

MODULE 1 – AVANT DE COMMENCER

INTRODUCTION

Avant d'investir dans le développement de votre capacité d'exportation ou dans la certification, il est utile de se poser quelques questions:

- **Groupements de producteurs:**
 - *Voulons-nous exporter nous-mêmes, ou allons-nous vendre nos produits à un exportateur?*
 - *Si nous choisissons de coopérer avec un exportateur, restons-nous indépendants, et vendons-nous à tout partenaire approprié, ou entrons-nous dans un mécanisme de sous-traitance avec un exportateur, qui nous permettrait de bénéficier des services offerts par l'exportateur?*
- **Exportateurs:**
 - *Développons-nous notre propre capacité de production, ou achetons-nous nos produits auprès d'agriculteurs individuels ou de groupements de producteurs?*
- **Groupements de producteurs et exportateurs:**
 - *Quel marché choisissons-nous comme marché cible?*
 - *Quel système de certification choisissons-nous?*
 - *Quels sont nos points forts et faibles?*

Ce module a pour objectif de fournir des réponses à ces questions préliminaires. Certains des outils requièrent des capacités de gestion de base. Si vous sentez que vous ne comprenez pas les informations ou que vous n'êtes pas encore en mesure d'utiliser les outils, nous vous suggérons d'étudier d'abord les outils de gestion de base dans le Module 2, avant de retourner au Module 1.

L'APPROCHE 5M

Nous vous conseillons d'effectuer une auto-évaluation préliminaire des points forts et faibles de votre organisation et produit en adoptant l'approche «5M»¹. La méthode des «5M» évalue les organisations sur la base de cinq variables: MAIN-D'OEUVRE, MATÉRIEL, MÉTHODES, MACHINES et MESURES.

Essayez de répondre aux questions ci-dessous. Si vous ne comprenez pas la question ou vous êtes incapable d'y répondre, sautez-la pour le moment – vous effectuerez une analyse plus complète dans le Module 3, où vous développerez un plan d'affaires ou d'exportation.

¹ Basé sur le «CBI Export Planner», paragraphe 2.5.1. Voir

http://www.cbi.eu/marketinfo/cbi/docs/export_planner_a_comprehensive_guide_for_prospective_exporters_in_developing_countries?via=pub.

MAIN D'OEUVRE

Quels sont les hommes/femmes dans votre organisation? Quelles sont leurs expériences et capacités?

- Groupements de producteurs

- Comment décririez-vous les relations entre les membres du groupement et son comité exécutif/de gestion? Est-ce que les membres sont représentés de manière démocratique dans les organismes de décisions de l'organisation? Est-ce que les représentants des membres possèdent les connaissances et les compétences nécessaires afin d'exécuter leur rôle de manière effective? Est-ce que les membres de l'organisation et ses gestionnaires sont pareillement motivés à développer ces activités, est-ce qu'ils partagent les mêmes objectifs?
- Votre organisation est-elle gérée par un comité exécutif comprenant des représentants des membres, ou par des gestionnaires professionnels salariés, supervisés par un conseil d'administration?

- Groupements de producteurs et exportateurs

- Quels sont les capacités de gestion de base dans votre organisation? Êtes-vous capables d'organisation des réunions, de développer une vision et stratégie, d'élaborer un plan de travail?
- Quels sont les capacités de gestion d'exportation de votre organisation? Possédez-vous des capacités d'étude de marché, de négociation de contrat, de gestion financière, d'organisation logistique, de gestion de la qualité, etc.? Quels sont les capacités de votre organisation au niveau de l'informatique et des langues?
- Avez-vous déjà des contacts avec des organisations de soutien (gouvernementales, non-gouvernementales, privées) qui pourraient vous aider? Avez-vous déjà des relations commerciales, et sont-elles de long ou de court terme?

MATÉRIEL

Quelle est la situation financière de votre organisation?

- Groupements de producteurs et exportateurs

- Votre organisation possède-t-elle un compte bancaire, un système de comptabilité basique, des rapports annuels financiers, des audits externes, etc.?
- Quelles sont les ressources financières que votre organisation peut utiliser? Votre organisation dispose-t-elle d'assez de fonds pour payer ses frais courants, ou avez-vous accumulé des dettes? Avez-vous besoin de préfinancement afin d'acheter des produits ou préfinancer la production de vos fournisseurs? Avez-vous besoin de préfinancement afin de couvrir les frais opérationnels liés à l'exportation? Disposez-vous de fonds pour élargir vos activités, ou auriez-vous besoin de crédit?
- Avez-vous déjà des relations avec des banques ou d'autres parties (exportateurs, importateurs) prêts à investir dans votre organisation?

