



**CENTRE D' ACTIONS POUR
L' ENVIRONNEMENT ET LE
DEVELOPPEMENT DURABLE**

BUSINESS PLAN



**GRANDISSEMENT DE LA MISE EN
MARCHE DES PRODUITS MARAICHERS
AGROECOLOGIQUES A BASE DE
COMPOST DE JACINTHE D'EAU**



© 2019 Centre d'Actions pour l'Environnement
et le Développement Durable (ACED)

📍 Abomey-Calavi, Bénin.

📧 BP 660 Abomey-Calavi, Bénin

☎ + (229) 69 36 21 21

✉ contact@aced-benin.org

Cette étude a été réalisée par ACED appuyé par une équipe d'experts composée de Dr Castro GBEDOMON et Ben-Vital KPANOU. L'étude a reçu le soutien technique et financier de la Fondation de France et du Comité Français pour la Solidarité Internationale.

Avril 2019

Bénin

🌐 <https://aced-benin.org/fr/publications>



SOMMAIRE

Messages clés	4
1. INTRODUCTION	5
2. OPPORTUNITE	6
2.1. Problème	6
2.2. Approches de solutions	7
2.3. Marché	8
2.4. Concurrence	10
3. EXECUTION	11
3.1. Marketing et vente	11
3.2. Opérations	13
3.3. Indicateurs de performance	14
4. MONTAGE INSTITUTIONNEL	15
4.1. Forme juridique	15
4.2. Partenariats	15
5. FINANCES	17
5.1. Sources de revenus	17
5.2. Financement du plan d'affaires	18
5.3. Projections financières	18

MESSAGES CLÉS

- Ce plan d'affaires est élaboré pour fournir un socle solide et un modèle d'affaires à la mise en œuvre de la stratégie de mise à l'échelle de la production de Produits Maraichers Agroécologiques (PMA) à base de jacinthe d'eau ;
- La mise en place d'un mécanisme d'agrégation de l'offre et de la demande pourrait augmenter la part de marché des producteurs agroécologiques : ce mécanisme pourrait permettre de combler le gap actuel en produits maraichers, rééquilibrer les pouvoirs de négociation des producteurs avec les demandeurs et réduire les coûts de transactions ;
- Trois canaux (3) de distribution seront utilisés pour la vente des produits maraichers agroécologiques : vente en circuit court directement aux consommateurs finaux, vente au niveau d'un centre de groupage, et vente par Agrikoo (une plateforme qui connecte les agriculteurs aux marchés) ;
- Les principales activités prévues pour la mise en œuvre du plan d'affaires sont les suivantes : intensification de la production de compost de jacinthe d'eau, intensification de la production maraichère agroécologique, renforcement du circuit de commercialisation, et renforcement des capacités institutionnelles ;
- Pour mieux encadrer les activités des producteurs de PMA à base de jacinthe, il est souhaitable qu'ils soient regroupés au sein d'une coopérative. La coopérative établira des partenariats notamment avec ACED, l'Agence Territoriale de Développement Agricole (ATDA Pôle 7) et Agrikoo ;
- La coopérative envisage mobiliser des ressources auprès des partenaires au développement pour le financement de démarrage des investissements importants comme le centre de groupage. Pour les trois (3) premières années, il est projeté la mobilisation de recettes totales équivalent à 1.180.915 200 FCFA (1.800.294 euros) pour une marge brute de 514.598.400 FCFA (784.500 euros).

01

INTRODUCTION



Au Bénin, le maraîchage est une importante activité agricole qui occupe des milliers de personnes dans les milieux urbains, péri-urbains et ruraux. Parmi les contraintes couramment évoquées par les maraîchers, il y a le coût des fertilisants chimiques et la disponibilité des fertilisants organiques. Pour faire face à ce défi, ACED met en œuvre depuis 2013, dans la commune de Sô-Ava, une initiative d'amélioration de la production maraîchère grâce au compost de jacinthes d'eau. Cette initiative vise à développer l'innovation du compostage de la jacinthe d'eau et son utilisation en agriculture pour l'obtention de produits sains et écologiques. La commercialisation en circuit court caractérisée par une vente directe au marché des produits locaux aux consommateurs, a été également mise en place avec les maraîchers afin de réduire le circuit de commercialisation et d'améliorer le revenu des producteurs.

Au regard des résultats probants de l'initiative, ACED a développé une stratégie pour sa mise à l'échelle afin d'impacter un nombre élevé de producteurs agricoles. Ce plan d'affaires est élaboré pour fournir un socle solide à la mise en œuvre de la stratégie de mise à l'échelle afin qu'elle soit rentable et durable.

