



ETUDE DIAGNOSTIQUE DU PÔLE D'ENTREPRISE AGRICOLE MAÏS JAUNE AU TOGO

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU MASTER SPECIALISE EN MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL(M2MSO)

Présenté et soutenu publiquement le 14/02/2017 par

Koami Messan F. NOMAGNON

Travaux dirigés par : Dr Ayaovi SAMLABA

Enseignant Chercheur au Département de
l'Economie et de Sociologie Rurales à
L'ESA/UL au Togo

Jury d'évaluation du stage :

Président :

Membres et correcteurs :

Promotion [2013/2014]

« Considérez qu'avec de nombreux calculs on peut remporter la victoire, redoutez leur insuffisance. Combien celui qui n'en fait pas à peu de chance de gagner » Sun Tzu

.

REMERCIEMENTS

Qu'il nous soit permis d'exprimer ici toute notre reconnaissance et mes sincères remerciements à tous ceux qui de près ou de loin, nous ont encouragés et aidés dans la réalisation de ce projet de Master spécialisé en Management Stratégique et Opérationnel à la fondation 2IE.

Nos reconnaissances vont aux enseignants et personnel administratif de la prestigieuse Fondation 2IE au Burkina Faso. Ils nous ont accompagnés tout au long de la formation. Nous remercions spécialement le Coordinateur des formations professionnelles en ligne M. TETE ENYON Guemadi pour avoir toujours répondu à nos innombrables sollicitations.

Nos remerciements vont également à Dr SAMLABA Ayaovi W. enseignant chercheur au département d'économie et de sociologie rurales à l'Ecole Supérieure d'Agronomie de l'Université de Lomé (ESA/UL), pour avoir accepté diriger ce travail malgré ses multiples occupations. Nous remercions également Dr DZAGNI Kokou, DG de la NSCT pour ses apports multiples dans la rédaction du projet de recherche.

Nos reconnaissances vont également au représentant résident de l'IFDC NWAFFD au Togo, Dr Abdoulaye MANDO et le conseiller agribusiness M. ABALO Adodo pour la grande disponibilité dont ils ont fait preuve depuis le démarrage des travaux de recherche. Nous remercions également M. TAMELOKPO Adonko, notre chef immédiat à IFDC NWAFFD pour avoir accepté parfois des retards dans mes obligations de service à cause de cette formation.

Nous remercions également la jeune équipe technique de la gérance de l'UROPC-M. Ils ont travaillé de façon soutenue pour la collecte des données auprès des producteurs de leur organisation et de COOPAREM. Nous saluons Messieurs AGBAGNON Mawuli et WOGLO Aristide qui nous ont vraiment aidés dans la passation des questionnaires. Nous n'oublions pas les élus du Conseil d'Administration de l'UROPC-M et de COOPAREM plus spécialement M. GBETCHI Kodjo, président de l'UROPC-M et M. AMEDEGNATO Théodule, président de COOPAREM.

Nous remercions également M. Philippe ANANI, Chargé de suivi évaluation dans la région centrale sur le Projet d'Appui pour le Développement Agricole du Togo (PADAT) pour les appuis divers dans l'utilisation du logiciel SPSS dans le dépouillement des résultats de l'enquête.

Nous remercions également M. TABE Gnandi, Agronome au bureau de la FAO de Lomé pour l'aide qu'il nous a apportée en mettant à notre disposition le logiciel FAO VCA Tool. Nous n'oublions pas notre collègue EKLOU Claver, Agronome à la CAGIA et notre frère et ami d'enfance M. ABBEY Kokouvi à la DGSN pour les données précieuses qu'ils ont mises à notre disposition.

Merci à tous et à chacun !

RESUME

Suite à des problèmes récurrents de commercialisation et de mobilisation autour des objectifs communs des acteurs, l'étude diagnostique du pôle d'entreprise agricole (PEA) maïs jaune s'est donnée pour objectif de contribuer à l'amélioration de la compétitivité du PEA. L'hypothèse est que l'augmentation du chiffre d'affaire doit se baser sur la productivité des exploitations, l'amélioration continue des services post récoltes et la diversification des débouchés par la conquête et la fidélisation de nouveaux clients. Une analyse interne (description du système et du processus, étude de la production et l'analyse financière) et externe (démarche PEST) a permis de ressortir les forces, faiblesses, les opportunités et les menaces qui déterminent la performance du PEA animé par l'UROPC-M et COOPAREM. Elle a permis de définir de nouveaux objectifs stratégiques ; il s'agit de renforcer la capacité relationnelle, organisationnelle et financière de l'UROPC-M et d'offrir des services compétitifs adaptés aux besoins des producteurs membres. La Matrice d'Analyse Politique (MAP) montre que l'environnement politico-économique n'est pas favorable (CPN et $CPE \leq 1$) à la commercialisation du maïs et aussi le marché de COOPAREM est étroit même à court et moyen terme. L'UROPC-M devra réduire le coût de revient du maïs par l'accroissement de la productivité. Cette accroissement nécessite une amélioration dans l'accès aux crédits et aux intrants (engrais, fiente) qui ne peuvent être assumés que par un leadership paysan fort permettant une plus forte mobilisation de la base, pour une meilleure maîtrise de l'itinéraire technique, la fourniture des services post récoltes qui satisfont de façon continue les besoins des producteurs. Le développement de partenariat avec les acteurs techniques et financiers est stratégiquement important. L'introduction de nouveaux produits, la recherche de nouveaux débouchés et la transformation du maïs jaune vont renforcer la capacité de l'UROPC-M à faire face à des crises de mévente éventuelles.

Mots Clés :

-
- 1 – Pôle d'Entreprise Agricole maïs jaune
 - 2 - Compétitivité
 - 3 - Productivité
 - 4 - Commercialisation
 - 5 – Leadership paysan

ABSTRAT

Following recurrent problems of marketing and mobilization around common goals of the actors, the diagnostic study of yellow corn agribusiness cluster has set itself the objective of contributing to the improvement of its competitiveness. The hypothesis is that the increase in turnover should be based on farm productivity, continuous improvement of post-harvest services and diversification opportunities through conquest and retaining new customers. An internal analysis (description of the system and process, study of the production and financial analysis) and external (PEST approach) has emerged strengths, weaknesses, opportunities and threats that determine the performance of the agribusiness cluster animated by UROPC-M and COOPAREM. The study conduct to define a news strategic goals; they are to build the relational, organizational and financial capacity and offer competitive services adapted to producers needs. The Policy Analysis Matrix (PAM) shows that the politico-economic environment is not favorable (CPN and $CPE \leq 1$) in maize marketing and also the COOPAREM market is narrow even in the short and medium term. The UROPC-M should reduce the cost of corn by increased productivity. This increased need an improvement in access to credit and inputs (fertilizers, manure) that cannot be assumed without a strong peasant leadership to greater mobilization of famers at the low level of the chain, for a better control of the technical agricultural knowledge, provision of post-harvest services that meet continuously the needs of producers. Partnership development with technical and financial actors is strategically important. The introduction of new products, research new markets and the transformation of yellow corn will strengthen the capacity of the UROPC-M to deal with the crises of any slump in sales.

Key words:

-
- 1 – Yellow corn Agribusiness cluster
 - 2 - Competitiveness
 - 3 - Productivity
 - 4 - Marketing
 - 5 – Peasant leadership

Liste des abréviations

ANPAT : Association Nationale des Professionnels Avicoles du Togo
ANSAT : Agence Nationale de Sécurité Alimentaire au Togo
CAGIA : Centre d'Approvisionnement et de Gestion des Intrants Agricoles
CASE: Competitive Agriculture Systems and Enterprises
CCIT : Chambre de Commerce et des Industries du Togo
COOPAREM –COOP CA : Coopérative avec Conseil d'Administration des Aviculteurs de la Région Maritime
CTOP : Coordination Togolaise des Organisations de Producteurs et Producteurs Agricoles
DGSN : Direction Générale des Statistiques Nationales
DSID : Direction des Statistiques Agricoles, de l'Information et de la Documentation
DSRP -C: Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté – Complet
FAO : Food and Agriculture Organisation
FONSDEV : Fonds de Solidarité et de Développement
FUCEC : Faîtière des Unités Coopératives d'Epargne et de Crédit
GIFS : Gestion Intégrée de la Fertilité des Sols
ICAT : Institut de Conseil et d'Appui Technique
IFDC : Centre International pour le Développement des Engrais
IMF : Institution de Microfinance
MAEP : Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
MAP : Matrice d'Analyse Politique
NEPAD : Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
ONG : Organisation Non Gouvernementale
OPC : Organisation de Producteurs de Céréales
PAM : Programme Alimentaire Mondiale
PASA : Programme d'Appui au Secteur Agricole
PDDAA : Programme Détaillée pour le Développement Agricole de l'Afrique
PEA: Pôle d'Entreprise Agricole
PNIASA : Programme National d'Investissement Agricole et Sécurité Alimentaire
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
SDR : Stratégie de Développement du Secteur Agricole
UOPC : Union des Organisations de Producteurs de Céréales
UROPC-M : Union Régionale des Organisations Producteurs de Céréales/ Région Maritime
WAGES: Woman and Association for both Gain, Economic and Social

Sommaire

Liste des tableaux.....	3
Liste des figures.....	3
I- Introduction.....	4
1.1 Cadre de l'étude.....	4
1.2 Contexte de l'étude.....	4
1.3 Problématique.....	6
II. Objectifs et Hypothèse d'étude.....	10
III. Matériels et Méthodes.....	11
3.1 Matériels.....	11
3.1.1 Le logiciel SPSS 16.0.....	11
3.1.2 Le FAO VCA Tool Logiciel 3.2.....	12
3.2 Méthodes.....	12
3.2.1 Les étapes du diagnostic.....	12
3.2.2 La revue bibliographique.....	18
3.2.3 La collecte des données.....	19
IV. Résultats.....	20
4.1 Analyse interne.....	20
4.1.1 Analyse fonctionnelle.....	20
4.1.1.1 Le circuit.....	20
4.1.1.2 Les agents du PEA.....	21
4.1.1.3 Les flux.....	21
4.1.2 Analyse de la chaîne de production.....	23
4.1.2.1 L'UROPC-M.....	23
4.1.2.1.1 L'acquisition des crédits agricoles.....	23
4.1.2.1.2 L'approvisionnement en intrants.....	25
4.1.2.1.2.1 La production et la distribution des semences de maïs.....	25
4.1.2.1.2.2 La production et l'approvisionnement en matière organique.....	26
4.1.2.1.3. La production de maïs jaune.....	27
4.1.2.1.4 Le collecte, stockage, transport, livraison de maïs, paiement.....	28
4.1.2.1.5 Analyse des ressources et compétences de l'UROPC-M.....	29
4.1.2.2. COOPAREM COOP CA.....	31

4.1.2.2.1 L'acquisition des crédits d'exploitation avicoles.....	31
4.1.2.2.2 Achat et distribution de maïs.....	31
4.1.2.2.3 Analyse de la capacité d'achat du maïs jaune de l'UROPC-M.....	31
4.1.3 Analyse financière.....	32
4.2 Analyse externe.....	33
4.2.1 Analyse du microenvironnement.....	33
4.2.1.1 Influence des fournisseurs d'intrants sur le PEA.....	33
4.2.1.2 Influence des IMF sur le PEA.....	34
4.2.1.3 Influence des partenaires techniques sur le PEA.....	35
4.2.1.4 Interactions des agents du PEA.....	36
4.2.2 Analyse du macro environnement.....	36
4.2.2.1 Aperçu sur le marché des céréales au Togo et dans la sous région...36	
4.2.2.2 Analyse politico-économique.....	37
4.2.2.3 Analyse social.....	38
4.2.2.4 Analyse technologique.....	38
4.3 Analyse de la concurrence.....	39
4.4 Analyse du cycle de vie du maïs jaune.....	40
4.5 Synthèse des déterminants de la performance.....	40
V. Discussion	43
5.1-Rappel des anciens objectifs stratégiques et les faiblesses constatées.....	43
5.2 Le cadre stratégique de l'UROPC-M.....	43
5.3 Le tableau de bord stratégique de l'UROPC-M.....	44
5.3.1 La carte stratégique.....	46
5.3.2 La définition des indicateurs.....	47
5.4 Discussion sur les anciens et les nouveaux objectifs stratégiques.....	47
VI. Conclusions	50
VII. Bibliographie	52
IX. Annexes.....	54
<i>Annexe 1 : Questionnaire pour les producteurs.....</i>	<i>55</i>
<i>Annexe 2 : Questionnaire pour les aviculteurs.....</i>	<i>60</i>
<i>Annexe 3 : Quelques outils du diagnostic.....</i>	<i>63</i>

LISTE DES TABLEAUX

	Page
<u>Tableau 1</u> : Présentation simplifiée de la structure tabulaire de la MAP	15
<u>Tableau 2</u> : Données 2012 en FCFA utilisées dans le calcul du prix des biens échangeables	17
<u>Tableau 3</u> : Situation des besoins estimés en crédits et des crédits obtenus	24
<u>Tableau 4</u> : Corrélation entre la production, la superficie, le rendement et le nombre de producteur	27
<u>Tableau 5</u> : Tableau de satisfaction des producteurs par rapport aux éléments de la commercialisation	28
<u>Tableau 6</u> : Comptes d'exploitation de deux producteurs en zone dégradée et non dégradée	32
<u>Tableau 7</u> : La matrice d'analyse politique du maïs au Togo	37
<u>Tableau 8</u> : Les indicateurs de la MAP du maïs au Togo	38
<u>Tableau 9</u> : Forces, faiblesses, Opportunités et menaces du PEA maïs jaune	41
<u>Tableau 10</u> : Cadre stratégique de l'UROPC-M	45
<u>Tableau 11</u> : Carte stratégique de l'UROPC-M	46
<u>Tableau 12</u> : Définition indicateurs selon les objectifs stratégiques	47

LISTE DES FIGURES

	Page
<u>Figure 1</u> : Représentation du PEA et des flux de 2012	22
<u>Figure 2</u> : Système de production et de distribution des semences de l'UROPC-M.	25
<u>Figure 3 et 4</u> : Production commercialisée sur la quantité de semence utilisée de 2011 à 2013	26
<u>Figure 5</u> : Utilisation de fiente au sein de l'UROPC-M en 2013	27

I. INTRODUCTION

1.1. Cadre de l'étude

L'étude intitulée “ *Etude diagnostique du pôle d'entreprise maïs jaune au Togo* ” s'inscrit dans le cadre des travaux de mémoire de fin d'étude en Management Stratégique et Opérationnel pour l'obtention d'un Master spécialisé à la Fondation 2IE au Burkina Faso. Elle a été réalisée dans le programme “agribusiness” de la représentation au Togo de l'IFDC (Centre International pour le Développement des Engrais) aux bénéfices des organisations partenaires.

Le quotidien d'un spécialiste « *en stratégie et management est en effet d'être aux côtés des entreprises, des collectivités ou des organismes qu'il accompagne. Un poste d'action, mais aussi d'observation sans égal sur ces entreprises (grandes, petites, industrielles, de service, innovantes ou s'inscrivant dans des schémas plus traditionnels) et organismes (État, Collectivités locales, ONG, associations, fondations, ...) qui leur permet de développer un regard unique sur le monde économique, politique ou encore sur les mutations sociales voire sociologiques pour accélérer leur transformation* », (www.avenir-etudes-conseils.org). C'est dans cet esprit que la présente étude est menée.

1.2. Contexte de l'étude

L'agriculture togolaise occupe une position centrale dans l'économie nationale, à l'instar de beaucoup de pays d'Afrique subsaharienne. Elle a contribué en moyenne à 45% du PIB en 2009, (BAD, 2009).

Au Togo, l'agriculture est fondée sur les cultures à priori d'exportation (le café, cacao et coton) qui sont relativement bien organisées en filière, et la production vivrière (les céréales, les légumes, les tubercules et les fruits) ; cette dernière équivaut en valeur à plus de 80% de la production agricole et présente relativement beaucoup d'insuffisances en organisation. La production céréalière est l'œuvre essentiellement des petits producteurs qui s'adonnent à une agriculture de subsistance. Cette forme d'agriculture est caractérisée entre autres par : (1) une faible productivité liée à une faible utilisation des semences améliorées, à la faible utilisation des intrants agricoles et à l'utilisation de matériels agricoles rudimentaires ; (2) une faible

organisation des producteurs rendant difficile l'accès aux intrants, aux crédits agricoles, et surtout aux marchés ce qui provoque une atomisation de la production céréalière.