MÉTHODE

Quels sont les méthodes de gestion et le professionalisme de l'organisation?

- Groupements de producteurs

- Quel est le statut légal de votre organisation? Êtes-vous officiellement une organisation sans but lucratif, et est-ce que ceci pourrait changer suite à l'élargissement de vos activités?

- Exportateurs

- Quel est la structure de propriété de votre entreprise (entreprise familiale, société à responsabilité limitée, filiale, etc.)? Est-ce que les gestionnaires sont libres dans leurs décisions concernant la stratégie de l'entreprise?

- **Groupements de producteurs et exportateurs**

- Avez-vous des permis d'exportation?
- Comment votre organisation est-elle structurée? Comment organise-t-elle ses activités de production et d'exportation? Est-ce que l'organigramme de l'organisation indique clairement les responsabilités de chacun, ainsi que la ligne d'autorité?
- (Pour les organisations avancées) Avez-vous un agent ou un service commercial / d'exportation? Avez-vous un système de gestion de la qualité / de la traçabilité?

MACHINES

Quelle est la capacité de production de votre organisation?

- **Groupements de producteurs et exportateurs**

- Est-ce que le niveau de production actuel permet de livrer des quantités exportables? Pouvez-vous facilement développer votre capacité de production ou est-ce que cela nécessite un investissement à long terme?
- Est-il facile pour votre organisation de changer de produit?
- Dans quelle mesure dépendez-vous de fournisseurs externes ou de facteurs qui échappent à votre contrôle? Par exemple, existe-t-il des risques de déficits de production en raison de coupures de courant ou de mauvaises conditions météorologiques? Avez-vous pris des mesures pour faire face à ces risques (par exemple, créé votre propre générateur d'électricité ou construit un stock d'intrants)?

MESURES

Quels sont les indicateurs de performance de votre organisation?

- **Groupements de producteurs et exportateurs**

- Comment est-ce que le volume de vente a évolué au cours des dernières années?
- (Pour les organisations plus avancées qui ont déjà effectué une analyse coût-bénéfice) Quel est votre rentabilité par unité/rendement du capital investi/productivité de la main-d'œuvre?
- Comment est-ce que ces indicateurs se comparent à ceux de vos concurrents? Êtes-vous plus ou moins efficace?

Essayez de déterminer, pour chaque variable «M», quelles sont les principales forces et faiblesses de votre organisation. Faites une liste d'au moins un et non plus de trois points forts et faibles pour chaque variable.

Notons que les organisations faibles ont tendance à être incapables d'effectuer une analyse efficace fondée sur l'approche 5M. En effet, si vous n'avez qu'une idée très vague des éléments liés à la mise en place d'une entreprise d'exportation, il est également très difficile d'évaluer vos forces et vos faiblesses. Les organisations ont tendance à concentrer leur analyse sur leurs expériences pratiques, et de n'identifier des faiblesses que là où elles ont effectivement rencontré des problèmes. Toutefois, les faiblesses «inconnues» sont habituellement plus problématiques que les faiblesses «connues». Souvenez-vous de cette règle de base: si vous ne l'avez pas encore fait, votre manque d'expérience représente une faiblesse.

ÉTUDE DE MARCHÉ

Le produit

Si vous avez encore la possibilité de changer votre produit sans trop d'investissements, il est important de savoir quels produits jouissent d'une demande croissante, et quels produits connaissent une demande en baisse. Même si vous n'êtes plus en mesure de changer de produit, il peut y avoir des demandes différencierées pour différentes variétés, qualités, calibres, etc. Il est très important de comprendre ces «demandes de marché différencierées» parce qu'il est possible que vous devrez adapter vos méthodes de production afin d'y répondre.

Le marché – demande et prix

Afin de prendre des décisions éclairées concernant vos investissements, vous avez besoin de savoir sur quel marché vous êtes susceptible de trouver un acheteur. Quelles exigences spécifiques posent les différents marchés de votre produit, et comment évoluent les prix sur ces marchés? Les marchés peuvent être différencierés en fonction de leur région (le marché ouest-africain, le marché européen, le marché nord-américain), leur pays (le marché italien, le marché allemand), ou leur niveau de vente (le marché de gros, le marché de détail). Au sein du marché de détail d'un pays, différents types de marchés peuvent être distingués, tels que le marché des produits de marque, le marché des produits «blancs», les marchés du haut et du bas de gamme, etc. Notons que les marchés des produits certifiés (y compris les marchés des produits biologiques et du commerce équitable) et les autres marchés de niche possèdent souvent leurs propres caractéristiques, et ne suivent pas nécessairement les tendances générales du marché.

