somme monétaire

1. Aller à Format/Cellule.
2. Sélectionner pourcentage, monétaire, ou virgule ou changer le nombre de décimales dans une cellule.

Colonnes et lignes de la feuille de travail

Ajouter des colonnes sur une feuille de travail Excel

1. Sélectionner la colonne vous voulez insérer une nouvelle colonne et cliquer sur le bouton droit de la souris pour ouvrir le menu contextuel
2. Choisir Insérer à partir du menu contextuel
3. La nouvelle colonne sera insérée à gauche de la ligne sélectionnée.

Ajouter des lignes sur une feuille de travail

Suivre les mêmes étapes décrites ci-dessus, mais cliquer sur la ligne avec le bouton droit de la souris et choisir Insérer

Supprimer des lignes ou des colonnes

Suivre les mêmes étapes décrites ci-dessus, mais cliquer sur la ligne ou la colonne avec le bouton droit de la souris et choisir Supprimer.

Modifier la largeur des colonnes ou la hauteur des lignes avec la souris

1. Déplacer le curseur vers la droite de l'entête de la colonne vous voulez modifier.
2. Le curseur se transforme en flèche à tête double.
3. Cliquer sur le bouton gauche de la souris et tirer la flèche à tête double vers la droite pour élargir la colonne, ou vers la gauche pour la rétrécir.

Répéter ces étapes pour modifier la largeur des autres colonnes ou la hauteur des lignes.

Source: Aline O'Connor Funk

N° 34 - Types de capitaux



Toute société a besoin de liquidités pour fonctionner. Ces liquidités peuvent se présenter sous deux formes différentes : bénéfices non distribués et capital. Les bénéfices non distribués sont tout simplement des gains ou des bénéfices tirés des activités d'une société et qui peuvent être utilisés pour poursuivre ou développer ces activités. Au fil du temps, les sociétés viables génèrent des gains consistants qui peuvent être «retenus» au sein de l'entreprise et utilisés pour faire face aux besoins de financement de celle-ci.

Cependant, pour les sociétés qui démarrent, les bénéfices non distribués sont généralement insuffisants pour faire face aux besoins de financement. En outre, il arrive qu'une société ait besoin d'accroître d'un montant élevé son capital (par exemple, pour la construction d'une nouvelle usine) et que ce montant dépasse celui des bénéfices non distribués. Dans ce cas, les liquidités proviennent généralement de sources extérieures.

On distingue plusieurs types principaux de capitaux:

Le capital d'apport correspond à des sommes d'argent mises à la disposition de la société en échange d'actions.

Les capitaux empruntés sont de l'argent prêté à l'entreprise, en général par une banque ou un établissement financier (fonds d'investissement, par exemple). Les capitaux empruntés comportent généralement un «coût», c'est-à-dire un taux d'intérêt, et doivent être remboursés intégralement à une échéance précise.

Le capital social est le «patrimoine net» d'une société. Le bilan fait ressortir l'actif et le passif, c'est-à-dire la différence entre vos avoirs et vos dettes (voir outil n° 47 «Deux états financiers vitaux»). Le capital social augmente les années durant lesquelles l'entreprise fait des bénéfices, et les bénéfices non distribués y sont ajoutés. En revanche, il diminue lorsque l'entreprise perd de l'argent et doit utiliser une partie de ce capital social ou patrimoine net pour couvrir ses dépenses et poursuivre ses activités.

Il y a deux termes qui ont trait à la manière dont le capital est utilisé dans une société et qu'il est important de connaître.

Les investissements ou dépenses en capital sont le capital requis pour accroître les avoirs d'une société. Dans certains cas, cette augmentation peut entrer dans la catégorie communément désignée sous le terme «immobilisations corporelles».

Le fonds de roulement constitue peut-être l'utilisation la plus importante du capital d'une société de semence. C'est l'argent nécessaire pour financer la caisse d'entreprise au jour le jour. Certaines semaines, voire certains mois, exigent des dépenses supérieures aux liquidités dont dispose la société. Ceci est particulièrement vrai des sociétés de semence, dans la mesure où elles font la totalité de leurs recettes à des périodes spécifiques de l'année, alors qu'il y a lieu d'effectuer des dépenses tous les mois.

Outils apparentés:

47, 52

Où trouver le capital ?

La question fondamentale qui se pose à une société de semence à propos de son capital est la suivante: comment constituer ce capital? Quelques éléments essentiels auxquels il y a lieu de se pencher pour que votre société attire des capitaux (ou de l'argent, à travers des prêts) sont présentés ci-dessous. Alors que nous utilisons le terme «investisseur» ci-dessous, les mêmes questions se posent aux banques lorsque celles-ci envisagent de consentir un prêt à une société.

- Les investisseurs aiment investir dans des entreprises rentables et en croissance. Avez-vous déterminé la manière dont votre entreprise sera rentable? En d'autres termes : disposez-vous d'un modèle économique viable pour votre entreprise? Avez-vous défini un plan réaliste de croissance?
- Avez-vous fait vos preuves en matière de rentabilité et de croissance, même en démarrant avec un capital limité?
- Les investisseurs aiment les entreprises qui conservent de bonnes données financières et comprennent leurs coûts. Est-ce le cas en ce qui vous concerne?
- Les investisseurs aiment les entreprises capables d'attirer une bonne équipe, des cadres moyens dévoués. Y êtes-vous parvenus ou opérez-vous toujours «en solo»?
- Les investisseurs aiment les cadres supérieurs qui se concentrent sur leurs activités et ne sont pas distraits par des activités non stratégiques. Êtes-vous concentrés sans ambiguïté sur votre plan d'entreprise?

Vous ne devez pas perdre de vue le fait que le marché des capitaux et des prêts est concurrentiel. Étant donné que vous êtes en concurrence avec d'autres entreprises, vous devez être prêt à apporter clairement la preuve que votre entreprise mérite que l'on prenne des risques, que vous serez en mesure de rembourser l'argent prêté, et que vous allez utiliser cet argent pour accroître votre rentabilité.

L'accès au capital n'est pas chose aisée, mais il se trouve que la plupart des investisseurs recherchent de bons investissements et que la plupart des banques recherchent des emprunteurs solvables. Si vous êtes en mesure de prouver que vous en valez la peine, il y a de fortes chances que vous puissiez bénéficier d'un accès au crédit en vue de croître. Toutefois, vous ne pouvez y arriver sans une bonne tenue de vos dossiers, la présentation d'un bilan positif et de la détermination.

Envisagez tout d'abord de vous rapprocher d'une banque ou d'un investisseur pour un petit prêt ou un petit investissement, et demandez ensuite des montants plus élevés à mesure que votre entreprise se développe. Établissez de bonnes relations avec votre partenaire financier et entretenez-les.

«Si vous pouvez démontrer la valeur de votre entreprise, il y a beaucoup de chance que vous obtenez les capitaux nécessaires à sa croissance.»

Source: Aline O'Connor Funk

N° 35 - Gérez votre fonds de roulement en vous servant du relevé du flux de trésorerie

Toutes les entreprises ont besoin de disposer de l'espèce pour faire face aux dépenses. Cette espèce est appelée fonds de roulement de la société. Le fonds de roulement est l'argent à court terme nécessaire pour faire la soudure entre le moment où une société doit effectuer des dépenses requises pour fabriquer ses produits (par exemple les semences) et lorsqu'une société se fait payer par les clients pour ce même produit.

En agriculture, ce vide est grand, pouvant durer des mois. Pour une société de semence, le vide est même plus grand pour un planteur, car la société de semence ne peut tout simplement pas vendre après la récolte, à l'instar d'un céréalier. Elle doit attendre jusqu'au début de la prochaine saison de plantation pour vendre son produit.

Probablement, le seul facteur plus déterminant de la survie de toute société est de savoir comment gérer ses besoins en fonds de roulement. La simple vérité est que les sociétés ne peuvent survivre sans disposer d'espèces pour faire face aux dépenses et opérer jusqu'à ce qu'elles soient payées pour leur travail.

Le fonds de roulement peut provenir de plusieurs sources différentes, y compris:

- Un prêt de fonds de roulement à court terme d'une banque, ce qui est possible pour des sociétés ayant de bonnes références.
- Le capital des investisseurs ou un fonds d'investissement de roulement
- Les profits encaissés les années précédentes et retenus dans la société, appelés bénéfices non réinvestis
- Une subvention en start-up
- Un financement de fournisseur en vertu duquel celui-ci accorde un crédit afin qu'une société puisse payer après avoir pris livraison des intrants
- Le financement du consommateur en vertu duquel les clients paient pour les produits avant leur livraison, par exemple ils commandent et payent à l'avance.

«Probablement le seul et plus important facteur déterminant de la survie de toute société est de savoir comment gérer ses besoins en fonds de roulement».

Gérer le fonds de roulement nécessite des soins et de la prévoyance. La liste ci-dessous présente les cinq clés plus importants pour gérer avec soin le fonds de roulement.

1. Créer une bonne prévision de flux de trésorerie

Pour y parvenir, il faut déterminer au fil des mois le montant nécessaire pour faire face aux besoins financiers de votre entreprise. L'état financier utilisé à cet effet est appelé l'état du flux de trésorerie lorsqu'il contient des chiffres historiques. S'il contient des chiffres projetés, il s'agit de la prévision du flux de trésorerie.

2. Faire attention à la collecte des recettes

La règle simple se présente comme suit : le plus tôt serait le mieux. Si vous permettez à vos clients de payer bien plus tard après leur avoir livré votre produit, alors vous leur prêtez votre propre fonds de roulement. Plus longtemps un client vous doit de l'argent, plus difficile il serait de le récupérer.

3. Contrôlez soigneusement le temps d'effectuer vos dépenses

Si vous avez des problèmes de flux de trésorerie dans votre entreprise, alors faites attention à l'achat des intrants comme les produits chimiques bien avant de manifester le besoin de les acquérir. Par ailleurs, certains fournisseurs voudraient collaborer avec vous en vous allouant des crédits pour acheter vos intrants à l'approche du temps de vous faire payer par vos clients. On l'appelle le financement du fournisseur et il s'agit d'une source de fonds de roulement.

Etat de flux de trésorerie

Ce relevé enregistre les espèces encaissées par votre entreprise et qui ressort sous forme de paiement. Il est généralement constitué d'une série de mesures mensuelles et il s'agit d'un outil important pour déterminer les besoins de fonds de roulement. Il permet aux directeurs de société d'identifier les mois de l'année où il y aura pénurie d'espèces ou lorsque le flux de trésorerie sera au rouge. Ce scénario intervient pendant les mois où la société dépense plus qu'elle n'encaisse.

De concert avec l'état de revenu et le bilan, l'état de flux de trésorerie est l'un des trois états financiers clés. C'est celui auquel les banquiers attachent plus d'attention.

Outils apparentés:

47

N°35 - Gérez votre fonds de roulement en vous servant du relevé du flux de trésorerie (suite)

4. Entretenez une forte relation avec une ou plusieurs institutions qui peuvent aider à financer vos besoins en capitaux.

Les banques ne prêteront pas de fonds de roulement aux sociétés qu'elles ne connaissent pas bien et auxquelles elles ne font pas confiance. Ayez une bonne référence afin de démontrer vos aptitudes au prêteur potentiel. Repérez et analysez vos modes de flux de trésorerie afin d'expliquer au prêteur potentiel exactement vos besoins et qui sera en mesure de rembourser un fonds de roulement prêté après que vos clients aient remboursé leurs dettes.

5. Soyez réalistes au sujet des événements imprévus, y compris ceux qui auront des impacts sur votre flux de trésorerie, et élaborer un plan d'urgence.

Chaque entreprise doit faire face à des imprévus, tels que les clients insolubles, les fournisseurs qui ne livrent pas les produits qu'ils ont promis, une machine qui tombe en panne, etc. Un directeur d'entreprise sage est celui qui fait un impact à partir des événements imprévus et qui ne fait pas preuve d'un optimisme exagéré sur des projections de flux de trésorerie. Tout comme vous le ferez avec les finances de votre famille, il est vivement recommandé que vous ayez un plan d'urgence en cas de bouleversement important de vos affaires.

Il est facile de constater qu'un relevé de flux de trésorerie exact et qu'une projection réaliste de flux de trésorerie soient au cœur d'une bonne gestion du fonds de roulement. La présentation suivante contient un exemple d'un relevé de flux de trésorerie classique d'une société de semence. Vous pouvez soit simplifier le relevé soit le rendre plus détaillé pour convenir à vos besoins. Cependant, l'objectif ultime est d'identifier exactement vos entrées et sorties de fonds et faire des prévisions pour garantir la solvabilité de votre entreprise.

Création d'une prévision de flux de trésorerie

Il est souvent fréquent de se servir du flux historique de trésorerie à partir de l'année précédente pour établir une prévision pour l'année suivante, en prêtant une attention particulière aux changements intervenus dans les niveaux de recettes et de dépenses ainsi que des changements éventuels survenus dans le temps. Souvent, l'histoire se reconstruit à partir des relevés bancaires si l'on ne tient pas un registre constant des flux de trésorerie.

Si vous ne disposez pas d'un registre de l'année d'avant, il faudra vous réunir avec votre équipe et faire les meilleures estimations sur la base de ce que vous savez de votre entreprise.

Si vous avez des doutes sur la période de vos dépenses effectuées (sortie d'espèces) il vaut mieux les prévoir plus tôt. Si vous doutez de la période des recettes (entrée d'espèces), il vaut mieux le prévoir plus tard.

Au cours des mois où vos finances sont au rouge, les différences que vous constatez entre les sorties et les rentrées représentent le montant du fonds de roulement dont vous aurez besoin afin de poursuivre votre exploitation.

Relevé du flux de trésorerie

Date:

Préparer par:

NB: LES CELLULES NOIRCIES CONTIENNENT DES FORMULES ET LES CALCULS SE FERONT AUTOMATIQUEMENT

Sortie de l'espèce	Jan	Fév	Mar	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Dec	Total
Total des salaires													0
Salaires journaliers -Site													0
Salaires journaliers -Non Site													0
Rémunérations des petits planteurs													0
Remboursements des prêts													0
Agios													0
Achats d'intrants													0
Achat articles de bureau et équipement													0
Voyage et transport													0
Commissions de ventes													0
Paievements des annonces													0
Acquisitions de capitaux													0
Ajouter autres grandes catégories ici													0
Divers frais mensuels de base													0
Total des salaires	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Entrées d'espèces	Jan	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Dec	Total
Recettes des ventes de détail((nettes)													0
Recettes des ventes de gros													0
Prêt à long terme													0
Octroi de subventions													0
(Ajouter autres grandes catégories ici													0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Demande de fonds de roulement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Source: Aline O'Connor Funk

N° 36 - Chiffres essentiels que vous devez connaître concernant votre société

Un cadre supérieur doit comprendre “l’histoire que racontent ces chiffres sur l’entreprise”. Cette connaissance vous permet d’améliorer et de développer votre entreprise.

Certaines entreprises désignent les chiffres énumérés ci-dessous sous l’appellation de IRC (KPI) ou Indicateurs de rendement clés.

Pour tous les nombres, ratios et pourcentages indiqués ci-dessous, il est important de maintenir une approche conforme à vos calculs, année après année. Si la méthodologie devait jamais être changée, il est préférable de consulter à nouveau les chiffres des années précédentes et les changer également afin qu’une approche cohérente puisse être respectée.

IRC	Unité	Explication
Nombre de produits vendus chaque année, par culture	kg ou t	Il s’agit du rendement net du nombre de produits vendus annuellement. Il est préférable de le partager en ventes au détail et vente en gros ou autres ventes.
Pourcentage du coût des produits vendus	Le coût des produits vendus comme pourcentage des recettes pour le total de la société et idéalement par culture (%)	Le coût des produits vendus est le coût des marchandises vendues (CMV). Il s’agit de la somme de tous les montants que vous dépensez pour “fabriquer” vos produits. Il est judicieux d’inclure tous les coûts et d’inclure les frais de conditionnement.
Marge bénéficiaire brute	Marge bénéficiaire brute en pourcentage des recettes pour toute la société et idéalement par culture (%)	La marge bénéficiaire brute est calculée à 100 pour cent (des recettes) moins le pourcentage du coût des produits vendus (ex : 100% - 55% coût des produits vendus = marge bénéficiaire brute de 45%). Il s’agit d’une mesure de la proportion des recettes que vous devez dépenser pour, par exemple, les ventes et le marketing, l’administration, etc.
Pourcentage de retours	Retours en pourcentage du nombre total d’unités expédiées (%)	Il s’agit des unités retournées divisées par le nombre total d’unités expédiées. Il s’agit d’une indication de la quantité de produits expédiés finalement retournée par les fournisseurs ou par d’autres acteurs de la chaîne.
Comptes non recouverts	Recettes non recouvrées en pourcentage du total des recettes des semences facturées (%)	Certains clients ou distributeurs ne paient pas. Ce ratio est une indication de la quantité de vos recettes non réalisées par manque de recouvrement.
Pourcentage de report	Semences reportées en pourcentage de votre inventaire total après la récolte de la nouvelle production (%)	Le pourcentage de report mesure la part de votre inventaire de démarrage provenant de la production de l’année précédente. En général les nombres faibles sont préférables bien que certaines sociétés dotées d’une bonne capacité de stockage conservent délibérément un report pour minimiser les risques de production pour toute année donnée. Il devrait être mesuré systématiquement à un même moment de l’année.

