

Fiches conseil au facilitateur
de terrain: Préparer le plan
de développement d'entreprise

MODULE 3



Fiches conseil au facilitateur
de terrain: Préparer le plan
de développement d'entreprise

MODULE 3



Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de la FAO.

Tous droits réservés. La FAO encourage la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Les utilisations à des fins non commerciales seront autorisées à titre gracieux sur demande. La reproduction pour la revente ou à d'autres fins commerciales, y compris à des fins didactiques, pourra être soumise à des frais. Les demandes d'autorisation de reproduction ou de diffusion de matériel dont les droits d'auteur sont détenus par la FAO et toute autre requête concernant les droits et les licences sont à adresser par courriel à l'adresse copyright@fao.org ou au Chef de la Sous-Division des politiques et de l'appui en matière de publications, Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie.

Table des matières

Symboles qui seront utilisés à travers tous les FCFT	iii
PHASE 3: PRÉPARER LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE (PDE)	1
ÉTAPE 1:	
Les entrepreneurs analysent les données collectées en Phase 2 afin d'affiner leurs concepts d'entreprise	3
Organisez votre session de formation sur "Analyser les données collectées en Phase 2"	4
ÉTAPE 2:	
Les entrepreneurs préparent leurs plans de développement d'entreprise	7
Organisez votre session de formation sur "La préparation des PDE"	8
ÉTAPE 3:	
Les entrepreneurs évaluent les besoins en termes de formation et d'assistance	11
Organisez votre session de formation sur "Les entrepreneurs évaluent les besoins en termes de formation et d'assistance"	12
OUTILS UTILES POUR FACILITER LA SESSION DE FORMATION	
Outil 1 – Le jeu des acheteurs et des vendeurs	16
Outil 2 – Analyser les données de l'enquête de la Phase 2, pour présenter les stratégies d'entreprise possibles	17
Outil 3 – Jeu de rôle sur la politique de marketing / Les 5 P	28
Outil 4 – Jeu sur l'élaboration des stratégies	29
Outil 5 – Comparer les entreprises proposées aux compagnies existantes	31
Outil 6 - Jeu: Gérer de l'argent, Gérer des groupes.	34
Outil 7 – Faciliter la Phase 3: Résumé des activités principales.	39
Outil 8 – En quoi consiste un Plan de Développement d'Entreprise?	40
Outil 9 – Que connaissez-vous de votre produit?	41
Outil 10 – Questions à poser lors de la planification d'une entreprise	43
Outil 11 – Exercice: simulation d'une planification d'entreprise.	44
Outil 12 – Un exemple de Plan de Développement d'Entreprise	66

Outil 13 – Comment identifier les options de financement de l’entreprise	79
Outil14 – Estimation de la contribution personnelle et collective des entrepreneurs au capital de l’entreprise	81
Outil 15 – Facteurs qui contribuent à une préparation efficace du PDE	83
Outil16 – Aider les entrepreneurs à évaluer leurs PDE	84
Outil 17 – Identifier les besoins de formation et d’assistance sur la base des PDE	86
Outil 18 – Exemple de modèle d’évaluation d’un PDE	87

Symboles qui seront utilisés à travers tous les FCFT



Informations essentielles que le formateur doit bien connaître avant de faciliter la session de formation



Instructions détaillées sur la façon d'organiser une session de formation



Objectifs d'apprentissage d'un atelier



Matériel de formation nécessaire à la session
(à préparer et à adapter à partir des outils de formation)



Outils de formation disponibles dans la section 'outils' des FCFT et nécessaires à la session



Quelques suggestions pour la facilitation



Informations et conseils utiles



Référence aux Fiches conseil au facilitateur de terrain



Référence au manuel ADM



Formulaire de terrain que devront utiliser les entrepreneurs
et que commentera le facilitateur durant l'atelier ou les réunions



Outils utilisés par le facilitateur durant l'atelier ou les réunions



Information théorique sur des sujets traités durant les ateliers
ou les réunions



Activité qui encouragera l'équilibre des genres

PHASE 3: PRÉPARER LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE (PDE)

Introduction

Au terme de la Phase 2, les participants au processus ADM auront sélectionné plusieurs produits et identifié les types possibles d'entreprises qu'ils aimeraient mettre sur pied. Ils peuvent maintenant aborder la Phase 3 qui les aidera à planifier et gérer leurs entreprises.