Le marché – autres caractéristiques

Les autres caractéristiques du marché qui peuvent avoir un impact important sur votre entreprise comprennent: la distance au marché (temps de

transport), les compétences linguistiques des importateurs, les similitudes ou les différences culturelles qui peuvent affecter les relations entre partenaires commerciaux, et les barrières au commerce, y compris les droits d'importation, les restrictions d'importation basées sur les règles d'origine, les exigences d'étiquetage (par exemple, l'étiquetage nutritionnel), la sécurité alimentaire et les règlements phytosanitaires et de traçabilité.

La concurrence

Ce que fait la concurrence est aussi important que ce que fait le marché. Y-a-t-il de nombreux fournisseurs essayant de vendre le même produit? Y-a-t-il une offre excédentaire ou une sous-offre de votre produit?

Les marchés des produits bio/équitables

Si vous pensez cibler les marchés des produits biologiques ou du commerce équitable, nous vous suggérons de consulter les Aperçus de Marché contenus dans ce guide (voir [<www.fao.org/organicag/organicexports/oe-market-briefs/fr/>](http://www.fao.org/organicag/organicexports/oe-market-briefs/fr/)). Ces documents analysent les marchés de certains produits d'importance pour l'Afrique de l'Ouest et centrale (le cacao, le café, le coton, la mangue et l'ananas), mais ils sont aussi pertinents pour les producteurs d'autres régions. La liste des références à la fin des Aperçus peut s'avérer particulièrement utile. Une recherche sur le Web sur la base des noms d'auteur contenus dans ces listes peut vous mener à des publications plus récentes sur le même sujet. En outre, la liste contient de nombreux sites Web où vous pouvez trouver d'autres – et plus récentes – informations.

Nous reviendrons sur l'étude de marché (à un autre niveau) dans le Module 7 de ce guide, où nous parlerons d'études de marché et de marketing.

COMBINER L'AUTO-ÉVALUATION ET L'ÉTUDE DE MARCHÉ

ANALYSE «SWOT»

L'analyse «SWOT» (ou «FFOM», selon l'acronyme français) est un outil de planification stratégique qui est couramment utilisé dans l'évaluation des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (en anglais: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) d'un projet ou d'une entreprise commerciale. L'analyse SWOT consiste à identifier l'objectif d'un projet, ainsi que les facteurs internes et externes qui

sont favorables ou défavorables à la réalisation de cet objectif. Forces et Faiblesses réfèrent à la situation interne de votre organisation, aux aspects que vous contrôlez. Dans l'analyse SWOT, vous analyserez ces éléments pour lesquels vous agissez mieux ou pire que vos concurrents. Opportunités et Menaces se réfèrent aux caractéristiques de l'environnement externe dans lequel vous opérez, et que vous ne contrôlez pas.

L'analyse est présentée dans la matrice SWOT. Nous vous conseillons de conduire une analyse SWOT pour plusieurs aspects de votre organisation, y compris (a) les ressources humaines et la gestion; (b) les finances; (c) la production et les opérations; et (d) le marketing. Dans l'analyse SWOT de votre position de marketing, utilisez au moins l'information suivante résultant de l'analyse 5M:

- Main d'œuvre: les capacités de marketing de votre organisation;
- Matériel: le budget disponible pour le marketing;
- Méthodes: systèmes de traçabilité et de gestion de la qualité;
- Machines: capacité et flexibilité de production;
- Mesures: coûts de production par unité.

La combinaison des méthodes SWOT et 5M vous permettra d'identifier les opportunités et menaces pour votre entreprise.

	Utile pour atteindre l'objectif	Néfaste pour atteindre l'objectif
Internes (organisation)	F orces	F aiblesses
Externes (environnement)	O pportunités	M enaces

CHOISIR LA STRUCTURE DE VOTRE FILIÈRE

Il existe plusieurs types de filière internationale, et il est utile d'analyser les opportunités et menaces présentées par chaque structure. Voici quelques exemples de structures de filière internationale:

Agriculteurs individuels → commerçants locaux → exportateur → importateur

Agriculteurs individuels sous contrat → exportateur → importateur

Groupement de producteurs en sous-traitance → exportateur → importateur

Groupement de producteurs + exportateur en sous-traitance pour des services à l'exportation → importateur

Groupement de producteurs → importateur

Agriculteur individuel (plantation) = exportateur → importateur

Evidemment, ceci n'est qu'un aperçu très simplifié. Il n'inclut ni les fournisseurs d'intrants aux agriculteurs, ni les grossistes et les détaillants auxquelles les importateurs vendent leurs produits, et omet les chaînes plus complexes des produits transformés et composites. Par exemple, le terme «commerçant local» dans la première structure de filière pourrait comprendre plusieurs agents de produit villageois, petits et grands commerçants et transformateurs.