Le document est réparti en six (6) sections. La deuxième section présente l'opportunité d'affaire ; la troisième décrit le marché et la quatrième section présente le plan d'exécution. La cinquième partie propose un montage institutionnel pour la mise en œuvre du plan d'affaires. Enfin la dernière section présente des informations relatives aux finances.

02 OPPORTUNITÉ



■ 2.1. PROBLÈME

Les producteurs de produits maraichers agroécologiques (PMA) à base de jacinthe d'eau s'investissent depuis 2015 dans la production des fruits et légumes notamment l'amarante, le piment et la tomate. Au fil des années cette production devient de plus en plus importante avec l'adoption du compost de jacinthe d'eau par d'autres producteurs. Des études¹ de ACED ont montré que les producteurs ne captent pas encore assez de valeur dans le circuit de commercialisation de leurs PMA. L'une des raisons d'une telle situation est la faible position du producteur dans les négociations liées au prix des PMA. Les prix fluctuent énormément au cours de l'année. Ils sont plus élevés pour les produits de contre saison que pour ceux de la période pluviale. Dans une même journée, les prix peuvent doubler. Dans leur négociation, les producteurs s'appuient le plus souvent sur le prix antérieur et sur le niveau de la demande du marché à travers le nombre d'acheteurs présents. Parallèlement, les commerçantes apprécient le niveau de l'offre du jour par l'affluence des producteurs sur le marché. Par exemple, les commerçantes essentiellement des grossistes attendent de voir l'importance des quantités offertes puis se concertent entre elles afin de fixer le prix. Dans ce jeu, les agents influents (financièrement) de chaque groupe pèsent énormément dans la conclusion d'un accord entre vendeurs (producteurs) et acheteurs. Dans la plupart des cas, ce sont les acheteurs qui dictent leurs prix aux producteurs. Dans tous les cas, le producteur négocie dans une position d'infériorité, n'ayant pas une bonne connaissance de ses coûts de production, des prix pratiqués sur d'autres marchés, et de la stratégie d'achat de son partenaire commercial. Le caractère atomisé et fragmenté de l'offre et le manque de concertation entre les producteurs pour fixer des prix de référence renforcent cette situation.

Une autre raison du faible profit obtenu par les producteurs est l'existence de plusieurs intermédiaires. Il existe trois (3) principaux circuits allant du producteur au consommateur. Ces circuits ont été classés en fonction de leur longueur, la longueur représentant le nombre de transactions successives qui interviennent pour relier le producteur et les consommateurs. Ils sont animés par des producteurs non affiliés à une coopérative. Ces circuits sont traditionnels et relèvent du secteur informel.

¹ ACED (2018). *Le marché des produits maraichers dans le Sud-Bénin : Dynamiques et Perspectives*. Centre d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable (ACED). Novembre 2018, Bénin. <https://bit.ly/2O2LFBY>

Le circuit qui va directement du producteur au consommateur est animé par les producteurs eux-mêmes et les épouses de ces derniers. Dans ce circuit, le producteur écoule lui-même une partie de sa production sur le marché local et sur les marchés notamment dans les hôtels et restaurants. Les produits concernés par ce circuit sont la tomate, le piment et quelque fois les aubergines. Dans les hôtels, les produits écoulés sont la pomme de terre, le haricot vert et quelque fois la carotte. La vente se fait au détail. Le choix de ce circuit est donc déterminé par la nature fragile et périssable des produits dans l'optique de les mettre rapidement à la portée des consommateurs.

Le second circuit est animé par les producteurs, les détaillantes et les consommateurs. Les détaillantes des marchés dans un premier cas se déplacent sur les sites de production à vélo, à moto et avec tricycle. Dans un second cas, les producteurs se déplacent vers les détaillantes dans les marchés de quartier avec leurs produits. Ces détaillantes s'intéressent à l'achat en gros. Ces produits sont ensuite vendus aux consommateurs en détail sur les différents marchés des quartiers. Le troisième circuit, beaucoup plus complexe et long, fait intervenir plusieurs acteurs à savoir les producteurs, les grossistes, les détaillantes et les consommateurs. Il existe deux (2) cas de figure comme dans le précédent. Le mouvement des grossistes est observé en début et vers la fin de la campagne maraîchère, périodes pendant lesquelles les produits sont rares. Ce mouvement est imputable à la faiblesse de l'offre et corrélativement à la cherté des produits sur le marché. Le second cas, correspond à la période d'abondance où les produits maraîchers sont livrés aux grossistes par les producteurs. Les détaillantes se déplacent vers les grossistes pour acheter les légumes. Elles se chargent ensuite de la vente au détail dans les marchés de quartier.

