FIDA
Investir dans les populations rurales

Partenariat avec les organisations paysannes pour un développement agricole efficace

Module 2: Comment aider les organisations paysannes à concevoir leur plan d'affaires

Organisations paysannes

Les **Notes pratiques**, rédigées par la **Division des politiques et du conseil technique** du FIDA, contiennent des suggestions et indications concrètes à l'intention des chargés de programme de pays, des équipes de conception des projets et des partenaires d'exécution pour les aider à concevoir et mettre en œuvre leurs programmes et projets.

Elles présentent les aspects techniques et pratiques des approches, méthodologies, modèles et des composantes de projet spécifiques qui ont été testés et dont il est possible de recommander la mise en œuvre et la transposition à plus grande échelle, y compris "les meilleures pratiques"et des études de cas pouvant servir de modèle dans leur domaine thématique particulier.

Les notes pratiques sont des outils qui servent à concevoir les projets en recourant aux meilleures pratiques observées sur le terrain. Elles aideront les équipes à mettre en œuvre les recommandations spécifiques aux politiques opérationnelles du FIDA, aux exigences standard des projets ou aux outils de financement.

Les **Notes pratiques** sont des documents évolutifs qui seront régulièrement actualisés en fonction des nouveaux acquis de l'expérience et des retours d'information. Merci de bien vouloir contacter les auteurs pour toute question ou suggestion.

Auteur

Roberto Longo
Spécialiste technique supérieur, organisations paysannes et marchés
Division des politiques et du conseil technique
Courriel: r.longo@ifad.org

Remerciements

Ce kit d'information est le fruit d'une intense collaboration. À ce titre, l'auteur souhaite remercier les coauteurs **Pierre Baris**, consultant, **Valeria Galletti**, consultante, et **Fanny Grandval**, consultante, pour leurs importantes contributions. L'auteur remercie également les membres de la Division des politiques et du conseil technique du FIDA pour leurs précieux commentaires ainsi que les participants à la réunion informelle de la réunion mondiale du Forum paysan qui s'est tenue le 17 février 2016.

Contact

Maria-Elena Mangiafico
Responsable de la gestion des savoirs et des dons
Division des politiques et du conseil technique
Courriel: m.mangiafico@ifad.org

Mars 2018

Photo de couverture:
©FIDA/Sarah Morgan
Burundi – Programme transitoire de reconstruction après-conflit

Module 2. Comment aider les organisations paysannes (OP) à concevoir leur plan d'affaires

Introduction

Le plan d'affaires d'une OP fournit des informations sur la façon dont l'OP entend organiser et mettre en œuvre ses activités pour en assurer la rentabilité et la réussite. Il s'agit d'un outil essentiel pour planifier, gérer et conduire les affaires d'une entreprise. Il permet de préciser les objectifs opérationnels et financiers d'une entreprise et comporte des plans et budgets détaillés indiquant la marche à suivre pour atteindre les objectifs. Il peut également contenir des informations générales sur la façon dont l'organisation procède pour atteindre ces objectifs.

Pourquoi les OP doivent-elles élaborer un plan d'affaires? L'agriculture est une activité économique, et les agriculteurs et leurs organisations doivent développer leurs activités à partir d'un plan d'affaires solide indiquant les prévisions économiques et financières pour ces activités. Le plan d'affaires est l'outil opérationnel qui régit chaque étape des opérations d'une OP.

Il remplit plusieurs fonctions importantes:

- Il aide à déterminer la viabilité de l'activité de l'OP dans un marché donné.
- Il fournit des orientations à l'OP pour organiser ses activités de planification.
- Il constitue un outil important pour obtenir des financements/fonds.

À quel moment élaborer un plan d'affaires? Il n'est pas nécessaire d'élaborer un plan d'affaires à chaque fois qu'une modification est apportée à une stratégie donnée. Le plan d'affaires doit être élaboré lorsqu'une OP lance une nouvelle initiative majeure; le plan couvrira une période de trois à cinq ans.

Contenu du plan d'affaires

Les éléments devant figurer dans le plan d'affaires sont présentés ci-après.

1. Résumé

Un plan d'affaires commence généralement par un résumé rédigé après la préparation du plan. Le résumé vise à présenter le plan de manière convaincante à des publics clés (institutions financières ou éventuels partenaires/investisseurs, par exemple).