Les objectifs de la Phase 3 du processus ADM consistent à formuler des plans pour les entreprises, à élaborer des stratégies d'entreprise et à préparer leur mise en œuvre.

En tant que facilitateur de cette phase, vous devrez aider les entrepreneurs à préparer leurs PDE à travers l'analyse des données obtenues durant les précédentes phases du projet. Les entrepreneurs décriront les buts de leurs entreprises, formuleront leurs objectifs, élaboreront leurs stratégies, rédigeront leurs plans d'action, évalueront la rentabilité de leurs entreprises et détermineront leurs besoins de capital de départ.

Le facilitateur a également la responsabilité importante d'identifier conjointement avec l'équipe du projet quels sont les besoins des entrepreneurs en matière d'aide et de formation.

Les entrepreneurs potentiels ont généralement du mal à visualiser le profil de leur entreprise en se basant uniquement sur les données collectées en Phase 2. Avant de poursuivre leur formation, ils doivent se familiariser avec les méthodes et les outils qu'ils utiliseront pour élaborer les concepts et stratégies d'entreprises les plus adéquats. C'est le propos de l'Étape 1.

À l'Étape 2, les entrepreneurs prépareront les PDE.

Finalement à l'Étape 3, vous analyserez les PDE avec les entrepreneurs et identifierez les besoins en termes de formation et de soutien afin de décider de la stratégie d'appui à adopter durant la phase de démarrage des entreprises.



ÉTAPE 1:





Les entrepreneurs analysent les données collectées en Phase 2 afin d'affiner leurs concepts d'entreprise



Les entrepreneurs, pour pouvoir préparer leurs PDE devront maîtriser les méthodes et les outils servant à la définition des stratégies dans les cinq domaines du développement d'entreprise. Le principal objectif de l'Étape 1 est de familiariser les entrepreneurs avec ces outils et méthodes. Au cours de cette étape, les entrepreneurs identifieront également les meilleures options de financement pour leurs entreprises.



Organisez votre session de formation sur “Analyser les données collectées en Phase 2”

	<p>La session de formation de l'Étape 1 peut être divisée en deux sections de 2-3 heures chacune:</p> <ul style="list-style-type: none"> • une session sur les méthodes et les outils utilisés pour définir les stratégies; • une session sur les options de financement. <p>L'atelier de la Phase 3 pourra durer 2-3 jours, selon l'objectif des travaux et la disponibilité temporelle des participants.</p>
<p>Objectifs d'apprentissage</p> 	<p>Au terme de cette session les participants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • auront acquis les compétences nécessaires à la définition de leurs stratégies dans les cinq domaines du développement d'entreprise; • pourront comparer un concept d'entreprise avec les entreprises existantes et déterminer la nature des défis qu'ils devront affronter; • connaîtront les options financières qui se présentent pour leurs entreprises.
<p>Documents didactiques pour la session</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • MA&D process map; • Schéma du processus ADM; • résumé des différences entre la vente et le marketing transcrit sur une feuille du tableau; • données sur les produits sélectionnés, transcrites sur des feuilles du tableau et des feuillets à distribuer; • Tableaux d'évaluation des produits (TEP) qui concernent les produits sélectionnés en Phase 2, Étape 2 (voir FCFT 2 – Outil 29); • tableau des sources possibles de financement compilé à l'Étape 1 de la Phase 2 (voir FCFT 2, Outils 7 et 8); • exemplaire de l'Outil 5 pour chaque participant.
<p>Outils de formation</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Outil 1 – Jeu des acheteurs et des vendeurs; • Outil 2 – Analyser les données des enquêtes de la Phase 2 pour exposer les stratégies potentielles des entreprises; • Outil 3 – Jeu de rôle sur la politique de marketing/les 5 P; • Outil 4 – Jeu sur le développement des stratégies; • Outil 5 – Comparer les entreprises proposées aux entreprises existantes; • Outil 7 – Facilitation de la Phase 3.
<p>Faciliter la session</p> <p>1. Établir une passerelle entre les Phases 2 et 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisez un atelier avec les entrepreneurs potentiels pour leur présenter les objectifs, les étapes et les résultats de la Phase 3, en vous conformant à l'Outil 7. 	