De tout ce qui précède, il faut dire que la position du producteur de PMA dans le circuit de commercialisation lui est désavantageuse. Le faible revenu qu'il tire de ses produits constitue une menace pour ses moyens d'existence et le maintien dans un cycle infernal de pauvreté et de vulnérabilité.

■ 2.2. APPROCHES DE SOLUTIONS

Pour inverser la tendance d'évolution des prix en défaveur des producteurs, il est indispensable de mettre en place un mécanisme d'agrégation de l'offre mais aussi de la demande afin de réguler les flux des produits maraîchers pour mieux contrôler les prix sur le marché surtout au profit des producteurs. Dans cette logique, ce plan d'affaires envisage développer deux (2) approches de solution. La première est de renforcer le système de commercialisation directe des PMA par les producteurs eux-mêmes dans les marchés locaux ou dans un centre de groupage dédié. La deuxième approche consiste à agréger l'offre de PMA et sécuriser des contrats de livraison dans les villes.

■ 2.3. MARCHÉ

SEGMENTATION DE CLIENTÈLE

La vente des PMA issus du compost de jacinthe cible deux (2) principaux segments : les consommateurs ordinaires de PMA et les unités commerciales.

Consommateurs ordinaires : Il s'agit d'individus, souvent des femmes, qui se rendent dans les marchés pour s'approvisionner en fruits et légumes principalement pour la consommation domestique. Ce groupe comprend des individus de la classe moyenne et ceux disposant de faibles revenus. Les marchés les plus fréquentés par segment de marché comprennent aussi bien des marchés locaux que ceux qui desservent plusieurs communes. L'étude de marché conduite par ACED dans le cadre de l'élaboration de ce plan d'affaires a montré que les individus de ce segment sont prêts à consommer les PMA si leur prix est plus ou moins égal à celui des produits maraichers ordinaires.

Unités commerciales : Elles comprennent des clients qui ne sont pas des consommateurs directs des PMA mais les utilisent à diverses fins dans leurs unités. Dans le contexte local, ce groupe est constitué par les boutiques de quartiers, qui vendent des produits maraichers à des consommateurs finaux, et des unités de transformation des produits maraichers.

DEMANDE DES PRODUITS MARAICHERS

On distingue en général quatre (4) types de demandeurs de produits maraichers au Bénin : les boutiques de quartiers, les supermarchés, les commerçants grossistes et les transformateurs qui s'approvisionnent dans les marchés de regroupement péri-urbain, les marchés urbains et sur les sites maraichers.

Les boutiques de quartiers et les supermarchés qui fournissent des produits maraichers au plus grand nombre de consommateurs (ménages) s'approvisionnent au niveau des marchés de regroupement à la périphérie des villes de Cotonou (Glo-Djigbé, Pahou), Abomey-Calavi (Allada) et Porto-Novo (Dangbo) ; au niveau des marchés urbains de consommation (Godomey, St Michel, Tokpa-Zoungo, Cococodji, Ahouangbomè, Ouando, etc) et enfin au niveau des sites maraichers (Godomey, Abomey-Calavi) à l'intérieur des villes. Les taux d'approvisionnement sont respectivement de 55 %, 30 % et 15 %. Quant aux fréquences d'approvisionnement, elles sont quotidiennes en raison de la grande périssabilité des produits et de la difficulté de conservation.

En ce qui concerne les commerçants grossistes, ils s'approvisionnement directement dans les marchés des zones de productions que sont Kpomassè et la région Mono-Couffo (Azovè, Klouekanmé, Dogbo, Hlassamè, Comè, Lalo) pour la tomate ; et la Vallée de l'Ouémé et le Nord-Bénin pour le piment et les légumes feuilles. En période de pénurie, les produits importés du Burkina-Faso et du Togo entrent en ligne de compte. Les fréquences d'approvisionnement correspondent souvent aux jours de tenue des marchés ruraux. Enfin, les transformateurs privilégient les zones de production pour installer leurs unités, surtout en ce qui concerne la tomate. Des contrats de livraison sont signés avec des producteurs afin d'assurer la régularité de l'offre et la qualité du produit.

Tous les acteurs impliqués dans la demande des produits maraichers reconnaissent qu'il y a encore un gap à combler pour satisfaire la demande existante. La forte périssabilité des produits, la saisonnalité de ces derniers, la faible capacité de production des offreurs (producteurs) sont des facteurs qui maintiennent ce gap. La faible périssabilité des PMA constitue donc un avantage pour les producteurs impliqués dans ce type de production.