Toutes ces insuffisances sus citées font que la production céréalière est peu rentable et fait face à de sérieuses difficultés de compétitivité. La compétitivité d'une filière agricole traduit la capacité des acteurs de la filière d'avoir une stratégie qui leur permet de conquérir et de maintenir sur le long terme une part du marché (FAIVRE-DUPAIGRE et al, 2002).

Ainsi, l'Etat à travers le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) en s'inspirant des objectifs du Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA) du Nouvel Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) de l'Union Africaine va élaborer et valider en juin 2004 avec les partenaires le document de Stratégie de Développement du Secteur Agriculture (SDR). Le SDR s'inscrit dans les actions prévues pour l'attente du deuxième pilier du Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté Complet (DSRP-C) à savoir la consolidation des bases d'une croissance forte et durable. Du SDR, le Programme Nationale d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (PNIASA) va être élaboré pour la période 2011-2016 avec ses premiers projets surtout le Programme d'Appui au Secteur Agricole (PASA). Ce dernier opte pour le développement des filières de diversification et le développement de l'agrobusiness. Au vue des résultats et des leçons tirées des ses orientations antérieures, le Togo opte à partir de 2013 pour une stratégie plus ambitieuse.

La Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE), élaborée pour la période 2013-2017, a été adoptée en 2012 pour remplacer le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP, 2009). Avec la SCAPE, à long terme, l'ambition politique affirmée est d'amener le Togo à rejoindre d'ici 15 à 20 ans le peloton des pays émergents. Pour cela, et en réponse aux défis du pays, elle devra s'orienter vers de nouvelles priorités qui sont: (i) Accélération de la croissance; (ii) Emploi et inclusion; (iii) Renforcement de la gouvernance; (iv) Réduction des disparités régionales et promotion du développement à la base. Pour ce faire, elle vise comme objectif global à accélérer la croissance pour réduire la pauvreté et les inégalités et créer des emplois. La promotion des filières agricoles est ciblée comme une action phare pour atteindre les objectifs du SCAPE.

Beaucoup des partenaires techniques accompagnent le Togo dans ses efforts de développement dont le Centre International pour le développement des Engrais, IFDC.

IFDC a conduit avec l'appui des partenaires locaux, de 1998 à 2005 dans le cadre du Programme intensification Intégrée (PII) des projets sur la Gestion Intégrée de la Fertilité des Sols (GIFS)

dans plusieurs pays de l'Afrique de l'Ouest. Ces projets ont promu dans les sites d'apprentissage, l'utilisation de la matière organique sous diverses formes et des engrais minéraux pour gérer la fertilité des sols. Ces actions ont permis d'augmenter la productivité et la production. Mais très tôt, il est apparu d'autres difficultés pour assurer la compétitivité des exploitations agricoles : (1) la disponibilité et les coûts des intrants externes, (2) le manque perçu de débouchés commerciaux et les risques financiers associés à l'utilisation d'intrants dans des environnements de fortes incertitudes (Maatman et al., 2013). La recherche progressive des solutions à ces difficultés a permis d'initier l'approche CASE (Competitive Agriculture Systems and Enterprises) en s'inspirant de Porter (Porter, M. E., 1985). L'approche CASE se repose sur trois piliers : (a) la formation des Pôles d'Entreprise Agricoles (PEA) ; (b) le développement des chaînes de valeur et (c) le renforcement des capacités de gouvernance des transactions. Ainsi dans le cadre du projet 1000s+¹, des dizaines de PEA ont été promus par l'IFDC à travers 7 pays de l'Afrique subsaharienne. Au Togo, le projet a développé avec les partenaires locaux 27 PEA. Les meilleurs de ces PEA vont être renforcés par le projet 2scale². Sur les 27 PEA promus au Togo, le PEA maïs jaune de la région maritime a donné de meilleure performance. Le PEA maïs jaune est le fruit de la mise en relation entre les producteurs regroupés au sein de l'UROPC-M et les aviculteurs regroupés au sein de l'ANPAT puis COOPAREM par le projet 1000s+.

1.3. Problématique

Le PEA maïs jaune est animé par l'Union Régionale des Organisations de Producteurs de Céréales, UROPC-M, une faîtière de coopératives de producteurs de céréales de niveau II, regroupant 13 unions de coopératives cantonales, 170 organisations de base et 2431 producteurs membres en 2012 (AFDI, 2013), et l'Association Nationale des Professionnels Avicoles du Togo (ANPAT). La mise en relation a permis de passer d'une vente individuelle et complètement atomisée à la vente groupée de 70 tonnes en 2007 et 231 tonnes 2011 par exemple.

Suite à de graves dysfonctionnements au sein de l'interprofession ANPAT, des difficultés pour honorer les engagements vis-à-vis des banques fournisseurs de crédits financiers et de

¹ From thousands to millions est un projet mis en œuvre par l'IFDC et financé par la coopération néerlandaise, l'Agrierra et le FIDA pour promouvoir des PEA en Afrique subsaharienne (2007-2011).

² Toward Sustainable Clusters in Agribusiness through Learning in Entrepreneurship est la phase suivante du projet 1000s+ pour renforcer les meilleurs PEA avec l'appui financier de la coopération néerlandaise et du secteur privée (2012-2017) (www.ifdc.org.)

l'UROPC-M (fournisseurs de maïs jaune pour la provende), l'IFDC a appuyé, en avril 2012, la création de Coopérative des Aviculteurs de la Région Maritime (COOPAREM COOP-CA) avec 51 aviculteurs membres (SCOOPS-AID, 2013). Ce dernier s'est positionné comme le premier consommateur du maïs jaune de l'UROPC-M. Une amélioration sensible a été remarquée dans le PEA maïs jaune suite à l'entrée de COOPAREM. Celle-ci dispose d'un magasin central dans lequel les aviculteurs membres doivent s'approvisionner en maïs jaune. La commercialisation groupée est passée de 300 tonnes en 2012 à plus de 600 tonnes en 2013 avec un doublement du chiffre d'affaires de 46 200 000 FCFA à 92 400 000 FCFA. Cette performance est également due aux améliorations introduites par l'UROPC-M dans l'organisation de l'activité et ses actions de communication entreprises à l'endroit des producteurs à la base pour les rassurer surtout du paiement dans le délai des stocks de maïs achetés.

Sur un autre plan, l'augmentation du prix des produits agricoles sur le marché international et local depuis 2008 a favorisé le développement des activités agricoles ; il a permis aux producteurs de renforcer leurs organisations par l'accroissement de la production et la commercialisation groupée des surplus de leurs membres. Les organisations des producteurs doivent aussi en même temps faire face aux contraintes imposées par leur statut de coopérative agricole et par la politique de commercialisation des produits agricoles dans le pays ; mais également des atouts qu'elles doivent impérativement identifier afin d'en tirer les bénéfices nécessaires à leur transformation rapide.

Le PEA maïs jaune est entré dans sa phase de croissance ; il fait face à des difficultés auxquelles il importe d'apporter des solutions, au cas échéant améliorer sa compétitivité et assurer sa pérennité. Entre autres difficultés, on note :

- ***Une faible exploitation du potentiel de production due au peu d'engagement des membres de l'UROPC-M et de COOPAREM autour des objectifs communs et un faible niveau de productivité des exploitations agricoles et des unités de production avicoles.*** En effet, sur les 2143 membres de l'UROPC-M en 2012 seulement 200 ont participé à la vente groupée soit un taux de participation de 10% environ ; aussi le rendement moyen est de 1500kg/ha pour un potentiel génétique de la variété de 4500 kg/ha. Une analyse de la filière avicole dans la région Maritime (SCOOP AID, 2013), montre que les aviculteurs ont des difficultés dans la composition des aliments selon l'âge et le taux de ponte dépasse difficilement 75% alors que ce taux doit tourner autour de 95% pour les unités d'exploitation compétitive. Aussi, les écarts de prix entre le magasin central de COOPAREM et le marché local influencent fortement la décision

des membres dans le choix du lieu d'approvisionnement en maïs. Cette situation provoque des dysfonctionnements dans le processus de PEA et est source de non compétitivité.

- ***Le difficile respect des termes du contrat de commercialisation UROPC-M-COOPAREM en ce qui concerne la qualité du maïs et du délai de paiement imposé.*** Même si le maïs produit par l'UROPC-M a l'avantage de ne pas être traité aux insecticides de conservation à la demande des aviculteurs pour se préserver de l'infléchissement du taux de ponte ; des cas de livraison de maïs ne respectant pas la qualité exigée sont signalés de temps à temps par les aviculteurs. Aussi, la disposition du contrat selon laquelle COOPAREM devra payer au comptant ou au plus tard deux semaines après la livraison n'est pas souvent respectée. Des retards allant de plusieurs semaines à des mois sont enregistrés suscitant une grande démotivation auprès des producteurs à la base et mettant les responsables de l'UROPC-M dans de grandes difficultés. Ceci fragilise tout le PEA et influence négativement sa compétitivité.
- ***Le défi de trouver d'autres débouchés sûrs pour absorber la production supplémentaire de maïs de l'UROPC-M à court et moyen terme.*** Bien que la capacité théorique de COOPAREM à absorber le maïs est forte, les difficultés liées à la performance des fermes avicoles, à la mobilisation des ressources endogènes provenant essentiellement de l'apport des membres ou exogènes que constituent les crédits bancaires, l'influence du prix du maïs sur les ventes du magasin central, montrent des limites évidentes. En cas de forte augmentation de la production comme souhaitée, des problèmes de vente vont aller croissants pour l'UROPC-M. Cette situation perturbe tout le processus du PEA et affecte sa compétitivité.
- ***La faible formalisation des procédures administratives, organisationnelles et financières.*** Que ce soit au niveau de l'UROPC-M ou de COOPAREM, très peu de processus et de procédures sont formalisées pour faciliter la formation des membres et la communication autour des actions entreprises. Aussi, bien que l'UROPC-M a disposé d'un plan stratégique 2008-2013, sa mise en œuvre a été difficile par manque d'outils opérationnels adéquats. Cette situation freine la performance du PEA et donc sa compétitivité.

Face à ces difficultés se pose un certain nombre de questions :

Etude diagnostique du pôle d'entreprise agricole maïs jaune au Togo

- Comment les difficultés récurrentes auxquelles est confronté le PEA maïs jaune affectent –elles sa compétitivité ?
- Quelles sont les nouvelles orientations stratégiques qui doivent guider les actions de l'UROPC-M pour contrer ses difficultés et améliorer ainsi la compétitivité et in fine assurer la pérennité du PEA maïs jaune ?

La présente étude va tenter d'apporter des réponses à ces questions.

II. OBJECTIFS ET HYPOTHESE D'ETUDE

Cette étude fait suite aux difficultés de plus en plus récurrentes rencontrées par les acteurs du PEA pendant la commercialisation du maïs jaune. Ces difficultés sont relatives à l'écoulement effectif et dans le délai voulu de la production par les céréaliers et leurs organisations, à l'écoulement rapide des stocks dans le magasin central des aviculteurs ; à respecter la qualité du maïs et le paiement dans le délai exigé par le contrat... Toutes ces difficultés ont de facto des incidences sur la compétitivité de la sous filière et laisse des doutes sur la pérennité même du PEA.

Dans le cadre des problèmes de politique générale de l'entreprise et des organisations, la stratégie est définie comme toute démarche qui repose sur la définition des buts à long terme et la détermination des moyens pour les réaliser (Arzouma Eric Bologo, 2012).

Ainsi, l'objectif général de l'étude est de contribuer à l'amélioration de la compétitivité du PEA maïs jaune afin d'assurer sa pérennité.

De façon spécifique, cette étude diagnostique veut :

- Identifier les facteurs déterminants de la compétitivité du PEA maïs jaune de la région maritime en vue de définir de nouvelles orientations stratégiques;
- Elaborer pour l'UROPC-M, acteur principal du PEA maïs jaune le tableau de bord stratégique et de pilotage ;

Les Hypothèses qui orientent la présente étude se résument au fait que l'amélioration de la compétitivité du PEA maïs jaune de la région maritime au Togo, nécessaire à sa pérennisation ne peut être effective à moyen et à long terme que:

- Si l'augmentation du chiffre d'affaire des organisations est axé sur la productivité des exploitations céréalières/avicoles et la qualité du maïs/œuf que sur l'augmentation des superficies/cheptels, du nombre de producteurs/aviculteurs engagés et la recherche permanente de prix de vente plus élevé.
- Si l'amélioration continue de la qualité des services de conditionnement, de stockage, de transport, de livraison-paiement, de stockage-vente à des coûts compétitifs est adoptée par les acteurs;
- Si la diversification des débouchés résultants de la conquête de nouveaux acheteurs et une plus forte fidélisation des clients est effective.

III. MATERIELS ET METHODES

3.1. Matériels

Les matériels utilisés pour l'étude de la compétitivité de la sous filière maïs jaune sont de deux catégories :

- **les matériels de collecte de données** : Ce sont les documents utilisés pour avoir plus d'amples informations sur le sujet et les guides d'entretiens élaborés pour la collecte des données auprès des producteurs et aviculteurs à la base (voir annexe...).
- **les matériels de présentation et d'analyse des données** : ce sont les logiciels le SPSS et le FAOVCA Logiciel 3.2

3.1.1. Le SPSS 16.0

Le logiciel SPSS (Statistic Package for Sociale Sciences) est un logiciel d'analyse et de création statistique commercialisé par la société SPCC.inc dont le siège est à Illinois aux USA. En plus de l'analyse statistique, le SPCC est utile aussi dans la gestion des données (sélection de cas, reformatage de fichier, création de données dérivées) et dans la documentation des données (sauvegarde des métadonnées dans un dictionnaire).

Le programme SPCC a quatre fonctions de base qui sont :

- *Statistique descriptive* : pour établir la tabulation, les fréquences, des descriptives, Explore, les descriptives de ratios statistiques ;
- *Statistique bivariée* : pour le calcul des moyennes, le test t, l'ANOVA, la Corrélation (bivariée, partielle, distances), les tests non paramétriques ;
- *Prédiction pour numérique outcomes*: pour simuler la régression linéaire.
- *Prédiction pour groupes identifiants*: utile pour l'analyse de facteur, analyse de groupe, analyse discriminante (en marketing).

En plus de ces fonctions de base, des modules peuvent être ajoutés pour augmenter les possibilités de l'utilisation du programme.

Selon l'encyclopédie en ligne Wikipédia (www.wikipedia.org) le logiciel SPSS est largement utilisé pour l'analyse des données en sciences sociales et en entreprises.

3.1.2. Le FAOVCA logiciel 3.2

Le « FAOVCA logiciel » est un programme de modélisation comptable disponible dans la banque de ressources multilingues portant sur l'élaboration des politiques dans les domaines agricoles, du développement rural et de la sécurité alimentaire. Cette banque de ressources est connue sous le nom d'Easypol et est accessible sur le site internet de l'Organisation International pour l'Alimentation et la Faim (FAO) : www.fao.org/easypol. Le « FAOVCA logiciel » est un outil de l'analyse de la chaîne selon l'approche filière. Il permet de créer le cadre comptable de cette analyse des politiques et de comparer différents scénarios à partir de la Matrice d'Analyse Politique (MAP), et aussi de bâtir et de gérer votre propre base de données. Cette approche d'analyse filière a été adoptée par diverses organisations internationales (FAO, PAM, PNUD AfricaRice,...) pour l'analyse des politiques sur les filières agricoles par l'élaboration de la Matrice d'Analyse Politique (MAP).

Ainsi diverses études de filières ont été conduites à l'aide de l'outil MAP. Une étude menée dans le cadre du Programme de Renforcement de la Sécurité Alimentaire en Afrique de l'Ouest (PRESAO) mise en œuvre par AfricaRice et la Fondation pour une agriculture durable Singenta intitulé “Compétitivité du maïs local depuis la hausse des produits alimentaires sur le marché mondial”, Boubacar Diallo et al (2012) a démontré à partir de différents ratios la rentabilité de la filière maïs dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest depuis la hausse des prix des céréales. D'autres études similaires avaient été menées sur la compétitivité du riz local au Sénégal par Alioune Dieng et al (2011) ; sur le maïs au Burkina Faso par Mathieu Ouedraogo et al, (2011) et au Bénin par Patrice Y. Adegbola et al, (2011).

3.2. Méthodes

Pour mener à bien cette étude diagnostique, la méthode va être structurée en un diagnostic interne et un diagnostic externe.

3.2.1. Les étapes du diagnostic

Le diagnostic interne va consister d'abord à décrire un processus ou un système dans le but de ressortir les forces et les faiblesses. Il va aborder l'organisation du PEA, de la production et l'analyse financière.