2. Introduction/contexte

Cette section doit comporter un résumé des activités commerciales de l'OP, de son histoire et de sa position sur le marché. Elle livre un aperçu de l'OP, de sa vision et de ses objectifs et comporte notamment les éléments suivants:

a) Présentation de l'OP

Date de création, zone géographique, nombre de membres (base de données des producteurs membres en pièce jointe), types de produits, taille de la parcelle exploitée par chaque producteur membre, nombre d'employés, services fournis par l'OP, biens, matériel et infrastructure.

b) Présentation du type d'activité que l'OP souhaite développer

Vue d'ensemble de l'activité que l'OP souhaite développer dans son plan d'affaires.

c) Vision et mission

La vision présente les aspirations de l'OP et les aspects sur lesquels elle concentrera ses énergies et ses ressources pour assurer la rentabilité de ses activités. La mission est accomplie en remplissant les objectifs énoncés dans le plan d'activité.

d) Objectifs/buts

Cette section décrit les objectifs de production et/ou financiers du plan. Leur nombre doit être limité à cinq. Les objectifs doivent être "SMART", à savoir:

S – Spécifiques. Les objectifs doivent être spécifiques et non vagues. Ils doivent indiquer clairement le but poursuivi par l'OP.

M – Mesurables. Les objectifs doivent être mesurables, faute de quoi leur réalisation ne pourra être évaluée avec précision.

A – Atteignables. Les ressources disponibles ou potentielles nécessaires pour atteindre les objectifs doivent être prises en compte.

R – Réalistes. Les objectifs irréalistes impossibles à atteindre doivent être proscrits.

T – Temporellement définis. Les objectifs doivent être atteignables sur une période déterminée de manière à pouvoir les mesurer et estimer le temps nécessaire à leur réalisation.

Conseils pour la rédaction du plan d'affaires

Contenu. Le texte du plan d'activité doit être concis et comporter autant d'informations que possible. Cela peut sembler contradictoire, mais il suffit pour ce faire de *procéder par mots clés*:

1. Écrivez les mots clés suivants sur un morceau de papier que vous conserverez devant vous pendant la rédaction du plan: **Qui/Quoi/Où/Quand/Pourquoi/Comment/Combien**
2. Répondez à l'ensemble des questions en un paragraphe au début de chaque section du plan d'affaires.
3. Développez ensuite le contenu en détaillant chacun des éléments.

Longueur. Si aucune longueur particulière n'est prescrite, le plan d'activité ne devrait pas dépasser 30 à 40 pages, pièces justificatives comprises.

Démarche. La rédaction d'un plan d'affaires efficace nécessité discipline, temps et confidentialité.

Conseil. Vous gagnerez du temps en préparant la liste des pièces justificatives à mesure que vous rédigerez le texte.

N.B.: Les objectifs doivent être mûrement réfléchis et adaptés aux résultats escomptés. Sont-ils cohérents avec les réalisations envisagées telles que décrites dans le plan d'affaires? Leurs résultats permettront-ils d'atteindre la vision esquissée?

Exemple d'objectif: Atteindre une production de 600 tonnes d'ici à 2017.

3. Analyse du marché et de l'offre

a) Aperçu du marché

- Présentation succincte de l'état du marché du produit sur lequel l'OP se concentre à l'échelle du pays/de la région/de la sous-région: systèmes de commercialisation et de tarification en vigueur, acheteurs potentiels.
- Présentation succincte du type de produit ciblé par l'OP/la coopérative (secteur conventionnel, biologique, équitable, brut, transformé, etc.).
- Domaines sur lesquels agir pour améliorer l'efficience du système de commercialisation: quels sont les domaines sur lesquels l'OP peut agir pour améliorer l'efficience et réduire les coûts du système de commercialisation (transport, transformation, etc.)?
- Possibilité de développement du marché: quel est le potentiel de développement de nouveaux marchés? Existe-t-il pour l'OP une possibilité de commercialiser directement les produits à l'échelle nationale, internationale, etc.? Si c'est le cas, cette option serait-elle plus rentable?

b) Comment l'OP gère-t-elle actuellement ses services économiques?