IRC	Unité	Explication
Taux moyen de germination	Taux de germination moyen pondéré de toute la récolte d'une culture et pour la récolte finalement acceptée à la vente (à l'exception des semences rejetées pour faible taux de germination) (%)	Il est important de suivre ces deux mesures avec le temps et de veiller à ce qu'elles soient le plus élevées possibles. Si elles se détériorent avec le temps, il s'agit d'une indication que la qualité de votre production est en train de chuter soit à cause de la mauvaise gestion de la production, soit pour des raisons non contrôlables comme le climat. (NB: la moyenne pondérée signifie que vous affecterez cinq fois le poids à une mesure de germination d'un lot de 5 t à un lot d'1 t.)
Terres productives	Hectares ou arpents	Nul besoin d'explication ici. Mais les sociétés ayant plus d'une saison de production doivent veiller à toujours comparer des statistiques comparables comme, par exemple, en ne comparant que les années pleines ou des saisons productives comparables.
Pourcentage de rendement réalisé	Rendement réel en pourcentage des rendements anticipés (%)	Pourcentage intéressant à suivre sur le temps comme une mesure de la réussite de votre année de production. Vous devez être honnête quand à votre production anticipée et vos résultats effectifs.
Pourcentage de perte de cultures	Perte en pourcentage d'hectares, d'arpents, ou de tonnage de rendement anticipé (%)	Par exemple, une société pourrait calculer avoir perdu 30 pourcent de ses cultures par une combinaison de sécheresse et de dégâts causés par les animaux. (Ce pourcentage devrait équivaloir à 100% lorsqu'il est ajouté au nombre ci-dessus)
Recettes totales	Monnaie locale ou USD selon l'exigence d'un financier	Sur la base de votre déclaration de revenus.
Bénéfice d'exploitation	Monnaie locale ou USD selon l'exigence d'un financier	Sur la base de votre déclaration de revenus.
Bénéfice net (ou profit net)	Monnaie locale ou USD selon l'exigence d'un financier	Sur la base de votre déclaration de revenus.
Pourcentage du bénéfice d'exploitation	Bénéfice d'exploitation en pourcentage des revenus (%)	Ratio de rentabilité essentiel à suivre sur le temps. Il devrait être plus facile de l'améliorer au fur et à mesure de la croissance de votre société.
Concentration de fournisseurs.	Pourcentage et nombre de vos fournisseurs (ou d'autres points de distribution comme une ONG) requis pour représenter 80 pour cent de votre volume de recettes de ventes (%)	Par exemple, si 20 de vos 60 fournisseurs représentent 80 pour cent de vos recettes de vente, votre concentration de négociants agricoles serait de 33 pour cent (20 sur 60 négociants).
Taux de croissance du marché	Estimation de la croissance en hectares plantés par le type de semences que vous vendez sur votre marché géographique (%)	Par exemple, si vos hectares plantés de maïs amélioré augmentaient de 10 pour cent une année donnée mais si la quantité vendue augmentait de 30 pour cent, vous faites mieux que le taux de croissance du marché. Mais le contraire pourrait se produire si votre croissance n'était que de 5 pour cent.

Outils apparentés:

50

Source: Aline O'Connor Funk

N° 37 - Liste de vérification lorsque vous recherchez un financement

Lorsque vous recherchez un financement extérieur et que vous contactez une banque ou un fonds d'investissement pour obtenir un prêt ou un financement, vous aurez probablement à leur fournir des pièces justificatives sur la performance de votre entreprise au cours des dernières années ainsi que vos projections de performance, surtout lorsque le financement recherché est assez important. La banque ou le fonds d'investissement vous communiqueront une liste de rapports, états financiers et autres documents exigés; cependant, si vous êtes une entreprise bien gérée et financièrement à niveau, vous détenez déjà probablement la plupart de ces pièces.

Si vous jugez nécessaire de rechercher un financement extérieur dans les années à venir, il est recommandé de commencer à compiler toute cette information qui vous sera demandée.

La liste ci-après inclut, entre autres, certains de ces documents:

1. Un état audité de vos revenus et le bilan de l'entreprise (si possible pour une période excédant un an)
2. Le budget de l'exercice courant
3. La situation de la trésorerie (historique et budgétisé pour l'exercice courant), y compris les besoins en fonds d'exploitation (il s'agit de l'argent dont vous avez besoin pour combler le fossé entre les écarts notés dans la programmation des dépenses et des recettes)
4. Une prévision des recettes (sur probablement trois à cinq ans)
5. Des projections de trésorerie et de bilan pour la même période par rapport aux prévisions de recettes

Commencez
par recouvrer
les états
financiers dès
maintenant

Même si vous n'estimez pas que vous aurez besoin de l'appui financier extérieur, il est toujours sage de recueillir de telles informations. Cela vous aidera à gérer vos affaires. De même que cela accélèrera votre processus de demande de prêt, au cas où vous aurez besoin de renouvellement de capitaux.

6. Un récapitulatif de votre ligne de produits
7. La liste des principaux employés, accompagnée d'un résumé de l'expérience acquise par chacun d'eux
8. Une explication détaillée de la manière dont les fonds seront utilisés, y compris les projections financières afin que le prêteur/investisseur puisse évaluer la rentabilité future de son investissement
9. Une prévision des dépenses d'investissement (ex. Les montants que vous comptez dépenser pour l'acquisition de biens d'investissement tels que les véhicules, l'équipement, etc. au cours des cinq prochaines années
10. Un récapitulatif de votre stratégie, y compris:
 - a. Les objectifs (objectifs financiers, position sur le marché et réputation)
 - b. Les segments de marché sur lesquels vous interviendrez (géographie, produit, type de client)
 - c. Comment vous comptez venir à bout de la concurrence (y compris les semences conservées en stock, s'il s'agit d'un aspect qui constitue une concurrence pour vous !)
 - d. Les principales étapes de la mise en œuvre de votre stratégie
 - e. Votre sens du timing dans le cadre de la mise en œuvre de votre stratégie (d'après vous, combien de temps cela prendra-t-il pour atteindre vos objectifs ?) Quelles seront les différentes étapes?
11. La liste des principaux conseillers hors de l'entreprise/ appui professionnel (comptable, etc.)

Outils apparentés:

35, 36, 47, 51

Source: Aline O'Connor Funk

N° 38 - Éviter les distractions dangereuses



Un nombre surprenant de sociétés dans une panoplie d'industries échouent parce qu'elles détournent l'attention de leur entreprise du but principal qu'elle s'est fixé. Dans l'industrie semencière, le but essentiel est de servir les paysans en leur fournissant des semences de grande qualité de façon convenable et opportune toutes les saisons.

Les sociétés de semences peuvent perdre de vue ce but principal en raison des distractions économiques, ce qui peut en définitive leur être fatal si la situation n'est pas bien gérée. Dans l'industrie des semences, les dangereuses distractions sont quelquefois plus courantes que dans d'autres industries en raison du fait que le cycle économique est si long. Ce long cycle agricole peut entraîner les directeurs dans un sens erroné qui leur fait croire «qu'il y a toujours plus temps, par conséquent je peux me permettre quelques distractions». On est bien loin de la réalité.

Quelques distractions les plus courantes sont:

L'idée selon laquelle les ventes, le marketing et la distribution sont plus importants que d'assurer la qualité de semences.

La mauvaise qualité continuerait toujours de vous créer des problèmes car elle détruit la confiance qui vous lie à vos clients. Même s'il vous faut bien exécuter toutes les fonctions, les ventes et le marketing ne deviennent importants que si vous maîtrisez l'art de produire les semences de qualité.

Porter toute son attention sur l'exercice financier en cours au détriment de la planification des bases de l'exercice prochain et de la production des semences certifiées.

Plus d'une société a eu une année merveilleuse pour ne reculer l'année suivante tout simplement parce qu'elle n'a pas réussi à faire assez de prévisions pour la croissance de la production.

Se concentrer sur ce qui est plus important

«Il devient trop facile de se concentrer sur les défis internes et perdre de vue la raison pour laquelle votre société existe – Servir les clients.»

«Le long cycle agricole peut entraîner dans un sens erroné qui fait croire que l'on dispose toujours de plus de temps.»

Consacrer trop de temps sur les projets de 'développement' industriel des autres et pas assez de temps sur ses propres affaires.

Il est souvent demandé aux sociétés prospères de participer aux activités, aux conférences et aux réunions qui sont importantes mais pas assez importantes pour mettre en péril leurs affaires. Les bons directeurs d'entreprises prennent minutieusement le temps de faire le tri de ces requêtes afin de ne pas se détourner de leur plus grande priorité à savoir, l'entreprise et ses clients.

Se concentrer un peu trop sur les questions internes et pas assez sur les clients, les distributeurs d'intrants et les petits planteurs.

Il devient trop facile de se concentrer sur les défis internes et de perdre de vue la raison de l'existence de votre entreprise à savoir servir les clients. Consacrer leur votre temps! Entretenez des relations solides avec les distributeurs d'intrants et les petits planteurs est également essentiel à votre mission.

Faire tout sauf traiter avec un mauvais employé

Ces situations ne s'amélioreront jamais, par conséquent, ne vous laissez pas distraire et laissez trainer la situation. Débarrassez vous en et passez à autre chose.

Consacrez-vous plus à votre ordinateur que de vous mêler des affaires de votre équipe et de vos clients.

Les ordinateurs constituent des outils merveilleux de communication, de recherche et d'archivage. Cependant, ils peuvent se transformer en une véritable source de distraction! Vous devez veiller à ne pas substituer le temps passé devant votre ordinateur à répondre aux courriels aux temps précieux à consacrer à votre équipe. Vous devriez également prendre soin de ne pas substituer la recherche effectuée en ligne au temps qu'il vous faut consacrer aux domaines de vos propres petits planteurs et à la conduite de la recherche.

Devenir ce qu'il est communément appelé «société de semence bidon».

Nous les avons probablement vues. Ce sont des sociétés qui démarrent avec de bonnes intentions de servir les paysans mais qui finissent par s'égarer, perdant de vue la nécessité fondamentale de bien servir leurs clients et de se développer. Les directeurs ont tout l'air d'être bien, parlent bien, participent à toutes les grandes réunions et semblent être bien branchés. Mais peuvent-ils produire réellement des semences ? Se concentrent-ils sur leurs clients ? Sont-ils productifs? Le seul paramètre du succès d'une société de semence est la demande sans cesse croissante du paysan axée sur la performance antérieure. Rien de plus.

A l'instar d'un bon enseignant pleinement consacré à ses élèves, un bon directeur d'une société de semence est pleinement dévoué à ses activités – à la qualité, aux clients, au flux de trésorerie et aux prévisions – et veille attentivement aux pièges des distractions dangereuses en s'efforçant d'atteindre ses objectifs.

Les véritables attractions dangereuses

Au cours des années récentes, ces distractions ont gravement affecté une ou plus d'une société de semence en Afrique subsaharienne :

- La diversification prématurée dans les entreprises non semencières
- L'expansion exagérément agressive
- Le manque de concentration sur les produits
- Les missions excessives et les joutes oratoires
- Le manque d'attention à la planification future
- La dépendance excessive des clients des ventes en gros telles que les ONG au dépens des services aux paysans autochtones.

Source: Aline O'Connor Funk

N° 39 - Les éléments d'un bon partenariat



La plupart des entreprises commerciales sont conçues sur la base d'une structure de partenariat. Les partenariats sont des arrangements juridiques qui engagent les deux parties et qui portent sur le partage du travail, le partage des financements et/ou l'octroi d'actions à chaque partenaire.

Ils peuvent être hautement bénéfiques dans la mesure où il est extrêmement difficile de démarrer et de gérer une affaire. Un partenariat efficace et viable contribue à accroître les chances de réussite. Cependant, les partenariats peuvent également générer toute une gamme de contraintes qui peuvent entraîner l'échec de l'entreprise si elles ne sont pas adéquatement structurées dès le début.

Plusieurs raisons peuvent expliquer l'échec d'un partenariat. Parmi celles-ci:

- Découvrir que les deux parties ne partagent pas les mêmes valeurs à propos de l'exploitation de l'entreprise
- Différents niveaux de discipline professionnelle
- Points de vue divergents quant à la meilleure stratégie à adopter
- Incapacité du partenariat à gérer le stress lié aux affaires
- Niveaux de tolérance du risque non compatibles
- Difficultés financières.

Pour les raisons ci-dessus, nombre de chefs d'entreprise préfèrent ne pas s'impliquer dans des partenariats. Ils estiment que l'activité commerciale est complexe et devient plus difficile lorsque d'autres partenaires s'y associent. Pour les gestionnaires qui disposent d'une gamme de compétences au sein de l'entreprise, d'un appui financier et de la capacité de mettre en place une équipe compétente, ne pas opter pour un partenariat peut s'avérer être une sage décision.

Cependant, il existe de nombreux chefs d'entreprise qui estiment que la réussite dépendra de la viabilité des partenariats qu'ils auront institués. Peut-être n'ont-ils pas les principales compétences requises au sein de l'entreprise ou ont-ils besoin de l'appui d'un partenaire financier? Dans pareil cas, il est important de nouer les meilleurs partenariats possibles, c'est-à-dire ceux qui seront bien conçus et bien pensés dès le début.

Autres Options

Un partenariat n'est qu'une manière de structurer l'implication des tierces parties dans les affaires d'une entreprise donnée. Les autres approches incluent:

- L'instauration de relations viables avec les employés
- Les investisseurs
- Les prêteurs
- Les consultants
- Un conseiller ou un administrateur extérieur
- La participation à un plan ou à une commission de partage des profits en échange de services rendus

Réfléchissez calmement à l'approche qui sied mieux à vos besoins tout en vous donnant la plus grande flexibilité commerciale pour l'avenir.

La plupart des besoins peuvent être satisfaits en optant pour l'une des approches ci-dessus qui peuvent être beaucoup plus souples que l'instauration d'un partenariat formel. Si vous envisagez toujours d'entrer en partenariat, la règle générale est d'avoir un nombre réduit de partenaires.

Les principaux aspects à prendre en compte avant d'initier un partenariat sont, entre autres, les suivants.

La confiance et l'intégrité: Pouvez-vous accorder une confiance absolue à cette personne? Croyez-vous fermement à sa bonne foi et à son intégrité? Si la réponse à l'une ou l'autre de ces questions est «non», évitez le partenariat.

Des valeurs communes: Partagez-vous les mêmes valeurs? Avez-vous les mêmes opinions quant à la manière de traiter les employés? Qu'en est-il de la qualité du produit? Des dépenses à effectuer? De l'intégrité? De l'accent qui est mis sur les clients?

La vision stratégique: Partagez-vous la même vision à long terme (ex. cinq ans) pour l'entreprise? Comprenez-vous tous les deux les réalisations à effectuer pour atteindre cette vision? Êtes-vous tous les deux d'accord sur la manière de gérer les revers stratégiques éventuels?

La mise à contribution des talents indispensables: Est-ce que tous les partenaires mettent quelque chose sur la table que les autres n'ont pas? Étant donné que chaque partenaire aura contribué une part de financement, il est essentiel qu'ils apportent aussi des talents/ou des ressources dont les autres partenaires ne disposent pas.

Modes de vie: Tous les partenaires sont-ils ouverts et honnêtes à propos de leur mode de vie? Par exemple, la famille prévoit-elle de déménager? L'un des partenaires prévoit-il/elle d'accepter un autre travail pour joindre les deux bouts? L'un des partenaires prévoit-il de retourner à l'école? Si l'activité nécessite un apport supplémentaire de fonds le partenaire sera-t-il en mesure de les injecter? Le partenaire sera-t-il/elle disposé à travailler dur pour asseoir l'entreprise de manière durable?

Les déceptions: Comment comptez-vous résoudre des questions qui pourraient survenir lorsqu'un partenaire manque de donner tout ce qu'il/elle avait promis à l'entreprise?

Une fois que vous aurez discuté des questions ci-dessus, si vous envisagez toujours d'entrer en partenariat, vous devez prendre en compte certains aspects très pratiques dont les suivants : le premier porte sur le partage des parts. Il est conseillé que le fondateur et principal dirigeant de l'entreprise détienne la majorité des actions même s'il s'agit d'un ratio de 51/49. En général, il est recommandé d'octroyer la plus petite part de capital possible tout en faisant preuve de justesse. Vous pouvez toujours octroyer davantage de parts aux partenaires par la suite, sur la base de leurs performances. Cependant, n'oubliez pas non plus que vous ne pourrez plus leur retirer ces parts même en cas de non performance.

N° 39 - Les éléments d'un bon partenariat

La deuxième option pratique consiste à **déterminer le rôle spécifique joué par chaque partenaire**. Ces rôles ne doivent pas se chevaucher et devraient être fondés sur les forces de chacun des partenaires.