Évolution de la production de maïs jaune : L'analyse de la production de maïs va essayer de comprendre si l'augmentation de la production commercialisée d'une année à l'autre, dépend de l'augmentation du nombre de producteurs (n) impliqués ou de l'augmentation de la production par producteur (p_i) ou par l'interaction des deux facteurs.

L'augmentation du nombre de producteurs traduit l'attraction que le PEA a sur les producteurs

ou la capacité d'expansion du PEA au sein des producteurs céréaliers de la région ou encore la capacité du PEA a gagné de nouveaux producteurs. Ceci est lié à la satisfaction relative éprouvée par les producteurs impliqués et la communication efficace autour de ces succès. Cette attraction est un facteur de compétitivité car plus elle est forte plus le PEA est compétitif. En effet, l'un des priorités des leaders de l'UROPC-M est d'impliquer le plus grand nombre de producteurs dans le processus.

L'augmentation de la production par producteur suite à la mise en relation avec les aviculteurs traduit l'augmentation de l'investissement par producteur. Cette augmentation peut avoir tendance à s'orienter vers l'augmentation des superficies emblavées (agriculture itinérante) ou vers l'intensification agricole (adoption des pratiques GIFS vulgarisées par l'IFDC et les partenaires). Il est utile de connaître vers quels axes s'oriente plus l'augmentation de l'investissement pour appréhender les transformations qui se produisent au niveau des producteurs suite aux activités du PEA.

Ainsi la production commercialisée à l'issue d'une campagne agricole par l'UROPC-M et ses démembrements Pa peut être traduit par la formule :

$$Pa = \sum_1^n (Pi - ai) \text{ soit } Pa = \sum_1^n (SiRi - ai)$$

Où n est le nombre de producteurs ayant effectués une vente groupée au cours de la campagne; Pi = est la production total du producteur, Si est la superficie emblavée, Ri le rendement et ai est la production autoconsommée.

Compte tenu du fait que la production autoconsommée appartient à une autre sous filière³ et ne fait pas partie intégrante de la présente étude. On peut réduire la formule aux facteurs dépendants à :

$$Pa = \sum_1^n (SiRi) + a$$

L'analyse de la régression linéaire de ces différents facteurs au fil des années permettra de comprendre l'augmentation de la production du maïs en vue d'en ressortir les forces et les faiblesses. Ainsi, la collecte des données de terrain va permettre de suivre l'évolution du nombre de producteurs n, la superficie S et le rendement R au cours des trois dernières années. En effet de 2011 à 2013, des améliorations ont été constatées dans l'enregistrement des données de l'UROPC-M, ce qui a permis d'avoir plus de données sur l'activité ; ce qui justifie le choix de la période d'étude.

³ Les sous filières constituent les différentes transformations et utilisations du produit après la récolte, www.fao.org/easypool.

L'équation de la régression linéaire est de :

$$y = ax + b$$

Avec y est le facteur dépendant (nombre de producteur, superficie, et rendement) et x le nombre d'année, a = le coefficient de corrélation et b = la constante

La comparaison des différents coefficients de corrélation va permettre de connaître l'incidence des différents facteurs sur la production.

Le contrôle de la production et la mise en marché : L'une des priorités de l'UROPC-M est de mobiliser la plus grande partie de la production des membres. Mais dans la pratique, la commercialisation du maïs jaune se fait à 4 niveaux : producteurs, niveau OP, niveau faîtière de niveau 1, faîtière de niveau 2. La comparaison de ces différents flux sur plusieurs années permet d'évaluer l'évolution de la capacité de l'UROPC-M à contrôler la production en vue de sa commercialisation groupée. Aussi, l'organisation de la collecte, du stockage et du transport va être aussi visités.

L'inventaire des ressources humaines et des compétences: L'inventaire des ressources humaines et des compétences dont disposent l'UROPC-M (techniciens et producteurs) va être fait et comparer à ses besoins réels de développement.

Analyse de performance des aviculteurs : La performance des aviculteurs de COOPAREM va être évaluée en fonction de la taille de leur cheptel. Ceci va permettre d'évaluer la progression des besoins réels en maïs jaune et vue de se projeter dans le temps. Aussi, les questions relatives à la mobilisation des ressources financières pour l'acquisition des intrants et la capacité de l'équipe dirigeante à convaincre les membres à s'approvisionner au magasin quel que soit le prix du maïs sur le marché local ont –elles retenu notre attention.

L'analyse financière : En se basant sur les coûts financiers, le compte d'exploitation-production des producteurs sera élaboré en tenant compte de deux zones agro écologiques : la zone de l'est très dégradée et la zone de l'ouest non dégradée; et aussi deux types de producteurs par l'adoption ou non de la fiente de volaille vulgarisée par l'UROPC-M.

L'analyse externe va aborder l'environnement immédiat et le macroenvironnement. L'objectif de l'analyse externe est de détecter les atouts en vue de les mettre à profit et les menaces en vue de s'en protéger.

Dans l'analyse du microenvironnement : A partir de la liste de tous les acteurs immédiats (fournisseurs d'intrants, de services financiers, les employés,...) qui interviennent d'une manière ou d'une autre dans le PEA, l'analyse va ressortir les avantages que le PEA tire de ses acteurs et de voir comment améliorer les relations avec ces acteurs immédiats au profit de l'UROPC-M et de COOPAREM.

L'analyse du macronvironnement va suivre la démarche PEST c'est à dire l'environnement va être analysé sur l'angle politique, économique, social, technologique.

L'analyse politico économique va se faire selon l'approche filière pour établir la Matrice d'Analyse Politique (MAP) à l'aide du logiciel FAOVCATool3.2.

La MAP se base sur une approche en équilibre partiel et repose sur l'identité comptable suivante : **Profit = e(Pq).Q – e(Pt)It – (Pn)In**

Avec **e** représentant le taux de change, **P** les prix, **Q** la quantité de produit, **I** les quantités de facteurs et les indices **q**, **t** et **n** désignent respectivement les produits, les biens échangeables et les ressources domestiques (ou biens non échangeables).

Il permet de mesurer l'incidence de la politique de l'Etat sur la sous filière. La MAP consiste à comparer les prix économiques et les prix financiers tout en prenant soin de distinguer les biens échangeables (engrais, semence, pesticide,...) des biens non échangeables (terre, main d'œuvre, ...) selon le *tableau 1*. Le calcul des prix financiers est le prix perçu ou les coûts réellement payés par les producteurs. Les prix sociaux ou prix économiques sont ce que les prix et les coûts devraient être sans intervention gouvernementale; ce sont les coûts mondiaux car cela devrait être les prix sans l'intervention de l'Etat.

Tableau 1 : Présentation simplifiée de la structure tabulaire de la MAP

	Revenus	Coût		Profits
		Biens échangeables	Biens non échangeables	
Prix privés	A	B	C	D
Prix sociaux	E	F	G	H
Effet de divergence et de compétitivité	I	G	K	L

Source : Monke, E. A. et Pearson, S.R (1987)

A partir de ces différents agrégats, l'étude va calculer les différents indicateurs pour l'analyse des politiques :

- **Le coefficient de protection nominale, CPN= A/E.** Cet indicateur établit le rapport entre le prix économique et le prix financier. Lorsque le $CPN > 1$, on déduit qu'il y a

protection positive, Les producteurs bénéficient des prix plus élevés grâce à la politique de l'État; au cas contraire, **la protection est négative** donc il y a taxation des producteurs.

- **Le coefficient de protection effective, $CPE = (A-B)/(E-F)$** . Ce calcul pour une activité donnée ; Il compare la valeur ajoutée des biens échangeables aux prix intérieurs et celle qu'aurait cette activité dans une situation de libre-échange. Le $CPE > 1$, indique que les producteurs sont incités à produire plus puisque la valeur ajoutée liée aux facteurs primaires est supérieure à ce qu'elle devrait être en situation sans intervention. Dans le cas contraire, le produit est taxé et les producteurs nationaux sont donc moins incités à produire.
- **Le coefficient de soutien effectif, CSE** équivaut à la subvention à la production et conceptuellement proche de CPE . Le TSE est le rapport de la différence entre les valeurs ajoutées aux prix intérieurs et aux prix mondiaux augmentée des subventions de commercialisation, de transport, de stockage, et des transferts hors prix (recherche, vulgarisation) sur la valeur ajoutée. Si le $TSE > 0$ signifie que l'Etat agit en faveur des producteurs alors que si le $TSE < 0$ signale que les producteurs sont pénalisés.
- **Le coût en ressources domestiques, $CRI = G/(E-F)$** est la mesure de la compétitivité de la production locale par rapport au marché internationale; c'est la mesure de l'efficience de la filière. Il compare le coût social d'utilisation d'une ressource interne avec la valeur nette échangeable générée par son emploi. La filière est efficiente si $CRI < 1$; Si le $CRI > 1$, alors le coût d'opportunité d'utilisation des ressources intérieures est au-dessus de la valeur ajoutée aux prix mondiaux.

Le calcul des prix financiers dans le cas de notre étude sont les prix réellement perçus par les producteurs sur le terrain sont obtenus à partir des résultats de l'enquête.

Pour les prix économiques, les calculs ont tenu compte de deux zones agro-écologiques : la zone non dégradée correspondant aux préfectures de Yoto, Zio et Avé dont la distance moyenne considérée est de 45 km à partir de la zone portuaire dans la calcul du coût des transport; et de la zone dégradée qui correspond aux préfectures de Bas Mono; Vo et Lacs dont la distance moyenne considérée est de 60 Km.

Pour les produits d'importation comme les engrais, les herbicides, les prix économiques sont obtenus par la formule :

Prix économique de l'engrais (importation) = Prix FOB + transport + Taxes + douane

Pour le prix économique du maïs en cas d'exportation est obtenu par la formule suivante :

Prix économique maïs : prix FOB – transit- douane – transport – conditionnement - commercialisation –collecte

Pour le calcul du transit et de la douane, il a été estimé à 10% du prix FOB en s'inspirant des travaux sur la compétitivité du riz local au Togo conduit en 2010 (KPERIM Tabone et all, 2010).

Les différentes données de 2012 utilisées dans le calcul des prix économiques des biens échangeables sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Données 2012 en FCFA utilisées dans le calcul du prix des biens échangeables

Intrant	Prix FOB	Transit	Douane	Stockage	Transports	Source
Engrais NPK (50 kg)	13086	48,40	-	-	2,36/km	CAGIA
Engrais Urée 46% (50 kg)	14025	47,09	-	-	2,36/km	CAGIA
Semence(Kg)*	450	-	-	-	-	CAGIA
Herbicide (1,5l de Kalash)*	6726					CAGIA
Fiente (100 kg)	30000					Enquête
Maïs (kg)	222,09	22,2 (10% du prix FOB)		2**	2,36/km	DGSN

* les semences et les herbicides sont livrés à la CAGIA par des opérateurs privés.

** prix pratiqué par l'UROPC-M pour la collecte, stockage, conditionnement, transport du maïs jaune.

Pour les biens non échangeables, le coût d'opportunité de la main d'œuvre est estimé à 1500 F CFA l'homme jour.

Le prix économique de la terre est son coût d'opportunité c'est-à-dire son coût de location moyen dans les localités respectives dans la mesure où la location ne tient généralement pas compte de la filière.

Sur le plan social, il a essayé de ressortir les caractéristiques de la population cible qui

favorisent ou défavorisent le développement du PEA.

Sur le plan technologique, il s'agit de rechercher des innovations en matière d'outils de travail que les producteurs et éleveurs peuvent intégrer dans leurs activités pour améliorer la productivité de leur travail. Aussi comment les nouvelles technologies de la communication et de l'information améliorent et peuvent encore mieux améliorer la compétitivité du PEA.

Analyse de la concurrence : Elle consiste à déterminer la force de négociation qu'a l'UROPC-M et COOPAREM avec leurs partenaires. Définir la source de ses forces et voir comment réajuster la stratégie. L'analyse va rechercher les 5 forces de la concurrence selon Porter(1985) : entrants potentiels, pouvoir de négociation avec les fournisseurs, pouvoir de négociation avec les acheteurs, les produits de substituts et les rivalités entre les concurrents pour déterminer le positionnement concurrentiel des acteurs du PEA sur le marché.

Etude de cycle de vie du maïs jaune : Cette étape va permettre de répondre à la question suivante : Combien d'années encore l'UROPC-M peut compter sur la production et la commercialisation du maïs jaune pour le renforcement de son organisation? Il explore également les possibilités de développer d'autres produits pour diversifier sa production pour un meilleur positionnement de l'organisation.

La confrontation des forces et des faiblesses avec les opportunités et les menaces va permettre d'identifier les actions clés qui vont permettre de définir des objectifs stratégiques des acteurs du PEA à moyen et long terme.

Pour faciliter le pilotage stratégique, les objectifs clés identifiés vont servir à **produire le tableau de bord stratégique et de pilotage**. Le balanced scorecard (BSC) ou le tableau de bord stratégique équilibré (TBPE) initié par Drs Robert Kaplan et David Norton (2001) qui permet aux managers d'avoir une vision globale, réaliste, rapide, et fiable de leur organisation et permet de transformer les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels. C'est une méthode qui permet à une entreprise/organisation de passer de la définition de sa stratégie, au pilotage de sa mise en œuvre concrète en passant par la définition, suivant quatre axes (finance, client, processus, apprentissage), des objectifs associés, d'un arbre de causes à effets entre les objectifs, les actions à mettre en œuvre, des indicateurs,... (Coulibaly Ber-Zan, 2011-2012).

3.2.2. La revue bibliographique

Pour avoir une meilleure connaissance de la sous filière, les rapports d'activités de l'UROPC-M et de COOPAREM, les rapports d'activités de l'IFDC; les documents sur la politique de commercialisation au TOGO au niveau de la plateforme des Organisations de Producteurs ont

été explorés.

3.2.3. La collecte des données

La zone de l'étude est la région maritime au Togo, plus précisément dans les préfectures de Bas Mono, de Lacs, de Yoto, de Vo, de Zio, de l'Avé et du golfe. C'est dans les 6 premières préfectures que se retrouvent les OP et les faîtières de niveau 1 ou UOPC de l'UROPC-M. Cette zone est divisée en deux zones agro écologiques : la zone non dégradée qui englobe les préfectures de Yoto, Zio et Avé et la zone dégradée qui regroupe les préfectures de Bas Mono, Lacs et Vo. Les membres de COOPAREM se trouvent essentiellement dans les préfectures des Lacs et du golfe.

L'échantillonnage et enquête au niveau des producteurs a tenu compte des réalités agro écologiques et du niveau de performance des UOPC membres de l'UROPC-M. Les 13 UOPC ont été classées en trois grandes catégories : les performants, les moyens et les faibles. Le choix des 50 producteurs enquêtés (passation du questionnaire (voir annexe1 et 2)) est stratifié de façon à les retrouver dans les trois catégories sus définies. Aussi 30 aviculteurs ont été choisis pour passer le questionnaire en fonction de la taille de leur unité d'exploitation avicole. En effet un échantillon de plus de 30 d'effectifs permet de valider beaucoup de tests statistiques.

Des échanges ont été également faits avec des personnes ressources des structures partenaires comme l'IFDC, la CTOP, l'ICAT, le MAEP, DSID, la CAGIA la Direction des douanes, la CCIT, la DGSN etc. pour compléter les données nécessaires à notre étude.

La démarche proactive a été privilégiée par la tenue de 2 rencontres au moins avec l'équipe dirigeante de l'UROPC-M et de COOPAREM pour approfondir et partager les éléments du diagnostic et aussi discuter les résultats obtenus et des propositions faites en vue de leur appropriation.

La présentation des résultats a privilégié des graphes et des tableaux pour faciliter la compréhension.

IV. RESULTATS

4.1. Analyse interne du PEA

L'analyse interne consiste à décrire le processus et le système PEA dans le but de ressortir les forces et les faiblesses. Il s'intéresse au mécanisme de fonctionnement du PEA, à la chaîne de production et son incidence financière sur les producteurs de maïs.

4.1.1. Analyse fonctionnelle du PEA

L'analyse fonctionnelle aborde le mécanisme de fonctionnement du PEA. Elle retrace et représente le circuit et les valeurs des transactions ainsi que les acteurs du PEA maïs jaune.