- Volume actuel de la production et prix de vente perçu par les membres potentiels: quelle rémunération les membres perçoivent-ils pour leur production? À qui vendent-ils leur production? Quelles sont les moyens de transport, etc.?
- Acheteurs actuels des cultures produites par les membres potentiels: qui sont les principaux acheteurs de la production des membres? Quels sont les "maillons de la chaîne" après l'achat initial?
- Volume actuel des achats d'intrants, actuels fournisseurs d'intrants, prix des intrants, canaux commerciaux pour l'approvisionnement en intrants.
- Actifs et équipements disponibles (entrepôts, matériel de production et/ou de transformation).
- Description des partenariats de l'OP/de la coopérative avec les acheteurs, types de contrats, prix, quantité, etc.
- Différences entre les ventes réalisées par l'OP et les ventes réalisées sans la participation de l'OP (prix, modalités et conditions, etc.).

c) Analyse SWOT des capacités de l'OP/la coopérative (éléments de diagnostic) pour gérer ses services économiques en fonction des activités prévues:

- Production
- Transformation des produits
- Commercialisation
- Exportation
- Certification
- Gestion financière
- Administration
- Gestion
- Gestion de la stratégie de l'OP/la coopérative

Questions d'orientation pour concevoir une stratégie

- Compte tenu des volumes potentiels de commercialisation et d'approvisionnement, l'OP regroupe-t-elle suffisamment de membres pour pourvoir se maintenir? Les membres sont-ils trop nombreux?
- Compte tenu des cultures produites, des fournitures nécessaires et des autres besoins et problèmes indiqués, quels services l'OP doit-elle développer?
- Compte tenu de la localisation, du volume et de la taille des exploitations, etc., de quelles structures et quels équipements l'OP aura-t-elle besoin pour déployer son plan stratégique?

4. Plan de développement de l'OP/la coopérative

- Stratégie pour accroître la production
- Stratégie pour accroître la qualité des produits
- Stratégie commerciale
- Stratégie de gestion
- Plan pour les ressources financières: financements nécessaires, investissements fixes et besoins en fonds de roulement, sources, conditions de prêt, fonds propres des membres + solutions proposées pour résoudre les problèmes liés au préfinancement (prêts, investisseurs privés, etc.)
- Stratégie de communication et soutien aux organisations paysannes
- Prestations pour les producteurs membres: niveau des prestations et projections

5. Plan d'affaires en fichier Excel

Un exemple de plan d'affaires en fichier Excel est proposé à l'annexe I.

Examiner les recettes/dépenses de l'OP pour déterminer le seuil de rentabilité

Quels outils?

- Prévision des volumes de produits à commercialiser et prix de vente escomptés
- État des flux de trésorerie[1] et financement des activités
- Cotisations et exigences en matière de capital social
- Prévision des actifs, passifs et fonds propres des membres
- Programme d'activités général mentionnant les éléments suivants: calendrier, partie responsable, suivi et indicateurs
- Budget

Une fois que les coûts fixes et les coûts variables (voir ci-dessous) ont été pris en compte, le seuil de rentabilité (équilibre économique) peut être déterminé.

Investissement

Sont compris dans l'investissement les entrepôts, les véhicules, le matériel informatique, le mobilier de bureau, le matériel d'appui à la production/transformation des produits et le petit matériel (balances, etc.).

Un projet donné peut financer l'investissement initial pour permettre à une OP de démarrer rapidement ses activités. Le montant total de cet investissement ne sera pas couvert par les prestations de l'OP mais sera pris en compte dans son plan d'amortissement quinquennal.

Détermination des coûts variables

Cette section détaille tous les coûts qui varient en fonction des volumes produits et vendus, à savoir:

- Fonds de roulement pour les services économiques: intrants, transformation, commercialisation, etc. Le montant du fonds de roulement dépend: i) de la taille des parcelles cultivées par les membres (pour le financement des intrants); et ii) du volume des produits vendus (pour le financement des activités de commercialisation)
- Conditionnement et/ou matériaux d'emballage (sacs, etc.): prix unitaire
- Coût du chargement des produits dans les camions (généralement, prix par sac)
- Primes à la collecte: il arrive parfois qu'au sein des groupes locaux de producteurs membres d'une OP une personne soit chargée de collecter les produits et perçoive une prime incitative pour collecter davantage de sacs (coût par sac fourni à la coopérative)

Détermination des coûts fixes

Les coûts fixes sont indépendants des volumes produits et vendus (ils correspondent souvent aux coûts d'exploitation). Parmi ces coûts figurent:

- Les salaires des employés de la coopérative (responsable, comptable, entrepositaire, conducteur, gardien, etc.)
- Coût des réunions du conseil d'administration et de l'assemblée générale
- Réparations et entretien (véhicules, matériel, bâtiments)

[1] L'état des flux de trésorerie (budget) est une projection du plan d'affaires formulée en USD (ou en toute autre devise utilisée dans le pays). Il rend compte des entrées et sorties de liquidités pendant une période déterminée et est utilisé pour la planification interne. L'état des flux de trésorerie indique le montant et la période des entrées et sorties de liquidités de l'entreprise.