Suite page suivante

- Vous pouvez envisager d'organiser un atelier pour chaque groupe de produits si un nombre important d'entrepreneurs travaille sur le même produit. Sinon, vous pouvez créer un unique atelier au cours duquel des sous-groupes de participants s'intéressent aux mêmes produits.
- Commencez la session en montrant le schéma du processus ADM pour introduire votre sujet, les étapes et les résultats attendus de la Phase 3:
 - Soulignez que les participants analyseront les données collectées en Phase 2 pour développer leurs PDE.
- Mettez en évidence les deux points les plus importants de l'Étape 1:
 - Les participants prendront connaissance des méthodes et des outils qui serviront à définir leurs stratégies d'entreprise dans les cinq domaines du développement d'entreprise.
 - Les participants discuteront des options de financement de leurs entreprises.

Méthodes et outils utilisés pour définir les stratégies dans les cinq domaines du développement d'entreprise

2. Les différences entre le marketing et la vente:

- Demandez aux participants de réfléchir aux différences entre la vente et le marketing (voir le glossaire et Le Module de présentation des FCFT – Section 4).
- Affichez la feuille de tableau qui résume les différences entre ces deux actions.
- Rappelez aux participants qu'ils devront baser leurs stratégies d'entreprise sur le marketing plutôt que sur la vente. Vous pouvez illustrer ce point en organisant «Le jeu des acheteurs et des vendeurs». Voir Outil 1 pour les explications.
- Insistez sur le fait que même si les informations collectées en Phase 2 suffisent pour permettre aux entrepreneurs de prioriser leurs produits, les stratégies d'entreprise devront de toute manière être évaluées avant d'être mises en œuvre:
 - Cette évaluation a fait l'objet d'une discussion avec les participants lorsqu'ils ont compilé leurs TEP en Phase 2, Étape 2.
 - L'Étape 1 de la Phase 3 se sert des TEP rédigés en Phase 2 (voir FCFT 2, Outil 29) comme point de départ pour analyser les informations complémentaires et convertir les points d'action identifiés dans les TEP en stratégies d'entreprise spécifiques.
- Les participants se reportent à leurs TEP:
 - En Phase 2, ils ont effectué une évaluation générale des opportunités et des contraintes présentées par les produits et ont compilé un tableau se basant sur cette évaluation.
 - Il est temps, maintenant de penser aux solutions qui pourraient répondre aux contraintes identifiées en Phase 2.
- Prenez le temps de débattre des problèmes qui se sont présentés aux participants, en discutant des objectifs et des stratégies spécifiques de suivi des activités.
- Expliquez que les informations qui ont fait l'objet de discussions et qui ont été élaborées à l'Étape 1 seront adaptées à chaque scénario spécifique au cours de l'Étape 2.

3. La politique de marketing décrit les variables que les responsables de marketing peuvent utiliser pour satisfaire au mieux les clients de leur marché cible. Les variables – que l'on dénomme les 'cinq P' – sont Produit, Prix, Position, Promotion et Personnes:

- Pour démontrer que la politique de marketing présente plusieurs options, organisez un jeu de rôle, voir Outil 3:
 - La méthode des '5 P' peut aider les entrepreneurs à passer de la vente au marketing et à trouver des solutions aux problèmes identifiés dans les TEP.

4. L'importance des stratégies:

- L'Outil 2 vous aidera à parler de l'importance des stratégies d'entreprise.

Suite page suivante

- Organisez un Jeu d'élaboration de stratégie, pour montrer à quel point il est important de définir des stratégies d'entreprise. Reportez-vous aux instructions de l'Outil 4.

5. La question de la concurrence:

- Distribuez des exemplaires de l'Outil 5 et demandez aux participants d'analyser les principales caractéristiques de leurs concurrents ainsi que les besoins de leurs clients.
- Les participants devront se référer aux informations obtenues durant la Phase 2.
- Mentionnez que les aspects financiers du domaine Marché/Économie seront expliqués ultérieurement.

6. Remplir les TEP:

- Demandez aux participants de se reporter à la seconde colonne du TEP (qui a pour titre 'gestion des ressources'), et de proposer des solutions aux contraintes identifiées précédemment.
- Débattre de la liste des mesures de gestion des ressources qui pourraient être appliquées à ces contraintes, en fonction des caractéristiques et des objectifs de l'entreprise.
- Demandez aux participants de se reporter à la troisième colonne du TEP (intitulée 'aspects sociaux'), et de proposer des solutions aux contraintes identifiées précédemment.
- Répétez le même exercice pour la quatrième (institutionnel) et la cinquième colonne (technologie).

