

Chapitre 6: Gérer la croissance

Ce chapitre examine de manière détaillée de quelle manière un groupe peut assurer sa croissance, élargir le champ de ses activités et améliorer celles-ci, et étudie l'incidence de ces innovations sur le groupe.



Points clés

La situation

A Accroître les bénéfices du groupe

Opportunités

Financer l'expansion

Faisabilité

Concurrence

B Services pour les membres

Résumé

La situation

Dans un premier temps, la plupart des groupes de producteurs urbains sont de petite taille et travaillent en partenariat en vue d'obtenir certains avantages sociaux et financiers mutuels. Lorsqu'un groupe réussit dans une activité donnée, d'autres groupes souhaitent s'associer avec lui et développer leurs activités, en vue d'accroître leurs bénéfices, d'accéder aux services d'épargne et de crédit, de pouvoir effectuer des achats en gros, et de bénéficier de l'entraide qui assure la cohésion sociale du groupe.

Un groupe dispose de plusieurs options pour développer ses activités ou ses services. Il peut par exemple renforcer telle ou telle activité, diversifier sa production, choisir un autre rôle à l'intérieur du circuit commercial, voire

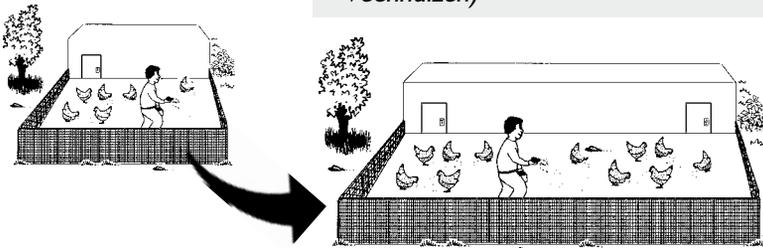


Est-il possible de passer de l'agriculture de subsistance à l'agriculture commerciale?

À **Lomé** et à **Cotonou**, des cultivateurs de légumes ayant réussi à s'acheter avec leurs économies des pompes à pédale, puis des motopompes, sont passés d'une agriculture de subsistance à une agriculture commerciale. La plupart d'entre eux produisent aujourd'hui pour l'exportation et la consommation locale (Keraita et al, 2003).

Au **Kenya**, des accords passés dans le cadre de l'agriculture contractuelle avec des industries agroalimentaires actives dans le domaine de l'élevage a permis à des agriculteurs de s'assurer des revenus substantiels (Mireri, 2002). Pour pouvoir accéder à ce type de contrats, l'agriculteur doit disposer d'un certain espace (suffisant notamment pour abriter 300 poussins), être en mesure d'assumer les frais d'eau, d'électricité, de main-d'œuvre, et d'équipement de base et acquitter un dépôt de 0,8 dollar par poussin. Certains dispositifs d'aide, comme l'adaptation des législations locales, l'offre de formation technique et la fourniture de crédits, jouent un rôle essentiel dans ces systèmes.

(Cities Farming for the Future, R. van Veenhuizen)





travailler dans d'autres domaines que l'agriculture. Il peut également décider d'améliorer les services qu'il propose à ses membres, notamment dans le domaine de l'épargne et du crédit, des achats et de la vente en commun des produits.

L'expansion d'une entreprise comporte des avantages et des désavantages. Si cette expansion est couronnée de succès, le groupe augmentera les bénéfices de ses membres et pourra leur offrir davantage de services. Il pourra également accéder plus facilement aux ressources et pourra exercer une plus forte influence. En revanche, il se peut que le groupe et ses activités deviennent plus difficiles à gérer et qu'une visibilité accrue suscite une intensification de la concurrence. Si les activités ne sont pas menées dans le respect de la légalité, elles risquent également d'avantage d'attirer l'attention des autorités locales.

Avant d'envisager son expansion, il importe que le groupe soit déjà solidement implanté et ait obtenu un certain degré de réussite dans ses activités initiales.