- Dépenses de fonctionnement courantes: location de bureaux, fournitures de bureau, carburant pour les véhicules et/ou les générateurs, électricité, télécommunications (téléphone, internet, radio, médias)

Détermination des recettes de l'OP

Les recettes de l'OP varient en fonction du plan de production/commercialisation des différents produits commercialisés et du nombre de membres de l'OP. Les recettes sont calculées à partir des éléments suivants:

- Recettes tirées de la vente des produits (différenciation par produit, en fonction de la superficie des terres et des rendements annuels prévus)
- Recettes tirées des services fournis
- Échantillonnage de l'OP pour la gestion et l'exploitation (5 FCFA par kilo de riz vendu, par exemple)
- Recettes administratives (cotisations)

Détermination du seuil de rentabilité

- Calcul des marges brutes et nettes
- Marge brute (+ ou -) = chiffre d'affaires - coûts variables - coûts fixes
- Marge nette (+ ou -) = marge brute - amortissement pour dépréciation

Méthodologie pour aider une OP à élaborer son plan d'affaires

Étape 1 **Collecte des données**
Statuts et règlement intérieur de la coopérative, plan d'action, liste des employés, contrats avec les acheteurs, base de données des producteurs membres, autres documents disponibles

Étape 2 **Travailler avec le responsable sur la situation financière de l'OP/la coopérative**
Détermination des coûts et recettes fixes et variables de l'OP/la coopérative

Étape 3 **Réunion avec le conseil d'administration de l'OP/la coopérative pour effectuer une simulation de l'équilibre de la coopérative** (une demi-journée)

Étape 4 **Réunion avec le conseil d'administration de l'OP/la coopérative pour discuter des responsabilités et des compétences concernant la gestion de l'OP/la coopérative** (une demi-journée/une journée)

Étape 5 **Réunion avec le conseil d'administration de l'OP/la coopérative pour discuter des stratégies de développement des coopératives**
(une demi-journée/une journée)

Étape 6 **Présentation et finalisation du plan d'affaires**

Pièces justificatives devant être collectées

- Documents juridiques
- Liste des membres, des emplacements, de la superficie des terres, des productions
- Contrats avec les fournisseurs, clients et transformateurs
- Profil et CV des responsables et/ou autres éléments liés aux ressources humaines

Références

- ACDI-VOCA, NASFAM, 1999. 7 *Steps to Organizing A Smallholder Farmers' Association*.
- République d'Afrique du Sud, Ministère de l'agriculture, des forêts et de la pêche, 2011. *Agricultural Business Plan Guidelines*.
- Gouvernement indien, Ministère de l'agriculture, 2013. *Policy and Process Guidelines for Farmer Producer Organisations*.

Annexe I. Exemple de plan d'affaires en fichier Excel

Activités	2013	2014	2015	2016	2017	Total
a) Dépenses d'investissement						
Le présent exemple de plan d'affaires ne prend pas en compte les dépenses d'investissement. Ces dernières peuvent être couvertes par un projet financé par le FIDA sur la base de la performance enregistrée par l'OP pendant les cinq années du projet. Néanmoins, les coûts d'amortissement (voir la ligne "Amortissement") sont inclus afin d'anticiper leur remplacement.						
Véhicules	50 000	-	-	-	55 000	105 000
Motos	-	-	-	-	-	-
Générateur	4 500	-	-	4 800	-	9 300
Balances	7 400	-	1 850	-	-	9 250
Matériel de production	2 000	-	-	2 500	-	4 500
Matériel de transformation	26 200	-	-	-	-	26 200
Entrepôts	9 000	6 000	-	-	-	15 000
Mobilier de bureau et matériel informatique	400	-	-	-	-	400
Total dépenses d'investissement						
b) Coûts variables (dépenses d'investissement)						
Intrants en fonds de roulement	7 200	3 600	3 600	3 600	3 600	21 600
Commercialisation fonds de roulement	500	750	900	1 000	1 000	4 150
Matériaux d'emballage	-	-	-	37 451	56 176	93 627
Coûts liés au chargement des camions	-	-	-	4 028	4 028	8 056
Primes à la collecte	2 700	5 400	11 340	17 010	25 515	61 965
Total des coûts variables	**10 400**	**9 750**	**15 840**	**63 089**	**90 319**	**189 398**