4.1.1.1. Le circuit

Le circuit des transactions traduit l'itinéraire de différentes transactions tout au long de la filière. En effet, pour produire le maïs jaune les producteurs utilisent la terre, les semences, les crédits, les engrais organiques et minéraux et le travail. Le maïs jaune est collecté et regroupé au niveau du magasin appartenant à l'organisation de base ou à la faîtière de niveau I (UOPC). Une partie de cette production est autoconsommée et une autre partie est parfois vendue par le producteur sur le marché local. Les données de l'ensemble de la production des membres de l'UOPC sont centralisées puis envoyées à la faîtière de niveau II (UROPC-M). Ce dernier a signé un contrat de commercialisation avec COOPAREM ; la production est vendue à COOPAREM ou à d'autres aviculteurs individuels par l'UROPC-M. En cas de difficultés d'écoulement rapide de la production et sur autorisation de l'UROPC-M, les UOPC vendent aussi la production aux aviculteurs de leur localité.

Au niveau de COOPAREM, le maïs acheté est stocké dans le magasin central. Les aviculteurs viennent acheter le maïs afin de composer la provende pour l'alimentation des poules. Les aviculteurs produisent essentiellement des œufs qu'ils vendent sur le marché togolais.

Ce circuit est une puissante stratégie de compétitivité dans la mesure où il permet de conquérir et de maintenir une part du marché de maïs des aviculteurs. Il permet à l'UROPC-M d'avoir accès à une part de marché de maïs qu'un producteur pris individuellement ne peut avoir accès. L'asymétrie de position des producteurs est ainsi réduite. Le regroupement de la production permet une offre importante et permet à l'UROPC-M de se positionner sur le marché. Il permet aussi à COOPAREM d'acquérir du maïs dont ils la qualité est prédéfinie.

4.1.1.2. Les agents du PEA

Les agents de la sous filière sont les producteurs, les OPC, les UOPC, l'UROPC-M et COOPAREM dont la disposition le long de la chaîne se retrouve dans la représentation du PEA (figure 1).

Les producteurs regroupés en organisations de producteurs de céréales (**OPC**). Au niveau cantonal et préfectoral, les OPC sont regroupées en faîtière de niveau I, Union des Organisations de Producteurs de Céréales(**UOPC**). Les UOPC se sont regroupés en faîtière de niveau II, Unions Régionales des Organisations de Producteurs de Céréales (**UROPC-M**).

La vision de l'UROPC-M est de bâtir une coopérative de producteurs de céréales, représentative, légitime, bénéficiant d'un environnement favorable et qui rend des services compétitifs durables à ces membres. Deux axes d'interventions orientent les actions selon le plan stratégique (2008-2013) : le renforcement institutionnel et la professionnalisation de la filière céréalière. Il a été constaté que L'UROPC-M et ses démembrements donnent une certaine priorité aux renforcements de l'esprit coopératif; ceci facilite la mise en œuvre des activités communes.

COOPAREM est une coopérative qui a pour objectif de contribuer à la professionnalisation des unités avicoles. Il regroupe 51 aviculteurs situés dans la région Maritime. Malgré cette orientation coopérative, les résultats de l'enquête démontrent que les exploitations avicoles sont plus préoccupées normalement par leur propre profit ; cette divergence d'orientation constitue une contrainte majeure dans la mise en œuvre des actions communes.

4.1.1.3. Les flux des transactions

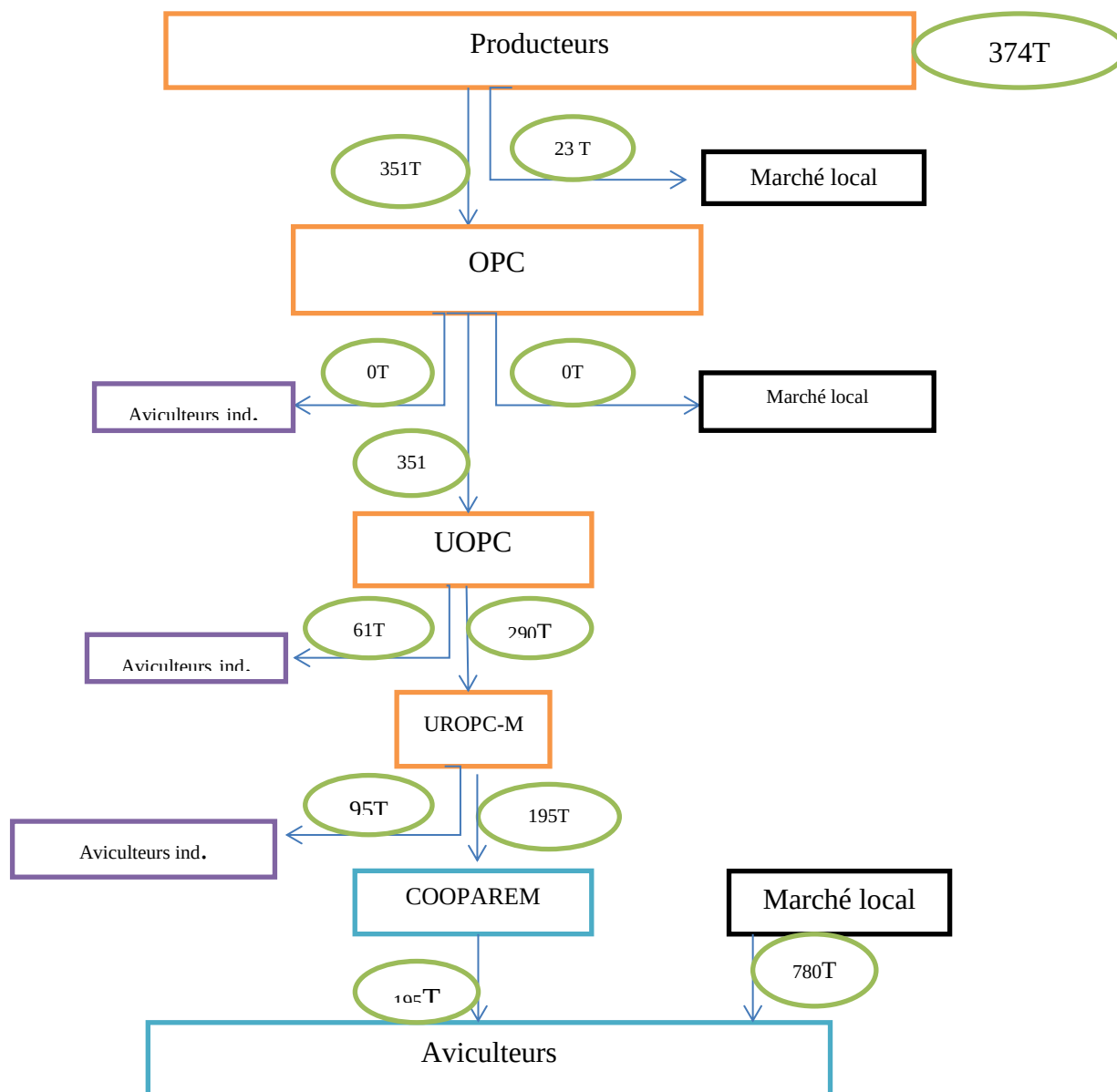
En 2012 par exemple, la production de maïs jaune commercialisée par les producteurs membres de l'UROPC-M peut être estimée à 374 tonnes (AFDI, 2013). La part commercialisée par les producteurs sur le marché local est estimée à 23 tonnes. Certaines UOPC ont vendu à leur niveau aux aviculteurs individuels pour une quantité totale de 61 tonnes. La quantité totale commercialisée par l'UROPC-M est de 290 tonnes dont 95 tonnes à des aviculteurs individuels et 195 tonnes à COOPAREM. Ce dernier s'approvisionne sur le marché local et auprès d'autres coopératives pour une quantité proche de 780 tonnes. (figure 1).

On peut déduire que :

- la quantité commercialisée par l'UROPC-M représente 77,54% de la production totale à la base. Ceci démontre l'importance des services de l'UROPC-M dans commercialisation du maïs jaune produit par les producteurs à la base.

- Ce marché est reparti entre COOPAREM représentant environ 67,24% et les aviculteurs individuels 32,75%. Ceci démontre aussi l'importance de COOPAREM dans la commercialisation du maïs de l'UROPC-M;
- La part du marché de maïs de COOPAREM occupée par l'UROPC-M n'est que d'environ de 20%; une grande partie de ce marché reste toujours à gagner.

Figure 1 : Représentation du PEA et des flux de 2012 (Source, Résultat de l'enquête)



En conclusion, le circuit de transaction du maïs qui permet l'accès au marché aux producteurs à la base est une puissante stratégie compétitive qui permet de gagner et de maintenir dans le temps une part du marché. Il s'articule autour de deux acteurs principaux qui sont l'UROPC-M

et COOPAREM.

Toutefois des faiblesses sont constatées : - on dénombre *seulement 10% des producteurs dans la production -commercialisation*; *La part du marché de COOPAREM exploitée par l'UROPC-M n'est que de 20% alors que des difficultés dans la commercialisation sont signalées.*

4.1.2. Analyse de la chaine de production

L'analyse de la chaine de production s'articule autour des principaux acteurs du PEA maïs jaune : l'UROPC-M et COOPAREM.

4.1.2.1. L'UROPC-M

L'analyse de la chaine de production au niveau de l'UROPC-M aborde l'acquisition des intrants agricoles, la production et les opérations de post récolte jusqu'à la commercialisation du maïs jaune.

Les principaux intrants utilisés par les producteurs membres de l'UROPC-M sont les crédits agricoles, les semences, les fertilisants organiques.

4.1.2.1.1. L'acquisition de crédits agricoles

Le crédit agricole joue un rôle très important dans le développement des filières agricoles. Les organisations de producteurs agricoles ont des besoins relativement élevés en crédit agricole. L'UROPC-M a des besoins en crédit agricole pour améliorer les activités de ses membres. 80% environ des membres sont dans l'agriculture de subsistance caractérisée par de très faibles besoins en crédits agricoles et l'autoconsommation. Pour les producteurs vendeurs⁴, ces besoins sont estimés sur la base du compte d'exploitation et des superficies emblavées à 131 179 313 FCFA en 2011 et 236 362 260 FCFA en 2013 (**Tableau 3**). Ces crédits sont obtenus auprès des IMF et des caisses endogènes. Dans le mécanisme d'octroi du crédit, l'UROPC-M constitue pour les UOPC de simple caution morale auprès des IMF. Les UOPC ont développé chacun des partenariats avec les IMF comme WAGES et la FUCEC. Ces derniers octroient des crédits d'approvisionnement en engrais minéraux. D'autres UOPC et OPC ont développé des caisses endogènes comme FONSDEV NEDEZON⁵ avec l'appui des partenaires. Les caisses

⁴ Les producteurs vendeurs sont les producteurs actifs qui mettent à la disposition de l'UROPC-M leur surplus commercialisable de maïs jaune ; les producteurs désignent l'ensemble des producteurs membres de l'UROPC-M.

⁵ Le FONSDEV (Fonds de Solidarité et de Développement) NEDEZON est une caisse endogène de l'UOPC d'Ahépé, promue avec l'appui d'INADES Formation Togo. Il finance l'approvisionnement en engrais de ses membres et appuie aussi l'opération de commercialisation de

octroient à leurs membres des microcrédits pour l'acquisition des engrais. Le **tableau 3** indique que seulement 10% et 11% des besoins totaux de financement sont couverts par les crédits agricoles en 2012 et en 2013 ; ce qui équivaut à 31% et 32% des besoins en crédits en intrants. On déduit qu'il y a un faible taux de couverture des besoins de production. L'échantillon enquêté indique qu'il est de 31%. Ce faible taux de couverture s'explique par l'inexistence de mécanisme uniformisé pour appuyer les producteurs en crédit de campagne comme cela a été révélé par les résultats de l'enquête.

On déduit que les forces et les faiblesses du mécanisme d'acquisition des crédits agricoles sont :

- *Les forces*
 - *Certaines UOPC, OPC ont accès aux crédits intrants à travers les IMF et les caisses endogènes.*
- *Les faiblesses*
 - *Il y a un faible accès des producteurs aux crédits agricoles;*
 - *Il n'existe pas de mécanisme uniformisé et sûr d'accès aux crédits agricoles.*

Tableau 3 : Situation des besoins estimés en crédits et des crédits obtenus

Année	Superficie moyenne emblavée (ha)	Nombre de producteurs vendeurs (n)	Superficie estimée (S en ha)	Besoin estimé en financement (S*362875 FCFA)	Besoin en crédits intrants (S*119875 FCFA)	Montant du crédit intrant obtenu FCFA
2011	1,5	241	361,5	131 179 313	43 334 813	
2012	1,68	305	512,4	185 937 150	61 423 950	19 217 000
2013	1,84	354	651,36	236 362 260	78 081 780	25 247 000

Cette insuffisance de crédits justifie en partie les faibles rendements obtenus par les producteurs à la base. Il est d'une valeur moyenne de 1,5 tonne/ha en 2011, 1,8tonne/ha en 2012 et 1,84 tonne/ha en 2013.

4.1.2.1.2. L'approvisionnement en intrants

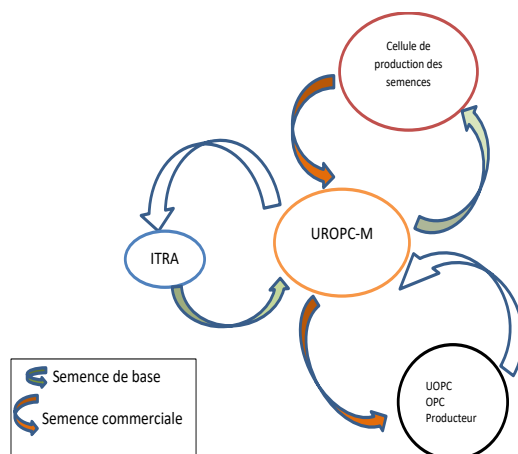
Les principaux intrants dont l'UROPC-M s'approvisionne de façon groupée sont les semences, les engrais minéraux et les fientes.

4.1.2.1.2.1. La production et la distribution des semences de maïs

Pour assurer une production de qualité; l'UROPC-M obtient auprès de l'ITRA (Institut Togolais de Recherches Agronomiques) des semences de base pour produire des semences

commerciales à travers une unité interne de production de semence. Les producteurs de semences vendent les semences commerciales à l'UROPC-M qui le revendent à crédit aux producteurs à travers les UOPC et OPC (**Figure 2**).

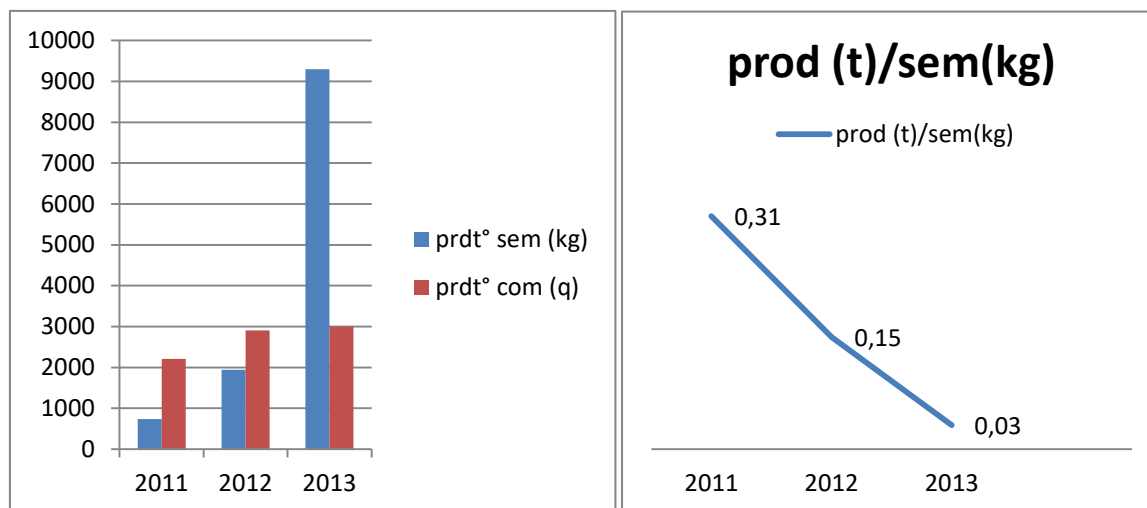
Figure 2 : Système de production et de distribution des semences de l'UROPC-M. (Source, résultats de l'enquête)



*Ce système intégré de production et de distribution de semence est une force. Il est un facteur déterminant pour assurer la qualité de la production ; Il permet en effet, à l'UROPC-M d'assurer la disponibilité des semences commerciales chaque année. Une analyse de production commercialisée (prod.) par rapport à la quantité de semences commerciales consommée (sem) au moyen de ratio ($\text{prod(T)}/\text{Sem (Kg)}$) donne une tendance régressive (**figure 3 et 4**). Cette tendance montre que la consommation de semence commerciale par les producteurs croît plus vite d'année en année par rapport à l'accroissement de la production commercialisée. Ce qui va influencer positivement le rendement et la qualité du produit.*

Toutefois, des contraintes entravent le fonctionnement du système de production et de distribution des semences : - les producteurs semenciers ont un faible accès aux crédits, - la production semencière est dépendante de la pluviométrie dans une période fortement marquée par le changement climatique. C'est ainsi que les rendements des producteurs semenciers malgré le respect de l'itinéraire technique ne varient que de 1 tonne à 2 tonnes à l'ha pour un potentiel de 4,5 tonnes. Aussi les prévisions de la cellule de production de semence ne sont souvent pas atteintes en cas de sécheresse et d'inondation.