Options de financement pour entreprises potentielles

Un des objectifs de cette étape est d'aider les entrepreneurs à élaborer une stratégie de financement de leurs entreprises. Au cours de la Phase 2, Étape 1, les entrepreneurs ont collecté des données sur la façon dont ils pourraient financer leurs entreprises. Vous devez maintenant les aider à approfondir leurs connaissances et leur analyse.

- Demandez aux participants de consulter les résultats de l'enquête sur accès au crédit (FCFT 2, Outil 15).
- Exposez les feuilles du tableau avec les données de l'enquête et discutez des sources possibles de financement pour les entreprises.
- Aidez les participants à évaluer les options de financement pour leurs entreprises (FCFT 2 – Outil 6):
 - Vous pouvez organiser le jeu « Gérer l'argent, Gérer les groupes » pour faciliter ce processus. Reportez-vous aux instructions de l'Outil 6).

Insistez sur le fait que les entreprises fondées sur des groupes peuvent servir non seulement à appuyer les efforts et les investissements liés à la production, mais aussi à accumuler et gérer les capitaux de l'entreprise à travers un groupe d'épargne et de crédit.

Expliquez maintenant le processus de gestion collective des finances, tel qu'il est décrit dans le Manuel FAO «Gestion financière concertée, un manuel pour les micros et petites entreprises forestières» (Group management of finances, Handbook for micro and small tree and forest product enterprises). Le lien suivant vous fournira des détails supplémentaires <http://www.fao.org/forestry/entreprises/25498/fr/>

Suggestions pour la facilitation



- Groupez les participants selon la structure de leurs entreprises.
- Si les participants n'ont pas encore choisi la structure de leurs entreprises, regroupez-les en fonction de leur intérêt pour des produits similaires.
- Insistez sur le fait que les participants ne doivent pas encore avoir trouvé leur stratégie d'entreprise définitive. Pour le moment, ils doivent simplement connaître les outils qu'ils ont à disposition.

ÉTAPE 2: Les entrepreneurs préparent leurs plans de développement d'entreprise



Au cours de l'Étape 1, les entrepreneurs ont découvert l'ensemble des méthodes et des outils qui servent à définir les stratégies d'une entreprise. Ils ont également réfléchi aux différentes options dont ils disposent pour financer leurs entreprises. L'étape actuelle portera les entrepreneurs à s'engager dans la planification du développement d'entreprise sur la base des données collectées en Phase 2.

L'Étape 2 consistera en un exercice de simulation de planification du développement d'entreprise au cours duquel tous les entrepreneurs (ou groupements d'entrepreneurs) sont invités à réfléchir à leurs entreprises potentielles, en se servant des données accumulées durant la Phase 2.



Lorsque les entrepreneurs préparent leurs PDE, il est important de leur apprendre à analyser leurs situations commerciales, afin qu'ils puissent concevoir des stratégies de marketing et de production appropriées. Cette formation se déroulera durant toute la première partie de l'exercice. En tant que facilitateur, vous devrez préparer et gérer cette session avec beaucoup d'attention.

La deuxième partie de l'exercice se concentre sur les calculs financiers nécessaires à la validation des stratégies d'entreprise. Les facilitateurs qui connaissent déjà les outils financiers peuvent aider les entrepreneurs pour cet aspect de l'exercice. Sinon, vous pouvez également collaborer avec un centre local d'appui aux petites entreprises ou avec une ONG dont le personnel a appris à effectuer des calculs de planification commerciale. Quelle que soit la personne chargée de cette formation, il est important que les besoins spécifiques des entrepreneurs soient compris et que le contenu de la formation au PDE soit ajusté à ces besoins.