Activités	2013	2014	2015	2016	2017	Total
c) Coûts fixes (dépenses opérationnelles)						
Salaires	**33 900**	**33 900**	**33 900**	**33 900**	**33 900**	**169 500**
Coûts du conseil d'administration et des assemblées générales	**840**	**890**	**940**	**990**	**1 040**	**4 700**
Location de bureaux	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	5 000
Entretien et réparation des véhicules	-	-	-	-	-	-
Entretien des entrepôts	4 200	5 400	6 000	6 600	10 800	33 000
Entretien des motos	4 200	4 620	5 040	5 460	5 880	25 200
Entretien des bureaux	250	250	250	250	250	1 250
Entretien du séchoir solaire	-	100	100	100	100	400
Fournitures de bureau	1 500	1 800	2 100	2 400	2 700	10 500
Télécommunications (téléphone, internet, radio, médias)	4 680	5 280	5 880	7 200	9 000	32 040
Électricité	700	-	800	-	1 100	2 600
Carburant pour le transport et le générateur	9 600	10 800	12 000	14 400	18 000	64 800
Total des coûts fixes	**60 870**	**64 040**	**68 010**	**72 300**	**83 770**	**348 990**
Coûts fixes + coûts variables	**71 270**	**73 790**	**83 850**	**135 389**	**174 089**	**538 388**
d) Recettes de l'OP						
Quantités de produit X commercialisées	210	420	882	1 323	1 985	4 820
Quantités de produit Y commercialisées	70	140	187	249	249	894
Total des quantités commercialisées	**280**	**560**	**1 069**	**1 572**	**2 233**	**5 714**
Prix (X)	1,04 USD	1,15 USD	1,32 USD	1,52 USD	1,52 USD	
Prix (Y)	1,04 USD	1,15 USD	1,32 USD	1,52 USD	1,52 USD	
Recettes tirées des ventes						
Produit X	21 000	42 000	88 200	132 300	198 450	481 950

Activités	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Produit Y	7 000	14 000	18 667	24 889	24 889	89 444
Total des recettes tirées des ventes	**28 000**	**56 000**	**106 867**	**157 189**	**223 339**	**571 394**
Recettes administratives						
Parts des membres (a/membre)	4 167	5 556	6 944	10 667	12 987	40 320
Cotisations (b/membre)	2 083	3 472	5 000	6 667	8 117	25 339
Total des recettes administratives	**6 250**	**9 028**	**11 944**	**17 333**	**21 104**	**65 659**
Autres recettes						
Retour sur matériel	2 160	3 240	5 040	3 600	3 600	17 640
Total des autres recettes	**2 160**	**3 240**	**5 040**	**3 600**	**3 600**	**17 640**
Total des recettes de l'OP	**36 410**	**68 268**	**123 851**	**178 122**	**248 043**	**654 694**
RÉSUMÉ DU PLAN D'AFFAIRES						
Total des coûts variables	*10 400*	*9 750*	*15 840*	*63 089*	*90 319*	*189 398*
Total des coûts fixes	*60 870*	*64 040*	*68 010*	*72 300*	*83 770*	*348 990*
Coûts fixes + coûts variables	**71 270**	**73 790**	**83 850**	**135 389**	**174 089**	**538 388**
Total des recettes tirées des ventes	*28 000*	*56 000*	*106 867*	*157 189*	*223 339*	*571 394*
Produit X	*21 000*	*42 000*	*88 200*	*132 300*	*198 450*	*481 950*
Produit Y	*7 000*	*14 000*	*18 667*	*24 889*	*24 889*	*89 444*
Total des recettes administratives	*6 250*	*9 028*	*11 944*	*17 333*	*21 104*	*65 659*
Total des autres recettes	*2 160*	*3 240*	*5 040*	*3 600*	*3 600*	*17 640*
Total des recettes de l'OP	**36 410**	**68 268**	**123 851**	**178 122**	**248 043**	**654 694**
MARGE BRUTE (+) / (-)	**-34 860**	**-5 522**	**40 001**	**42 734**	**73 954**	**116 306**
Amortissement	**21 206**	**21 206**	**21 206**	**21 206**	**21 206**	**106 031**
MARGE NETTE (+) / (-)	**-56 066**	**-26 728**	**18 795**	**21 527**	**52 748**	**10 275**

Fonds international de développement agricole
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie
Téléphone: +39 06 54591 - Télécopie: +39 06 5043463
Courriel: ifad@ifad.org
www.ifad.org
ifad-un.blogspot.com
www.facebook.com/ifad
instagram.com/ifadnews
www.twitter.com/ifadnews
www.youtube.com/user/ifadTV