Les activités de développement les plus fructueuses sont

L'agrotourisme dans la zone périurbaine de Beijing

L'agrotourisme est l'une des quatre domaines d'activités les plus courants dans le secteur agricole à Beijing, les autres étant la transformation, la production et l'agriculture de pointe. L'agro-tourisme, qui s'est considérablement développé ces dernières années, comporte deux domaines d'activités:

*l' **agriculture touristique**: excursions d'une journée, avec visite des exploitations agricoles et activités de cueillette,*

*l' **agriculture récréative**: séjours de plusieurs jours à la ferme, où le visiteur se voit proposer diverses activités d'ordre touristique.*

L'agriculture touristique offre des perspectives intéressantes à l'exploitant qui souhaite diversifier ses activités. Les coûts d'investissement sont très bas, ce qui a permis à de nombreux agriculteurs d'utiliser leurs terres pour développer des jardins agricoles à vocation touristique. On compte aujourd'hui plus de 1900 de ces jardins, répartis dans les 300 villages des 50 villes et municipalités de la ceinture périurbaine de Beijing, dont 285 sont d'importantes entreprises, et 30 ont été aménagés comme jardins municipaux.

(Cities Farming for the Future, R. van Veenhuizen)

généralement celles qui nécessitent peu d'investissements – ou qui permettent d'économiser du travail ou d'augmenter la production sur la même parcelle. L'utilisation de variétés de semences améliorées, d'engrais et de pesticides non organiques, et d'un outillage simple et peu coûteux pour la production et la transformation, par exemple, est une stratégie de développement qui donne de bons résultats.

Les innovations nécessitant de coûteux investissements – en matériel pour les cultures, les transports ou le stockage – ou des opérations plus risquées comme l'adoption de nouvelles cultures ou d'un nouveau type de production animale, auront d'autant plus de chances de réussir que le groupe sera déjà solidement implanté et aura fait ses preuves dans le domaine initialement choisi. En revanche, plus les activités choisies pour la croissance s'éloignent du domaine de maîtrise du groupe – en termes de connaissances, de compétences, d'expérience et de ressources – plus elles seront risquées.

A. Accroître les bénéfices du groupe

Les groupes qui souhaitent accroître leurs bénéfices peuvent essayer soit d'augmenter leur production soit de réduire le coût de celle-ci. Ces deux solutions ne sont toutefois pas nécessairement les



meilleures. Il est également possible d'innover en cherchant de nouveaux débouchés ou de nouveaux produits, en essayant d'accroître la valeur de la production actuelle – en améliorant par exemple l'emballage ou les procédés de transformation – voire en se tournant vers d'autres activités non agricoles pour lesquelles il existe une demande et qui correspondent au savoir-faire et aux ressources du groupe. L'objectif à long terme est d'accroître les bénéfices des membres, et non pas nécessairement de produire plus et mieux.

Exemples d'opportunités pour augmenter le profit incrementer

Quelques voies à explorer pour accroître ses bénéfices, à partir d'activités en cours ou nouvelles. Le groupe a-t-il d'autres suggestions à proposer?

a) Augmenter la production:

- *Trouver de nouvelles terres/de nouveaux sites de production (ce n'est pas nécessaire pour certaines activités – par exemple la culture des champignons, l'élevage de petits animaux, les jardins sur les toits)*
- *Améliorer les méthodes de production – culture plus intensive, de meilleure qualité, meilleure utilisation de l'eau, semences améliorées, bétail de meilleure qualité*
- *Utiliser davantage d'intrants – main-d'œuvre, engrais, compost, eau*
- *Faire appel à davantage de main-d'œuvre.*

b) Améliorer la qualité:

- *Utiliser les eaux traitées/l'eau plus soigneusement*
- *Utiliser la lutte intégrée contre les ravageurs et éviter si possible les pesticides chimiques*
- *Préférer le compost aux engrais chimiques – le groupe peut-il produire et même vendre son propre compost?*
- *Utiliser des semences de meilleure qualité*
- *Utiliser des méthodes de culture plus performantes*
- *Choisir des terres plus éloignées du trafic et de la pollution*
- *Réduire les dommages/les pertes en améliorant l'emballage ou les transports.*

c) Réduire les coûts:

- *Acheter les intrants en grandes quantités, par l'intermédiaire du groupe, de l'AIG ou d'un autre type d'organisation*
- *Travailler en partenariat avec un transporteur/un acheteur*
- *Acheter ou louer des moyens de transport pour le groupe – bicyclette, moto, camionnette?*
- *Restructurer les activités – est-il possible d'obtenir les mêmes résultats à moindre coût? De gagner du temps? Un membre aurait intérêt à travailler dans un autre domaine? Quelqu'un d'autre peut-il faire le travail de manière plus économique?*

d) Augmenter les prix:

- Si la demande est plus forte que l'offre, est-il possible d'augmenter le prix des produits?
- Est-il possible de convenir d'un prix plus avantageux avec un grossiste, en échange de la livraison régulière de grandes quantités?
- L'amélioration de la qualité (ou la certification) peut-elle permettre de majorer le prix des produits agricoles?

e) Nouveaux marchés:

- Vente directe aux supermarchés, aux restaurants, aux hôtels
- Vente directe au consommateur – livraison à domicile
- Vente dans d'autres régions
- Offres spéciales permettant de vendre davantage – par exemple, rabais pour des achats massifs ou des commandes régulières, si l'intéressé amène un nouveau client, ventes complémentaires, cadeaux, etc.

f) Nouveaux produits:

- Autres légumes
- Champignons
- Diversification de la production animale – en faveur notamment d'animaux de petite taille dont l'élevage ne nécessite pas beaucoup de place

Il est difficile de produire certaines denrées de base comme le maïs, le riz et le manioc à meilleur prix que dans les zones rurales, mais certaines cultures ayant une plus grande valeur marchande comme les légumes, les champignons, le miel, les fleurs et les plantes ornementales, les petits animaux (aulacodes, cochons d'Inde, volaille, par exemple) se vendent bien.

g) Nouveaux services:

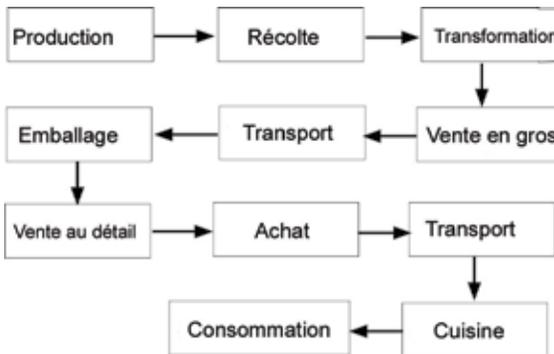
- Le groupe peut-il offrir des services à d'autres groupes ou aux particuliers?
- Peut-il obtenir des produits ou des intrants en leur nom?
- Commercialisation en commun?
- Transport?
- Emballage?

h) Accroître la valeur de la production:

- Transformation des produits – meulage, raffinage, emballage, cuisson, brassage. Avec une croissance urbaine en pleine expansion, les gens ont de moins en moins de temps pour cuisiner, ce qui explique le succès grandissant des produits déjà préparés et de la vente dans la rue
- Améliorer l'emballage et le transport

Trouver un nouveau rôle à jouer à l'intérieur du circuit commercial:

Le groupe peut-il envisager autre activité que la production et la vente des produits agricoles? Schématiquement, le circuit se présente comme suit:



Chacune de ces étapes représente un investissement en temps et en argent qui contribue à élever le coût final des produits – le groupe peut-il se positionner ailleurs qu'aux échelons « production » et « récolte »? Peut-il, par exemple, envisager de mieux emballer les produits, en sorte qu'ils aient une plus longue durée de conservation, séduisent de nouveaux clients, ou risquent moins d'être endommagés? De transformer ou de cuisiner les produits, puis de les vendre? De livrer directement le client pour éviter à ce dernier d'avoir à se déplacer?

i) Activités non agricoles:

- Le groupe possède-t-il d'autres compétences et d'autres connaissances utilisables pour une activité lucrative, pas nécessairement dans le domaine de l'agriculture urbaine? Peut-il proposer des services à d'autres groupes?
- Peut-il produire ou vendre autre chose?

Financer l'expansion

Si un groupe est très performant dans un domaine donné, il peut tout à fait être en mesure d'épargner suffisamment pour envisager son expansion. Il sera cependant souvent nécessaire de faire appel à un financement extérieur; c'est à ce stade qu'une banque, une AIG ou un réseau (voir chapitre suivant), voire une ONG peuvent lui consentir un prêt pour l'aider à élargir son champ d'activités. Il convient toutefois de ne pas oublier que l'argent prêté doit être rendu, et que la somme initiale sera généralement majorée d'un intérêt ou d'une taxe.



Les banques sont généralement peu disposées à consentir des prêts à des producteurs individuels, car ces derniers ne peuvent généralement pas leur proposer de garantie sous forme de terrain ou d'autres ressources.



Il arrive cependant que des ONG, des organisations humanitaires ou des organismes de crédit publics consentent des prêts à des groupes organisés et enregistrés en utilisant le système de la responsabilité collective, par lequel chacun des membres s'engage à rembourser la totalité du prêt – si un membre n'assume pas le montant de la dette qui lui échoit, ce sont les autres membres qui devront acquitter cette somme. Par ailleurs, le groupe qui ne rembourse pas le prêt ne pourra pas par la suite contracter un nouvel emprunt, ce qui est fortement préjudiciable à sa réputation et compromet par ailleurs les chances des autres groupes d'emprunter auprès des banques.

Le groupe qui envisage un emprunt doit s'assurer soigneusement qu'il pourra rembourser le prêt, en effectuant une estimation réaliste des bénéfices supplémentaires qu'il espère pouvoir réaliser avec cette somme. Si les bénéfices escomptés ne couvrent pas les frais bancaires, il sera peu judicieux de contracter un emprunt.

L'inflation

Le groupe doit également tenir compte de l'inflation – une augmentation générale des prix dans tout le pays. L'inflation est un phénomène sur lequel le groupe n'a aucune emprise. En cas de forte inflation, les prix ne cessent de



monter, et il devient très difficile de planifier ses dépenses dans le long terme. Un sac de fourrage qui coûtait 10 dollars l'année précédente peut en coûter 12 aujourd'hui. Un poulet peut être vendu pour 5 dollars, alors qu'il n'en coûtait que 4 un an auparavant. Le fourrage et les poulets doivent s'acheter à un prix qui continue de monter pendant la période d'élevage. Si l'inflation est très élevée, le

groupe peut manquer de l'argent nécessaire pour élever les animaux avant que ces derniers ne puissent être vendus. Même s'ils pouvaient les vendre à un meilleur prix que l'année précédente, ils risquent de se trouver à court d'argent trop tôt. En d'autres termes, ils risquent d'être confrontés à un problème de trésorerie. Dans les endroits qui connaissent une forte inflation, les groupes doivent par conséquent disposer d'une épargne plus importante, afin de pouvoir financer leurs activités jusqu'au moment de la vente.



Actions du conseiller de groupe

Examiner avec le groupe un projet de développement. Ne pas présenter tout de suite la liste des exemples, mais commencer par une question d'ordre général: qu'est-ce que le groupe peut entreprendre pour accroître ses bénéfices?