La troisième approche pratique consiste à **consigner par écrit l'accord de partenariat**. Il s'agit là d'une étape essentielle quelle que soit la confiance que vous accordez aux partenaires. En effet, des questions telles que les contributions au capital, le partage des profits, la prise de décision entre partenaires, l'acceptation de nouveaux partenaires, le fait que certains partenaires peuvent décider de quitter l'entreprise et les décès sont autant d'aspects qui doivent être formellement notés et documentés. Il serait extrêmement dangereux d'entrer en partenariat uniquement verbal, même si le partenaire s'avère être quelqu'un que vous avez connu pendant très longtemps ou un membre de la famille. Il existe plusieurs types d'accord de partenariats formels. Ils sont généralement rédigés par des

juristes et clairement expliqués et discutés avec les différents partenaires. Il est fourni ci-dessous un exemple-type d'accord de partenariat qui pourrait être utilisé par une petite entreprise établie aux États-Unis.

La quatrième et dernière question pratique à prendre en compte est **la communication avec les partenaires**. Il est recommandé d'organiser régulièrement des réunions (au moins une fois par mois). Par ailleurs, des rapports financiers mensuels seront produits, mettant en exergue les activités pour la période et les aspects comptables liés aux dépenses. Des discussions seront régulièrement tenues à propos de l'orientation stratégique de l'entreprise et des principales tâches à mener par les différents partenaires si ces derniers contribuent au plan professionnel et au plan financier.

La prise en compte de ces différentes étapes aidera à atténuer les risques liés au partenariat.

Lisez ce paragraphe avant d'initier un partenariat

Si vous ne désirez pas exploiter votre entreprise seul, le choix du partenaire à associer sera l'un des aspects les plus importants. Il est conseillé d'y aller pas à pas et de faire extrêmement attention. Certains propriétaires d'entreprise préfèrent instituer une période d'essai avec un partenaire potentiel et optent d'abord pour une collaboration sur un projet spécifique ou

instituer une entreprise en coparticipation avant de se lancer dans un partenariat à plus long terme. D'autres optent plutôt pour une approche plus intelligente qui consiste à s'enquérir de l'historique commercial du partenaire potentiel avec un accent particulier sur tout autre arrangement commercial ou partenariat déjà initié par ce dernier. Vous risquez de commettre une erreur en

instituant un partenariat avec quelqu'un qui n'a jamais eu une expérience similaire auparavant dans la mesure où les attentes de ce dernier peuvent simplement être irréalistes. Prenez donc suffisamment de temps pour vous renseigner sur vos partenaires potentiels. En effet, un partenariat fonctionnel peut s'avérer être un atout commercial viable.

Accord de partenariat – Échantillon

ACCORD DE PARTENARIAT

CET ACCORD DE PARTENARIAT («Accord») rédigé et effectif à cette [date], par et entre les personnes suivantes, mentionnées dans le présent Accord comme les «Partenaires»: [Enumérez les partenaires]..

Les Partenaires souhaitent énoncer, dans un accord écrit, les termes et les conditions en vertu desquels ils s'associent dans le Partenariat.

A PRÉSENT, DONC, en considération des promesses tenues dans le Présent Accord, les Partenaires annoncent par écrit leur association en tant que partenariat conformément aux dispositions suivantes :

1. Nom et lieu des activités.

Le Partenariat sera dénommé [nom du partenariat] (le «Partenariat»). Son lieu principal d'activités est [ville et état du lieu principal des activités], jusqu'à son changement par l'accord des Partenaires, mais le Partenariat peut acquérir ses propres biens et entreprendre des transactions en tout lieu à convenir de temps à autre par les Partenaires.

2. But.

Le but du Partenariat est de [décrire le but des activités]. Le Partenariat peut également engager tout autre type d'activités, qu'elle soit ou liée à ce qui précède, sur lesquelles les Partenaires peuvent de temps à autre convenir.

3. Condition.

Le Partenariat commence à la date du présent Accord et se poursuit jusqu'à sa fin selon les conditions prévues dans le présent accord.

4. Comptes de capitaux.

A. Les Partenaires consentent un investissement initial en capitaux, conformément à l'exécution du présent Accord, comme suit :

Partenaires et Capitaux

[Enumérez les noms des partenaires et les montants investis]

Outre la part de chaque partenaire des pertes et profits du Partenariat, tels que définis à la section 5, chaque partenaire a droit à un intérêt dans les actifs du Partenariat.

Accord de partenariat – Échantillon (suite)

B. Le montant porté au crédit du compte des capitaux à tout moment est celui énoncé à la section 4 mentionné plus haut, plus la part du partenaire des profits nets du Partenariat et toute contribution additionnelle au capital faite par le partenaire et moins la part du partenaire des pertes du Partenariat et toute répartition ou retraits opérés par le partenaire. Aux fins du présent Accord, les profits nets du Partenariat et chaque compte de capital du partenaire sont calculés conformément aux principes comptables généralement acceptés, appliqués uniformément, et chaque compte de capital du partenaire, tel que reflété sur la déclaration de revenu fédérale à la fin de chaque exercice, est jugée parfaitement exacte à toutes fins, à moins d'une objection par écrit de tout partenaire et formulée au comptable ou à un cabinet comptable qui prépare la déclaration de revenu au bout d'un an après le dépôt de celle-ci au service des impôts locaux. Si une objection est faite, la validité de celle-ci est jugée incontestable par un expert comptable indépendant ou un cabinet comptable mutuellement acceptable par les Partenaires.

5. Pertes et profits.

Jusqu'à ce qu'ils soient modifiés par consentement mutuel de tous les Partenaires, les pertes et profits du Partenariat et toutes les rubriques de revenu, de gain, de perte, de déduction, ou crédit sont partagés par les Partenaires selon les proportions suivantes:

Partenaires et parts

[**Énumérez les noms des Partenaires et le pourcentage des pertes ou profits**]

6. Livres comptables et registres des comptes.

Les livres comptables et les registres de Partenariat sont conservés au bureau principal du Partenariat et chaque partenaire a accès aux livres comptables et aux registres à tout moment raisonnable.

7. Projets futurs.

Les Partenaires reconnaissent que les projets futurs du Partenariat dépendent de plusieurs facteurs au-delà du contrôle actuel, mais les Partenaires souhaitent énoncer par écrit et de reconnaître mutuellement leur compréhension mutuelle, intentions et attentes que les relations entre les Partenaires continueront de prospérer dans les projets futurs dans les termes et conditions similaires tels qu'énoncés dans le Présent Accord, mais il n'y aura pas d'obligations légales parmi les Partenaires de poursuivre une telle relation en rapport avec les projets futurs.

8. Période et salaire.

Sauf disposition contraire décidée par accord unanime des Partenaires, [**Précisez le temps et la période**]. Néanmoins, on s'attend à ce que chaque Partenaire consacre le temps et l'attention aux affaires relatives au Partenariat déterminés de temps à autre par l'accord des Partenaires. Aucun Partenaire n'a droit à aucun salaire ou toute compensation pour les services rendus au Partenariat ou à tout autre Partenaire.

Accord de partenariat – Échantillon (suite)

9. Transfert des intérêts du Partenariat.

A. Restrictions sur le transfert. Aucun des Partenaires ne peut vendre, assigner, transférer, hypothéquer, consigner, ou autrement disposer de l'intégralité ou d'une partie de l'intérêt du Partenariat, et aucun acquéreur ou autre cessionnaire ne peut avoir le droit au Partenariat en tant que cessionnaire au regard de toute ou partie de l'intérêt du Partenariat destiné à la vente, à la cession, au transfert, à l'hypothèque, à la consignation, ou autrement liquidé, tant que les autres Partenaires n'ont pas consenti à une telle vente, cession, transfert, hypothèque ou consignation, à moins que le cessionnaire n'assume et ne convient immédiatement d'être lié par les dispositions du présent accord et ne devienne un Partenaire à toutes fins s'éance tenante, auquel cas, un tel cessionnaire devient un Partenaire suppléant en vertu du présent Accord.

B. Le transfert n'annule pas le Partenariat. Aucun transfert de tout intérêt dans le Partenariat, qu'il soit permis ou non en vertu du présent Accord, ne peut annuler le Partenariat. Aucun transfert, sauf s'il est permis en vertu du sous-alinéa 9.A. ne donne droit au cessionnaire, au cours de la poursuite du Partenariat, de participer à la gestion des affaires du Partenariat, de demander toute information ou des comptes des transactions du Partenariat, ou d'inspecter les livres comptables du Partenariat ; mais le cessionnaire n'est autorisé à bénéficier que des profits auquel le partenaire cédant aurait autrement droit et dans le cas de la résiliation du Partenariat, percevoir l'intérêt du Partenariat cédant et d'exiger un compte à partir de la date du dernier compte arrêté par les Partenaires.

10. Décès, incompétence, retrait ou faillite.

Ni le décès, l'incompétence, le retrait, ni la faillite de l'un quelconque des Partenaires ou de tout ayant cause de tout Partenaire ne peuvent entraîner la résiliation du présent Partenariat. Mais ce Partenariat se poursuit tel qu'énoncé à la section 3, sous réserve, toutefois des termes et conditions qui suivent:

A. Décès ou incompétence.

En cas de décès de tout Partenaire ou s'il est déclaré incompétent par une juridiction compétente, les ayant causes de ce Partenaire héritent du Partenariat de ce partenaire et jouissent des droits, privilèges, des indemnités d'incapacité, des obligations au regard du Partenariat, les mêmes que si les ayant causes étaient parties au présent Accord, y compris, mais non limité au droit des héritiers pour partager les profits ou la charge du partage des pertes du présent Partenariat, de la même manière et autant que le défunt ou le partenaire incompétent ; le droit des ayant causes se poursuit dans le présent Partenariat et tous les autres droits et devoirs tels qu'énoncés dans le présent Accord au regard des Partenaires, les mêmes que si les termes 'ou son ou ses ayant causes' ont suivi chaque référence à un partenaire ; à condition, toutefois qu'aucun ayant cause ne soit contraint de consacrer un service à ce Partenariat, et pourvu par ailleurs, que de tels ayant causes soient traités comme étant des détenteurs d'un investissement passif plutôt qu'actif.

Accord de partenariat – Échantillon (suite)

B. Les indemnités de retraite ou le retrait de partenaire.

(1) Montant des versements. Dès la retraite ou le retrait d'un partenaire, ou en cas de décès ou d'incompétence de celui-ci, le représentant légal du partenaire a droit au montant du compte en capital du partenaire (dès la fin de l'année fiscale du Partenariat précédant le jour où intervient la retraite ou le retrait) en conformité avec ce qui suit:

(a) Toute contribution additionnelle au capital par le partenaire et toute répartition ou retraits faits par le partenaire au cours de la période à compter de la fin de l'année fiscale précédente jusqu'au jour où intervient la retraite ou le retrait;

(b) La part du partenaire des pertes et profits du Partenariat à compter de la fin de l'année fiscale précédente jusqu'au jour où intervient le retrait, en conformité avec les principes comptables généralement acceptés, et constamment appliqués; et

(c) La différence entre la part du partenaire de la valeur comptable de tous les actifs du Partenariat et la valeur marchande juste de tous les actifs du Partenariat, tel que déterminé par une évaluation de la valeur marchande juste de tous les actifs. À moins que le partenaire qui se retire et le Partenariat conviennent d'un évaluateur, trois (3) évaluateurs doivent être nommés - l'un par le Partenariat, l'autre par le partenaire qui se retire et un par les deux évaluateurs ainsi nommés. Tous les évaluateurs sont nommés dans un délai de quinze (15) à dater du retrait. La moyenne des trois évaluations a une force contraignante sur tous les Partenaires.

(2) Période de paiements : Sous réserve d'un accord différent entre les Partenaires ou les ayant droits à cet égard, le montant spécifié plus haut doit être versé en espèce, in intégralité, mais sans intérêt, au plus tard dans douze (12) mois suivants la date de retrait.

(3) Procédure alternative. En lieu et place de l'acquisition de l'intérêt du partenaire qui se retire conformément au sous-alinéa (1) et (2), les autres Partenaires restants peuvent décider de dissoudre, liquider et résilier le Partenariat. Une telle décision est prise, dans un délai de trente (30) qui suivent la réception de l'évaluation susmentionnée.

11. Procédure de dissolution du Partenariat.

Sauf disposition contenue dans la section 10.B (3) ci-dessus, le présent Partenariat ne peut être dissout que par un accord unanime des Partenaires. À la dissolution, les Partenaires doivent procéder dans les délais raisonnables à la liquidation des affaires du Partenariat et mettre fin à ses activités en vendant tous les actifs du Partenariat, en épongeant toutes les dettes du Partenariat et en répartissant le solde aux Partenaires conformément à leurs comptes de capital, tels que calculés après avoir déterminé toutes les pertes ou les gains d'une telle liquidation en conformité avec chaque part du partenaire des pertes et profits nets en conformité avec la section 5.

12. Titre de la propriété du Partenariat.

Si aux fins de confidentialité, le titre de la propriété du Partenariat est au nom d'une personne désignée ou de tout partenaire individuel, les actifs doivent être considérés comme étant la propriété du Partenariat et tous les intérêts versés aux Partenaires dans les pourcentages fixés dans le présent Accord.

Accord de partenariat – Échantillon (suite)

13. Bails.

Tous les bails des actifs du Partenariat doivent être par écrit et sur des formulaires approuvés par tous les Partenaires.

14. Législation de contrôle.

Cet Accord et les droits des Partenaires en vertu du présent Accord sont régis par les législations de l'Etat de [États de la loi en vigueur].

15. Préavis.

Tout préavis écrit exigé par le présent Accord suffit s'il est adressé au partenaire ou d'autre partie par lettre recommandée, par avis de réception, adressée au partenaire ou toute autre partie au dernier domicile connu ou à l'adresse de bureau, auquel cas la date du préavis doit être celle du dépôt dans les courriers des États-Unis, en affranchissement prépayé.

16. Généralités.

Le présent Accord contient l'intégralité de l'accord des Partenaires au regard du Partenariat et ne peut être amendé que par l'accord écrit exécuté et adressé par tous les Partenaires.

17. Force de loi applicable aux héritiers.

Le présent Accord a force contraignante sur chacun des Partenaires et doit être au bénéfice de (sous réserve des sections 9 et 10) et avoir force de loi sur leurs héritiers respectifs, les exécutants, les administrateurs, les légataires, les héritiers et les ayants droit.

EN FOI DE QUOI, les Partenaires ont exécuté le présent Accord le premier jour susmentionné.

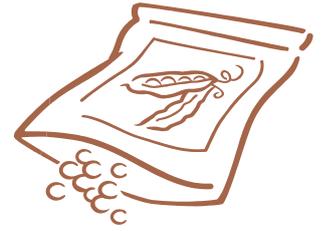
Source:

www.lawsmart.com

http://www.lawsmart.com/documents/partnership_agreement.shtml

Source: Aline O'Connor Funk

N° 40 - La liste de vérification «confiance et éthique»



Définitions

La confiance: *se fier à l'intégrité, à la force, à l'aptitude, à la sûreté, etc., d'une personne ou d'une chose; la confiance. (Source: Dictionary.com)*

Éthique: *un système de principes moraux; cette branche de la philosophie traitant des valeurs liées à la conduite humaine, au regard du bien et du mal faits pour certaines actions pour des motifs et des fins. (Source: Dictionary.com)*

Pour se développer, toute société de semence a besoin de gagner la confiance des paysans. C'est aussi simple que cela! En effet, lorsque les paysans cessent de faire confiance au fournisseur de semences, ils décident logiquement d'identifier une autre source d'approvisionnement et peuvent même décider de conserver des semences de leur récolte précédente pour les réutiliser !

La confiance est un facteur absolument important dans l'industrie semencière. Elle est étroitement liée à l'éthique de la société. Les sociétés qui fonctionnent sur la base d'un code de conduite avéré gagneront la confiance de leurs clients. Cependant, elles doivent aller au-delà de la simple éthique et avoir toujours à l'esprit l'intérêt supérieur du paysan. Une manière simple de tester cet aspect consiste à vous poser vous-même la question suivante à propos de vos produits : «Est-ce que chaque paquet de semences produit par mon entreprise répond aux normes de qualité pour que je puisse les planter dans ma propre exploitation familiale?» Si vous n'êtes pas en mesure de répondre par l'affirmative, il n'est donc pas juste de demander à vos clients de planter vos semences sur leurs propres fermes.

Posez-vous la question:
«Chaque emballage de ma société de semence suffit-il exploiter dans ma ferme familiale?»

“Un mensonge détruit un millier de vérités”

Proverbe africain

Il est présenté ci-dessous une liste de vérification comportant des questions simples qui vous aideront à réfléchir à la manière dont la confiance et l'éthique influent sur les activités quotidiennes d'une société de semence. Votre équipe gagnera à discuter de cette liste et à comprendre le message véhiculé par rapport à vos activités au quotidien.

Qualité de la semence

- Notre entreprise dispose-t-elle de normes de qualité avérées?
- Appliquons-nous intégralement ces normes?
- Lorsque nous avons des semences qui ne sont pas conformes à nos normes de qualité les retirons-nous du stock destiné à la vente?
- Tous les tests de contrôle qualité sont-ils fiables? Prenons-nous le soin de vérifier par deux fois nos processus de contrôle?
- Communiquons-nous ces normes de qualité à tous les employés et nous assurons-nous qu'elles sont appliquées à la lettre?