OFFRE DES PRODUITS MARAICHERS

La quantité de produits maraichers offerte par les maraichers n'est pas fonction d'une demande solvable, d'autant plus qu'il existe très peu de contrats ou d'intention d'achat avant la production. La seule contrainte capable d'influencer la quantité des produits est la disponibilité de ressources productives dont : la terre, l'eau, les fertilisants et les prix d'achat pratiqués au cours de la campagne agricole antérieure. La disponibilité de produits maraichers dans la zone d'étude est sujette à une production continue tout le long de l'année. L'étude de marché a montré qu'au cours de la période 2014 – 2017, les communes de Sèmè-Podji (entre 20.000 et 25.000 Tonnes) et de Sô-ava (entre 10.000 et 20.000 Tonnes) sont restées en pole position dans la production de tomate. Par contre, Abomey-Calavi et Cotonou offrent des quantités de tomate en deçà de 5.000 Tonnes. Les autres communes (Aguégués, Dangbo et Porto-Novo) offrent des quantités négligeables.

En ce qui concerne le piment, l'analyse révèle que la production des communes des Aguégués et de Sô-ava dépassaient une production de 5.000 Tonnes de piment par an. Cependant, ces quantités de piment produites annuellement ont pratiquement été réduites de moitié au bout de trois (3) ans. Ce constat souligne l'existence d'un malaise qui mine la production. Des discussions avec les acteurs, il ressort que la faible maîtrise de l'eau et la faible qualité des semences et des niveaux de fertilisations y afférents constituent de réels handicaps à la productivité.

En outre, l'analyse de l'offre de légumes montre que la commune d'Abomey-Calavi constitue un grand pôle de production devant les communes de Sèmè-Podji et de Sô-ava. Malgré leur position de leader, notons qu'à Abomey-Calavi et à Sèmè-Podji, les quantités de légumes feuilles sont en baisse du fait de la pression foncière qui réduit les superficies de terre disponible, de la faible maîtrise de l'eau et de la rareté de la main d'œuvre. Cependant, la commune de Sô-ava connaît une croissance de la production de légumes feuilles au cours des trois (3) dernières années. Cet état de choses peut s'expliquer partiellement par l'utilisation de compost dans la fertilisation des terres.

■ 2.4. CONCURRENCE

Les concurrents des producteurs des PMA sont essentiellement les producteurs des produits maraichers ordinaires. En ce qui concerne les producteurs maraichers ordinaires qui utilisent des intrants chimiques, les PMA issus de la jacinthe d'eau se différencient d'eux par leur longue durée de périsabilité et leurs attributs organoleptiques qui sont aussi bien reconnus par les consommateurs finaux que par les unités commerciales qui achètent ces produits. La certification des PMA issus de la jacinthe d'eau constitue une avancée et un élément distinctif qui permettra aux producteurs impliqués de se différencier par rapport à la concurrence que constituent les producteurs ordinaires



03

EXECUTION



■ 3.1. MARKETING ET VENTE

CANAUX DE DISTRIBUTION

En fonction des habitudes des segments de marché ciblés et de la capacité logistique des producteurs de PMA, trois (3) canaux de distribution seront utilisés.

● **CANAL 1 – VENTE EN CIRCUIT COURT DIRECTEMENT AUX CONSOMMATEURS FINAUX.**

Au cours de la phase antérieure de cette initiative, ACED a appuyé l'installation de points de vente dans le marché local de Akassato directement animé par les producteurs de PMA. L'expérience a été concluante et a permis d'augmenter les quantités de PMA commercialisées et les marges dégagées par les producteurs. Il est donc recommandé que ce dispositif soit intensifié en démultipliant les points de vente et en ciblant d'autres marchés.

● **CANAL 2 – VENTE AU NIVEAU D'UN CENTRE DE GROUPE.**

Il s'agit d'installer au cœur des zones urbaines (Cotonou et Abomey-Calavi) un centre de groupage et de distribution des PMA. L'objectif est d'agrèger l'offre de PMA et faciliter leur achat par les unités commerciales et les consommateurs finaux. Le centre sera équipé (dans le moyen terme) d'une chambre froide et doté d'un système d'entreposage visant à garder les produits intacts et assurer leur traçabilité. Il sera animé par un gestionnaire, appuyé directement par des producteurs qui sont associés au centre. Pour son fonctionnement, le centre prélèvera un montant forfaitaire mensuel auprès des membres.