Organisez votre session de formation sur “La préparation des PDE”

	<p>2-3 jours:</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'exercice de formation à la préparation du PDE peut durer 2 ou 3 jours, par contre la préparation du véritable PDE pourra durer entre une semaine et un mois, selon la taille du groupe d'entrepreneurs, de la logistique et des contraintes de temps
<p>Objectifs d'apprentissage</p>	<p>Au terme de la session:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les entrepreneurs (individuellement ou en groupes) auront simulé l'élaboration de leurs PDE en se basant sur les données collectées en Phase 2.
<p>Documents didactiques pour la session</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Schéma du processus ADM; • résultats de la Phase 2 sur une feuille du tableau; • sur une feuille du tableau, instructions pour la simulation d'une planification d'entreprise; • huit ensembles de feuilles de tableau où sont énumérées les huit composantes principales d'un PDE. Chaque ensemble devra contenir des feuilles qui présentent la liste des décisions que les entrepreneurs devront prendre pour planifier leurs entreprises; • feuillets à distribuer à chaque participant ou groupe de participants, où sont énumérées les huit principales composantes d'un PDE, telles qu'elles apparaissent dans les ensembles de feuilles du tableau, • feuillets à distribuer à chaque participant, qui présentent un modèle de PDE simple et un exemple de PDE.
<p>Outils de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Outil 8 – En quoi consiste un Plan de Développement d'Entreprise?; • Outil 9 – Que connaissez-vous de votre produit?; • Outil 10 – Questions à poser lors de la planification d'une entreprise; • Outil 11 – Exercice: Simulation d'une planification d'entreprise ; • Outil 12 – Exemple de Plan de Développement d'Entreprise; • Outil 13 – Comment identifier les options de financement d'entreprise; • Outil 14 – Estimer la contribution d'un individu ou d'un groupe d'entrepreneurs au capital de l'entreprise.
<p>Faciliter la session</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Montrez le schéma ADM et rappelez aux participants ce qu'ils ont appris sur les stratégies d'entreprise en Phase 3, Étape 1. Les participants participeront désormais à un exercice de simulation de planification d'entreprise, pour apprendre à planifier de manière efficace et dynamique leurs entreprises. 2. Les avantages de la planification d'entreprise: La planification d'entreprise prend du temps et de l'énergie. Pour vous assurer que tous les entrepreneurs acceptent de faire cet exercice de planification, commencez par attirer leur attention sur les avantages que comporte la planification d'entreprise: 	

Suite page suivante

- Subdivisez les participants en groupes.
- Demandez à chaque groupe de dresser la liste des raisons qui expliquent l'importance de la planification.
- En réunion plénière, discutez des conclusions auxquelles sont arrivés les groupes, en vous servant de l'Outil 8.
- Demandez-leur ce qui pourrait arriver s'ils ne préparaient pas de PDE.

3. La nécessité de collecter des données:

Expliquez que l'exercice de planification d'une entreprise est fondé sur les données recueillies en Phase 2. Pour l'exercice, peu importe si certaines données ne sont pas disponibles, mais les scénarios doivent être aussi réalistes que possible, car ils devront constituer une base solide pour planifier leurs véritables PDE.

- Organisez l'exercice en utilisant l'Outil 9. Cet exercice permettra aux participants de savoir s'ils doivent encore recueillir de nouvelles données avant de concevoir leurs véritables PDE.

4. Commencer l'exercice de simulation de planification de l'entreprise:

- Expliquez que le but de l'exercice consiste à identifier et adopter toutes les décisions nécessaires à la planification d'une entreprise.
- Expliquez que cet exercice préparera les participants à la conception de leurs véritables plans d'entreprise, une fois l'atelier terminé. Les participants doivent à ce stade, arrêter leur choix sur le type d'entreprise qu'ils désirent mettre en place.
- Demandez à chaque groupe de répondre aux questions suivantes:
 - Qui promeut l'entreprise potentielle: un entrepreneur individuel ou un groupe de partenaires?
 - Quels sont le produit ou les produits qu'ils désirent développer?
 - Quelles sont les raisons qui les ont poussés à sélectionner ce produit ou ces produits?

5. Prendre des décisions concernant les huit catégories de développement d'entreprise:

- Expliquez que la planification d'entreprise exige qu'une série de décisions soient adoptées dans le cadre de huit catégories.
- Décrivez les huit catégories de décisions en vous servant de l'Outil 10.

6. Commencer l'exercice de simulation de planification de l'entreprise:

- Vous pouvez maintenant commencer la simulation de planification de l'entreprise. Consultez les instructions de l'Outil 11. Au cours de l'exercice, veillez à:
 - expliquer l'objectif de chaque décision et comment la prendre;
 - utiliser des exemples pour éclaircir vos explications;
 - demander aux participants de réfléchir à la façon dont cet exercice s'applique à leurs propres situations;
 - guider le groupe avec attention, répondez aux questions et éclaircissez les malentendus.