Figure 3 et 4 : Production commercialisée et la quantité de semence utilisée de 2011 à 2013 (source : résultat de l'enquête)

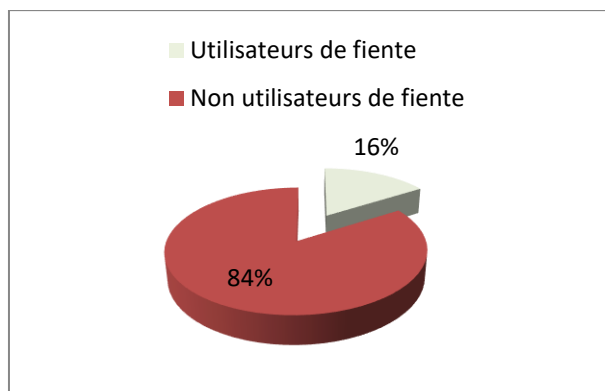


4.1.2.1.2.2. La production et l'approvisionnement des fertilisants organiques

La disponibilité de fertilisants organiques de qualité à la ferme est un facteur qui favorise l'accroissement de la productivité. Ils sont nécessaires à l'exploitation dans la mesure où elle permet d'augmenter à long terme l'efficacité et l'efficience des engrais minéraux et donc permet d'accroître le rendement (Nomagnon, 2002). Les fertilisants organiques sont soit cultivés⁶ comme le mucuna, soja, niébé, ...; ou acquis par approvisionnement comme la fiente de volaille essentiellement. La quasi-totalité des producteurs enquêtés sont favorables à l'utilisation de la fiente. L'enquête révèle que 16% des producteurs l'ont utilisé en 2013. Le choix des fientes est facilité par sa disponibilité auprès des aviculteurs partenaires. Les producteurs ont augmenté leur rendement parfois jusqu'à plus de 5 tonnes. Les 84% restants évoquent le manque de moyen financier comme obstacle à l'utilisation des fientes; mais aussi cette situation s'explique aussi par l'inexistence de mécanisme d'approvisionnement groupé. Les rendements de cette majorité n'ont pas augmenté et tendent parfois à décroître. Ceci explique la chute du rendement moyen global de l'UROPC-M entre 2011 et 2013 (Tableau 4).

⁶ La culture des légumineuses en association ou rotation avec le maïs se pratique de moins en moins à cause de l'insuffisance des terres agricole dans la région maritime. Ainsi l'importation de la matière organique sous forme de fiente est de plus en plus acceptée par les producteurs.

Figure 5 : Utilisation de fiente au sein de l'UROPC-M en 2013(ressource de l'enquête)



4.1.2.1.3. La production du maïs jaune

- *L'appui technique à la production*

L'appui technique à la production consiste à former les producteurs sur l'itinéraire technique et sur l'appui organisationnel. Il se fait par des conseils verticaux. Mais, de plus en plus, il se fait par une approche participative et innovante de champs écoles agriculteurs (CEA). Les leaders de l'UROPC-M avec l'appui de l'IFDC développent des CEA avec leurs pairs pour améliorer la productivité des sols. Aussi, diverses sensibilisations sont organisées par les leaders paysans pour améliorer les opérations de récolte, collecte, stockage du maïs nécessaire pour obtenir du maïs de qualité et bien réussir les opérations de commercialisation. Il faut remarquer que de plus en plus de producteurs maîtrisent les technologies innovantes, mais le manque de ressources financières et la faible accessibilité aux intrants font que le niveau d'application demeure relativement faible. L'enquête signale des résultats positifs qui se traduisent par un niveau élevé de réussite et de satisfaction dans les opérations de commercialisation.

- *Analyse de la tendance de croissance de la production*

La production de maïs jaune par l'UROPC-M a augmenté de 220,83 tonnes en 2011 à 300 tonnes en 2013. Cette augmentation est liée à trois variables : le nombre de producteurs vendeurs (n), les superficies emblavées (s) et les rendements (n).

Tableau 4 : Corrélation entre la production, la superficie, le rendement et le nombre de producteur

Année	P (tonnes)	Smoy (ha)	n	r(t/ha)
2011	220,83	1,50	241	1,02
2012	290,77	1,68	305	0,98
2013	300	1,84	354	0,89
Coefficient de corrélation a(P; var)		0,93	0,94	-0,79

*Smoy : superficie moyenne emblavée par l'échantillon enquêté.

L'analyse du tableau de calcul des corrélations montre que $a(P, n) \geq a(P, s) \geq P(P, r)$. L'augmentation de la production d'une année à l'autre est due plus à l'augmentation du nombre de producteurs qui s'engagent dans la production/commercialisation et à l'augmentation des superficies emblavées par les producteurs.

Le rendement de l'UROPC-M a décru sur la durée de l'étude, cela montre que la majorité des producteurs ne font pas assez d'efforts pour améliorer les rendements donc il y a une prédominance de l'agriculture itinérante.

4.1.2.1.4. Collecte, stockage, transport de maïs, livraison, paiement

La réussite de l'ensemble des activités liées à la commercialisation est très importante pour le rayonnement du PEA auprès des producteurs. Il influence la décision des producteurs à adhérer au PEA. La mesure du niveau de satisfaction des producteurs lors de l'enquête ont donné des résultats qui sont consignés dans **le tableau 5**.

Tableau 5: Tableau de satisfaction des producteurs par rapport aux éléments de la commercialisation

Eléments d'appréciation	Qualité	Emballage	Enlèvement	Livraison	Prix	Délai de paiement
Ratio de satisfaction	48/49	45/50	19/49	45/49	41/49	3/47
% de satisfaits	98	90	38,8	91,8	83,7	6

Les résultats montrent que les activités sur lesquels l'UROPC-M assume l'entière responsabilité ont donné des niveaux élevés de satisfaction. Il s'agit de la qualité du maïs produits qui satisfait les producteurs à 98% ; l'emballage qui satisfait à 90% les producteurs et la livraison qui donne satisfaction à 91,8% des producteurs enquêtés. Ceci montre la qualité relativement élevée des services fournis par l'UROPC-M. Ceci justifie le succès de l'UROPC-M auprès des producteurs; Ce succès se manifeste par l'accroissement du nombre de producteurs vendeurs d'année en année (**Tableau 3 et 4**). La satisfaction exprimée par rapport au prix qui est de 83,7% contribue énormément à ce succès.

Les activités qui impliquent la décision des clients comme COOPAREM et autres aviculteurs ont donné les plus faibles satisfactions aux producteurs. L'UROPC-M ayant un niveau de contrôle faible. En effet, l'enlèvement qui est lié à la demande des aviculteurs a donné 38,8% de satisfaction; et surtout le délai de paiement fortement lié à la capacité de mobilisation des ressources par COOPAREM a donné la plus faible satisfaction d'une valeur de 6%. Ceci traduit la faiblesse dans les performances de COOPAREM.

Il ressort donc de l'analyse de l'opération de collecte et commercialisation des forces et des faiblesses :

Les forces :

- *La qualité du produit est de plus en plus maîtrisée par les producteurs;*
- *L'emballage mis à la disposition des producteurs par l'UROPC-M est satisfaisant.*

Les faiblesses :

- *Des retards sont constatés dans l'enlèvement des stocks et les calendriers établis ne sont pas respectés;*
- *Le délai de paiement (temps entre l'enlèvement et le paiement effectif au producteur) est trop long.*

On peut conclure que le niveau de satisfaction des bénéficiaires contribue dans une large mesure à l'amélioration de la performance des organisations prestataires. Ainsi la recherche de l'amélioration continue qui réduit l'écart entre la satisfaction et les besoins des bénéficiaires doit être vivement recherchée pour la compétitivité du PEA; conformément au 6^{ème} des 8 principes du système de management qualité(SMQ) moderne (Joséphine CHASTENET et Jeanne NEMIE, 2010).

4.1.2.1.5. Analyse des ressources et compétences de l'UROPC-M

- Analyse des ressources

Les ressources peuvent être définies selon Stratégor (2004) comme « un ensemble de moyens dont l'entreprise dispose, qu'elle contrôle, et qu'elle peut engager, par le biais d'un processus productif et opérationnel pour créer de la valeur au sein de son activité ». On distingue ainsi les ressources tangibles qui sont physiques et financières, et les ressources non tangibles qui sont managerielles et organisationnelles. Comme ressources tangibles clés sur lequel peut compter l'UROPC-M sont les ressources humaines. En effet, l'UROPC-M est tenue par 2 techniciens agronomes qui ont appuyé 2142 producteurs membres en 2012. On peut catégoriser les producteurs en une vingtaine de producteurs leaders, 300 producteurs vendeurs et de 1842 producteurs non actifs⁷. Les agronomes assurent la gestion technique et administrative. Les producteurs leaders disposent par rapport à leurs pairs des compétences spécifiques qui sont un facteur essentiel de réussite de l'organisation selon la théorie des compétences clés d'Hamel et

⁷ Les producteurs non actifs qui représentent 80% des membres de l'UROPC-M sont des petits producteurs dont la majeure partie est dans l'agriculture de subsistance. Cette forme d'agriculture est caractérisée par la faiblesse de ses échanges avec l'extérieur. Le niveau d'investissement dans ce type d'exploitation est faible et stagnante ; donc les besoins très faibles en crédits ; ils produisent essentiellement pour la consommation familiale. Ils manquent d'esprit entrepreneurial.

Prahalad(1994).

Les expériences cumulées dans la production et la commercialisation groupée du maïs jaune depuis 2007 constituent pour l'UROPC-M une ressource intangible qui lui donne un avantage concurrentiel.

Vu le nombre élevé de producteurs non actifs, on peut déduire que les ressources spécifiques ne sont pas suffisantes et le leadership ne sont pas assez forts pour une plus forte mobilisation à la base.

- **Analyse des compétences**

« Une compétence est pour une organisation donnée une capacité qui lui est spécifique et lui permet d'utiliser plus efficacement que ses concurrents ses ressources productives. » (Stratégor, 2004). On distingue les compétences opérationnelles, les compétences fonctionnelles et les compétences inter fonctionnelles.

En ce qui concerne les compétences opérationnelles l'UROPC-M a développé des compétences en appui à la gestion de la fertilité des sols, en production et distribution de semences, à dans la production.

Pour les compétences fonctionnelles, l'UROPC-M profite de la mise en relation avec COOPAREM avec l'appui de l'IFDC. Il n'a pas développé de compétences en force de vente et en marketing d'où des problèmes récurrents de commercialisation.

Au niveau supérieur, les compétences générales de la coordination et la prise de décision est assurée par le conseil d'administration et la cellule technique qui interagissent dans la prise de décision. Le service client et la gestion de la qualité est presque inexistante.

Le leadership producteur est déterminant pour la performance des coopératives à la base. Les UOPC/OPC les plus performants sont celles qui ont les bons leaders. Ce constat n'est que la manifestation de la loi du couvercle de John C. Maxwell qui stipule que "L'aptitude au leadership est le couvercle qui détermine le niveau d'efficacité d'un individu ou d'une organisation" (John C. Maxwell, 2002).

De l'analyse des ressources et compétences on déduit les forces et faiblesses suivantes :

Les forces : *l'expérience de l'UROPC-M dans la production et commercialisation du maïs jaune, - des leaders paysans disposent de compétences spécifiques.*

Les faiblesses : *- la proportion des producteurs inactifs est très élevée, l'UROPC-M ne dispose pas de compétence dans la force vente - le leadership paysan n'est pas assez fort pour une plus forte mobilisation des producteurs à la base.*

4.1.2.2. COOPAREM COOP CA

4.1.2.2.1. L'acquisition des crédits d'exploitation avicoles

Pour l'achat du maïs aux producteurs, COOPAREM négocie des crédits auprès des institutions financières comme la BRS et la Banque populaire. Ces prêts sont garantis par des titres fonciers de quelques membres. On peut déduire que COOPAREM n'a pas de patrimoine qui lui permet de garantir des prêts aux banques. Le remboursement se fait au fur et à mesure que les membres consomment le stock de maïs. *Des retards sont constatés dans le remboursement de ces prêts, ce qui affecte la crédibilité de l'organisation.* C'est ainsi que des crédits en souffrance des aviculteurs de plus d'un an se retrouvent dans les livres de la BRS.

4.1.2.2.2. Achat et distribution de maïs

COOPAREM a mis en place un magasin central qui reçoit les stocks de maïs acquis auprès de l'UROPC-M. Les membres s'approvisionnent au fur et à mesure de leurs besoins dans ce magasin central. 20% des personnes enquêtées font leur paiement au comptant et 80% des personnes payent au prochain achat c'est-à-dire à crédit. Tous les aviculteurs enquêtés ont une préférence pour le maïs jaune fourni par l'UROPC-M; mais la disponibilité du stock n'est que de 3 à 4 mois de septembre à janvier. Les membres ne disposent donc pas de moyens financiers pour acquérir une grande quantité en même temps.

4.1.2.2.3. Analyse de la capacité d'achat de maïs jaune de l'UROPC-M

Malgré l'intention exprimée d'augmentation du cheptel par l'ensemble des aviculteurs membres enquêtés, il est remarqué que l'effectif moyen des animaux des membres de l'échantillon d'enquête a décru au cours des trois ans de l'étude : 1937 têtes en 2011, 1657 têtes en 2012 et 1165 têtes en 2013. Il est hasardeux dans ces conditions de projeter une augmentation de la capacité de consommation du maïs de l'UROPC-M par COOPAREM dans les années à venir en se basant sur l'augmentation de l'effectif en moins d'un changement structurel majeur. Le PEA va connaître des crises de mévente de maïs jaune au niveau des producteurs en cas d'augmentation de la production. Il est important pour l'UROPC-M tout en améliorant ses relations commerciales avec COOPAREM, de chercher d'autres débouchés pour écouler l'augmentation supplémentaire de la production de maïs jaune.

4.1.3. Analyse financière

La production de maïs jaune se fait dans 2 zones agro écologiques : la zone dégradée et la zone non dégradée. Pour améliorer la productivité, l'UROPC-M promeut l'utilisation de la fiente de volaille en association avec les engrais minéraux.

Pour la zone dégradée et la zone non dégradée, et en fonction ou non de l'adoption de la fiente de volaille, on a les 4 comptes d'exploitation suivants :

Tableau 6: Comptes d'exploitation de deux producteurs en zone dégradée et non dégradée

Zone dégradée		Zone dégradée	
Apport d'engrais minéraux sans apport de fiente		Apport d'engrais minéraux et de fiente	
Désignation	Montant, FCFA	Désignation	Montant, FCFA
Produit brut	235 500	Produit brut	392 500
Charges directes	210 825	Charges directes	243 825
Activités agricoles	132 000	Activités agricoles	132 000
Intrants	115 200	Intrants	115 200
Commercialisation	4 500	Commercialisation	7 500
Résultat brut d'exploit.	24 675	Résultat brut d'exploit.	148 675
Charges indirectes	42 420	Charges indirectes	42 420
Totales des charges	253 245	Totales des charges	286 245
Résultat net d'exploit.	- 17 745	Résultat net d'exploit.	106 255
Zone non dégradée		Zone non dégradée	
Apport d'engrais minéraux et sans apport fiente		Apport d'engrais minéraux et de fiente	
Désignation	Montant, FCFA	Désignation	Montant, FCFA
Produit brut	439 600	Produit brut	628 000
Charges directes	231 525	Charges directes	265 125
Activités agricoles	132 000	Activités agricoles	132 000
Intrants	91 125	Intrants	121 125
Commercialisation	8 400	Commercialisation	12 000
Résultat brut d'exploit.	208 075	Résultat brut d'exploit	362 875
Charges indirectes	37 420	Charges indirectes	39 920
Totales des charges	268 945	Totales des charges	305 045
Résultat net d'exploit.	170 655	Résultat net d'exploit.	322 955

A partir des comptes d'exploitation, il ressort que les exploitations agricoles sont plus rentables dans les zones non dégradées et aussi en fonction de l'adoption des pratiques GIFS comme l'utilisation de la fiente associée à des engrais minéraux. Les résultats net d'exploitation sont de -17 745 FCFA et de 106 255 FCFA; et de 170 655 FCFA et de 322 955 FCFA dans les zones non dégradées. Or il y a une faible adoption des pratiques GIFS. L'enquête indique qu'elle est de 16% des producteurs; on peut déduire que la majorité des producteurs ont des exploitations

non rentables.