● **CANAL 3 – VENTE PAR AGRIKOO.**

Agrikoo est une plateforme qui connecte les producteurs agricoles aux marchés. Elle agrège une demande en fruits et légumes auprès d'unités commerciales diverses des centres urbains du Bénin qu'elle satisfait par l'approvisionnement auprès de son réseau de producteurs. Les producteurs de PMA établiront un partenariat avec Agrikoo essentiellement sur la tomate et le piment.

Par le biais de cette plateforme, les producteurs de PMA pourront atteindre une grande diversité d'unités commerciales avec lesquelles les producteurs pris individuellement ne peuvent pas établir des relations d'affaires stables et durables à cause des coûts de transaction élevés.

MARKETING

Le marketing des PMA se focalise sur leur aspect agroécologique et sain. Cette focalisation a déjà été expérimentée au cours de la phase pilote de l'initiative et s'est avérée concluante. Il s'agit de développer des messages de communication pour faire savoir aux clients que les PMA sont des produits obtenus sans engrais chimiques. Ainsi, au niveau des points de vente dans les marchés locaux et du centre de groupage, des affiches seront conçues pour véhiculer ce message. Des spots radios seront aussi diffusés au niveau des radios locales qui couvrent les zones de consommation. Un système de fidélisation qui donne droit à des avantages comme des bons de réduction et la livraison à domicile sera mis en place pour susciter la recommandation (de bouche à oreille) des PMA.

STRATÉGIE PRIX ET OPTIONS DE PAIEMENT

L'étude de marché a montré que 80% des consommateurs finaux sont prêts à payer les PMA à un prix légèrement plus élevé que le prix du marché des produits maraichers ordinaires même si une étude auprès des consommateurs en 2016 a montré qu'ils ne pourront pas acheter les PMA si leurs prix sont supérieurs aux prix des autres produits. Par contre, les unités commerciales sont moins disposées à payer un prix plus élevé. Toutefois, les deux segments (2) de marché ont reconnu que les PMA à base de jacinthe d'eau sont de meilleure qualité et de ce fait, s'ils sont proposés au même prix que les produits ordinaires, ils les choisiraient au détriment des produits maraichers ordinaires. De cette analyse, il est donc proposé que les prix des PMA à base de jacinthe d'eau soient plus ou moins similaires à ceux des produits maraichers ordinaires.

En ce qui concerne les options de paiements, une politique de paiement au comptant sera adoptée pour tous les consommateurs directs. Pour les unités commerciales, le paiement au comptant sera recherché. Toutefois, si des unités estiment le besoin, des ventes avec paiement différé peuvent être considérées avec la mise en place de contrats adéquats

■ 3.2. OPÉRATIONS

ACTIVITÉS CLÉS

La mise en œuvre de ce plan d'affaires implique une série d'activités qui permettront de réaliser les objectifs visés. Ces activités sont décrites dans le tableau 1.

TABLEAU 1: ACTIVITÉS

ACTIVITÉ	DESCRIPTION
Package 1 : Intensification de la production de compost de jacinthe d'eau	<ul style="list-style-type: none">• Augmentation du nombre de producteurs• Formation des nouveaux producteurs au compostage de la jacinthe d'eau• Aménagement de nouveaux sites de production individuels• Aménagement de nouveaux sites de production communautaires• Assistance technique continue aux producteurs
Package 2 : Intensification de la production maraîchère agroécologique	<ul style="list-style-type: none">• Certification de la production des PMA à base de jacinthe d'eau• Formation des producteurs aux techniques de production de PMA à base de compost de jacinthe d'eau• Assistance technique continue à la production
Package 3 : Renforcement de la commercialisation	<ul style="list-style-type: none">• Création de nouveaux points de vente• Mise en place du centre de groupage• Mise en place du partenariat avec Agrikoo• Développement d'outils de marketing
Package 4 : Renforcement des capacités institutionnelles	<ul style="list-style-type: none">• Formalisation de la coopérative• Développement d'un plan de gestion• Développement d'un plan de mobilisation des ressources

Entant que partenaire principal de l'initiative, ACED accompagnera la mise en œuvre des activités avec la participation effective des producteurs « leaders » impliqués. La mise en œuvre se fera dans une perspective de capacitation des acteurs qui leur permettra à moyen terme d'être indépendants et de gérer la coopérative de façon autonome.

■ 3.3. INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les indicateurs de performance (tableau 2) sont des chiffres clés qui seront suivis au cours de la mise en œuvre du plan d'affaires. Ils visent un double objectif : juger de l'avancement des activités pour apporter les corrections nécessaires ; et réguler la croissance des activités.