Communication avec le paysan et le fournisseur

- Toutes nos semences sont-elles labellisées?
- Les paysans et les fournisseurs sont-ils informés de nos normes de qualité?
- Avons-nous fourni des informations véridiques quant à l'environnement, le moment et la manière dont nos semences devraient être plantées afin que le paysan puisse en tirer le maximum?
- Lorsque nous rencontrons un problème avec nos semences sommes-nous ouverts et honnêtes avec les clients et les fournisseurs pour en discuter?
- Sommes-nous honnêtes avec les fournisseurs à propos de la disponibilité des semences afin qu'ils puissent disposer de toute l'information nécessaire pour prendre les décisions idoines?

Communication avec les employés

- Sommes-nous ouverts et honnêtes avec notre équipe à propos de l'exploitation commerciale?
- Partageons-nous les succès mais également les échecs avec l'équipe?
- Mettons-nous toujours en avant la nécessité d'adopter un comportement axé sur l'éthique et la confiance?
- Faisons-nous ouvertement des éloges aux employés qui ont fait montre d'un comportement caractérisé par la confiance?
- Discutons-nous régulièrement avec l'équipe de l'importance de gagner la confiance des paysans et des fournisseurs qui collaborent avec nous et essayons-nous de voir comment y parvenir au mieux?

Source: Aline O'Connor Funk

N° 41 - L'outil caché – la réflexion critique!



Probablement l'outil le plus important dont vous avez besoin pour diriger votre entreprise est un outil qui vous accompagne constamment: votre cerveau ! Cela peut sembler totalement évident mais il est courant que nous négligions d'appliquer nos facultés de réflexion critique aux problèmes que nous devons résoudre. Cela, parce que nous sommes très sollicités et que nous sommes confrontés simultanément à de nombreuses situations différentes. Mais il vaut toujours la peine de s'arrêter pour réfléchir attentivement à ce que nous sommes en train

de faire, ce que nous envisageons de faire dans l'avenir et à la manière dont nous dépensons notre argent.

L'utilisation de votre cerveau pour anticiper, identifier et résoudre les problèmes liés à votre activité est appelée réflexion critique. Cela implique un grand sens commun et la volonté de poser les questions évidentes. Le meilleur moyen d'illustrer l'utilisation de la réflexion critique est d'étudier les exemples suivants.

Décision de recruter: → **Questions de réflexion critique:** → **Résultat:**

M. O. a besoin d'un nouveau directeur de la production pour sa société de semence. Il entend parler d'un jeune diplômé en économie rurale fraîchement sorti de l'école. Ce jeune homme l'intéresse en outre parce qu'il est le cousin de la meilleure amie de sa femme. Il a déjà rencontré le jeune homme et il apprécie son apparence polie et professionnelle.

- Le candidat a-t-il une expérience pratique et concrète en matière de production de semences?
- Le candidat aime-t-il travailler directement avec des paysans et des petits planteurs? Envisage-t-il de «faire carrière» dans ce domaine?
- Le candidat possède-t-il des aptitudes à résoudre les problèmes? De bonnes compétences en communication? Est-il prêt à travailler dur? Est-il fiable?
- Est-il pourvu de compétences financières? Maîtrise-t-il l'outil informatique? Si ce n'est pas le cas, peut-il être formé, le cas échéant?

M. O. pose ces questions et conclut que si le jeune homme a de bonnes références académiques et compétences professionnelles, il est davantage intéressé par une fonction dans un bureau qu'«aller au charbon» et travailler directement dans la production. M. O. découvre donc, en posant d'autres questions, que le jeune homme manque de maturité et qu'il n'est pas prêt à travailler indépendamment avec peu de supervision, situation qui prendrait beaucoup de temps à M. O. M. O. décide finalement de chercher quelqu'un qui ne serait peut-être pas aussi racé mais nanti d'une expérience pratique et d'une plus grande maturité.

Décision relative aux coûts de production:

Mme M. se trouve devant un dilemme. Elle dépend de la main d'œuvre locale pour l'aider à désherber les périmètres de ses petits planteurs mais les riziculteurs voisins se préparent à récolter et comptent également sur cette même main d'œuvre. Les producteurs de riz ont décidé de payer des salaires quotidiens 15 pour cent plus élevés que ceux que Mme M. est prête à payer. De nombreux travailleurs des années précédentes souhaitent venir aider à désherber plutôt que de participer à la récolte de riz mais ils ont décidé de s'aligner sur les autres et réclament la rémunération supplémentaire. Il en résulte que Mme M. a été informée par ses petits planteurs que ses champs ne seront pas désherbés. Les petits planteurs sont mécontents car leurs rendements seront réduits et ils n'auront pas les mêmes résultats de récolte. Cependant, ils n'ont pas non plus de fonds supplémentaires pour s'aligner sur les tarifs que réclament la main d'œuvre locale.

Questions liées à la réflexion critique:

- Environ quelle production de semences sera perdue si les champs ne sont pas désherbés? (des tonnes de semences seront perdues parce que les mauvaises herbes capteront des nutriments, de l'humidité, etc. et auront donc un effet néfaste sur les rendements).
- Les quantités de semences perdues auront-elles un impact négatif sur les ventes de l'entreprise? En d'autres termes, la demande en semences est-elle suffisante pour assurer que la production additionnelle sera à coup sûr vendue?
- Si tel est le cas, quelle serait la perte de revenus si les parcelles ne sont pas désherbées?
- Existe-t-il d'autres solutions rentables, hormis celle d'employer la main d'œuvre locale de l'année précédente?

Réponse:

Mme M. étudie attentivement les questions ci-dessus et en conclut que le volume perdu de production en raison de la concurrence des mauvaises herbes nuira à ses ventes l'année suivante. Elle estime la valeur des ventes perdues et se rend compte que l'entreprise serait financièrement bien inspirée d'aider les petits planteurs à payer les tarifs de main d'œuvre plus élevés exigés. Après s'être entretenue avec son équipe, ils décident de récupérer des fonds prévus pour une campagne radiophonique pour avancer l'argent nécessaire aux petits planteurs pour payer la main d'œuvre locale. Cette avance sera ensuite déduite du paiement final à la récolte. L'entreprise de Mme M. et les petits planteurs bénéficieront tous de l'accroissement de production ainsi réalisée. Le Directeur de la commercialisation et des ventes de Mme M. suggère de se rapprocher de la station de radio pour voir si elle acceptera qu'une partie du paiement soit reportée jusqu'à ce que les paysans commencent à payer leurs semences. Il a bon espoir que la radio accepte cette proposition car l'entreprise a établi de bonnes relations avec le Directeur de la station et lui a offert gratuitement des semences dans le passé, pour utilisation dans son champ familial, afin qu'il puisse tester personnellement la qualité des produits.

Modèle de réflexion critique

Comme l'illustrent ces exemples, les meilleures solutions aux problèmes d'exploitation exigent des capacités de réflexion critique. Un avantage extraordinaire découlant de l'exercice de la réflexion critique avec votre équipe pour résoudre les problèmes est que vous renforcez l'aptitude des membres à résoudre les problèmes à l'avenir par eux-mêmes. Vous donnez un exemple quant à la manière de traiter et de relever les défis qui se posent au quotidien à vos entreprises et votre équipe tirera tous les enseignements de ce processus.

Source: Aline O'Connor Funk et Chuck Kuster

N° 42 - La distraction est également importante dans les affaires!



Les clients, les petits planteurs et l'équipe de votre société aiment tous s'éclater. Les distractions constituent un facteur d'unification des populations autour d'une cause commune. C'est un grand réconfort après le grand effort fourni et il s'agit d'un élément important de la célébration des victoires remportées. Les activités ludiques et les événements peuvent également susciter la bonne volonté des clients, des employés, des responsables communautaires et même des médias. Se distraire est un grand moyen de faire preuve de son appréciation. Cela ne coûte pas grand chose – c'est l'esprit qui compte.

Les distractions à prendre en compte:

L'hommage au client

Promouvoir de haut rendement ou le meilleur concours champêtre pour les clients. Offrir une récompense et faire la publicité.

- Impliquer les clients qui ont obtenu de bons résultats dans votre publicité et publications.
- Créer «des moments importants» avec les clients clés et influencer les leaders. Lorsque les experts visitent votre entreprise, essayez de créer des opportunités pour ces visiteurs pour qu'ils rencontrent les responsables locaux. Votre objectif est de faire des échanges entre vos visiteurs et vos amis du monde des affaires.

- Les repas d'affaires constituent des moments de détente ; mieux ils créent des opportunités pour vous de renforcer vos relations avec les clients.

Les ventes effectuées

- Faites participer votre personnel aux ventes «difficiles» qui s'arrosent si les objectifs des ventes sont atteints.
- Élaborer un programme des objectifs de vente, tels que le chiffre d'affaires global, l'accroissement des ventes, en y ajoutant les tout nouveaux clients et en offrant le meilleur service à la clientèle.



L'agriculture est un dur labeur et souvent pratiqué seul. Cela permet de la rendre particulièrement importante et d'apprécier les activités commerciales comme étant des réalisations importantes.

Appréciation du personnel

- Considérer les moments de loisir comme des moyens peu coûteux d'apprécier les réalisations, tels que la pause pour prendre un pot pour chaque 100 tonnes de semences emballées.
- Avoir un endroit spécial pour le tableau d'affichage des réalisations des employés afin que toute l'équipe puisse s'informer et se réjouir.
- Partager des récits de la satisfaction du client avec votre équipe. Envisager de faire participer des clients aux négociations avec votre équipe sur la façon dont vos semences ont aidé leurs familles.
- Prévoir des prix à décerner aux employés et consacrés à «la semaine du Roi ou de la Reine de qualité» ou «la Meilleure idée du mois».

Nouveaux agréments

- Envisager d'organiser une journée portes ouvertes pour les clients
- Inviter les leaders locaux à participer à une inauguration et inviter la presse.
- Inviter les groupes de danses traditionnelles, les écoliers, etc, à de tels événements comme moment de meubler les loisirs. Les enfants agrémentent les divertissements et aident à encourager la participation des parents, des enseignants et d'autres responsables communautaires.



Les enfants peuvent dépenser beaucoup d'énergie et créer des loisirs pour divers événements. Mieux, lorsque vous invitez les groupes d'enfants à se récréer, souvent ils viennent avec leurs parents et d'autres leaders influents.

Source: Aline O'Connor Funk

N° 43 - Identifiez les compétences dont a besoin votre société



Toute entreprise réussie doit avoir des employés dotés de bonnes connaissances de leurs fonctions et de bonnes compétences. Qu'est-ce à dire ?

Dans l'industrie semencière, les connaissances des fonctions portent sur les aspects techniques de la gestion d'une entreprise. Par exemple, les employés doivent connaître les rudiments de la production ou du marketing ou des finances.

Par ailleurs, les compétences sont les aptitudes générales nécessaires dans plusieurs entités commerciales. Les exemples sont: les compétences linguistiques, les outils informatiques, les compétences en matière d'organisation. Faute de telles compétences, il est difficile d'appliquer les connaissances fonctionnelles pour gérer une entreprise. C'est la raison pour laquelle les compétences sont très importantes. Pensez aux situations suivantes:

Une universitaire est détentrice d'un diplôme en gestion des affaires et maîtrise les finances (connaissance fonctionnelle). Mais ce qui fait d'elle une candidate valable pour le poste vacant dans une société locale de semences ce sont ses compétences: outil informatique, planification de projet et gestion du risque.

Deux candidats potentiels sont proposés au poste de directeur de production dans une société de semence. Les deux ont une bonne formation en production technique et de bonnes expériences (connaissance fonctionnelle). Cependant, un candidat a également de bonnes compétences dans le domaine de la résolution des problèmes, la gestion des ressources humaines et les routines administratives, par conséquent le poste lui sera proposé.

Tous les employés n'ont pas toutes les compétences. Cependant, le leader de la société gagnera à rechercher attentivement les compétences nécessaires pour gérer et développer l'entreprise et penser à quels

employés ont les compétences spécifiques. Pourquoi cela est-il important?

1. Cela vous permet de déterminer à quel niveau se situent vos compétences dans votre équipe et pouvant mieux être mises à profit.
2. Cela vous permet de voir quelles compétences vous font défaut.
3. Cela vous permet de mieux comprendre les compétences qu'il vous faut lorsque vous louez les services d'autres prestataires.

C'est une bonne idée de se servir d'un outil tel que la matrice des compétences pour identifier les compétences dont vous disposez dans votre société et celles dont vous avez toujours besoin dans votre société. Voici l'exemple.

C'est une bonne idée de se servir des outils tels que la matrice des compétences pour identifier les compétences dont vous disposez dans votre société. Dans la rangée supérieure, énumérer la liste des employés que vous souhaitez inclure dans l'analyse des compétences. Dans chaque case, classez le niveau de compétence de chaque employé dans chaque catégorie. Dès que vous avez fini, discutez de la matrice des compétences avec votre supérieure y compris les questions suivantes:

- Avons-nous le dosage exact des compétences dans la société pour la réalisation de vos objectifs?
- Sinon, que faut-il et comment accéder à ces compétences?
- Avons-nous des gens dotés de bonnes compétences qui sont sous-employés? Qui peut apporter de plus grandes contributions?
- Si les hauts fonctionnaires ont des compétences qui manquent à nos jeunes cadres (par exemple, gérer les ressources humaines), a-t-on besoin de former ou d'encadrer les jeunes employés afin d'améliorer leurs compétences?

Tout comme les paysans ont besoin de certains intrants et outils pour produire de bonnes récoltes, les entreprises en ont également besoin. Ces intrants et outils sont représentés par les compétences dans l'effectif de vos employés.

Consacrez le temps à penser sérieusement aux compétences actuelles ou inexistantes dans votre société améliorera largement vos chances de croissance durable.

Tableau finalisé des compétences d'une société de semence

Directives: Placez H (high= élevé), M (Medium = moyen) ou L (Low= faible) dans chaque case selon le niveau de compétence de chaque employé. Si le niveau de compétence est inconnu, placez «?» dans la case.

	Directeur exécutif	Directeur de production	Directeur de marketing & ventes	Directeur financier	Etc...
Compétences générales:					
Outil informatique	L	L	H	H	
Rédaction	M	L	H	L	
Présentation orale	H	L	H	M	
Compétences personnelles:					
Gestion des ressources humaines	M	H	H	L	
Motivation d'une équipe	H	M	H	L	
Communication	M	M	H	L	
Enseignement/Encadrement	L	H	L	M	
Compétences pratiques:					
Planification	M	H	M	H	
Organisation	L	H	M	H	
Routines administratives	L	H	L	H	
Créativité	H	?	M	L	
Gérer le changement	L	M	L	L	
Négociation	H	?	L	M	
Compétences analytiques:					
Analyse des nombres	M	L	L	H	
Résolution des problèmes	H	H	M	M	
Gestion de la croissance	M	M	M	M	
Pensée stratégique	H	?	L	L	
Gestion du risque	M	M	L	H	

Veuillez noter: Une matrice des compétences de la société de semence, vierge est sur votre CD-Rom

Outils apparentés:

N°43 - Identifiez les compétences dont a besoin votre société (suite)

Tableau vierge des compétences d'une société de semence

Directives: Placez H (high= élevé), M (Medium = moyen) ou L (Low= faible) dans chaque case selon le niveau de compétence de chaque employé. Si le niveau de compétence est inconnu, placez «?» dans la case.

	Directeur exécutif	Directeur de production	Directeur de marketing & ventes	Directeur financier	Etc...
Compétences générales:					
Outil informatique					
Rédaction					
Présentation orale					
Compétences personnelles:					
Gestion des ressources humaines					
Motivation d'une équipe					
Communication					
Enseignement/Encadrement					
Compétences pratiques:					
Planification					
Organisation					
Routines administratives					
Créativité					
Gérer le changement					
Négociation					
Compétences analytiques:					
Analyse des nombres					
Résolution des problèmes					
Gestion de la croissance					
Pensée stratégique					
Gestion du risque					

Source: Aline O'Connor Funk

N° 44 - Postes clés à pourvoir dans votre société



Le contributeur le plus important au succès de votre société sera **l'équipe** mise en place pour bâtir et gérer la société.

Jim Collins, un écrivain de renommée en matière d'entreprise, a écrit un livre intitulé Good to Great. Dans ce livre, il parle de bâtir une bonne équipe institutionnelle en termes de «mettre les gens qu'il faut dans le bus' puis 'veiller à ce que chacun soit assis à la place qu'il faut dans le bus». Il s'agit d'une très bonne analogie car lancer une entreprise est comme entamer un long voyage. Qui entreprend le voyage avec vous et qu'ils aient ou non l'emploi qu'il faut fera toute la différence entre l'arrivée à destination ou ne pas arriver à bon port.

La liste des entreprises qui ont échoué comporte des sociétés dont les responsables ont pris de mauvaises décisions au sujet de leurs équipes. Mettre sur pied une bonne équipe est peut-être le plus important travail d'un leader.

Comment vous y prenez-vous pour une société de semence? Quels postes de haut niveau doivent être pourvus?