Dans les zones où les exploitations sont plus rentables, les producteurs sont moins exigeants par rapport au prix du contrat et adhèrent facilement au prix contractuel de l'année ; Alors que dans les zones de faible rentabilité, les producteurs espèrent des prix contractuels toujours plus élevés. On remarque que le prix de revient au kg de maïs influence fortement l'adhésion des producteurs aux prix du contrat en fonction de la productivité des exploitations. On peut conclure que l'augmentation de la productivité peut permettre à l'UROPC-M de baisser son prix pour fidéliser ses clients.

4.2. Analyse externe

L'analyse externe va toucher le microenvironnement et le macro environnement.

4.2.1. Analyse du microenvironnement

L'analyse du microenvironnement va énumérer les acteurs en partenariat avec le PEA. Elle ressort les avantages et les inconvénients et/ou insuffisances de ces partenariats pour l'UROPC-M ou COOPAREM.

4.2.1.1. Influence des fournisseurs d'intrants sur le PEA

Les fournisseurs d'intrants accompagnent les acteurs du PEA dans leurs activités. Ces derniers tirent des avantages et des insuffisances de ces partenariats. Le tableau suivant les ressorts dans le but de l'amélioration de ces relations.

Fournisseurs d'intrants	Intrants fournis	Avantages du partenariat pour UROPC-M ou COOPAREM	Inconvénients/insuffisance du partenariat pour UROPC-M ou COOPAREM
ITRA	Semence de base	- renouvellement régulier des semences ; - autonomie dans la production semencière commerciale	- production de semence de base dépendant de la pluviométrie ; - accompagnement insuffisant des producteurs semenciers
CAGIA(MA EP)	Engrais	- accessibilité des engrais, - bénéfice de prix subventionné	- distorsion dans la mobilisation des ressources des membres pour les commandes à temps ; - dépendant des politiques (retard et parfois rupture de stocks)
SPROCA	Herbicides	- approvisionnement assurée ; - qualité assurée	- prix relativement plus élevé - points de vente éloignés des producteurs
Marchés locales	Herbicides	- qualité pas assurée (produits non homologués) ; - prix relativement faible	résultats pas toujours obtenus

SOJANYO	Soja torréfié	- disponibilité de l'intrant ; - facilite la préparation de la provende	Achat individuel
Source de vie	Tourteaux de soja	- disponibilité de l'intrant ; - facilite la préparation de la provende	Achat individuel
AGROVET	Farine de poisson, concentrés et produits vétérinaires	- disponibilité de l'intrant ; - facilite la préparation de la provende ; - respect de la prophylaxie	Achat individuel
PHARMAV ETO	Produits vétérinaires	- respect de la prophylaxie	Achat individuel
NIOTIO	Tourteau de coton	- disponibilité de l'intrant - facilite la préparation de la provende	Achat individuel
GRAND MOULIN	Son cubé	- disponibilité de l'intrant - facilite la préparation de la provende	Achat individuel

4.2.1.2. Influence des IMF sur le PEA

Les institutions de microfinance partenaires du PEA offrent des crédits pour soutenir les activités de production ou de commercialisation. Ils offrent également des possibilités d'épargne. Les avantages et les inconvénients de ces partenariats sont consignés dans le tableau suivant :

Institution financière partenaire	Services financiers fournis	Avantages du partenariat pour UROPC-M ou COOPAREM	Inconvénients/insuffisance du partenariat pour UROPC-M ou COOPAREM
Fonsdev Nedezon	Epargne, crédits intrants ; crédits AGR ; appui à la commercialisation	Appropriation ; produits adaptés aux besoins ; frais de transaction financier réduit ; contribution à l'accroissement de la production	Faible capacité de financement ; faible niveau de gestion ; manque de personnel technique qualifié
UD/Bornfon den	Epargne ; crédits intrants ;	produits adaptés aux besoins ; crédits bonifiés ; contribution à l'accroissement de la production	Faible mobilisation de l'épargne
FUCEC	Epargne ; crédits de campagne ; crédit pour l'achat du maïs	contribution à l'accroissement de la production ; facilite le paiement des aviculteurs ; réduit le délai de	Faible mobilisation de l'épargne, Coût de crédit élevé, frais de transaction financier élevé; Difficultés de remboursement par les

		payement de l'UROPC-M	aviculteurs
WAGES	Epargne ; crédits de campagne	Loge le fonds de garantie ⁸ contribution à l'accroissement de la production	Profite peu du fonds de garantie, Faible mobilisation de l'épargne, Coût de crédit élevé, frais de transaction financier élevée;
Banque populaire	Epargne, crédits	facilite le payement des aviculteurs ; réduit le délai de payement de l'UROPC-M aux producteurs	Faible mobilisation de l'épargne, Coût de crédit élevé, frais de transaction financier élevé; Retard de remboursement par les aviculteurs

4.2.1.3. Influence des partenaires techniques sur le PEA

Divers partenaires accompagnent les acteurs du PEA dans leurs activités. Ces appuis diverses leurs donnent des avantages; et aussi des insuffisances à améliorer pour permettre de tirer meilleur profit du partenariat :

Partenaires techniques	Intrants fournis	Avantages du partenariat pour UROPC-M ou COOPAREM	Inconvénients/insuffisance du partenariat pour UROPC-M ou COOPAREM
ITRA	Fourniture de semence de base	Accès aux semences de base	Faibles appui aux producteurs semenciers
ICAT	Appui-conseil	Amélioration de l'itinéraire technique	Possibilité de proposer de projet commun pour les projets du PNIASA
INADES Formation	Appui organisationnel, Installation des AVeC et des FonsDev	Renforcement organisationnel	- promoteurs des AVeC dont les compétences ne sont pas mis à profit
IFDC Division Afrique	Appui à la GIFS et renforcement du PEA	Vulgarisation des pratiques GIFS ; développement du PEA	Appui non permanent, appui dépendant de projet

⁸ Le fonds de garantie est celle de la CPC (fairière de niveau III regroupant les 5 UROPC du Togo) mise en place dans le cadre du projet d'appui au développement de la filière céréalière au Togo financé par l'UE et mise en œuvre par AVSF, INADES Formation Togo et la CPC-Togo

4.2.1.4. Interactions des agents du PEA

La présence de contrat entre l'UROPC-M et la COOPAREM-CA est une opportunité garantissant le marché. Ce marché a été la fondation même du PEA maïs jaune. Il stimule la production au niveau des producteurs quoique de plus en plus les producteurs réalisent l'incapacité de ce marché a absorbé toute leur production. Le maïs jaune de l'UROPC-M améliore la qualité de l'œuf et facilite ainsi son écoulement sur le marché. Il diminue ainsi l'utilisation d'autres intrants qui permettent la coloration du jaune d'œuf donc induit une réduction du coût de revient de l'œuf.

Sur plusieurs années, les retards dans le paiement aux producteurs ont été constatés. Les aviculteurs doivent de l'argent à l'UROPC-M en violation du contrat de commercialisation. Depuis 2010 par exemple, ANPAT doit 1 157 598 FCFA à l'UROPC-M. Ces fonds impayés constituent des manques à gagner pour l'UROPC-M et des fonds de roulement pour les aviculteurs.

4.2.2. Analyse du macro-environnement

4.2.2.1. Aperçu sur le marché des céréales au Togo et dans la sous-région.

Le marché des céréales en Afrique de l'Ouest peut être structuré en deux zones. La zone sahélienne qui regroupe les pays de l'inter land notamment le Burkina Faso, le Mali et le Niger et la zone humide qui comprend le Bénin, le Togo et le Ghana. Les flux de maïs vont surtout de la zone humide, excédentaire en maïs vers la zone sèche où des déficits sont récurrents à cause de la pluviométrie. Toutefois les échanges entre les pays de la zone humide constituent des opportunités non négligeables pour les opérateurs du secteur.

Au Togo, *l'exportation du maïs est restreinte par le contrôle de l'Etat* qui impose depuis 2007-2008 aux opérateurs privés un certificat d'exportation auprès de l'Agence Nationale de la Sécurité Alimentaire (ANSAT). Ainsi, selon une étude menée par le Programme Alimentaire Mondiale (PAM, 2012) sur la sécurité alimentaire, à la frontière de Cinkassé, aucun flux privé n'a été enregistré en 2012 alors que les flux informels sont estimés à 40 tonnes chaque jour de marché. Cette situation provoque au niveau de tout le pays *le développement des flux informels d'exportation* qui apparait comme l'unique opportunité pour les opérateurs privées notamment les commerçants et les coopératives agricoles. Aussi, *l'augmentation de la production provoque irrémédiablement une tendance baissière des prix sur le marché intérieure* et engendre des

difficultés dans l'écoulement des céréales par les coopératives et les autres acteurs du secteur. Le marché étant un régulateur des activités économiques, une diminution relative dans la production de maïs dans les années à venir est fort probable au cas où aucune réforme ne survenait.

4.2.2.2. Analyse politico-économique

La Matrice d'Analyse Politique (MAP) du maïs selon la zone dégradée et la zone non dégradée, dans sa présentation tabulaire est la suivante :

Tableau 7 : La matrice d'analyse politique du maïs au Togo

Zone dégradée

FCFA/kg	Revenus	Coût		Profit
		Biens échangeables	Biens non échangeables	
prix financiers	157	50,47	56,08	50,45
Prix économiques	195,058	56,3	57,6	81,158
Effets de divergence et d'efficacité	-38,058	-5,83	-1,52	-30,708

Zone non dégradée

FCFA/kg	Revenus	Coût		Profit
		Biens échangeables	Biens non échangeables	
Prix financiers	157	31,53	38,62	86,85
Prix économiques	195,766	35,14	46,87	113,756
Effets de divergence et d'efficacité	-38,766	-3,61	-8,25	-26,906

Sur la base de cette base de la MAP, les principaux indicateurs peuvent être calculés, on a donc :

Tableau 8 : Les indicateurs de la MAP du maïs au Togo

Désignation	Zone dégradée	Zone non dégradée	Commentaires
Coefficient de protection nominal, $CPN = A/E$	0,80	0,80	$CPN \leq 1$: protection nominale négative; taxation des producteurs par l'Etat
Coefficient de protection effective, $CPE = (A-B)/(E-F)$	0,77	0,78	$CPE \leq 1$: les producteurs sont taxés et ne sont pas excités à produire du maïs
Coût des ressources domestiques, $CRI = G/(E-F)$	0,42	0,29	$CRI \leq 1$, la filière est efficiente, le coût d'utilisation des ressources locales est plus compétitif que sur le marché mondial

Le CPN et le CPE sont inférieurs à 1, signifie que la politique de l'Etat provoque une certaine taxation des producteurs de maïs que ce soit en zone dégradée qu'en zone non dégradée au détriment d'autres acteurs. La filière maïs génère aux producteurs moins de ressources que ce qu'il devrait être dans le cas d'une politique impliquant les prix internationaux de parité. Les efforts fournis par les producteurs de maïs profitent plus aux autres acteurs de la filière.

Le CRI est inférieur à 1, il en résulte que la filière est efficiente. La filière a un avantage comparatif, c'est-à-dire qu'il est moins coûteux de produire en ressources domestiques que d'importer d'où la nécessité pour l'Etat d'encourager la production du maïs.

4.2.2.3. Analyse social

Le maïs est le produit agricole le plus cultivé par la population togolaise. Sur le plan alimentaire le maïs est la céréale la plus consommée. Ceci constitue un caractère social favorisant la culture et la commercialisation du maïs. Aussi, le développement de l'aviculture au Togo sous l'impulsion des partenaires et de l'Etat est un atout qui assure une certaine durabilité à la culture et à la commercialisation du maïs jaune.

4.2.2.4. Analyse technologique

De nouveaux outils technologiques sont disponibles : les égreneuses et les motos sont adoptées par les producteurs. Ceci facilite les opérations d'égrenage et surtout le transport des intrants et produits dans les exploitations agricoles. Aussi, l'utilisation des téléphones portables a également facilité les échanges d'informations contribuant ainsi à l'amélioration dans les

activités de façon générale.

Toutefois, la production l'UROPC-M est très faiblement mécanisée. Les outils de travail demeurent essentiellement la houe, le coupe-coupe, la daba, Aussi les techniques de production sont peu adoptées par les producteurs.

4.3. Analyse de la concurrence

La part de marché de maïs de COOPAREM tenue par l'UROPC-M peut être estimée entre 25 à 35% selon les résultats de l'enquête⁹. En effet, d'autres producteurs dans les régions des Plateaux et Centrale cultivent aussi le maïs jaune et convoitent le marché des aviculteurs de la région côtière. Ces concurrents potentiels ont une plus forte capacité de production en termes de superficies emblavées plus grandes, de terre plus fertile,.... bien que l'UROPC-M puisse se prévaloir de l'avantage de la proximité et de la flexibilité qu'il propose par rapport aux obligations de COOPAREM.

Les femmes commerçantes qui font la collecte et la livraison du maïs aux aviculteurs à la ferme offrent une flexibilité plus grande que l'UROPC-M. Aussi, la disponibilité du maïs dans les marchés environnants permet aux petits aviculteurs de s'approvisionner facilement (63% des aviculteurs enquêtés). Mais ces derniers sont surclassés par la qualité du maïs que propose l'UROPC-M.

D'autres acteurs non moins importants comme l'ANSAT et la CTOP ont parfois des offres d'achat de produits maïs que l'UROPC-M peut exploiter à son profit.

Tout ceci démontre *le caractère fragile du marché actuel de COOPAREM* qui ne tient que grâce :

- À la qualité assurée par l'UROPC-M par rapport aux commerçantes et les marchés environnants;
- au contrat facilité par l'IFDC. Il donne un avantage comparatif par rapport aux producteurs des régions des plateaux et centrale. La confiance suscitée par le contrat permet une certaine flexibilité et une certaine volonté de toutes les parties prenantes de le sauvegarder ; (bien que le prix contractuel en cas de forte production soit supérieur au prix de marché et perturbe les engagements au niveau des aviculteurs).

⁹ 3 mois est la durée moyenne annuelle du stock de l'UROPC-M dans le magasin de COOPAREM soit le ¼ du besoin annuel

4.4. Analyse de vie du maïs jaune

Le développement de l'aviculture au Togo va favoriser une plus grande consommation du maïs jaune. Vu l'avantage comparatif du maïs jaune par rapport au maïs blanc, on peut affirmer que le maïs jaune est une étoile pour l'UROPC-M dans la mesure où :

- Il occupe une part importante du chiffre d'affaire de l'UROPC-M,
- Il permet de maintenir la structure et d'avoir des gains non négligeable,
- Il exige des investissements importants pour gagner de nouveaux marchés,
- Mais le maïs jaune s'autofinance.

La culture de maïs jaune est le produit phare de l'UROPC-M. Ce produit est en pleine expansion dans la mesure où il occupe de plus en plus de producteurs et prioritairement contribue aux chiffres d'affaires de l'organisation. Toutefois, des investissements importants doivent être faits pour que le produit puisse atteindre sa phase de maturité.

Aussi l'introduction d'autres produits pour diversifier les sources de revenus de l'organisation est à rechercher vivement.

4.5. Synthèse sur les déterminants de la performance

A l'issue de l'analyse interne, les forces, faiblesses ont été décelées. L'analyse externe a permis de ressortir les opportunités et les menaces qui se trouvent dans l'environnement du PEA. Le tableau suivant donne leur synthèse (Tableau 8).