TABLEAU 2: INDICATEURS DE PERFORMANCE

INDICATEURS	JUSTIFICATION	SENS D'ÉVOLUTION SOUHAITÉ
Nombre de producteurs de PMA actifs dans la coopérative	<ul style="list-style-type: none">• Augmentation de l'offre• Stabilité de l'offre	+
Nombre de consommateurs directs et d'unités commerciales satisfaits	<ul style="list-style-type: none">• Augmentation de la demande• Stabilité de la demande	+
Quantité de PMA vendus	<ul style="list-style-type: none">• Croissance des revenus• Augmentation de la marge bénéficiaire	+
Quantité de PMA perdus au cours de la chaîne d'approvisionnement (pertes post-récolte)	<ul style="list-style-type: none">• Réduction des pertes post-récoltes	-

+ : souhait d'augmentation
- : souhait de diminution

04 MONTAGE INSTITUTIONNEL

■ 4.1. FORME JURIDIQUE

Pour mieux encadrer les activités des producteurs de PMA à base de jacinthe, il est souhaitable qu'ils soient regroupés au sein d'une coopérative. Selon l'OHADA¹ la « société coopérative est un groupement autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété et la gestion sont collectives et où le pouvoir est exercé démocratiquement et selon les principes coopératifs ». Cette forme juridique permet la gestion commune des activités des producteurs de PMA et l'adhésion continue de nouveaux membres. Un comité de gestion sera mis en place pour assurer la gestion quotidienne des activités de la coopérative.