"... Les plats cuisinés sont en train de devenir très « tendance »...pour ceux d'entre nous dont les horaires de travail sont très exigeants, la perspective de devoir préparer à manger à la maison devient de moins en moins séduisante...tout ce que je cuisine aujourd'hui est déjà à moitié préparé...Poisson, purée, et tout le reste...J'avais l'habitude de préparer tous les week-ends des chips de plantain à la maison...aujourd'hui, sur les 10 km du trajet à la maison, il y a plus de trente personnes qui en vendent" – Antie Nanan, Madina, Accra. (*Études urbaines: Accra, Ghana*)

a) Recherche d'idées

Une bonne méthode consiste à organiser des séances de réflexion (voir l'annexe sur les techniques de participation), destinées à



À **Bangkok (Thaïlande)** et à **Ho Chi Minh (Vietnam)**, les pisciculteurs (péri)urbains ont commencé à élever des poissons d'aquarium, créneau prometteur sur un marché florissant. La valorisation de la production de plantes aquatiques, par divers procédés techniques de transformation, d'emballage et de vente se pratique également de plus en plus à Bangkok.

Note d'orientation sur l'aquaculture périurbaine Note no 5, Université de Stirling et ETC Urban Agriculture. 2006

aider le groupe à examiner comment il pourrait améliorer sa production ou s'il pourrait envisager un autre type de production plus rentable.

Le groupe pourra s'inspirer des initiatives et des innovations de certains de ses membres. Si les principales possibilités figurant dans la liste ci-dessus ne sont pas évoquées, le conseiller de groupe en fera lui-même la suggestion. Il faut encourager le groupe à trouver ses propres idées et, au cours de cette première étape, ne critiquer aucune proposition. Il faudra simplement prendre note de toutes les suggestions.



Poser des questions pour aider le groupe à étoffer la liste, du genre:

Quel autre produit pouvons-nous cultiver? D'autres légumes? Des produits non comestibles? Pouvons nous envisager la production animale? l'arboriculture? la pêche?

Quels autres produits demandés sur le marché pourrions nous produire?

Existe-il un produit pour lequel il existe une demande mais que les gens ne peuvent pas se procurer sur le marché?

Que font les gens des produits que nous leur vendons?

Qui d'autre est susceptible d'utiliser nos produits?

D'autres personnes ont-elles besoin des mêmes intrants que nous?

b) Regrouper les idées

Lorsque toutes les suggestions possibles auront été émises, il faudra les classer dans les rubriques proposées plus haut puis examiner quels sont, pour chacune de ces rubriques, les idées les plus prometteuses. Quel projet suscite-t-il le plus d'enthousiasme? Lequel serait, d'un point de vue pratique, le plus facile à mettre en œuvre?

c) Commencer par les projets les plus faciles à mettre en œuvre

Examiner brièvement chaque proposition avec le groupe, afin d'éliminer toutes celles qui seraient irréalisables (pourquoi sont-elles irréalisables? Est-ce en raison d'un manque de compétences ou de connaissances? Serait-il possible d'acquérir ces dernières?). Il conviendra également d'éliminer toutes les suggestions déraisonnables ou immorales. En écartant certaines suggestions, il conviendra toutefois d'inciter le groupe à chercher d'autres idées du même ordre, susceptible de résoudre un problème identique, mais plus faciles à mettre en œuvre. Souvent, il suffit d'une petite modification pour qu'une suggestion a priori peu réaliste devienne réalisable. Ajouter à la liste toutes les nouvelles suggestions.



L'introduction de l'élevage d'aulacode (un petit rongeur commun en Afrique) au Ghana a également conduit à expérimenter des traitements à base d'herbes contre les vers et d'autres maladies dans les exploitations agricoles.