7. Une fois que les participants auront rédigé leurs propositions, ils transféreront leurs informations dans leurs PDE:

- Gardez à l'esprit que ce modèle de PDE n'est pas l'unique version possible. Il existe de multiples façons de présenter de tels plans;
- Un PDE peut être très simple ou assez complexe, selon les circonstances. Les participants devront adapter eux-mêmes le PDE à leurs situations.

Suite page suivante

8. Planification financière:

- Le facilitateur devra prêter une attention particulière à cette partie de l'exercice et être prodigue en conseils. Utilisez les Outils 13 et 14 pour aider les entrepreneurs à rédiger un plan financier provisoire;
- Une fois qu'ils auront accompli les exercices en se servant des Outils 13 et 14, aidez les participants à inclure les résultats de ces exercices dans leurs PDE.

9. Conclure la session:

- Chaque groupe présente son PDE;
- Laissez aux autres participants suffisamment de temps pour poser leurs questions.
- Demandez aux participants s'ils se sentent capables à ce stade de compiler leur propre PDE;
- Fixez des rendez-vous avec les participants pour suivre la préparation des véritables PDE;
- Le suivi pourra durer d'une à trois semaines (ou plus), selon le contexte du projet, le nombre de groupes impliqués, les distances, etc.

**Suggestions pour
la facilitation**



- Rappelez aux participants qu'ils doivent fonder leurs décisions sur des informations réelles et des hypothèses réalistes.
- L'exercice de simulation de planification de l'entreprise aidera les participants à visualiser leurs propres entreprises. Réduisez au minimum la période qui séparera l'atelier de la préparation des véritables PDE.

ÉTAPE 3: Les entrepreneurs évaluent les besoins en termes de formation et d'assistance



Durant la précédente étape, les entrepreneurs ont préparé et simulé sous votre direction, leurs PDE. Au cours de la présente étape vous 1) contrôlerez les PDE en cherchant à en reconnaître les faiblesses ou les inexactitudes; 2) vous demanderez que des ajustements soient effectués, si nécessaire; et 3) vous analyserez les PDE afin d'en connaître conjointement avec l'équipe du projet les besoins en termes de formation et d'assistance.



Organisez votre session de formation sur “Les entrepreneurs évaluent les besoins en termes de formation et d’assistance ”

	<p>Deux jours (ou plus):</p> <ul style="list-style-type: none"> • En fonction du nombre de PDE, de leur exhaustivité et du temps dont les participants ont besoin pour les mettre au point.
<p>Objectifs d'apprentissage</p>	<p>Au terme de la session, le facilitateur aura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • revu les PDE et contrôlé leur solidité; • identifié les ajustements nécessaires; • aura pris connaissance avec l'équipe du projet des besoins en termes de formation et d'assistance.
<p>Documents didactiques pour la session</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les PDE d'entrepreneurs individuels ou d'entreprises fondées sur des groupes.
<p>Outils de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Outil 15 – Facteurs qui contribuent à l'efficacité d'un PDE; • Outil 16 – Aider les entrepreneurs à évaluer leurs PDE; • Outil 17 – Compiler les besoins en termes de formation et d'assistance, à partir des PDE; • Outil 18 – Exemple de modèle d'évaluation d'un PDE.

Facilitation de la session

Préparation du facilitateur

Consultez la liste des facteurs qui contribuent à l'efficacité d'un PDE (voir Outil 15). Si vous considérez que vous n'êtes pas tout à fait prêt à évaluer les PDE, poursuivez votre formation.

1. Sur le terrain:

- Fixez un rendez-vous avec les entrepreneurs pour l'examen des PDE et vérifiez qu'ils soient complets, et que leurs calculs soient exacts, etc.:
 - Facilitez une auto-évaluation en vous servant de l'Outil 16;
 - Réunissez quelques entrepreneurs ou des représentants de groupes d'entrepreneurs et demandez-leur d'échanger leurs PDE et de les examiner en utilisant l'Outil 15. Ils devront noter toutes leurs questions et remarques sur des pages séparées;
 - Les participants, sous la conduite du facilitateur, présenteront leurs commentaires et discuteront des révisions proposées avec ceux qui ont rédigé les PDE;
 - Concluez en indiquant clairement:
 - * quels PDE peuvent être retenus;

Suite page suivante

* quels PDE doivent être revus – expliquez les changements nécessaires et accordez-vous sur la date butoir de la présentation finale.