Un bon endroit pour commencer est de chercher l'outil intitulé Liste de Vérification de la Croissance d'une Société de Semence (Outil No 30). Cet outil énumère les travaux essentiels qui méritent d'être exécutés dans une société de semence. En vous développant davantage, vous aurez plus de personnes travaillant dans chaque domaine de responsabilité. Cependant, en démarrant à peine vos activités ou sur une petite échelle (par exemple, environ 500 tonnes ou moins de ventes de semences par an), il est essentiel de veiller à ce que vous couvrez au moins les domaines clés suivants:

Planification stratégique à long terme

Il s'agit, à n'en point douter, du travail d'un directeur exécutif assisté d'une équipe de techniciens.

Gestion du produit

Au départ, cette rubrique sera probablement couverte par le directeur exécutif et le directeur de production avec l'appui des projets spécifiques si possible (par exemple, l'évaluation des options de traitement de semences).

Production

Ce domaine-ci nécessite une **équipe dévouée** sous la direction d'un **directeur de production** expérimenté et compétent. Dans certaines sociétés, le directeur exécutif entamera l'œuvre, mais dans la réalité, c'est une tâche qui nécessitera de temps de la part du directeur exécutif.

Postes clés :

- **Directeur exécutif/ directeur général**
- **Production**
- **Marketing et ventes**
- **Recherche et développement**
- **Financement**
- **Administration**

Outils apparentés:

30, 41, 46

Planification du marché et marketing

A propos d'une plus grande société, il s'agit d'un emploi à plein temps, mais pour une petite société, justifier de la rémunération d'une personne à plein temps, peut s'avérer difficile. Cependant, bien faire le travail requiert la compétence, l'expertise, le dur labeur et une forte concentration sur la clientèle. Les meilleures sociétés reconnaîtront dès le départ pourquoi il est important d'avoir une bonne personne à ce poste et elles se développeront rapidement au point où elles peuvent justifier des ressources nécessaires au recrutement d'une **personne à plein temps ou d'une équipe** pour faire le travail. Une bonne personne dans le domaine de la planification et du marketing justifiera bien plus de son salaire. Ainsi donc, il vaut mieux assigner à quelqu'un la responsabilité à plein temps de ce travail dès que vous sentez que vous serez un producteur fiable d'un volume significatif de semences de qualité.

Cette personne ou l'équipe recrutera et formera des distributeurs d'intrants, coordonnera le conditionnement du produit avec la production, mettra en place un réseau de distribution, gèrera les collectes d'information, élaborera un matériel de formation des clients, organisera des journées portes ouvertes, déterminera les sites de démonstration et les collaborateurs, supervisera les distributeurs d'intrants au cours de la saison de vente, planifiera d'autres efforts de promotion tels que la promotion sur les ondes, l'interface avec les clients pour déterminer comment mieux satisfaire les besoins, travaillera avec le directeur exécutif et financera le directeur s'agissant de la fixation des prix et participera pleinement en contribuant à élaborer le plan de production et élaborera les plans pour accroître durablement les ventes.

Financement

Un comptable financier sera nécessaire pour établir les états financiers requis, mais cette personne peut être dans un premier temps à temps partiel si le flux de l'information au sein de la société est bien structuré et qu'il existe un commis comptable en place même à temps partiel ; de façon idéale quelqu'un qui puisse se servir de l'ordinateur – dès que possible pour assurer les contrôles des dépenses, des recettes, et des effets à payer, etc.

La comptabilité de gestion y compris l'analyse des résultats, la confection du budget, le suivi des ventes, etc., constituent une fonction cruciale et une approche doit être adoptée pour gérer la situation. Cela peut être le fait d'un comptable financier, si la personne est compétente en comptabilité de gestion, ou cela peut se faire dans un premier temps par d'autres cadres supérieurs s'ils maîtrisent les finances. Il est également possible qu'un bon commis aux écritures comptables qui peut manipuler les chiffres aide à l'analyse comptable sous une bonne supervision. Cependant, il vous faudra soit une personne capable à temps partiel ou à plein temps parmi votre personnel dans l'immédiat pour vous aider à affiner la comptabilité de gestion.

Les finances constituent un domaine où vous pouvez soit avoir votre propre personnel dévoué dès le départ soit vous pouvez adopter une approche d'équipe avec diverses personnes assumant différentes responsabilités, même en vous servant de professionnel à temps partiel s'il est disponible. D'une façon ou d'une autre, les responsabilités doivent être assumées et il revient au directeur exécutif de veiller à la situation. Tout comme pour le marketing, une bonne société se développera rapidement au point où il lui faudra un financier à plein temps. Si vous ne commencez pas avec un personnel dévoué à ce poste, il vous faudra quelqu'un dans l'immédiat pour gérer la comptabilité financière et de gestion.

N° 44 - Postes clés à pourvoir dans votre société (suite)

Gestion des ressources humaines

Il s'agit d'un poste qui devra être pourvu jusqu'à ce que la société repose sur des bases plus solides. Cependant, les fonctions de comptable des ressources humaines (versement des salaires, etc) devront être gérées au niveau des finances et les techniciens devront assumer les fonctions générales des ressources humaines, telles que la politique de compensation et de recrutement dans le cadre de leurs tâches. Le directeur exécutif sera en dernier ressort chargé de la supervision dans ce domaine.

Travaux de vulgarisation /Appui agronomique

Cela peut faire l'objet de sous-traitance ou être assuré par le personnel de production

Technologie de l'information

Une personne à plein temps n'est pas nécessaire ici jusqu'à ce que la société soit plus développée. La sous-traitance est une bonne solution dans un premier temps.

Gestion des infrastructures

Le stockage et le traitement peuvent être pris en charge par le personnel de production et l'espace à usage de bureau peut être géré par le personnel administratif.

Politique/plaidoyer régulateur

Cette rubrique devrait relever des responsabilités du directeur exécutif.

Être stratégique en recrutant du personnel expérimenté

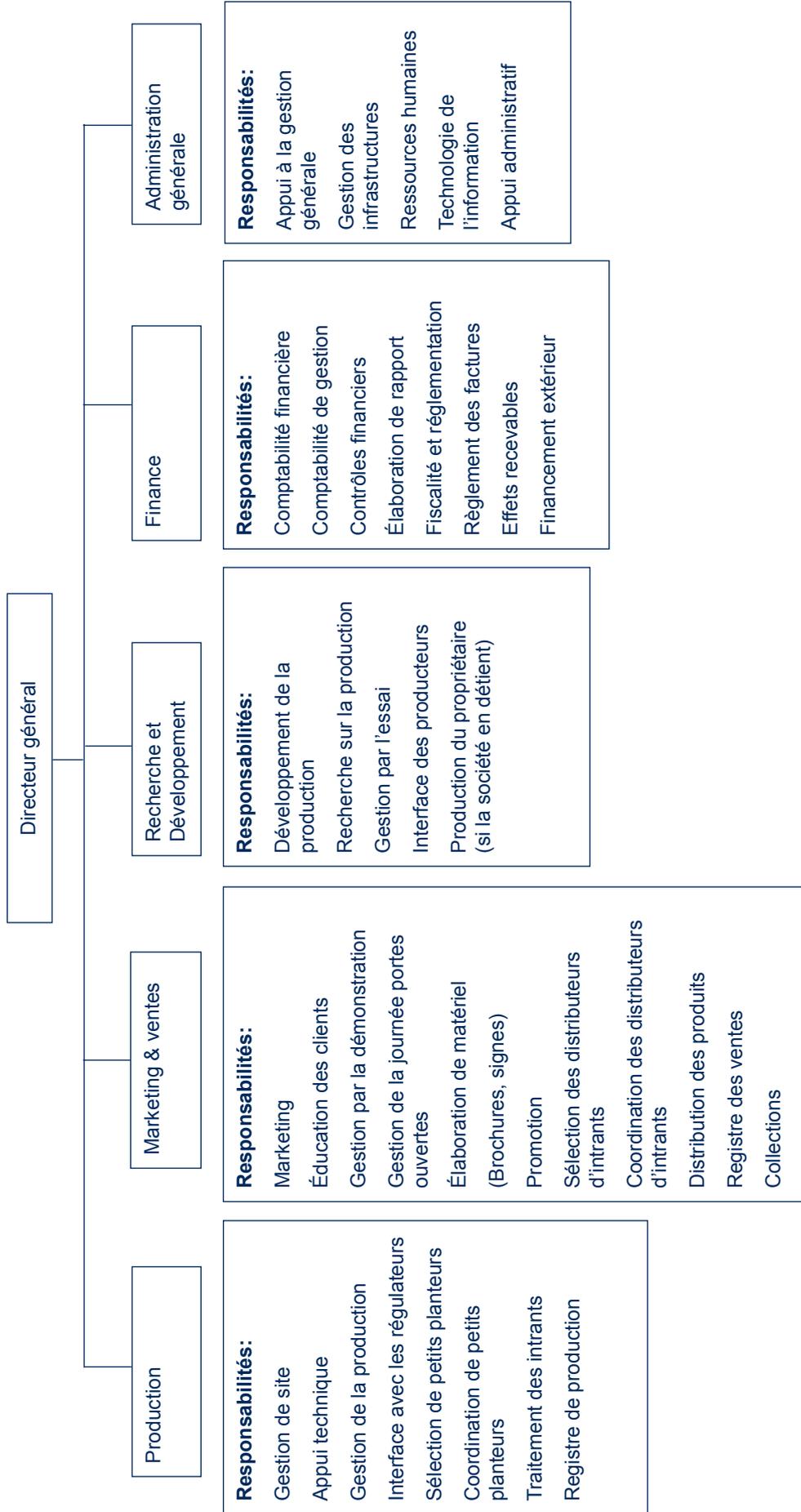
Un point essentiel à retenir est que lorsque la société est à ses débuts, les hauts fonctionnaires doivent porter plusieurs casquettes jusqu'à ce que la société se développe pour recruter une plus grande équipe aux compétences spécifiques. Cependant, il n'est pas conseillé de manquer de personnel dans les domaines clés de la production, des finances et du marketing.

Une illustration de l'organigramme des hauts fonctionnaires pour une jeune société de semence figure à la prochaine page.

«Les brindilles regroupées en amas
ne peuvent se briser»

Proverbe africain

Organigramme d'une société de semences - Illustration



Source: Aline O'Connor Funk

N° 45 - Directives pour l'harmonisation des titres et des responsabilités



Les directeurs de nouvelles sociétés ont souvent du mal à concevoir en termes clairs la façon d'organiser leur jeune entreprise. Ils lisent des phrases dans un journal ou un magazine économique tels que:

«M. N., directeur...»

«Mme R, trésorier...» ou

«M. W. vice-président...»

Puis ils pensent qu'il s'agit des fonctions ou des titres qui ont un sens pour leur organisation.

Un bon entrepreneur comprendra clairement la différence entre les titres et les responsabilités dans les affaires. Ce qui est en fin de compte important dans une entreprise qui marche bien, c'est ce qu'un individu ou un directeur AGIT, et ne s'affuble pas de titre. Compte tenu de ce fait, ci-après quelques directives pour concevoir des titres professionnels significatifs.

Titres professionnels

Les titres professionnels sont ceux qui sont chargés de responsabilités clairement définies des individus qui les portent. Les exemples sont:

Directeur de production

Technicien de production

Coordinateur d'appui au marketing

Directeur exécutif

Directeur financier

Coordinateur des communications

Titres légaux

Les titres légaux sont ceux qui peuvent être requis pour des raisons juridiques ou institutionnelles. Ils sont exclusivement chargés de responsabilités juridiques ou sont des postes statutaires et non des responsabilités fonctionnelles. Les exemples sont:

Président

Vice-Président

Trésorier

Secrétaire

Directeur

Titres des parties prenantes à la finance

Les titulaires de titres des parties prenantes à la finance, tels que actionnaire ou propriétaire, ne sont chargés que de relation d'actionnaire légal avec la société. Intrinsèquement ils n'ont aucune responsabilité fonctionnelle. Vous pourriez avoir un propriétaire d'une société qui n'a aucune responsabilité au sein de la société. Généralement, devenir un actionnaire requiert un investissement de capitaux, bien que dans certains cas, les actions soient cédées en échange du travail. Il importe que les actions soient attribuées en guise de récompense pour le travail accompli, et non en prévision du travail qui doit être exécuté!

Conclusion

Pensez sérieusement aux titres qui impliquent des responsabilités et non simplement des 'titres de responsabilités' génériques, tels que vice-président, ce qui vous aidera à bien organiser votre société.

Source: Aline O'Connor Funk, avec les remerciements à Remington Seeds pour le partage des leurs descriptions de poste

N° 46 - Comment rédiger une bonne description de poste



Des descriptions de poste claires profitent à tous ceux qui sont impliqués – l'employé, le haut fonctionnaire, les clients et la société en général. Le but d'une description de poste est de définir les responsabilités du poste.

Une bonne description de poste est importante parce qu'il:

- Vous permet de communiquer clairement les responsabilités aux employés actuels et potentiels
- Jette les bases des revues des performances avec chaque employé (Accomplissent-ils les responsabilités du poste? Si oui, comment s'exécutent-ils?)
- Vous donne un format à méditer sur la façon dont vous répartirez les responsabilités dans la société et changerez votre approche avec le développement de la société.

Une bonne description d'emploi comportera ce qui suit:

Clarté

Il doit être rédigé en un langage simple qui peut être facilement compris par l'employé et également par tout directeur dans la société.

Concision

Il sera présenté approximativement sur une ou deux pages. De bonnes descriptions ne devraient pas être encombrantes, trop détaillées ou trop longues pour être facilement comprises.

Spécificité

La description de poste comportera des actions spécifiques et des résultats réalisables pouvant être clairement observés et/ou mesurés.

Référence aux valeurs supérieures de la société

Dans la société de semence, la confiance, l'intégrité et l'engagement à la qualité et aux clients sont si importants qu'ils deviennent une partie intégrante des exigences professionnelles. On devrait l'inculquer clairement à tous les employés.

Ci-après plusieurs échantillons de descriptions d'emploi. Elles représentent différentes approches mais vous donneront quelques idées de ce que vous voudriez prendre en compte en élaborant vos descriptions d'emploi pour votre société.

Liste des exigences de poste

Il y a des rubriques qui sont quelquefois incluses dans une description de poste qui sont plus appropriées pour une énumération des exigences de poste, dans la mesure où elles n'ont pas trait aux responsabilités de l'emploi. Certaines de ces attentes que vous pourriez choisir pour inclure dans une liste séparée des exigences de poste sont:

- Heures ouvrables
- Compensation
- Période probatoire si possible
- Exigences de confidentialité
- Règles de la société

Échantillon de description de poste : directeur de l'assurance de la qualité

Ce poste relève du directeur général.

Le directeur de l'assurance de la qualité est chargé d'établir les processus et les politiques pour veiller à ce que la société produise et vende si possible des produits de qualité supérieure pour exécuter ces processus dans toute la société. Le directeur de l'assurance de la qualité est chargé de porter à l'attention des hauts fonctionnaires toute question liée à la qualité dès qu'elles sont identifiées.

Les responsabilités du directeur de l'assurance de la qualité comprennent mais ne se limitent pas à ce qui suit :

-
- Élaborer des politiques et des procédures d'assurance la qualité de la société ; les approuver par les hauts fonctionnaires ; former les employés dans l'exécution de toutes les normes d'assurance de la qualité ; veiller à ce que tous les employés suivent les directives suivantes pour les procédures de suivi de l'assurance de la qualité
- Contrôler les résultats préliminaires de production selon le lieu ; tester et prélever l'échantillon des produits selon les politiques de la société
- Suivre de près le conditionnement et les lieux de production des produits qui ne répondent plus aux spécifications (tous les produits qui ne sont pas en conformité)
- Préparer une liste hebdomadaire des produits actuels ou éventuels non tolérés par les hauts fonctionnaires ; élaborer un plan d'action à partir de

cette liste pour le suivi par les hauts fonctionnaires.

- Conduire des tests de germination
- Collaborer avec tous les laboratoires de partie tierce dans la mise en œuvre des procédures de la société pour la soumission des échantillons et la recherche des données, y compris les échantillons préliminaires internes ainsi que les échantillons de produit fini.
- Veiller à ce que toutes les factures liées à l'assurance de qualité soient convenablement approuvées et soumises aux effets à payer en temps opportun
- Collaborer avec le directeur de production sur les répartitions de stock, les instructions de plantation et toute rubrique liée à l'assurance de la qualité.
- Collaborer avec le directeur de production au cours de la période de plantation, et de récolte pour promouvoir les normes supérieures de production afin de réduire au minimum les questions d'assurance de la qualité liées au produit récolté.

Le directeur de l'assurance de la qualité sert en qualité de représentant de la société et on s'attend à ce qu'il agisse au nom de la société avec toute l'intégrité et dans l'intérêt bien compris de la société et des clients en tout temps.