(Études urbaine, Accra, Ghana)



Spécialisation

*La proximité d'un marché urbain peut permettre aux agriculteurs urbains de se spécialiser et/ou de diversifier leur production. Un agriculteur de la grande niaye de Pikine, à **Dakar**, a observé que la plupart des agriculteurs urbains de sa communauté avaient des difficultés à organiser le transport de leurs produits. Il a alors décidé de créer sa propre entreprise de transports, et c'est lui qui se charge de livrer la production agricole sur les marchés urbains et d'approvisionner les agriculteurs en intrants.*

Il reste en contact étroit avec ses anciens collègues et joue un rôle important dans l'organisation de la commercialisation des produits agricoles et des intrants, comme le fumier provenant de l'élevage urbain.

(UA Magazine No. 17)

d) Établir une brève liste des projets les plus facilement réalisables

Demander à chaque membre de cocher les trois projets qui l'intéressent le plus. Cette formule permet d'éviter qu'un ou deux membres n'imposent leurs propositions au reste du groupe. (Si certains membres ne savent pas lire, il faudra les aider individuellement ou faire figurer près de la proposition un dessin ou un symbole qui leur permettra de se rappeler de quel projet il s'agit). Lorsque tous les membres auront sélectionné leurs projets préférés, compter les coches et prendre les trois projets qui en comptent le nombre le plus élevé.



Le maïs et la manioc sont souvent vendus sous forme de pâte prête à l'emploi. Les poissons, le plantain et l'igname peuvent se vendre, déjà préparés, dans la rue. Il est possible de faire de la pâte d'arachides, de moudre et d'emballer des épices. Le yaourt se produit à une très petite échelle – souvent par des agriculteurs urbains qui ne possèdent qu'une vache ou une chèvre. Les kebabs au soja sont également très appréciés comme substitut à la viande. Au Ghana (Accra), le ministère de l'Alimentation et de l'agriculture s'attache aujourd'hui à promouvoir ces diverses activités, et d'autres du même ordre, dans le cadre d'un programme de développement de l'agriculture féminine. Les kebabs au soja sont également une innovation dans le secteur de la transformation. Les morceaux sont placés sur des baguettes et sont vendus comme autrefois la viande de chèvre, de mouton et de bœuf.

(Études urbaines, Accra, Ghana)

e) Examiner brièvement tout ce qui sera nécessaire pour chaque projet (compétences, ressources financières, etc.)

Le groupe devra, pour chacun des trois projets retenus, examiner les points suivants:

- Son degré d'enthousiasme à l'égard du projet en question. En effet, une nouvelle production, un nouveau mode de transformation ou la

recherche d'un nouveau marché nécessiteront beaucoup de travail et d'efforts; aussi est-il préférable que tous les membres du groupe soient enthousiasmés par le projet. C'est cet enthousiasme qui leur permettra également de rester motivés pendant les périodes difficiles.

- Qu'en est-il de la demande? Le marché est-il suffisamment vaste? Plus la demande du produit ou du service considéré est importante, plus le projet a de chances de réussir.
- Qui va travailler sur le projet? Une ou deux personnes ou l'ensemble du groupe?
- Qu'en est-il des coûts? Quel est le risque?

Note: à ce stade, le groupe peut également souhaiter explorer une autre voie - certains membres pourraient par exemple se charger de faire le point sur la situation du marché, de vérifier les coûts de production, etc., et présenter les résultats de leur recherche lors d'une prochaine réunion.

f) Classer les trois projets retenus par ordre de priorité

Avec un grand groupe, il est possible de travailler simultanément sur plusieurs projets. De même, si un projet semble irréalisable, le groupe peut passer au projet suivant. Il est important que tous ceux qui seront appelés à participer approuvent le/les projets en question



et que la décision n'incombe pas au seul responsable du groupe. Une personne ayant une forte personnalité réussit souvent à convaincre les autres du bien-fondé de son projet, sans en être réellement convaincue elle-même. De fait, les suggestions qui émanent d'une seule personne et qui ne reçoivent pas l'appui du reste du groupe ont peu de chances de se concrétiser.