Tableau 9: Forces, faiblesses, Opportunités et menaces du PEA maïs jaune

Forces	Faiblesses
*certaines UOPC, OPC ont accès aux crédits auprès des IMF et des caisses endogènes ; *L'UROPC-M dispose d'un système intégré de production et de distribution de semence ; * l'appui technique est participatif *la qualité de la production est satisfaisant ; *l'emballage satisfaisant ; *le mécanisme de collecte, stockage de livraison de maïs jaune est fonctionnelle ; *les producteurs sont fortement engagés ; * COOPAREM dispose d'un magasin central.	*les producteurs semenciers ont un faible accès aux crédits agricoles ; * les producteurs ont un faible accès aux crédits agricoles ; * l'UROPC-M ne dispose pas de mécanisme uniformisée et sûr d'accès aux crédits agricoles ; * la production semencière est dépendante de la pluviométrie ; *les compétences disponibles sont insuffisantes en qualité et en quantité ; *les pratiques GIFS sont faiblement adoptés ; * l'enlèvement et le respect des calendriers souffrent d'insuffisance ; * le retard sont constatés dans le paiement ; *le Leadership paysan est faible ; *le coût de revient du kg de maïs est élevé ; *l'accroissement du marché de COOPAREM pas envisageable à faible court et moyen terme ; * la proportion des producteurs vendeurs est faible * la communication sur l'organisation et ses activités est faible ; * la collaboration avec les structures étatiques et paraétatiques est faible *le profit tirés des partenariats est faible ; * COOPAREM et les aviculteurs ont des orientations divergentes ; * la capacité de mobilisation de ressources financières de COOPAREM est faible.
Opportunités	Menaces
*les semences de base sont disponibles chaque année ; *les fournisseurs d'intrants sont disponibles ; *les fientes sont disponibles auprès des aviculteurs ; *IMF, Caisse endogène et Bonfonden sont accessibles aux producteurs ; * les partenaires techniques et financiers accompagnent le PEA ; *la baisse des prix à permis l'achat des motos pour faciliter le transport ; *la communication est facilitée par le portable.	*les prix ont une tendance baissière suite à l'augmentation de la production céréalière ; *l'accompagnement des partenaires est non permanent ; *le marché est convoité par les producteurs de région centrale et des plateaux et femmes commerçantes ; *la politique gouvernementale décourage l'exportation du maïs ; *le marché actuel de COOPAREM est fragile.

Les problèmes cruciaux qui affectent la compétitivité sont :

- Le potentiel de production de l'UROPC-M est faiblement exploité. Cette faiblesse se trouve d'une part dans la faible proportion des producteurs vendeurs qui sont de l'ordre de 10% des membres contre 80% des membres non actifs; et d'autre part au rendement moyen obtenu dans les exploitations qui est de 1,02 tonne/ha en 2011, de 0,98 tonne/ha en 2012 et de 0,89% en 2013 pour l'échantillon enquêté contre un potentiel génétique de 4,5 tonnes/ha. Cette situation affecte la compétitive du PEA en termes de chiffre d'affaires et de possibilités d'amélioration des conditions de vie des producteurs.
- Les problèmes récurrents de commercialisation qui se manifestent par des difficultés d'écoulement des stocks de maïs jaune et des retards dans le paiement des producteurs sont des dysfonctionnements qui démotivent les producteurs. Dans le moyen terme ces problèmes vont croître dans un environnement défavorable. Cela risque de réduire le chiffre d'affaires et affecter le rayonnement du PEA et compromettre sa pérennité.

Pour faire face durablement à ces problèmes, il importe de définir de nouvelles orientations stratégiques qui permettront de faire face à 2 enjeux majeurs :

- Augmenter la production de maïs jaune pour améliorer les chiffres d'affaires de l'UROPC-M et pour améliorer le niveau de revenus de plus de membres;
- Maitriser la mise en marché du maïs jaune et les transactions associées dans des délais acceptables par toutes les parties prenantes.

V.DISCUSION

Pour les discussions, le travail va se focaliser sur l'UROPC-M. L'étude s'est intéressée à COOPAREM comme étant un marché d'écoulement du maïs jaune. Les discussions vont à partir des forces, faiblesses, opportunités et menaces présentées dans le IV, et en se basant sur les principes de cause à effet, proposer des objectifs stratégiques comme étant les actions à mener pour maximiser les forces, réduire les faiblesses, profiter des opportunités, se protéger des menaces et la résultante de la confrontation entre ces différentes composantes.

L'ensemble des objectifs stratégiques va permettre de redéfinir la nouvelle vision de l'UROPC-M. Dans cette partie : il s'agira de :

- Rappeler les anciens objectifs stratégiques et des faiblesses constatées;
- D'élaborer un nouveau cadre stratégique de l'UROPC-M
- de proposer un tableau de bord stratégique pour faciliter le pilotage de la stratégie
- de comparer les objectifs stratégiques anciens et les nouveaux en lien avec les hypothèses de l'étude.

5.1. Rappel des anciens objectifs stratégiques et les faiblesses constatées

L'UROPC-M dans son plan stratégique 2009-2014, la vision est de bâtir une coopérative de producteurs de céréales, représentative, légitime, bénéficiant d'un environnement favorable et rend des services compétitifs durables à ses membres. Deux objectifs stratégiques majeurs ont été définis pour permettre de tendre vers cette vision :

- le renforcement organisationnel et institutionnel de l'organisation;
- la professionnalisation dans la filière céréalière.

Selon cette orientation, l'UROPC-M par souci de représentativité doit enrôler un grand nombre de producteurs. Malgré que l'effectif de 2143 membres soit atteint en 2012, seul 10% des membres sont actifs. La majorité des membres ne sont pas actifs et constituent une contreperformance pour l'UROPC-M. Aussi, la professionnalisation dans la filière céréalière a abordée la compétitivité en termes de compétitivité de services et de prix; alors que cette notion de compétitivité doit être abordée de façon plus systémique.

5.2. Le cadre stratégique de l'UROPC-M

La confrontation de déterminants permet de redéfinir la vision future et les objectifs stratégiques sont proposés :

Vision:

L'UROPC-M est une organisation rayonnante à forte capacité organisationnelle et financière et offre des services compétitifs à ses membres.

Objectifs stratégiques

1. Renforcer la capacité relationnelle, organisationnelle et financière de l'UROPC-M

Os 1.1 : Renforcer la capacité de mobilisation des ressources financières et d'accès aux crédits agricoles

- Amener les autres UOPC et producteurs non bénéficiaires à avoir accès aux crédits
- Promouvoir les caisses endogènes au sein des OPC pour améliorer l'autofinancement des activités

Os 1.2 : Promouvoir un leadership paysan fort, représentatif et de qualité,

- Augmenter le nombre de leaders paysans
- Renforcer le leadership paysan

Os 1.3 : Promouvoir le partenariat avec les structures techniques (publics et OSC) et financiers,

- Développer un partenariat tripartite UROPC-M-COOPAREM-IMF pour le financement de la commercialisation
- promouvoir un partenariat avec l'ANSAT et la CTOP pour tirer profit des offres d'achats éventuels
- Améliorer la collaboration avec les structures étatiques et paraétatiques

Os 1.4 : Améliorer la communication autour de l'UROPC-M et de ses activités

- Elaborer un plan de communication autour de l'UROPC-M et de ses activités
- Exécuter le plan de communication

Os 1.4 : Améliorer la capacité organisationnelle de l'UROPC-M

- Renforcer la capacité du personnel technique sur la gestion des organisations
- Elaborer un plan de formation du personnel technique et des leaders paysans pour discuter avec les partenaires techniques

2. Offrir des services compétitifs adaptés aux besoins des producteurs membres

Os 2.1 : Accroître la force de vente de l'UROPC-M

- Renforcer la compétence de l'équipe technique en force de vente
- Rechercher de nouveaux clients
- Fidéliser les anciens clients
- Sensibiliser les producteurs pour un plus grand engagement aux opérations de commercialisation

Os 2.2 : Améliorer la qualité des services offerts en fonction des besoins des membres

- Sensibiliser et former les producteurs sur les opérations post récoltes
- Former sur les processus de collecte et d'enlèvement

Os 2.3 : Améliorer la qualité de la production et la productivité

- Amener les autres UOPC et producteurs non bénéficiaires à avoir accès aux crédits
- Promouvoir les caisses endogènes au sein des OPC pour améliorer l'autofinancement des activités
- Développer un plan intégré d'approvisionnement en fiente
- Disséminer les options GIFS

Os 2.4 : Augmenter la gamme des produits offerts par l'UROPC-M

- promouvoir d'autres produits agricoles pour réduire la dépendance vis-à-vis du maïs jaune
- initier la transformation du maïs jaune en d'autres produits

En résumé, le cadre stratégique est structuré autour de huit objectifs stratégiques regroupés en 2 axes stratégiques :

Tableau 10 : *Cadre stratégique de l'UROPCM*

Vision : L'UROPC-M est une organisation rayonnante à forte capacité organisationnelle et financière et offre des services compétitifs à ses membres	
Axes stratégiques	Objectifs stratégiques
Renforcer la capacité relationnelle, organisationnelle et financière de l'UROPC-M	Os 1.1 : Renforcer la capacité de mobilisation des ressources financières et d'accès aux crédits agricoles
	Os 1.2 : Promouvoir un leadership paysan fort, représentatif et de qualité,
	Os 1.3 : Promouvoir le partenariat avec les structures techniques (publics et osc) et financières,
	Os 1.4 : Améliorer la capacité organisationnelle de l'UROPC-M
Offrir des services compétitifs adaptés aux besoins des producteurs membres	Os 2.1 : Accroître la force de vente de l'UROPC-M
	Os 2.2 : Améliorer la qualité des services offerts en fonction des besoins des membres
	Os 2.3 : Améliorer la qualité de la production et la productivité
	Os 2.4 : Augmenter la gamme des produits offerts par l'UROPC-M

5.3. Les tableaux de bord stratégiques de l'UROPC-M

5.3.1. La carte stratégique

Pour faciliter le déploiement stratégique, le balanced scorecard permet de regrouper les objectifs stratégiques autour de quatre axes : Finances, Clients, Processus, et employés : comme l'indique la carte stratégique (Tableau 9).

Tableau 11: Carte stratégique de l'UROPC-M

Vision	
<i>L'UROPC-M est une organisation rayonnante à forte capacité organisationnelle et financière et offre des services compétitifs adaptés aux besoins de ses membres</i>	
Axes stratégiques	
1- Renforcer la capacité relationnelle, organisationnelle et financière de l'UROPC-M	
2- Offrir des services compétitifs adaptés aux besoins des producteurs membres	
Objectifs stratégiques	
Finances	Clients
promouvoir les caisses endogènes	rechercher de nouveaux clients
étendre l'action de crédit à de nouveaux bénéficiaires	fidéliser les anciens clients
faire financer la commercialisation du maïs jaune par une IMF	
Processus	Employés
développer des partenariats (IMF, ANSAT, CTOP, autres,...)	Renforcer la capacité de l'équipe technique en gestion des organisations et en commercialisation de produits
promouvoir la communication autour de l'UROPC-M et de ses activités	Renforcer le leadership paysan (augmenter le nombre et formés)
Doter l'UROPC-M d'un plan de formation du personnel	sensibiliser pour un plus grand engagement à la commercialisation
promouvoir d'autres produits	Former sur le processus de collecte et d'enlèvement
initier la transformation du maïs jaune	
promouvoir la consommation des semences commerciales	
développer un plan intégré d'approvisionnement en fiente	
Disséminer les options GIFS	

5.3.2. La définition des indicateurs

Les indicateurs permettent de préciser les résultats recherchés par rapport à chaque objectif stratégique (figure. Ceci permet au manager de mieux suivre le déploiement).

Tableau 12 : Définition des indicateurs selon les objectifs stratégiques

Objectifs stratégiques	Indicateurs
Finances	
promouvoir les caisses endogènes	nombre de caisses promues; effectifs
étendre l'action de crédit à de nouveaux bénéficiaires	nombre de bénéficiaires, type de crédit
faire financer la commercialisation du maïs jaune par une IMF	délai de paiement/ montant du crédit
Processus	
développer des partenariats (IMF, ANSAT, CTOP, autres,...)	montant des crédits, volumes des transactions
promouvoir la communication autour de l'UROPC-M et de ses activités	plan de communication/ niveau de réalisation
doter l'UROPC-M d'un plan de formation du personnel	plan de formation/ niveau de réalisation
promouvoir d'autres produits	nombre de produits/quantité produite
initier la transformation du maïs jaune	nombre de produits/quantité produite
promouvoir la consommation des semences commerciales	quantité consommée
développer un plan intégré d'approvisionnement en fiente	nombre d'utilisateurs/quantité utilisée
Disséminer les options GIFS	taux d'adoption
Clients	
rechercher de nouveaux clients	nombre de nouveaux clients, volume des transactions
fidéliser les anciens clients	volume des transactions; taux de fidélisation
Employés	
renforcer la capacité de l'équipe technique en gestion des organisations et commercialisation de produits	nombre de sessions de formation; Chargé de commercialisation recruté
renforcer le leadership paysan (augmenter le nombre et formés)	nombre de formation; Effectifs des leaders paysans
sensibiliser pour un plus grand engagement à la commercialisation	nombre de producteurs vendeurs
former sur le processus de collecte et d'enlèvement	retard dans le planning

L'élaboration de la balance scorecard doit se poursuivre avec la recherche des responsables de chaque activité et la quantification de chaque indicateur.

5.4. Discussion sur les anciens et les nouveaux objectifs stratégiques

Au regard de la nouvelle vision à savoir : *L'UROPC-M est une organisation rayonnante à forte capacité organisationnelle et financière et offre des services compétitifs adaptés aux besoins de ses*

membres et des nouvelles méga objectifs : *Renforcer la capacité relationnelle, organisationnelle et financière de l'UROPC-M et Offrir des services compétitifs adaptés aux besoins des producteurs membres.* En rappel des objectifs stratégiques 2009-2014 à savoir : renforcer organisationnel et institutionnel de l'organisation et la professionnalisation dans la filière céréalière ; on remarque que des réorientations doivent être introduit dans la gestion stratégique de l'UROPC-M. :

- Si antérieurement, l'accent a été mis sur la représentativité des producteurs céréaliers de la région maritime afin d'acquérir une certaine légitimité ; et ceci devra se manifester par l'adhésion d'un grand nombre de producteurs et de leurs coopératives quelque que soit leur performance ; la présente étude montre que l'UROPC-M ne peut avoir une véritable légitimité si une grande majorité des membres ne contribue pas à son développement et à sa promotion (10% seulement) comme c'est le cas aujourd'hui. Une forte adhésion des membres peu ou pas actifs va provoquer une contre-performance de l'organisation. Des critères d'adhésion doivent dorénavant être définis pour les nouveaux membres afin d'enrôler les producteurs et coopératives performants de la région ; c'est en cela que la représentativité telle que présentée dans le plan stratégique 2009-2014 de l'UROPC-M n'est plus une priorité.
- Vu les contraintes imposées par la politique du gouvernement en matière de commercialisation du maïs qui sont confirmées par la MAP (taxation des producteurs de maïs et pas d'excitation à la production), il est clair que des perturbations du marché des céréales subviendront. Ces perturbations vont se manifester probablement par la chute des prix du maïs sur le marché intérieur provoquant une crise de mévente pour les coopératives agricoles. Aussi, l'étranglement du principal marché sûr de l'UROPC-M que représente COOPAREM et l'improbabilité de sa forte croissance à court et moyen terme selon la présente étude ; une augmentation du prix contractuel d'année en année telle que exprimée par plus de 90% des producteurs lors de l'enquête n'est pas envisageable. Au contraire, une nouvelle orientation qui permet de faire face à ces futures perturbations est à envisager. Cette nouvelle stratégie doit proposer des actions permettant de réduire le coût de revient du maïs par l'accroissement de la productivité. Ainsi, la promotion et la vulgarisation de la gestion intégrée de la fertilité des sols, l'utilisation des semences de qualité et la réussite des opérations post-récoltes apparaissent comme des actions stratégiques majeures à l'UROPC-M.
- L'étude a révélé que les organisations de base les plus performantes sont celles qui ont les bons leaders. L'influence des leaders paysans de qualité permet de faire la différence. Le réseau des leaders paysans est la structure principale de l'organisation. Il doit à ce titre être renforcé par la formation de nouveaux leaders et surtout par le renforcement de leur capacité sur différents thèmes importants. Ces thèmes doivent être définies en fonction des besoins et de façon participative avec les responsables de l'organisation.
- La satisfaction des membres par rapport au service de collecte, de stockage et de commercialisation fournis par l'UROPC-M de façon générale est un élément important des résultats positifs enregistrés par l'UROPC-M. Ces services doivent s'améliorer de

façon continue pour permettre une plus forte attachement des producteurs à la base et surtout gagner la confiance des autres producteurs qui n'ont pas encore adhéré à la production – commercialisation de maïs jaune.