Outils apparentés:

44

N° 46 - Comment rédiger une bonne description de poste (suite)

Échantillon de la description de poste: directeur des finances et de l'administration

Le titulaire rend compte au directeur exécutif de la société

Finance

1. Opérations comptables quotidiennes y compris les effets payables, factures/comptes recevables, immobilisations/amortissement, grand livre et gestion bancaire/espèces, administration des dépenses
2. Préparation opportune des finances de la société et de toutes les exigences de rapport financier y compris les rapports de la direction et de la banque
3. Analyse financière y compris l'analyse de la fixation des prix et du flux de trésorerie
4. Elaboration et repérage des indicateurs clés de performance
5. Budgétisation et analyse des variances pour les budgets fonctionnels et des capitaux
6. Coordination avec les comptables sur toutes les questions
7. Préparation fiscale et paiement
8. Rapport bancaire/administration du financement extérieur
9. Octroi de licence et soumission des rapports requis

Administration

1. Versement des salaires et analyse des bénéfices et administration
2. Analyse et administration de l'assurance
3. Planification de la compensation et administration
4. Négociation et administration de contrat du matériel génétique

Gestion de la société

(Après que les éléments fondamentaux des responsabilités financières et administratives sont maîtrisés)

- Membre à part entière de l'équipe de direction de la société
- Participation à la planification et à la mise en œuvre de la croissance de la société
- Participation au développement stratégique

Le directeur des finances et de l'administration doit défendre les valeurs de la société en tout temps et prendre une part active au renforcement de la qualité et de l'intégrité de la société et des produits que nous vendons.

Projets anticipés – Les dix-huit premiers mois

1. Mettre en œuvre le nouveau système comptable
2. Établir un processus de rapport mensuel
3. Contribuer à concevoir un programme conforme de compensation des ventes
4. Informatiser le système de comptabilité
5. Conduire une revue détaillée des dépenses de la société ; faire des recommandations pour les épargnes
6. Instituer un processus de budgétisation
7. Élaborer des rapports financiers qui seront exigés par les prêteurs potentiels
8. Autres projets arrêtés.

Contrat juridique d'emploi

Votre pays d'origine pourrait exiger que vous élaboriez et signez un contrat d'emploi pour des employés clés. S'il en est ainsi, vous devrez veiller à suivre toutes les démarches nécessaires pour respecter les exigences juridiques

de votre pays. Même si vous avez un contrat formel, il est toujours important d'élaborer une description d'emploi simple et de l'examiner avec l'employé. Plusieurs contrats juridiques d'emploi ne requièrent qu'une

simple description brève du poste. Une description complète et bien rédigée servira de base pour les discussions sur les performances avec l'employé et vous aidera également à communiquer clairement vos attentes.

Échantillon de la description de poste: Directeur de site de traitement

Le titulaire du poste rend compte au directeur de l'exploitation de la société.

Le directeur de site d'exploitation fait fonction de 'propriétaire' du site et par conséquent est chargé de toutes les activités qui se produisent sur le site et du maintien de la fonctionnalité, de la sûreté et de la sécurité du site. Le directeur du site de traitement se concentre sur tous les aspects du succès de l'entreprise y compris la satisfaction de la clientèle, les responsabilités financières, l'efficacité du processus, la sûreté de l'employé et la promotion de l'employé. D'autres responsabilités comprennent et ne se limitent pas à ce qui suit:

- Louer les services de consultant, former et superviser tous les employés du centre
- Conduire les revues annuelles avec tous les employés
- Créer un cadre de travail sûr à tous les employés par la mise en œuvre complète des programmes de sûreté de la société
- Assurer la satisfaction complète des clients pour les semences produites, traitées, et/ou distribuées à partir de leur site
- Maximiser la production des semences qui répondent à toutes les spécifications de qualité
- Communiquer toutes les stratégies générales du site et des activités aux employés du site
- Assurer le recrutement adéquat du personnel chargé des processus du site pour répondre aux attentes des clients et de l'entreprise
- Elaborer un budget annuel du site et contrôler les dépenses tout au long de l'année de la production
- Evaluer la capacité du site par rapport aux besoins et recommander les améliorations des capitaux
- Initier la résolution des problèmes pour améliorer la performance du site selon les besoins

Le directeur du site de traitement sert en qualité de représentant de la société et on s'attend à ce qu'il agisse au nom de la société avec toute l'intégrité et en tenant compte des intérêts bien compris des clients et de la société.

Source: Aline O'Connor Funk

N° 47 - Deux relevés financiers cruciaux



Les relevés financiers exacts sont essentiels pour toutes les activités commerciales. Deux des relevés financiers les plus importants sont le relevé des recettes et le bilan.

Relevé des recettes

On l'appelle également le relevé des pertes et profits ou l'état des exploitations. Il présente les recettes et les dépenses d'une entreprise, plus d'autres recettes qui ne sont strictement des revenus tels que les produits de la vente d'un bien et affiche le profit qui en découle. Cet état est toujours lié à une période de temps tel qu'un mois ou une année.

Bilan

Cet état présente une 'image à un moment donné' du patrimoine, des passifs d'une entreprise et découlant des actions d'un propriétaire. Il souligne ce que possède et ce que doit une société à une date spécifique. Il est généralement présenté pendant le dernier jour de l'année fiscale ou civile de la société, mais devrait être enregistré tous les mois.

L'état des recettes de l'exercice financier et du bilan doit être présenté selon les normes comptables professionnelles et par conséquent ils sont presque toujours préparés par les comptables professionnels.

Les deux états devraient être comparés avec le même état des périodes précédentes afin de déterminer si la société se développe ou non et devient financièrement plus solidement implantée.

Pourquoi est-il important d'établir ces deux états? Il s'agit des raisons très convaincantes.

1. Ces états représentent le 'bulletin de note' de la société et présentent un état exact de ce qui s'est passé au cours de l'année commerciale.
2. Toutes les sociétés qui voudraient obtenir le financement extérieur doivent soumettre ces deux états – outre les autres documents – au bailleur de fonds comme condition fondamentale du financement.
3. Ces états donnent une image exacte et conforme de la performance de la société pouvant être discutée avec les hauts fonctionnaires. Tout comme des footballeurs doivent savoir le score du match, les hauts fonctionnaires de la société de semence doivent savoir la note obtenue par chaque société tous les ans.
4. Les autorités fiscales ou régulatrices de votre pays pourraient exiger que vous présentiez ces états.
5. Lorsqu'ils sont bien compris, ils peuvent vous aider et votre équipe de hauts fonctionnaires à comprendre les perspectives de croissance de votre société, en particulier lorsque les états sont comparés à diverses périodes.

Les exemples d'un formulaire type pour l'état des recettes et du bilan d'une société de semence suivent.

Outils apparentés:

35

Relevé des recettes

NOM DE LA SOCIÉTÉ				NOTE: LES CELLULES OMBRAGÉES SONT DES FORMULES ET LE CALCUL SE FERA AUTOMATIQUEMENT
Relevé des recettes en 200x				
Date				
Nom de l'auteur				
	20XX Réel	20XY Budget	20YY Réel	
Tonnage des ventes				
Maïs				
Tonnage				
Brut transporté				Tonnage total transporté distribué initialement pour les ventes de détail
Rendements				Tonnage net renvoyé ou ramassé après la saison de plantation
Ventes en gros				Tonnage vendu aux ONG, au gouvernement, autre société de semences, etc.
Tonnage en démo				Tonnage utilisé à titre d'essai ou cédé à d'autres aux fins d'essai
Echantillon du tonnage gratuit				Tonnage utilisé, si possible, comme mesures d'incitation des distributeurs d'intrants, etc.
Autre tonnage utilisé				Enumérer tous les autres tonnages non en détail distribués
				FR (Détail intégral) devrait inclure tout tonnage pour lequel vous facturez le prix intégral de détail
Tonnage de détail intégral net (FR)	0	0	0	Par conséquent, on exclura la vente en gros, d'essai et le tonnage gratuit
Tonnage à quai (ITG)	0	0	0	ITG (à quai) devrait inclure tout tonnage sujet à la plantation
Fournir les chiffres des tonnages similaires pour toutes les plantes principales (inutiles de faire autant pour les petites plantes)				
Ventes				
Recettes de maïs				
Détail				Devrait inclure votre prix standard par le tonnage
Vente en gros				Recette tirée des ventes au gouvernement, aux ONG, etc
Recette brute de maïs	0	0	0	
Volume et divers remises				Toute remise de prix approuvée
Recette nette de maïs	0	0	0	Il s'agit de votre recette brute moins les remises ci-dessus
Autres recettes de plantes principales (répéter ce qui précède pour d'autres plantes principales)				Si la récolte est importante, vous pouvez vous servir du même détail appliqué au maïs, autrement faire la combinaison.
Autres recettes (petites plantes, divers)				
Divers ajustements de prix				Tout autre ajustement de prix effectué
Recette totale	0	0	0	
Remises en espèces				Il s'agit d'enregistrer les réductions de prix pour les paiements précédents perçus
Créances douteuses				Il s'agit de l'argent que vous avez perçu et considéré comme recette mais non versée
Recettes nettes	0	0	0	Equivalent à votre recette totale moins les remises en espèces

Note: Ce relevé des recettes est une feuille de calcul à page multiple. Cf cédrom.

Relevé des recettes (Suite)

NOM DE LA SOCIÉTÉ				
Relevé des recettes en 200x	NOTE: LES CELLULES OMBRAGÉES SONT DES FORMULES ET LE CALCUL SE FERA AUTOMATIQUEMENT			
Date				
Nom de l'auteur				
Salaires et avantages pour la production				
Employés				
paiements au planteur contractuel				Ceci concernerait exclusivement les employés de l'année intégrale
Préparation des parcelles				Tous les frais payés aux planteurs contractuels
Engrais et produits chimiques				
Autres fournisseurs de la production				
Salaires des travailleurs sur le site				
Divers frais de la main d'oeuvre (exemple pour le traitement)				
Frais de semences de base				Par exemple, payer les frais de sélectionneurs des plantes pour qu'ils viennent superviser la production de FS
Fiétrissement & Obsolescence				Les vieux produits qui ont perdu leur germe, produit à liquider, etc.
Sacs, étiquettes, palletes, etc				
Entreposage				
Inspection et essai				
Livraison/ Frêt				Coût de l'expédition de tous les produits au cours du cycle de production, jusqu'à l'expédition en vue de la vente
Divers				
Total des frais des produits vendus	0	0	0	0
% des ventes nettes	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Profit brut				
% des ventes nettes	0	0	0	0
Frais de recherche				
Parcelles de la société pour tester les produits				Il s'agirait des dépenses pour l'inspection de l'expansion des lignes de produits
Voyage pour inspecter les nouveaux produits				For example, accounting fees
Frais liés au NARS				
Divers frais de recherche				
Total des frais de recherche	0	0	0	0
% des ventes nettes	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Note: Ce relevé des recettes est une feuille de calcul à page multiple. Cf cédérom.

Relevé des recettes (Suite)

NOM DE LA SOCIÉTÉ	NOTE: LES CELLULES OMBRÉES SONT DES FORMULES ET LE CALCUL SE FERA AUTOMATIQUEMENT		
Relevé des recettes en 200x			
Date			
Nom de l'auteur			
	Réel en 20XX	Budget 20YY	Réel en 20YY
Ventes et frais de marketing:			
Salaires et indemnités			Employés à plein temps dévoués aux ventes et au marketing
Commissions			Il s'agit des commissions versées aux agents de vente salariés supérieurs
Voyage et véhicules			Pour les activités de vente et de marketing
Réunions			Comporte les dépenses pour les démonstrations, les journées portes ouvertes, etc.
Primes et dispositifs de ventes			T-shirts, casquettes, etc.
Publications			Brochures, affiches, etc
Communications (téléphone & ordinateur)			
enseignes			
Promotion			
Diverses ventes et frais de marketing			
Total des frais de ventes	#DIV/0!	0	0
% des ventes nettes		#DIV/0!	#DIV/0!
Frais administratifs:			
Salaires et avantages			Employés voués aux fonctions administratives, y compris la gestion
Diverses mains d'œuvre			Travailleurs à temps partiel/ou saisonniers
Réunions			Réunions internes de société, réunions avec les comptables, etc
Voyage et véhicules			
Bâtiment à usage de bureau/Loyer			
Assurance			
Amortissement			
Communications (téléphone & ordinateurs)			
Fournisseurs de matériel de bureau, machine, etc.			
Services professionnels			
Divers			Exemple, honoraires de comptable
Total des frais administratifs	#DIV/0!	0	0
% des ventes nettes		#DIV/0!	#DIV/0!

Note: Ce relevé des recettes est une feuille de calcul à page multiple. Cf cédérom.

Relevé des recettes (Suite)

NOM DE LA SOCIÉTÉ	NOTE: LES CELLULES OMBRAGÉES SONT DES FORMULES ET LE CALCUL SE FERA AUTOMATIQUEMENT		
Relevé des recettes en 200x			
Date			
Nom de l'auteur			
	Réel en 20XX	Budget 20YY	Réel en 20YY
Recettes des intérêts			
Amortissement des biens incorporels			
Divers			
Total des autres diverses recettes & dépenses	0	0	0
% des ventes nettes	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
recettes opérationnelles			
% des ventes nettes	0	0	0
	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Provision pour les teaxes sur les revenus			
RECETTES NETTES (après-taxe)	0	0	0
EBITDA	0	0	0
			Recettes avant intérêt, taxes, amortissement, dépréciation

Note: Ce relevé des recettes est une feuille de calcul à page multiple. Cf cédérom.

Le Bilan

NB: LES CELLULES NOIRCIES SONT DES FORMULES ET FERONT L'OBJET DE CALCUL AUTOMATIQUE

Bilan 200X

Date

Nom de l'auteur

Actifs		
Espèces		
Comptes recevables	L'argent qu'on vous doit, net des créances douteuses	
Inventaire des semences	La valeur marchande de votre inventaire des semences	
Inventaire des approvisionnement (ex, sacs, palettes)	Valeur nette de vos approvisionnements	
Frais prépayés	Préfinancement effectué d'avance	
Total des actifs à court terme		0
Propriété nette, usine et équipement	A savoir, net de l'amortissement	
Total de l'actif		0
Passifs et fonds propres des propriétaires		
Effets payables	Dettes envers les fournisseurs	
Frais cumulés	Par exemple, frais encourus, mais non encore facturés	
Impôts		
Dette à court terme	Dettes à brève échéance, ex. dans un délai d'un an	
Passif à court terme		0
Dette à long terme	Dettes arrivées à maturité de plus d'un an	
Total du passif		0
Capital contribué	Fonds versé par les actionnaires	
Bénéfices non répartis	Le cumul de votre perte ou profit depuis le début de vos activités	
Total des actions propres		0
Total des passifs et des actions propres		0

N.B. Ce bilan figure sur le céderom.

Source: Aline O'Connor Funk

N° 48 - Cadre financier simple



Cet outil présente un cadre très simple mais très efficace pour vérifier votre rentabilité et pour situer comment se sont opérés les changements au fil du temps. Pour s'en servir vous devrez calculer les dépenses et le profit en pourcentage des recettes totales. La formule de base est illustrée dans l'exemple suivant:

	Valeur en USD	Pourcentage des recettes totales	Commentaires
Revenus totales découlant des ventes	\$200.000	100%	Comporte toutes les revenus de la société liées aux produits et aux clients (ex, il ne devrait pas inclure les revenus tels que le gain sur la vente d'un magasin de stockage)
(-) Coût des marchandises vendues (CMV)	-\$100.000	50%	Comprend tous les coûts liés à la production des produits que vous vendez
(-) Marketing et vent	-\$40.000	20%	Comprend tous les coûts du marketing et de la vente de vos produits (ex, parcelles de démonstration, journée portes ouvertes, salaires de marketing, brochures, etc)
(-) Recherche et développement	-\$10.000	5%	Comporte tous les coûts liés à la recherche en production, l'essai de nouveaux produits, la recherche sur l'introduction de nouveaux produits et la reproduction (si possible)
(-) Frais généraux et administratifs	-\$30.000	15%	Comporte tous les frais de l'administration de la société, tels que les finances, les hauts fonctionnaires, le personnel administratif et de soutien, le loyer, etc.
Recette d'exploitation	\$20.000	10%	Calculé en tant que revenu moins les quatre catégories de dépenses énumérées plus loin.

Outils apparentés:
47, 51

Après la fin de chaque année, établir votre performance financière dans ce cadre simple vous donnera des idées à vous et à votre équipe de techniciens du modèle économique de votre entreprise. Pouvez-vous gagner de l'argent? Sinon pourquoi?

Ci-dessous quelques questions supplémentaires à méditer:

- En tant que directeur, il vous faudra penser à la cible de rentabilité de votre société. Qu'est-ce qui est réaliste pour vous à votre stade actuel de la croissance? Établir l'équilibre? 5%? 10%?
- Quels sont les pourcentages de vos dépenses cibles pour les catégories insérées dans le cadre?
- Lorsque vous considérez votre performance financière dans ce cadre, quelles catégories sont en conformité avec vos cibles? Lesquels ne le sont pas et qui vous gênent?

- Comment votre croissance de la rubrique des recettes a un impact sur vos pourcentages? A savoir, en réalisant plus d'économie d'échelle, les pourcentages des dépenses baissent-ils, augmentant ainsi le pourcentage des recettes d'exploitation?