g) Étude de faisabilité

Avant d'examiner plus en détail les idées retenues par le groupe pour augmenter ses bénéfiques, il convient de s'assurer du caractère réaliste du projet en question. Le groupe multipliera ses chances de réussite en faisant cet examen de manière minutieuse. Il conviendra également, avant de penser à aller de l'avant ou d'engager des dépenses, d'examiner un certain nombre de points, notamment:



- *Dispose-t-on de toutes les ressources nécessaires ou peut-on se les procurer?*
- *Une formation ou une aide seront-elles nécessaires pour mettre en place/développer la nouvelle activité? Qui dispensera cette aide ou cette formation?*
- *Quels seront les coûts de l'activité envisagée (production, transformation, etc.).*
- *À quel prix le groupe va-t-il proposer le produit ou le service? Ce prix permettra-t-il de couvrir les frais? Risque-t-il d'être trop élevé et de dissuader les consommateurs?*
- *Le groupe a-t-il besoin d'argent pour lancer son activité? De quel montant? D'où viendra cet argent? (voir ci-dessus la question du financement).*
- *Qui sont les clients? Que recherchent-ils? Des produits meilleur marché ou de meilleure qualité? Quels produits achètent-ils aujourd'hui et où les achètent-ils?*

h) Examiner la question de la concurrence

Quels sont les concurrents du groupe pour le produit ou le service concernés? Il ne s'agit pas simplement de savoir si quelqu'un d'autre propose le même produit, mais de déterminer ce que les clients achèteraient pour remplacer le produit, au cas où ce dernier ne serait pas disponible sur le marché. Si, par exemple, le groupe se propose de fabriquer et de vendre

du compost, ses concurrents ne seront pas uniquement les autres fabricants de compost, mais tous ceux qui vendent de l'engrais, sous quelque forme que ce soit (engrais chimiques, fumier, compost).

Il faudra approfondir cette question avec le groupe et l'aider à déterminer précisément quels sont ses concurrents. Pour qu'une entreprise puisse durer, il faut qu'elle apprenne à gérer cette question de la concurrence (toute entreprise qui réussit se heurte forcément à une concurrence). Il faut aussi qu'elle apprenne à évoluer et à s'adapter au changement.

Est-il facile de copier l'activité en question? Si c'est très facile, d'autres pourront être tentés de reprendre l'idée à leur compte dès que le groupe aura commencé à mettre en œuvre son projet. Il faut poser au groupe les questions suivantes:



- *Y a-t-il suffisamment de demande pour que tous ceux qui veulent se lancer dans cette activité aient leurs chances?*
- *Si ce n'est pas le cas, qu'est-ce que le groupe pourrait entreprendre pour s'assurer un avantage sur la concurrence? Une meilleure situation au sein de la collectivité, une meilleure qualité des produits, un emballage et un étiquetage plus séduisants?*
- *Quelle ligne d'action le groupe choisira-t-il s'il n'y a pas assez de clients à la fois pour lui-même et pour ses concurrents?*

B Services pour les membres

La croissance du groupe, qui se traduit par une augmentation du nombre d'adhérents, une hausse des revenus, des possibilités plus nombreuses de mener des activités plus lucratives sur une plus grande échelle, lui permet également d'accroître le volume des services qu'il est en mesure de proposer à ses membres dans des domaines comme, par exemple:

- L'épargne et le crédit
- Les achats en gros



- Les soins de proximité
- L'influence politique

Toutefois, il peut parfois être préférable que le groupe ne propose pas ces services directement, mais par l'intermédiaire d'une AIG ou d'une autre organisation structurée en réseau (**voir Chapitre 5**).