La relation entre un groupement de producteurs et son exportateur peut prendre diverses formes. À une extrémité du spectre, l'exportateur gère le groupement en sous-traitance, contrôle la planification de la production et fournit tous les intrants; les producteurs ne sont pas autorisés à vendre à d'autres acheteurs (troisième exemple). À l'opposé du spectre, le groupement d'agriculteurs se

gère lui-même, achète ses propres intrants, est certifié en vertu de son propre système indépendant de contrôle interne (SCI) et sous-traite à un exportateur les services à l'exportation (quatrième exemple). D'autres groupements de producteurs gérés de manière autonome décident de livrer à un seul exportateur sous contrat. Certains exportateurs gèrent le SCI d'un groupement d'agriculteurs, mais ne fournissent pas d'intrants et permettent aux agriculteurs de vendre à d'autres acheteurs. Chaque situation exige ses propres dispositions, et il est toujours important de préciser clairement les rôles et les responsabilités de chaque partie. Plus d'informations concernant l'agriculture contractuelle peuvent être trouvées au Centre de ressources sur l'agriculture contractuelle de la FAO: <www.fao.org/ag/ags/contract-farming/index-cf/fr/>.

L'analyse SWOT vous fournira un éclairage sur vos forces et faiblesses, et vous permettra d'évaluer quelle structure de filière est la plus appropriée pour votre organisation. Vous devriez évaluer soigneusement les investissements nécessaires afin d'occuper votre position préférée dans la filière internationale. Est-ce que les bénéfices de ces investissements l'emportent sur les coûts? Si vous décidez d'exporter directement, par exemple, est-ce que la différence entre le prix à l'exportation et le prix à la production permet à votre organisme d'assumer tous les frais de fonctionnement (frais de calibrage, emballage, transport, certification, manutention portuaire, etc.)? Il peut être plus rentable de vendre vos produits à un exportateur ou transformateur, ou même sur le marché local. Cela ne devrait pas être considéré comme une «défaite»; après avoir acquis plus d'expérience, vous pouvez décider de commencer à exporter directement, si une bonne opportunité de marché se présente.

Le [Module 4](#) fournit un aperçu détaillé d'analyse coût-bénéfice.

CHOISIR UN MARCHÉ ET UN SYSTÈME DE CERTIFICATION

Si vous choisissez d'exporter directement, vous devez bien sûr sélectionner votre marché. Mais même si vous décidez de ne pas exporter vous-même, il est bon d'avoir une idée générale du marché sur lequel vos produits seront vendus, et de savoir avec quels exportateurs vous devez collaborer. L'analyse SWOT vous permet d'évaluer vos forces et vos faiblesses par rapport aux opportunités et aux menaces présentées par le marché. Sur quel marché vos forces vous donnent-ils un avantage concurrentiel par rapport à vos concurrents?

Le marché européen, par exemple, est très exigeant quant à la traçabilité des aliments. Si votre organisation dispose déjà d'un bon système de gestion de la qualité, elle peut être en mesure de répondre à ces exigences, alors que vos concurrents ont plus de difficultés. La demande du marché quant

à la traçabilité des produits représente ainsi un avantage concurrentiel pour votre entreprise.

Dans un autre exemple, votre produit est fourni par différents concurrents, et il existe peu d'opportunités pour différencier vos produits au niveau de leur qualité. Dans ce cas, vous pouvez décider d'obtenir la [certification biologique](#) – surtout si vos producteurs n'utilisent pas de produits agrochimiques – afin d'approvisionner un marché de niche où la concurrence peut être moins féroce.

A ce stade, vous ne devriez pas être trop précis dans votre choix de marché. Par exemple, au lieu de l'Allemagne, vous pouvez choisir toute l'Europe occidentale, tout en gardant des options alternatives ouvertes.