Si vous n'êtes pas à l'aise en parlant des valeurs réelles des recettes, des dépenses, des revenus, etc, avec votre équipe, vous pouvez toujours parler du modèle économique de façon générique en vous servant uniquement des pourcentages. Par exemple, en termes de dollars, vous pourriez dire, «Pour chaque dollar de recette que nous encaissons, nous dépensons 50 centimes pour produire nos semences, 20 centimes sur les ventes et les frais de marketing, 20 centimes sur les frais divers et avons 10 centimes restants en profit pour réinvestir dans la croissance.»

Les exemples des sociétés aux divers niveaux de rentabilité – et particulièrement divers niveaux de CMV (coût des marchandises vendues) – suivent.

Economies d'entreprise – Exemples

	Société		
	A	B	C
Total des revenus de ventes	100%	100%	100%
Coût des marchandises vendues	69%	55%	43%
Frais de ventes	18%	18%	22%
Recherche et développement	3%	13%	8%
Frais généraux et administratifs	<u>17%</u>	<u>8%</u>	<u>7%</u>
Revenus d'exploitation	- 7%	6%	20%

Société A: Cette société n'est pas rentable (purgeur); probablement en raison de son coût élevé des marchandises vendues (CMV) et de ses frais généraux et administratifs. S'il est une petite société, il est possible que ces pourcentages s'améliorent au fur et à mesure du développement de la société.

Société B: Cette société est rentable. Cependant, il y a des possibilités d'amélioration, qui lui garantirait plus de profit pour réinvestir dans la croissance. Plusieurs sociétés visent des revenus d'exploitation de 10%, ce qui peut supposer une bonne économie pour les bailleurs de fonds et les investisseurs.

Société C: Cette société est très rentable en raison principalement de son CMV (coût des marchandises vendues) faible. Les pourcentages pour la société C représentent probablement une société plus grosse, bien gérée.

Source: Aline O'Connor Funk



N° 49 - Les dix pièges du profit à éviter ou à désamorcer

1. Les CMV (coûts des marchandises vendues) excessivement élevés

Le coût de vos produits revient-t-il plus cher que le prix de revient? Si tel est le cas, veuillez attentivement aux principaux moteurs des CMV élevés: 1. Mauvaise gestion des cultures et des pratiques de récolte; 2. Mauvaise sélection et supervision des petits planteurs; 3. Mauvais rendements en raison de la météo; 4. Obsolescence élevée en raison du mauvais stockage; 5. Perte de la production des petits planteurs en raison du fait que les petits planteurs n'honorent pas l'accord de production, et, peut-être plus important, 6. Pas d'enregistrement et d'analyse des coûts de production.

2. Coûts de distribution excessifs

Vos sites de distribution (exemple les distributeurs d'intrants et autres) sont-ils trop épars géographiquement, ce qui ne vous permet pas d'assurer des services convenablement?

3. Mauvais recouvrement

Vous donnez-vous trop de peine pour produire vos semences et les livrer aux distributeurs d'intrants sans pouvoir rentrer dans vos fonds? Si oui, vous devez revoir minutieusement la crédibilité des distributeurs d'intrants ainsi que vos propres politiques et procédures de rentrer des fonds.

4. Mauvaise qualité des produits

Si vous livrez des produits de mauvaise qualité à vos clients, vos ventes de l'année suivante auraient des impacts négatifs et pourraient ne pas s'améliorer si les paysans adoptent d'autres options pour les semences. Une réputation de mauvaise qualité de semences est très difficile à surmonter.

5. Production du mauvais produit

Si vous n'arrivez pas à satisfaire de manière adéquate la demande de vos clients et produisez le mauvais produit, vous aurez des produits invendus sur le bras à la fin de la saison de vente. Par exemple, vous produisez les semences de sorgho et pourtant les paysans demandent de plus en plus des semences de pois cajan. Les semences invendues reviennent chères à stocker et à tester à nouveau. Et dans des milieux tropicaux et subtropicaux, il est probable d'avoir des avaries en faisant le stockage pendant de longues périodes, ce qui fera monter en flèche vos coûts d'obsolescence.

Les moteurs des coûts élevés des marchandises vendues

Mauvaises gestions culturales et pratiques de récolte

Mauvaise sélection et supervision du petit planteur

Mauvais rendements en raison du climat

Forte obsolescence en raison du mauvais emmagasinage

Perte de la production du petit planteur

Manque d'analyse des coûts de production

OUTILS APPARENTÉS :

31, 36, 47

6. Trop de concessions de prix

Plusieurs revendeurs décident de faire des concessions de prix soit pour obtenir soit pour maintenir des transactions. Faute de faire le suivi et le contrôle, ces facteurs pourraient avoir des impacts négatifs sur les recettes et la rentabilité.

7. Traitement lent

Si le traitement accuse de retard ou n'est pas synchronisé avec la demande des paysans, les ventes ne seront pas effectuées et les coûts de distribution de 'dernière minute' seront plus élevés qu'il n'est nécessaire.

8. Incompréhension du prix de marché

Comment fixer le prix est l'une des tâches les plus difficiles à accomplir par une société de semence. Les décisions de fixation de prix doivent reposer sur une combinaison de facteurs, tels que la valeur du produit pour le client (également exprimée en coût d'opportunité consistant à ne pas se servir du produit), la structure du coût de la société et des objectifs de rentabilité et les prix compétitifs (ou le coût pour le paysan de choisir d'autres options).

«Une réputation pour la mauvaise qualité de semence est très difficile à surmonter.»

9. Les équipes de la direction des sociétés de semence qui ne sont pas des comptables financiers

En vue d'un bon départ en connaissances des finances, cf LES DEUX ETATS FINANCIERS VITAUX (Outil No. 47), et les Chiffres Essentiels que Vous Devez Connaître Concernant Votre Entreprise (Outil No. 36).

10. Maintenir les employés aux postes de responsabilité malgré leur contre-performance

Cela peut vous coûter cher! (Certaines personnes affirment que vous «devriez recruter progressivement et licencier rapidement»).

'Les faits qui vous importuneront reviendront toujours même si vous essayez de les éviter.'

Proverbe africain

Source: Aline O'Connor Funk

N° 50 - L'importance de la comptabilité de gestion



Plusieurs directeurs de société de semence sont soit issus d'un milieu de production de semences soit des entrepreneurs classiques. Très peu d'entre eux ont une solide formation en gestion financière. Il ne s'agit pas toutefois d'un problème majeur tant que le directeur en question apprend à comprendre la comptabilité financière et se sert de cette connaissance pour consolider la façon dont il/elle gère ses affaires. Cependant, trop souvent tel n'est pas le cas.

Mieux, le directeur de la société de semence loue les services d'un comptable et lui délègue simplement la responsabilité de compiler les états financiers nécessaires, pensant qu'un bon soin est pris des besoins de comptabilité de la société. Tant s'en faut!

Les bons directeurs de société de semence comprennent qu'il existe deux différents types de comptabilité – la comptabilité financière et la comptabilité de gestion – et toute bonne société a besoin des deux. Les simples définitions des deux types de comptabilité sont:

La comptabilité financière

Il s'agit du type de comptabilité nécessaire pour générer des états financiers pour les gens en dehors de la société, à savoir les détenteurs d'actions, les prêteurs et les agences gouvernementales. Elle est généralement régie par des normes formelles de comptabilité que toutes les sociétés suivent et traitent de la performance historique. Les principaux états de comptabilité financière sont:

- L'état des recettes (également appelé compte de perte et profit)
- L'état brut du mouvement de trésorerie
- Le bilan
- La comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion

C'est le type de comptabilité utilisé par les directeurs de société pour gérer leurs affaires. La comptabilité de gestion porte sur la fourniture de bonnes informations pour la prise de décision. Elle est prospective bien que dépendant de l'information historique pour toute ses contributions à la prise de décision. Les exemples clés de la comptabilité de gestion comprennent:

- Le budget annuel
- Les scénarios de fixation de prix
- La rentabilité du produit (ou marges de produit)
- Les fiches de ventes
- L'achat par rapport à l'analyse du bail
- L'analyse du coût/bénéfice

Bien que la comptabilité financière soit une nécessité essentielle pour toute société de semence, étant donné l'impératif que les bonnes sociétés produisent les états financiers requis, le type de comptabilité dont les directeurs se servent réellement sur une base quotidienne pour gérer leurs affaires est la comptabilité de gestion. Concevoir le système de comptabilité de gestion de la société est l'œuvre d'une équipe de cadres supérieurs. Un directeur exécutif qui est compétent sera impliqué dans cette conception.

Gérer une société sans une bonne comptabilité de gestion est un peu comme tenter de gérer un hôpital sans thermomètres, stéthoscopes, sans machines à rayons X ou sans mesures d'analyse de sang. Ces outils fournissent tous aux médecins des numéros qui indiquent clairement ce qui se passe à l'intérieur du patient (exemple de la comptabilité de gestion) par rapport aux faits concernant l'âge du patient, comment se présente le patient au cours de la visite et de quoi a souffert le patient au cours de l'année passée (exemple de la comptabilité financière).

Le tableau suivant résume quelques différences essentielles entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion.

Comptabilité de gestion	Comptabilité financière
Faite par plusieurs personnes tout au long de la vie de la société	Généralement faite par le personnel des finances de la société et/ou le personnel comptable en dehors de la société
Les résultats essentiels sont les pourcentages, les ratios, les taux de croissance et les calculs de marge, les marges de profit et les pourcentages de bénéfice	Les résultats essentiels sont les montants fixes de dollars par exemple les mesures de revenus, les salaires, ou l'inventaire pratique
Les mesures essentielles sont généralement calculées après la fin d'une saison annuelle, la saisie des mesures de performance économique au cours du cycle entier	Les relevés principaux tels que le bilan, relevé des revenus et le relevé du flux de la trésorerie, peuvent être conçus en tout point, par exemple, mensuellement, trimestriellement, et annuellement
Elle n'est pas sujette à des règles de comptabilité stricte; peut être conçue pour satisfaire les besoins de la société	Généralement sujette aux règles strictes de comptabilité
Importante pour les directeurs clés de comprendre ces nombres par exemple être financièrement au point	Pas cruciale pour les directeurs clés de comprendre les relevés de comptabilité financière, même si cela aide
Peut impliquer des estimations, des prévisions et des scénarios de «Et si..»	Repose sur les faits
Sert à la prise de bonnes décisions dans la société	Les relevés sont conçus «après les faits» et arrivent généralement trop tard pour influencer la prise de décision
Le public essentiel est interne à la société et les chiffres sont généralement confidentiels	Le public essentiel est hors de la société

Outils apparentés:

35, 36, 47

Source: Aline O'Connor Funk

N° 51 - Outils de la planification financière



Chaque entreprise a besoin de planification! La planification financière est d'une importance particulière car elle permet aux entreprises de:

- Dépenser sagement leur argent
- Prendre de bonnes décisions au sujet de ce qui marche et ne marche pas dans les affaires
- Veiller à ce qu'elles opèrent dans les années futures
- Se développer!

Les directeurs se servent d'une large variété d'outils de planification financière. Les exemples de deux des plus importants outils pour une société de semence sont présentés dans les pages qui suivent.

Budget et prévision de l'état des recettes

Il s'agit d'un état de deux pages qui est simplement une version modifiée d'un état des recettes d'une société. Cependant, au lieu d'une ou de deux colonnes il comporte cinq ou six. La plupart des directeurs de société jugent extrêmement utiles de jeter un coup d'œil sur le budget et les prévisions d'un état des recettes car il s'agit d'une seule feuille de calcul avec des nombres clés en un endroit, y compris les résultats effectifs d'une société pendant un ou plusieurs années, le budget de l'année prochaine et plusieurs années d'estimations prospectives. Remplir ce genre d'outil de planification vous aidera à penser à l'avenir de votre entreprise.

Résumé économique de l'entreprise

Il s'agit ici d'un outil simple qui résume certains pourcentages présentés dans le budget et les prévisions de l'état des recettes au fil du temps. Plus spécifiquement, il considère diverses catégories de dépenses et de recettes de fonctionnement en tant que pourcentage des recettes. Il vaut mieux qu'une société enregistre ces pourcentages au fil du temps pour suivre de près le progrès ou la régression de la société. Il est également utile si une société fixe les objectifs sur la base de ces pourcentages. Par exemple, la société envisage-t-elle d'avoir des recettes de fonctionnement qui soit 8% des revenus? 12% des revenus? Quel est l'objectif réaliste et approprié pour le coût des marchandises vendues (CMV)?

«Les outils de la planification financière vous aideront à penser à l'avenir de votre entreprise.»

Outils apparentés:

35, 47, 48

Sommaire de l'économie de l'entreprise

NB: Les cellules noircies contiennent des formules et les calculs se feront automatiquement

Exemples :

Compagnie de semence AAA			
	2007	2008	2009
Total des recettes de ventes	100%	100%	100%
Moins Coût des marchandises vendus	-65%	-56%	-49%
Moins Frais de vente	-16%	-18%	-17%
Moins Recherche et Développement	-3%	-10%	-7%
Moins Frais généraux et administratifs	-17%	-11%	-15%
Egale aux recettes d'exploitation	-1%	5%	12%

Formulaire vierge:

Pour inscrire les pourcentages des dépenses, calculer chaque catégorie de dépenses en tant que pourcentage de vos recettes totales. Puis inscrire le pourcentage résultat dans le tableau ci-dessous comme décimal négatif.

Par ex: 50% devrait s'inscrire comme -.50

Le pourcentage des recettes d'exploitation se calculera automatiquement.

«Le nom de votre société»			
	2007	2008	2009
Total des recettes de vente	100%	100%	100%
Moins coût des biens vendus	0%	0%	0%
Moins Frais de vente	0%	0%	0%
Moins Recherche et Développement	0%	0%	0%
Moins Frais généraux et administratifs	0%	0%	0%
Egale Recette d'exploitation	100%	100%	100%

«La palabre ne remplit pas le panier du paysan»

Proverbe africain

Budget et prévision de l'état des recettes

NOM DE LA SOCIÉTÉ
Prévision de l'état des recettes de 200X
 Date
 Nom de l'auteur

NB: Les cellules noircies contiennent des formules et les calculs se feront automatiquement

	20XX réel	20XY réel	20XY Budget	200.. Estimer	20.. Estimer
Recettes des récoltes					
Plante No.1					
Volume (kg)					
Prix net/kg					Volume des ventes réelles ou estimées
Total partiel des recettes de la récolte No1	0	0	0	0	Prix de détail par kg moins le rabais, etc, ie le prix net
Récolte No 2					
Volume (kg)					
Prix net/kg					
Total partiel Recette No 2	0	0	0	0	
Récolte No 3					
Volume (kg)					
Prix net/kg					
Total partiel Récolte No 3	0	0	0	0	
Etc...					
Recette totale des récoltes					
Autres recettes d'exploitation					Toutes les autres recettes liées directement à vos opérations de semences, eg ne pas inclure les recettes de la vente d'un véhicule d'occasion ou l'intérêt d'un compte bancaire
Recette totale d'exploitation	0	0	0	0	
Dépenses					
 Paiements des planteurs					Tous les paiements effectués aux petits planteurs pour semer des semences sur la parcelle de la société
Intrants					Cout de tous les intrants achetés pour la production
Salaires et bénéfices					Salaires et avantages du personnel de production
Frais de transport					Tous les frais de transport requis pour produire la semence et la faire traiter, etc
Frais des semences de base					Tous les frais nécessaires pour acheter ou produire des semences de base
Frais de transformation					Tous les frais liés au traitement et à l'ensachage de la semence
Sacs, étiquettes, palettes					Les frais des ces rubriques utilisées chaque année, donc si vous achetez des excédents et épargnez certains pour les années avenir, votre comptable devra vous conseiller du traitement comptable
Autres frais de production					
Total partiel des frais de production (COGS)	0	0	0	0	
% des recettes totales d'exploitation	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Note: Ces outils de planification financière constituent une feuille de calcul à page multiple. Cf le cédérom.

Budget et prévision de l'état des recettes (suite)

NOM DE LA SOCIETE
Prévision de l'état des recettes de 200X
 Date
 Nom de l'auteur

NB: Les cellules noircies contiennent des formules et les calculs se feront automatiquement

	20XX	20XY	20XZ	20..	
	Réel	Réel	Budget	Budget	
Marge brute	0	0	0	0	Un important chiffre d'affaire, c'est le revenu moins le COGS et c'est une mesure de ce qu'une société doit dépenser pour lancer ses produits, gérer la compagnie, etc
% des recettes totales d'exploitation	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	Ce pourcentage est également une mesure économique très importante
Ventes et frais de marketing					Tous les salaires, avantages et autres compensations liées aux ventes, au marketing et à la distribution
Salaires et avantages					
Transport					
Diverses ventes et frais de marketing					
Total partiel des ventes et frais de marketing	0	0	0	0	
% des recettes totales d'exploitation	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Frais de recherche et de développement					
Frais des essais					
Autres frais de recherche-développement					
Total partiel des frais de recherche et développement	0	0	0	0	
% des recettes d'exploitation totales	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Frais généraux et administratifs					
Salaires et avantages					
Transport					
Autres frais généraux et administratifs					
Total partiel des frais généraux et administratifs	0	0	0	0	
% des recettes totales d'exploitation	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Total des frais d'exploitation	0	0	0	0	
% des recettes d'exploitation totale	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Recettes d'exploitation nette	0	0	0	0	
% des recettes totales d'exploitation	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	

Note: Ces outils de planification financière constituent une feuille de calcul à page multiple. Cf le cédérom.