Un groupe en pleine croissance peut également être plus difficile à diriger qu'un petit groupe. Le président devra pouvoir gérer des réunions de groupe beaucoup plus importantes et mener de front davantage d'activités; le secrétaire devra tenir compte d'un volume d'informations beaucoup plus important; le trésorier devra gérer une comptabilité beaucoup plus complexe. Certains coûts vont également augmenter; le groupe aura notamment besoin d'une caisse pour l'argent comptant et de fournitures de bureau. Par ailleurs, Il semble également justifié que les dirigeants reçoivent une certaine rémunération ou un part plus importante des bénéfices pour le temps consacré à ce travail de gestion.

Si la charge de travail devient trop lourde pour les responsables en place, il peut alors se révéler utile de confier certaines attributions à d'autres membres du groupes, notamment pour la commercialisation, la commande des intrants, etc.

Pour qu'un groupe en expansion reste performant, il est également important que les membres maintiennent un équilibre entre ce qu'ils investissent dans le groupe et ce qu'ils en reçoivent. L'agrandissement du groupe et l'augmentation des bénéfices s'accompagnent de coûts plus élevés qu'il faudra pouvoir financer en augmentant la contribution des membres et les bénéfices provenant du système d'épargne et de crédit du groupe.

Autres problèmes liés à l'expansion

Sécurisation insuffisante des intrants – l'absence de régime foncier, un approvisionnement en eau peu fiable, l'instabilité de la main-d'œuvre sont autant de problèmes pour un petit groupe. Lorsque le groupe se développe, certains de ces problèmes peuvent s'aggraver, d'autres peuvent au contraire s'atténuer. Un groupe de plus grande taille est plus

influent, et connaît également davantage de personnes susceptibles de l'aider si, par exemple, il ne peut plus disposer d'une parcelle qui a été utilisée temporairement pour la production et la commercialisation.

Direction du groupe – La conduite d'un grand groupe est plus complexe et difficile que celle d'un petit groupe. Cependant, il est probable qu'un groupe de grande taille comptera parmi ses membres davantage de dirigeants potentiels, auquel cas il lui sera plus facile qu'à un petit groupe de trouver un remplaçant pour compenser un éventuel départ; à condition toutefois d'anticiper cette possibilité et de laisser aux membres suffisamment d'occasions d'assumer des responsabilités au sein du groupe.

Irrégularité de la production – si un groupe commence à fournir des détaillants ou une clientèle plus vaste, l'une des clauses de l'accord est généralement qu'il s'engage à assurer une livraison régulière, en quantité comme en qualité. Cependant, la nature même de l'agriculture urbaine – caractérisée par une certaine insécurité en matière de droit foncier et d'approvisionnement en intrants – fait qu'il peut être difficile de tenir un tel engagement. L'une des solutions peut alors consister à s'associer à un autre producteur qui pourrait, en cas d'urgence, approvisionner le marché.

Examiner ces divers points pendant que le groupe poursuit son expansion. On trouvera davantage d'informations sur les rôles, la prise de décision, la résolution des conflits et la dynamique de groupe à l'Annexe I.

Résumé

Un groupe dispose de plusieurs options pour étendre ses activités et accroître ses bénéfices. Il peut notamment:

- **Produire davantage**
- **Améliorer la qualité**
- **Réduire ses coûts**
- **Augmenter ses prix**
- **Rechercher de nouveaux marchés**
- **Proposer de nouveaux produits et services**
- **Valoriser sa production actuelle**
- **Se positionner à d'autres niveaux du circuit commercial**
- **Se lancer dans des activités non agricoles**

Avant de commencer une nouvelle activité ou d'étendre les activités existantes, le groupe aura intérêt à examiner soigneusement les diverses possibilités, à retenir les perspectives les plus prometteuses et à s'assurer de leur faisabilité.

Des groupes de grande taille sont en mesure de proposer davantage de services à leurs membres. Cette situation comporte des difficultés et des avantages, raison pour laquelle il conviendra de faire une mise au point minutieuse avant de prendre un engagement qui ne pourra pas être honoré à long terme.