ÉLABORER UN PLAN DE TRAVAIL

Après avoir déterminé votre marché cible, vous devez élaborer un plan de travail pour y arriver. Le plan de travail doit:

- Fixer un certain nombre d'objectifs clairs et mesurables;
- Contenir une stratégie «étape-par-étape» (y compris un calendrier) pour atteindre ces objectifs;
- Clarifier les responsabilités: qui fait quoi;
- Évaluer les coûts.

Analysez les faiblesses de votre organisation telles que définies dans l'analyse SWOT. Quelles sont les faiblesses les plus importantes, à examiner en premier?

À ce stade, vous devez aussi déterminer si vous avez besoin d'aide extérieure. Si c'est le cas, vous devriez commencer à chercher des organismes qui peuvent offrir ce type d'aide. Vous pouvez peut-être obtenir des fonds financiers de votre gouvernement ou d'un projet visant à recruter des consultants privés.

Le [Module 2](#) vous aidera à choisir vos partenaires.



INFORMATIONS POUR LES ORGANISATIONS D'APPUI AUX ENTREPRISES

En Afrique occidentale et centrale, où peu de groupements de producteurs ont la capacité de mettre en place une entreprise d'exportation, la «poussée» à l'exportation est souvent fournie par les projets de promotion des exportations, qui «recrutent» des groupements de producteurs afin de se conformer aux exigences de leurs donateurs. Les organisations de appui aux entreprises devraient indiquer clairement aux groupements de producteurs les coûts et les risques inhérents à toute activité d'exportation, ainsi que d'autres options pour jouer un rôle sur les marchés internationaux. En effet, la vente à un exportateur peut s'avérer une alternative viable – et peut même être plus rentable qu'exporter directement.

Les attentes des agriculteurs impliqués dans le projet doivent être gérées prudemment. Les agriculteurs doivent être motivés par le projet afin de participer à des séances de formation et de se conformer aux normes de qualité. Si les phases préparatoires du projet prennent plus de temps que prévu, le risque existe que les agriculteurs perdent espoir et abandonnent le projet, emportant les résultats des investissements en formation avec eux. Voilà pourquoi il est extrêmement important de:

- Bien informer les agriculteurs quant à la durée de la phase préparatoire du projet;
- Réduire le nombre d'agriculteurs impliqués dans le développement des systèmes de traçabilité, gestion de la qualité et contrôle interne de l'organisation. Même si vous êtes en mesure de fournir des formations à un groupe d'agriculteurs plus large (par exemple pour atteindre les objectifs du projet du donateur, ou pour créer un ensemble d'agriculteurs qui peuvent fournir des produits au moment où les activités commerciales de l'organisation prennent leur envol), l'implication précoce d'un trop grand nombre d'agriculteurs rendra impossible d'acheter la production de tous les agriculteurs qui ont investi dans la conformation aux exigences de production et de qualité du projet.
- Clairement informer les agriculteurs des volumes de production qui seront achetés par l'organisation ou par l'exportateur; ils devront vendre le reste de leurs volumes de production à travers leurs circuits de commercialisation habituels.

Les organisations d'agriculteurs désireuses d'approvisionner le marché du commerce équitable sont souvent obligées d'exporter directement, ce qui peut inciter les organisations de appui aux entreprises à aller trop vite dans la mise en place des opérations d'exportation. Dans le pire des cas, les problèmes de livraison sont tels que l'ensemble du projet est supprimé; dans le meilleur des cas, l'organisation de appui aux entreprises reprend le contrôle total des activités d'exportation, alors le groupement de producteurs prend des années à construire les capacités d'exportation nécessaires. Afin d'éviter ces déconvenues, il est indispensable d'évaluer soigneusement les capacités et les expériences du groupement et d'informer toutes les parties – de façon réaliste – de la faisabilité des activités, des résultats et des calendriers.

En plus de l'outil SWOT abordé dans ce module, vous pouvez utiliser les outils d'Evaluation Rurale Participative (ERP), qui autonomisent et impliquent les agriculteurs dans l'analyse de leur situation initiale. Les outils ERP suivants peuvent s'avérer utiles dans l'élaboration d'un système de marketing pour un groupement de producteurs:

- Diagramme de Venn <www.fao.org/Participation/francais/ft_more.jsp?ID=661>
- Diagramme de flux <www.fao.org/Participation/ft_more.jsp?ID=3061>
- Cartographie de la mobilité <www.fao.org/participation/tools/mobilitymap_545.html>
- Analyse coût-bénéfice participative <www.fao.org/Participation/ft_more.jsp?ID=142>
(voir le Module 4)

Pour plus d'outils ERP, consultez <www.fao.org/participation/francais/default.htm>.