Source: Aline O'Connor Funk

N° 52 - Lisez ce qui suit avant de prendre des décisions d'investir vos capitaux



Les investissements des capitaux constituent des achats importants dont se servira la société pendant plusieurs années, tel qu'un bâtiment, un véhicule ou des équipements. Ces achats deviennent des immobilisations pour la société et sont énumérés dans le bilan. Les sociétés de semence peuvent nécessiter des investissements en capitaux, en particulier, au cours de leur processus de développement.

Plusieurs sociétés se créent des problèmes en raison du fait qu'elles s'enlisent dans des investissements de capitaux avant que

leurs affaires ne prospèrent pour soutenir le coût de ces investissements. Il est essentiel pour la santé financière d'une société de faire une analyse minutieuse en amont et en procédant par une décision logique et objective au sujet de l'acquisition d'une grande immobilisation.

Les étapes essentielles pour effectuer une bonne analyse d'investissement des capitaux sont indiquées dans l'exemple ci-dessous d'une société de semences qui tente de décider de l'achat ou non d'un tracteur pour préparer les champs en vue de la plantation.

Étapes	Échantillon de réponses – Achat de tracteur pour la préparation des terres
1. Identifier toutes les alternatives pour l'amélioration de la préparation des terres	Les alternatives comprennent l'achat d'un tracteur, le bail d'un tracteur par l'intermédiaire d'une banque, le co-achat d'un tracteur avec une autre entité, louer les services de quelqu'un d'autre avec un tracteur pour venir préparer le terrain en se servant d'une main d'œuvre pour préparer le terrain, etc.
2. Élaborer toutes les estimations du coût annuel pour chaque alternative pendant plusieurs années liées à la vie utile de l'achat que vous analysez ou une période de cinq ans, quel que soit le moindre	Ceci inclut le coût intégral d'un tracteur, l'intérêt sur tout fonds devant être emprunté pour financer l'achat ; et le coût d'exploitation, l'assurance, et l'entretien du tracteur. Calculez le coût intégral de ce qui suit: Le bail y compris toutes les dépenses afférentes Le co-achat ou la location L'exécution de la tâche de manière fiable avec la main d'œuvre, etc.
3. Identifier les risques – financiers et non financiers associés à chaque option	Les risques comprennent: La panne du tracteur nécessitant une main d'œuvre pour effectuer le travail La main d'œuvre non disponible en temps de nécessité, etc.

Étapes	Échantillon de réponses – Achat de tracteur pour la préparation des terres
<p>4. Identifier l'éventualité des recettes accrues liées à chaque option et l'augmentation/baisse de la rentabilité qui en découle, au cours de la durée utile de la rubrique en cours d'analyse ou sur une période de cinq ans, quel que soit le moindre</p>	<p>Identifier le profit à l'hectare de la parcelle défrichée sous chaque option. Ceci représentera l'augmentation de profit de la société et pouvant servir pour compenser les dépenses de l'acquisition du capital.</p> <p>Dans le cas d'un tracteur, vous pouvez affirmer qu'il serait utilisé de manière fiable pendant 15 ans, alors pourquoi considérer la rentabilité accrue pendant cinq ans seulement? Naturellement, vous pouvez évoquer ce jugement, mais en général, lorsque le risque économique est élevé, il n'est pas sage de se servir d'une période excessivement longue pour justifier les achats d'investissement des capitaux.</p>
<p>5. Identifier la valeur résiduelle de l'article après avoir fini de l'utiliser ou à la fin de la période de l'analyse</p>	<p>Par exemple, un immeuble pourrait encore avoir une valeur importante après cinq ans, mais une camionnette qui a servi trop longtemps peut ne pas l'être. Dans le cas d'un tracteur, vous devriez faire l'estimation sur la base de la demande locale des tracteurs d'occasion plus quelques estimations de la façon dont le tracteur sera bien entretenu sous votre conduite à la fin de la période de cinq ans.</p>
<p>6. Passer en revue toutes les étapes précédentes, en particulier l'outil N° 2 pour déterminer l'approche la plus prudente pour améliorer la capacité de préparation de la parcelle de la société</p>	<p>Le but de l'exercice est de prendre la décision qui aura l'impact le plus positif sur la rentabilité de la société tout en contribuant à gérer le risque et accroître la souplesse d'exploitation de la société. Plusieurs sociétés estiment qu'elles se développent avec succès parce qu'elles font des achats de capitaux importants. Il est important de se rappeler que c'est la rentabilité qui alimente la croissance et sa réalisation requiert une bonne prise de décision, clairvoyante, en particulier au sujet des investissements des capitaux!</p>

«Seul un sage peut résoudre un problème difficile»

Proverbe africain

Outils apparentés:

41, 47

Les sites web et les connexions

Ci-dessous se trouve une liste des sites web qui pourraient être utiles aux directeurs des sociétés de semences. Certains sont basés en Afrique tandis que d'autres ne le sont pas et donc ne seront pas directement applicables mais pourraient être néanmoins utiles.

Les sites web africains

AfricanCrops

<http://www.africancrops.net/>

African Crops porte sur l'amélioration des plantes africaines et des systèmes de semences. Il comporte plusieurs autres sites utiles ainsi que des informations sur l'amélioration génétique des plantes et la propagation des variétés. Il permet aux lecteurs de demander des informations d'autres lecteurs.

Alliance pour une Révolution Verte en Afrique (AGRA)

www.AGRA-Alliance.com

Les programmes de l'AGRA sont axés sur les semences, la santé du sol, les marchés et la politique agricole. Le site web contient des informations sur la stratégie et le point de focalisation de l'AGRA ainsi que ses efforts de subvention.

FIPS Africa – Systèmes de promotion des intrants agricoles

<http://www.fipsafrica.org/>

FIPS-Africa s'engage à améliorer la productivité des plantes des petits exploitants agricoles en Afrique subsaharienne par la diffusion des intrants agricoles appropriés et les informations sur leur utilisation la plus efficace. Le site web décrit les méthodes pour habiliter les paysans à expérimenter les semences améliorées et d'autres intrants et fournit également des exemples de matériaux consultatifs.

Maize doctor

<http://maizedoctor.cimmyt.org>

Le site de Maize Doctor donne une méthode simple par étape pour identifier les problèmes liés à la production de maïs, les rongeurs et les maladies et suggère les moyens de surmonter vos problèmes. Maize Doctor pose également des questions sur vos plantes et donne une série de choix.

Link: Une analyse des Goulots d'étranglement Affectant la Production & Déploiement des Semences de Maïs en Afrique orientale et australe, par Langyintuo, A.S.W. Mwangi, A.O. Diallo, J. MacRobert, J. Dixon et M. Bänziger.

http://cimmyt.org/english/docs/eco_paper/ssanalysisAfrica.pdf

La publication décrit les résultats d'une étude menée en 2007/8 pour analyser les goulots d'étranglement affectant la production et le déploiement des semences de maïs en Afrique orientale et australe. L'étude a identifié un certain nombre de goulots d'étranglement institutionnels affectant la filière des semences de maïs, en particulier dans le domaine de la politique, de la disponibilité de crédit, de la production de semences, du matériel génétique et du marketing. Le rapport contient des diagrammes intéressants et des données sur le secteur semencier en Afrique subsaharienne.

Les sites web et les connexions (suite)

Initiative africaine pour le maïs tolérant la sécheresse (DTMA)

<http://dtma.cimmyt.org/>

DTMA cherche à améliorer de façon significative les efforts pour atteindre un plus grand nombre de paysans démunis en Afrique subsaharienne à l'aide des variétés de maïs qui ont accru les niveaux de tolérance à la sécheresse. Le site comporte un module SIG, des séries de données et un tableau de certaines variétés de maïs à pollinisation ouverte et tolérant la sécheresse et des hybrides diffusés dans les pays subsahariens.

Centre international de l'amélioration du maïs et du blé (CIMMYT)

<http://www.cimmyt.org/>

Comme le suggère son nom, CIMMYT met au point de meilleures semences de maïs et de blé et les pratiques culturales et renforce la capacité et échange les connaissances pour promouvoir le développement.

«Seed Business Management for Africa» par John MacRobert de CIMMYT

«Seed Business Management for Africa» de John MacRobert de CIMMYT j.macrobot@cgiar.org ou <http://www.cimmyt.org/>

John MacRobert de CIMMYT, Harare, a écrit un livre qui sera utile aux directeurs de société de semence. Au moment de la publication de la Boîte à outils, le livre devait être publié vers la fin de 2009 et il pourrait être disponible en ligne. Le titre pratique est «Seed Business Management for Africa». Pour plus de renseignements, nous suggérons de contacter John MacRobert directement à l'adresse susmentionnée.

Manuels pour les petits producteurs de semences de haricots

Ces publications ont été mises au point par le Centre international pour l'agriculture tropicale (CIAT) à l'intention des petits exploitants agricoles qui s'intéressent à produire les semences de haricot pour la vente. Il est rédigé à l'intention des paysans qui n'ont aucune formation formelle ou expérience dans la production de semences de haricots. Les trois manuels suivants peuvent servir ensemble.

Producing Bean Seed, Handbook One http://www.ciat.cgiar.org/africa/pdf/handbook_1_english.pdf

Business Skills for Small-Scale Seed Producers, Handbook Two http://www.ciat.cgiar.org/africa/pdf/handbook_2.pdf

Business Skill for Small-Scale Seed Producers: A Trainer's Guide , Handbook Three_ http://www.ciat.cgiar.org/africa/pdf/handbook_3_english.pdf

Centre international pour l'agriculture tropicale (CIAT)

<http://www.cgiar.org/africa/>

CIAT participe à plusieurs aspects du développement agricole y compris les semences. Une focalisation majeure pour le CIAT a trait aux cultures légumineuses.

Centre du riz africain (WARDA)

<http://www.warda.org/>

WARDA mène la recherche et met au point de meilleures variétés de riz pour les paysans en Afrique subsaharienne.

Les sites web et les connexions (suite)

Le blog de l'agriculture africaine

<http://africanagriculture.blogspot.com/>

Ce blog couvre les nouvelles sur l'agriculture africaine, les critiques, les paradigmes agricoles contradictoires, encourage/motive les agronomes africains et partage les expériences de l'étranger. Il tente de contribuer au débat sur les besoins de sécurité alimentaire en Afrique, pose des questions épineuses et exprime de vives opinions.

Instituto de Investigação Agricola de Moçambique/L'institut de la recherche d'agricole du Mozambique (IIAM)

<http://www.usaid.gov/mz/ieha.htm>

<http://www.aec.msu.edu/fs2/mozambique/index.htm>

Aperçu des programmes financés par l'IIAM et l'Université de l'état du Michigan.

International Crops Research Institute for Semi-Arid Tropics (Institut international de recherche sur les cultures des zones tropicales semi-arides (ICRISAT))

<http://www.icrisat.org/Achievements/SubSaharan.htm>

L'ICRISAT se penche sur l'amélioration génétique des cultures et le développement dans les tropiques semi-arides et travaille sur les cultures vivrières de base des populations démunies: sorgho, arachide, millet, pois chiche, pois cajan. En particulier, la connexion suivante à deux manuels est utile pour les directeurs de société de semence associés à la production d'arachide: <http://www.icrisat.org/tropicallegumesII/GroundnutManuals.htm> (Manuel de production des semences et Pratiques culturales améliorées pour le manuel sur les arachides).

Sites web asiatiques

International Rice Research Institute (Institut international de recherche sur le riz) (IRRI)

www.irri.org

Le site web de l'IRRI couvre la recherche, les projets, l'éducation, les statistiques, les publications et contient également une banque de données sur le maïs, le blé et le riz.

Sites web européens

Yara

www.yara.org

Yara est une firme internationale produisant et vendant les engrais minéraux. Le site fournit des informations sur les questions agricoles telles que la nutrition des cultures, les conseils spécifiques sur les cultures et les outils de gestion des engrais.

Le secteur formel des semences – Traitement, stockage et commercialisation des semences

<http://www2.hu-berlin.de/agrar/ntoe/asia/lectures-phil/crop-prod/10.form-seed.pdf>

Il est une présentation utile sur le traitement des semences et couvre toutes les étapes nécessaires pour préparer les semences récoltées, à savoir le séchage des semences, le nettoyage et l'amélioration, le traitement, l'emballage et la manutention, le stockage, la commercialisation, l'essai, l'échantillonnage des semences, la détermination de la pureté des semences, la germination, la viabilité, et la moisissure.

Les sites web et les connexions (suite)

Les sites américains: Programmes de vulgarisation au niveau universitaire

Chat n'Chew Café (L'Université de Purdue, LaFayette, Indiana)

<http://www.agry.purdue.edu/ext/corn/cafe>

Le Chat n'Chew Café offre un "menu" à jour et des bulletins d'information sur la plus récente production végétale et des communiqués de presse compilés à partir des universités et d'autres sites web publics à travers les États-Unis. Les informations que vous trouverez au Café proviennent essentiellement des experts de renommée en matière de cultures des plantes des collèges universitaires d'agriculture des États-Unis. Retenez que si vous disposez des exploitations agricoles dans une zone différente de l'institution source, il vous plairait de consulter vos experts généticiens locaux au sujet de l'applicabilité géographique des informations fournies dans un article.

L'Université de l'État d'Iowa – Vulgarisation au niveau universitaire

<http://www.extension.iastate.edu/ag/>

Le site web de L'université de l'état d'Iowa en matière de vulgarisation couvre les thèmes sur l'agronomie tels que la production du maïs (croissance & développement, systèmes et rotations de culture des plantes, etc.), les thèmes sur les nutriments, le sol et l'utilisation de la terre (gestion des labours) ainsi que les publications et les rapports.

L'Université de l'État du Michigan – Vulgarisation

<http://fieldcrop.Msu.edu/>

Le programme de vulgarisation de l'Université d'Etat du Michigan se concentre sur les cultures de plein champ – maïs, soja, les céréales à petits grains, les haricots secs – et couvre les insectes, les maladies, les mauvaises herbes, les sols et les questions de gestion.

L'Université de l'État du Nebraska, Lincoln – Vulgarisation

<http://www.extension.unl.edu/agriculture/crops>

Le site web du programme de vulgarisation couvre les systèmes de cultures, les opportunités de commercialisation, les sols et la santé environnementale.

Les sites web et les connexions (suite)

Autres sites web et connexions américains sur les semences et les activités commerciales

Programmes d'appui à la recherche concertée sur le sorgho, le millet et d'autres céréales (CRSP)
<http://intsormil.org/>

Manuel de traitement et de stockage des semences (Seed Processing and Storage Manual)
http://www.savingourseed.org/pdf/SeedProcessingandStorageVer_1pt3.pdf
Ce manuel couvre les principaux et les pratiques de la récolte de semence, le traitement, et le stockage.

SeedQuest.com

<http://www.seedquest.com/>

SeedQuest recueille les informations pour le compte des professionnels des semences y compris les articles par région et fournit des ressources et des solutions pour une variété de questions agricoles.

QuickMBA

<http://www.quickmba.com/>

QuickMBA est une source de connaissances en ligne pour la gestion des affaires. (NB : MBA est l'abréviation de Masters in Business Administration.)

Tanned Feet

<http://tannedfeet.com/>

Tanned Feet est orienté vers les hommes d'affaires inexpérimentés et diffuse des informations de base sur les questions juridiques, financières et de gestion qui affectent communément les gens qui viennent à peine de se lancer dans les affaires. Basé au États-Unis, il s'applique très peu à l'Afrique, mais contient quelques matériaux qui pourraient être utiles.

Entrepreneurs.org

<http://www.entrepreneurship.org/>

La Fondation Ewing Marion Kauffmann et l'Administration internationale du département du commerce américain (ITA) se sont associées pour mettre au point les meilleures pratiques en leadership d'entreprise pour promouvoir la croissance économique dans le monde. Entrepreneurs.org diffuse des informations sur la comptabilité/finances, marketing/ventes, les ressources humaines, les opérations commerciales, les produits/services.

Entrepreneurship.com

<http://www.entrepreneur.com/>

Entrepreneurship.com contient des informations sur le lancement des activités commerciales y compris les ressources humaines (RH) et les ventes/marketing.

Les sites web et les connexions (suite)

About.com – Les affaires

<http://about.com/money/>

Une partie du site web de About.com, la section des affaires se focalise sur les pratiques commerciales – Finance, RH, gestion, entrepreneuriat.

Mint.com

www.mint.com

Gestion de la monnaie personnelle en ligne et gratuite et outil de gestion. Il n'est pas assez sophistiqué pour être un budget formel pour une société de semence, mais de nouveaux utilisateurs le trouveront utiles.

Know This

www.knowthis.com

Une bonne ressource pour les informations et les idées sur le marketing.

QuickBooks

www.quickbooks.com

QuickBooks est un logiciel de base sur la comptabilité des affaires aux États-Unis – avec lequel vous pouvez organiser vos finances, créer des factures, suivre des paiements et gérer vos dépenses. Le logiciel doit être acheté, mais ce site est très utile.