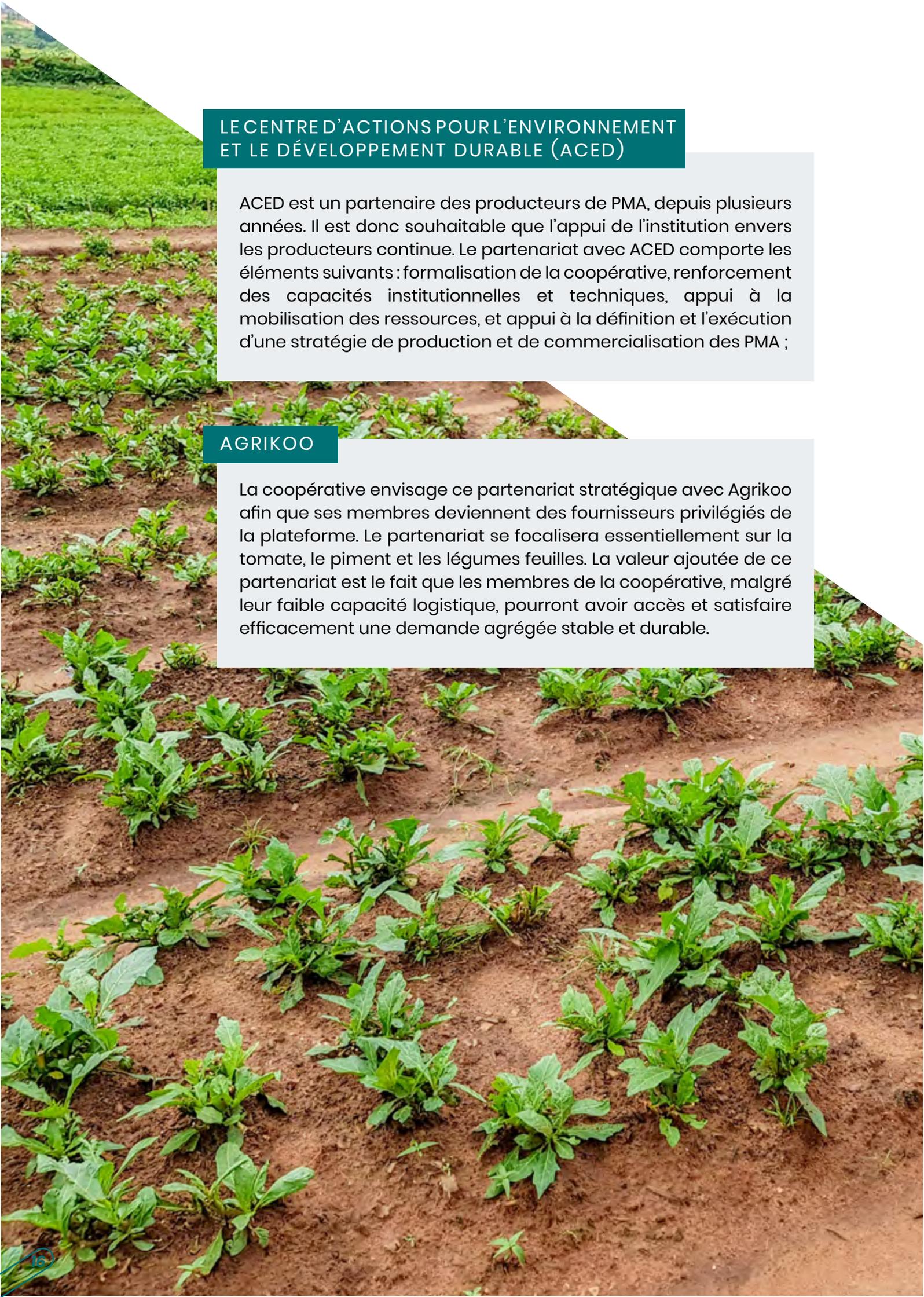
■ 4.2. PARTENARIATS

La coopérative mettra en place des partenariats avec des parties prenantes qui contribueront au succès de ses activités. Il s'agit entre autres de :

L'AGENCE TERRITORIALE DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE (ATDA PÔLE 7).

La mission principale de l'agence est de mettre en œuvre la politique de promotion des filières porteuses spécifiques au Pôle de Développement Agricole sous gestion et d'initier des actions permettant de s'assurer que les objectifs du gouvernement en matière de promotion des filières et de développement des territoires soient réalisés et produisent des résultats, effets et impacts visibles. La production maraichère est l'une des priorités de l'ATDA pôle 7. La coopérative établira un partenariat avec l'ATDA 7 pour accroître sa visibilité, contribuer aux activités gouvernementales dans le secteur de la production maraichère, bénéficier des appuis techniques de l'agence, et contribuer à la définition des politiques de développement du secteur des PMA ;

¹ Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires : <http://bit.ly/2XyqnTy>



LE CENTRE D' ACTIONS POUR L' ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ACED)

ACED est un partenaire des producteurs de PMA, depuis plusieurs années. Il est donc souhaitable que l'appui de l'institution envers les producteurs continue. Le partenariat avec ACED comporte les éléments suivants : formalisation de la coopérative, renforcement des capacités institutionnelles et techniques, appui à la mobilisation des ressources, et appui à la définition et l'exécution d'une stratégie de production et de commercialisation des PMA ;

AGRIKOO

La coopérative envisage ce partenariat stratégique avec Agrikoo afin que ses membres deviennent des fournisseurs privilégiés de la plateforme. Le partenariat se focalisera essentiellement sur la tomate, le piment et les légumes feuilles. La valeur ajoutée de ce partenariat est le fait que les membres de la coopérative, malgré leur faible capacité logistique, pourront avoir accès et satisfaire efficacement une demande agrégée stable et durable.

05

FINANCES



■ 5.1. SOURCES DE REVENUS

La coopérative a identifié principalement trois (3) sources de revenus. La principale source de revenus est la vente des PMA suivants :

- **Tomate (*Lycopersicon esculentum*)** : La tomate est une plante herbacée potagère, cultivée au Bénin notamment pour ses fruits comestibles. Elle a un cycle d'environ trois (3) mois et est très utilisée dans la sauce et les salades ;
- **Piment (*Capsicum spp*)** : Le piment est une plante herbacée potagère, cultivée au Bénin notamment pour ses fruits comestibles. On y dénombre plusieurs variétés dont le gbotaki (en fon), abondamment cultivé sur les périmètres maraichers au Bénin ;
- **Amaranthe (*Amaranthus cruentus*)** : L'amaranthe (ou encore Amarante) est une plante herbacée potagère, cultivée au Bénin notamment pour ses feuilles comestibles. Elle est essentiellement préparée dans les sauces. L'amaranthe a un cycle de court de vingt-et-un (21) jours ;
- **Autres fruits et légumes** : Les membres de la coopérative intégreront graduellement la production d'autres fruits et légumes pour lesquels la demande existe. Il pourrait s'agir de produits comme la carotte, le poivron, la grande morelle, la laitue et autres.

Une autre source de revenus est la collecte des contributions forfaitaires mensuelles des membres de la coopérative qui utilisent le centre de groupage. Ces contributions serviront essentiellement à faire face aux dépenses de maintien et de fonctionnement du centre de groupage.

La dernière source de revenus de la coopérative est constituée des subventions. La vente en circuit court promue par la coopérative adopte un modèle d'entreprise sociale qui poursuit à la fois des objectifs financiers et sociaux. Un tel modèle peut susciter de l'intérêt auprès des partenaires de développement ; ce qui permettra à la coopérative de mobiliser des subventions. Ces subventions serviront à renforcer les capacités techniques et institutionnelles de la coopérative afin qu'elle améliore les services à ses membres.