- La commercialisation est le goulot d'étranglement des efforts fournis par l'UROPC-M dans la professionnalisation dans la filière céréale. L'étude révèle que les compétences spécifiques n'existent pas au niveau de l'organisation pour s'attaquer à ce problème important. Des compétences de marketing et de commercialisation doivent se développer pour répondre à ce besoin essentiel de l'organisation.

VI. CONCLUSIONS

Le pôle d'Entreprise Agricole (PEA) maïs jaune initié en 2007 dans le cadre du projet 1000s+ par l'IFDC NWAFFD et les partenaires locaux s'est beaucoup développé. L'UROPC-M qui est l'acteur principal de PEA s'est doté d'un plan stratégique quinquennal (2009-2014). Ce plan se base sur deux orientations stratégiques majeures : le renforcement organisationnel et institutionnel de l'organisation et la professionnalisation dans la filière céréalière. Au cours de cette période l'UROPC-M a su gagner et maintenir une part du marché des aviculteurs de la zone côtière par la stratégie de collecte et de vente groupée de maïs jaune. Ce succès a permis le rayonnement du PEA qui a vu le nombre de producteurs et les quantités commercialisées croître d'une année à l'autre. Toutefois, des difficultés récurrentes rencontrées dans les dernières années entre autres la commercialisation du maïs jaune, l'adhésion de l'ensemble des membres autour des objectifs communs ont motivé la présente étude. L'étude diagnostique s'est articulée sur une analyse interne et externe du PEA pour ressortir les forces et faiblesses ainsi que les caractéristiques de l'environnement. Les forces du PEA se trouvent dans Les efforts d'organisation de l'approvisionnement en divers intrants et la mise en marché groupé de la production. Les faiblesses sont liées au nombre réduit de producteurs vendeurs, aux faibles rendements et faible performance des prestations de COOPAREM. La confrontation de ces déterminants a permis de définir de nouveaux objectifs stratégiques ; il s'agit de renforcer la capacité relationnelle, organisationnelle et financière de l'UROPC-M et d'offrir des services compétitifs adaptés aux besoins des producteurs membres. Elle a montré aussi que compte tenu des contraintes imposées par l'environnement politique et économique du pays, des perturbations du marché sont attendues. Pour faire face à ces perturbations, la stratégie de l'UROPC-M doivent chercher à réduire les coûts de revient du maïs et afin d'offrir des prix relativement bas. Elle passe donc par l'amélioration de la productivité et non par l'adhésion non contrôlée des membres pour s'offrir une quelconque représentativité. Les activités d'amélioration de la productivité doivent toucher un maximum de membres pour permettre un relèvement du niveau général de la productivité. Ceci n'est possible qu'à travers un leadership paysan fort et de qualité qui offre des services pour satisfaire de façon continue les besoins des membres ; mais également le développement de partenariat avec les acteurs aussi bien techniques et que financiers pour un renforcement de l'organisation sur le plan organisationnel et financier.

L'étroitesse du marché de COOPAREM a été démontrée dans le cadre de l'étude. L'étude

montre aussi que l'accroissement de ce marché à court et moyen terme est difficilement envisageable. Ainsi, la survie des activités de production et de commercialisation du maïs jaune doit, tout en cherchant à fidéliser le marché de COOPAREM, rechercher de nouveaux débouchés. Pour ce faire le renforcement de l'équipe technique par des ressources spécialisées en marketing et en force de vente s'avère nécessaire.

Compte tenu aussi des résultats de la MAP qui indiquent un CPN et un CPE inférieur à 1 ; il est clair que les producteurs ne sont pas encouragés par l'Etat dans la production du maïs. Il y a une taxation des producteurs au détriment d'autres acteurs. C'est pourquoi l'introduction de nouveaux produits en plus du maïs jaune pour diversifier les sources de revenus, augmenter le chiffre d'affaires et la part du marché de l'organisation est également une action stratégique importante pour faire face à des crises de mévente éventuelle. Des possibilités de transformations du maïs jaune peuvent être également étudiées.

L'étude ne s'est pas intéressée à un diagnostic approfondi pouvant permettre de mieux structurer COOPAREM et améliorer la productivité des fermes avicoles et leur capacité à écouler à temps les œufs à des prix compétitifs ; Dans la mesure où ces éléments devront augmenter sensiblement la capacité d'achat du maïs de l'UROPC-M par COOPAREM.

Bibliographie

AFDI, 2013 : Rapport du diagnostic organisationnel de l'UROPC-M.

Alioune Dieng et all (2011) : MSU-MSU/AfricaRice, Analyse de la compétitivité du riz local au Sénégal,

Arzouma Eric Bologo, (2012), 2IE, Management stratégique, Notes de cours, 35pages

Boubacar Diallo, Nango Dembélé et John Staatz, (2012), MSU-SRAI/AfricaRice, Compétitivité du maïs locale en Afrique de l'Ouest depuis la hausse des prix alimentaires mondiaux.

Coulibaly Ber-Zan, 2011-2012, 2IE : Le tableaux de bord stratégique et de pilotage, Note de cours, 50 pages

Drs Robert Kaplan et David Norton, (2001), Comment utiliser le tableau de bord prospective pour créer une organisation orientée stratégie ? Editions d'Organisations

DSRP, 2009, République togolaise : Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté.

FIDA, 2010 : Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale, 83 pages

Jean-Pierre Détrie 2005, Stratégor 4ème édition éditions Dunod

Joséphine CASTENET, Jeanne NEBIE, 2010, 2IE: Le système de management de qualité, Note de cours, 185 pages

KPERIM, Tabone, KOFFI-TESSIO, E.M. et DIAGNE A., (2010), Compétitivité de la filière riz local au Togo : évaluation du taux de protection nominale, effective et du coût en ressource domestique.

Maatman A et All, 2013, Systèmes et Entreprises Agricoles Compétitives (CASE) : une approche au niveau local du développement de l'agro-industrie en Afrique Subsaharienne.

MAXWELL, John C., Les 21 lois irréfutables du leadership : suivez-les et les autres vous suivront, Saint-Hubert (Québec), Groupe International d'Édition et de Diffusion, 2002, 227 p.

Monke, E. A. et Pearson, S.R (1987), The Policy Analysis Matrix for Agricultural, Ithaca, N.Y., USA, London, UK,

NEPAD, 2008: TOGO : Revue des efforts de développement dans le secteur agricole.

NOMAGNON, 2002, ESA/UL : Effet de l'utilisation à long terme du mucuna sur l'efficacité et l'efficience des engrais minéraux en maïsiculture sur sols ferrallitiques dégradés de la région Maritime au Togo ; mémoire d'ingénieur agronome, 75 pages ;

Ouedraogo et all, (2011), MSU-MSU/AfricaRice, Analyse de la compétitivité du maïs au Burkina Faso, 36 pages

Patrice Y. Adegbola et al, (2011), MSU-SRAI/ AfricaRice, Compétitivité du maïs au Bénin, 31 pages.

Porter, M. E., 1985: Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. The free Press, Etats Unis.

SCAPE, 2012, République togolaise : Stratégie de Croissance Accélérée de Promotion de l'Emploi.

SCOOPS-AID, 2013 : Analyse de la filière avicole de la coopérative des aviculteurs de la région maritime (COOPAREM).

Sun Tzu, (2003), L'art de la guerre ; 73 pages

Sites internets

www.avenir-etudes-conseils.org: consulté le 14 mai 2014

www.fao.org/easypol , consulté le 15 juin 2014

www.ifdc.org; consulté le 26 juin 2014

www.wikipedia.org; consulté le 30 juin 2014

www.cbot.org, consulté le 10 décembre 2014

VII. ANNEXES

Annexe 1- Questionnaire pour l'analyse du PEA maïs jaune de la région maritime

Questionnaire pour les producteurs agricoles

Annexe 2 : Questionnaire pour l'analyse de la sous filière maïs jaune de la région maritime

Questionnaire pour les aviculteurs

Annexe 3 : Quelques outils du diagnostic

Annexe 1- Questionnaire pour l'analyse du PEA maïs jaune de la région maritime

Guide d'entretien pour les producteurs agricoles

Date : ; Nom et Prénoms de l'enquêteur

1- IDENTIFICATION

1.1. Nom et Prénoms ; Age ; Sexe: M /___/ F /___/

1.2. Niveau d'instruction ; 1.3. Village de résidence

1.4. Nombre de personnes à charges /Nombre d'actifs agricoles/.....

1.4. OPC/ UOPC dont est membre l'enquêté

2- PRODUCTION DE MAÏS JAUNE

2.1 Depuis combien de temps avez-vous commencé la production de maïs jaune.....

2.2. Superficies emblavées, production, les quantités vendues ces 3 dernières campagnes :

Campagne	Superficie de maïs jaune (ha)	Production obtenue (kg)	Quantité vendue à travers UOPC/UOPC (kg)	Quantité vendue sur autres marchés (kg) (collecter les prix si disponible)	Quantité autoconsommée (kg)
2013/2014					
2012/2013					
2011/2012					

2.3. Les rendements sont –ils satisfaisants ? comment pensez-vous qu'on peut l'améliorer ?

.....
.....

2.4. Quels sont les contraintes à l'amélioration du rendement ?

.....
.....
.....
.....

2.5. Quelles sont les quantités d'intrants que vous avez utilisés en 2013

Etude diagnostique du pôle d'entreprise agricole maïs jaune au Togo

Intrants	Noms spécifiques	Source d'approvisionnement	Quantité à l'ha	Coût d'achat
Semences				
Herbicides				
Engrais minéraux				
Les fientes				
Autres intrants				

2.6. Comment financez-vous votre approvisionnement en intrants ?

.....

2.7. Avez –vous un mécanisme d'approvisionnement groupé en intrants ? ; est-elle efficace ? comment peut-on l'améliorer ?

.....

2.8. Main d'œuvre salariale 2013/2014 : Permanent (nombre/ coût annuel) ;
 Temporaire : (coût annuel).....

2.9. Le matériel agricole utilisé en 2013

Liste des outils	Nombre	Coût d'acquisition	Durée de vie
Les outils légers			
Houe			
Daba			
Coupe -coupe			
Canne planteuse			
brouette			
Liste des outils	Nombre	Coût d'acquisition	Durée de vie
Les machines agricoles			
Egreneuse			
Motos			
Tracteur			

3- COMMERCIALISATION

Stockage/Collecte/ Livraison

3.1. Disposez-vous d'une structure de stockage ? Oui /___/ Non/___/

3.2. Si oui quelle est le coût du stockage d'un sac de 100kg de maïs.....

3.3. Quelles sont les difficultés que vous rencontrés dans la collecte et le stockage du maïs ?

.....

.....

.....

.....

.....

3.4. Quels sont les outils que vous utilisez pour la collecte et la gestion des stocks au niveau de votre coopérative de base? Citez-les ;

.....

.....

.....
.....
.....

3.5. Eprouvez-vous des difficultés dans leur utilisation ? si oui, lesquels

.....
.....
.....

3.6. L'enlèvement des stocks répond-elle à vos attentes ? Oui /___/ Non /___/ ;

3.7. Si non comment pensez-vous qu'on peut l'améliorer ?

.....
.....
.....
.....

3.8. L'organisation actuelle par l'UROPC-M du transport et de la livraison vous satisfait –elle ? Oui /___/
Non /___/

3.9. Pensez-vous qu'on peut l'améliorer ? Oui /___/ Non /___/

3.10. si oui comment ?

.....
.....
.....
.....

Qualité/emballage

3.11. Quels sont les procédures que vous suivez pour assurer la qualité du maïs ?

.....
.....
.....
.....

3.12. L'UROPC-M a-t-elle formalisé ces procédures ?.....

3.14. Des formations/sensibilisations ont –elles été donnés par l'UROPC-M pour améliorer la qualité de la production des membres ? Oui /___/ Non /___/

3.15. L'UROPC-M dispose distribue-t-elle des emballages pour la mise en sac du maïs ? Oui /___/ Non /___/

3.16. La qualité et le coût de l'emballage sont-ils acceptables, selon vous ? Oui /___/ Non /___/

Prix de vente/ délai de paiement

3.17. Etes-vous satisfait du prix pratiqué par l'UROPC-M dans le cadre de son contrat commercial avec COOPAREM ? Oui /___/ Non /___/

3.18. Le délai de paiement vous satisfait-il ? Oui /___/ Non /___/

3.19. Quel est le délai maximal que vous pouvez supporter ?

.....

3.20. Le retard dans le paiement peut-il vous amener à abandonner la production et la commercialisation groupée du maïs ou à vendre sur d'autre marché?

.....

.....

.....

Annexe 2 : Questionnaire pour l'analyse de la sous filière maïs jaune de la région maritime

Questionnaire les aviculteurs

Date : ; Nom et Prénoms de l'enquêteur

1- IDENTIFICATION

1.1. Nom et Prénoms ; Age ; Sexe: M /___/ F /___/

1.2. Lieu de résidence

1.3. Niveau d'instruction ;

1.4. Formation en aviculture Oui /___/ Non /___/

1.5. Nombre d'années dans la production avicole

2- TAILLE DE CHEPTEL

2.1. Quelle est le nombre de têtes avez-vous conduit ces trois dernières années

Années	Nombre de têtes
2013/2014	
2012/2013	
2011/2012	

2.2. Prévoyez-vous augmenter le nombre de têtes dans les années à venir ? oui /___/ Non /___/

si oui, de combien

3- PREPARATION DE LA PROVENDE

3.1. Quelle est la quantité totale de maïs que vous avez utilisés ces trois dernières années

Années	Quantité totale de maïs achetée	Quantité achetée au magasin COOPAREM
2013/2014		
2012/2013		
2011/2012		

3.2. Pensez-vous que la mise en place du magasin central au niveau de COOPAREM est bénéfique pour les aviculteurs membres ? Oui /___/ Non /___/

3.3. Etes-vous satisfaits du prix du maïs jaune au niveau du magasin de COOPAREM ? Oui /___/ Non /___/

3.4. Etes-vous obligés d'acheter le maïs jaune au magasin même si le prix est inférieur au niveau d'autres marchés ? Oui /___/ Non /___/

3.5. Si oui, pensez-vous qu'on peut obliger les membres et

comment ?.....
.....
.....
.....

3.6. Le contrat commercial avec UROPC-M est-il vraiment utile à votre avis ? Oui /___/ Non /___/

3.7. Y – a-t-il des dispositions dans le contrat à votre avis qui sont à réviser ?.....
.....
.....

3.8. COOPAREM doit –il se battre pour le préserver ?
.....
.....
.....

3.8. Le maïs de l'UROPC-M est-il le meilleur par rapport aux autres clients ?.....

3.9. Si oui avez-vous une préférence pour la maïs jaune de l'UROPC-M
.....

4- DELAI DE PAYEMENT-

4.1 Payez-vous le maïs auprès dans le magasin de COOPAREM au comptant ?.....

4.2.Si, non comment le paiement est-il fait ?
.....
.....

4.3. Comment financez-vous l'achat de maïs jaune dans le magasin de COOPAREM ?.....
.....
.....

4.4. Est-il possible de mettre de l'argent de côté pour l'achat de maïs ? Oui /___/ Non /___/

Si non, pourquoi ?
.....
.....

4.5. Si oui, l'avez-vous une fois fait ? Oui /___/ Non /___/ ;

En quelles années ?.....

5- QUANTITE DE MAÏS

Le maïs jaune est-elle disponible dans le magasin central toute l'année ?

Si non, elle est disponible pour combien de mois dans l'année ?

Dans ce cas, sur quel marché vous procurez-vous du maïs quand, il n'y a plus dans le magasin central de COOPAREM ?.....

Annexe 3 : Quelques outils du diagnostic

Etude diagnostique du pôle d'entreprise agricole maïs jaune au Togo

- a) Outil pour le diagnostic de ressources humaines et matérielles (à remplir avec les leaders de l'UROPC-M et COOPAREM)

- Les inventaires des ressources humaines

Ressources humaines	les compétences intrinsèques	Importance pour l'organisation	Observations
Les techniciens			
Les leaders			
Autres			

- Comparaison des ressources disponibles par rapport aux besoins

Activités prioritaires identifiées	Ressources humaines et matériels nécessaires	Ressources disponibles	Possibilités de renforcement

Etude diagnostique du pôle d'entreprise agricole maïs jaune au Togo

- b) Etude des agents de l'environnement immédiat (à remplir avec les équipes dirigeantes de l'UROP-M et COOPAREM)

Acteurs immédiats	Avantages	Menaces	Potentiels non exploités	Proposition d'amélioration des relations
Services de services financiers				
Fournisseurs d'intrants				
Services de transport				
Services d'appui techniques				
Autres OP (CPC, CTOP, ANPAT,...)				
Services de communication				
Structure de commercialisation				