■ 5.2. FINANCEMENT DU PLAN D’AFFAIRES

La mobilisation du capital de démarrage constitue une étape cruciale dans le financement du plan d'affaires. La coopérative envisage mobiliser des ressources auprès des partenaires au développement pour le financement de démarrage des investissements importants comme le centre de groupage. En ce qui concerne l'intensification des points de vente, la coopérative mobilisera les ressources auprès de ses membres puisqu'il ne s'agit pas d'investissements lourds. La nature des PMA et le modèle d'affaires adopté permettront de générer du cash-flow dans des délais relativement courts. Ceci permettra le refinancement des activités avec les recettes mobilisées.

■ 5.3. PROJECTIONS FINANCIÈRES

Les estimations de charges et recettes sont présentées dans le tableau 3 afin de fournir un aperçu des éléments de coûts et les prévisions de recettes. Puisqu'il s'agit de la mise à échelle d'une activité déjà en cours, le compte d'exploitation est conçu pour éviter au maximum les coûts fixes qui pourront bloquer les activités de grandissement. Ainsi, lorsqu'il est possible, les immobilisations sont converties en coût variable. Par exemple, au lieu d'envisager l'acquisition d'un espace pour la mise en place du centre de groupage, il est proposé la location d'un espace qui est déjà aménagé. Les hypothèses suivantes sont faites dans les estimations :

Nombre de producteurs :	200
Superficie emblavée par un producteur :	10 kantis (4.000 m²)
Coût de production de tomate par producteur :	42.500 FCFA
Coût de production de piment par producteur :	27.500 FCFA
Coût de production d'amaranthe par producteur :	11.500 FCFA
Croissance annuelle des charges :	20%
Croissance annuelle des recettes :	20%

Le compte d'exploitation montre que ce modèle d'affaires pourrait apporter environ 6.503.952 FCFA (9.915,2 euros) à un producteur en trois (3) ans ; soit environ 2.167.984,00 FCFA (3.305,1 euros) par an. Une estimation faite en 2016 a montré que les producteurs gagnaient environ 1.740.000 FCFA (2.652,6 euros) par an. Ceci montre que ce nouveau modèle d'affaires contribuera à l'amélioration des revenus des producteurs.

TABEAU 3: COMPTE D'EXPLOITATION

CHARGES	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3
Coûts de production - Tomate	85.000.000		85.000.000	85.000.000	255.000.000	306.000.000	367.200.000
Coûts de production - Piment	55.000.000	-	55.000.000	-	110.000.000	132.000.000	158.400.000
Coûts de production - Amaranthe	23.000.000	23.000.000	23.000.000	23.000.000	92.000.000	110.400.000	132.480.000
Installation de nouveaux points de vente	200.000	400.000	600.000	800.000	2.000.000	2.400.000	2.880.000
Location d'un espace pour le centre de groupage	180.000	180.000	180.000	180.000	720.000	864.000	1.036.800
Rémunération du personnel de gestion du centre de groupage	300.000	300.000	300.000	300.000	1.200.000	1.440.000	1.728.000
Communication et marketing	150.000	150.000	150.000	150.000	600.000	720.000	864.000
Logistique	300.000	300.000	300.000	300.000	1.200.000	1.440.000	1.728.000
Total des charges	164.130.000	24.330.000	164.530.000	109.730.000	462.720.000	555.264.000	666.316.800
Recettes							
Vente de fruits et légumes							
Tomate	120.000.000	-	120.000.000	120.000.000	360.000.000	432.000.000	518.400.000
Piment	100.000.000	-	100.000.000	-	200.000.000	240.000.000	288.000.000
Amaranthe	64.000.000	64.000.000	64.000.000	64.000.000	256.000.000	307.200.000	368.640.000
Commissions sur les ventes du centre de groupage (1%)	1.420.000	320.000	1.420.000	920.000	4.080.000	4.896.000	5.875.200
Total des recettes	285.420.000	64.320.000	285.420.000	184.920.000	820.080.000	984.096.000	1.180.915.200
Marge brute	121.290.000	39.990.000	120.890.000	75.190.000	357.360.000	428.832.000	514.598.400
Marge brute/maraicher	606.450	199.950	604.450	375.950	1.786.800	2.144.160	2.572.992



**CENTRE D' ACTIONS POUR
L' ENVIRONNEMENT ET LE
DEVELOPPEMENT DURABLE**

📍 BP 660 Abomey-Calavi, Bénin

☎ + (229) 69 36 21 21

✉ contact@aced-benin.org