Note: l'Outil 17 présente une liste d'erreurs fréquentes qui vous aideront avec les entrepreneurs à contrôler les erreurs possibles des PDE.

2. Avec l'équipe du projet:

- Organisez une réunion pour évaluer, à travers l'examen des PDE, les besoins en termes d'assistance et de formation. Les membres de l'équipe du projet responsables du suivi des entreprises en Phase 4 devront participer à cette réunion.

Pendant cette réunion vous devrez:

- présenter un résumé des résultats de la préparation des PDE;
- faciliter l'analyse des PDE (voir suggestions proposées par les Outils 17 et 18).

Suggestions pour la facilitation



- Il est important de définir et de communiquer clairement les critères d'efficacité des PDE.
- Si vous avez l'habitude de rédiger des PDE, cela diminuera les possibilités d'erreurs commises par les entrepreneurs.

Outils utiles pour faciliter la session de formation¹

**“Je n’enseigne rien à mes élèves. Je m’efforce
uniquement de leur fournir les conditions propices
à leur apprentissage.”**

Albert Einstein

¹ Les outils doivent toujours être adaptés au contexte local et aux besoins du projet.



Outil 1 – Le jeu des acheteurs et des vendeurs

Objectifs du jeu:

- illustrer la différence entre la vente et le marketing;
- expliquer la signification du plan d'entreprise;
- mettre en évidence le besoin d'une stratégie de fixation des prix ainsi que les aspects positifs et négatifs de la concurrence.

Durée: 30 minutes

Matériel:

1. de faux billets de banque en coupures de 1, 5 et 10 unités;
2. des cartes représentant des quantités de biens: 5 kg et 1 kg;
3. deux petits prix-récompenses.

Instructions:

1. Dans un groupe de 20 participants, choisissez 3 acheteurs et 17 vendeurs. S'il y a des femmes dans le groupe, veillez à ce qu'au moins l'une d'entre elles représente un acheteur. S'il y a des commerçants dans le groupe, assurez-vous qu'ils jouent le rôle de vendeurs et non d'acheteurs.
2. Donnez 10 kg de biens à chaque vendeur: 1 carte symbolisant 5 kg et 5 autres cartes symbolisant 1 kg.
3. Préparez un total de 170 unités de monnaie locale pour chaque acheteur.
4. Fixez le prix moyen d'un kilo de produit à une unité de la monnaie locale.
5. Le jeu dure au maximum 10 minutes. Expliquez que l'objectif du jeu est de faire en sorte que les vendeurs gagnent le plus d'argent possible et que les acheteurs achètent le plus de produits possible. Les gagnants seront le vendeur qui aura gagné le plus d'argent et l'acheteur qui se sera procuré la plus grande quantité d'un produit.
6. Avant le début du jeu, séparez les acheteurs des vendeurs et facilitez une discussion avec chaque groupe en les encourageant à élaborer une stratégie qui leur permettra d'atteindre leurs objectifs.
7. Une fois que les acheteurs auront séparé leurs stands les uns des autres, les négociations et les ventes pourront commencer. Vers la fin du jeu, déclenchez un compte à rebours, annoncez 5 minutes, puis 3 minutes, puis 1 minute, afin d'accélérer les transactions et de recréer la fébrilité des négociations de dernière minute.
8. L'acheteur et le vendeur vainqueurs recevront une petite récompense.
9. Par la suite, en réunion plénière, demandez aux vainqueurs d'expliquer leurs stratégies et de montrer aux participants comment la concurrence peut faire monter les prix et comment dans d'autres cas, elle les fait baisser.

Suggestions:

Ce jeu peut être joué avec des participants, quel que soit leur niveau d'éducation, des villageois, aux facilitateurs, au personnel de haut niveau du programme.



Outil 2 – Analyser les données de l'enquête de la Phase 2, pour présenter les stratégies d'entreprise possibles

Le PDE de l'approche ADM inclut non seulement des stratégies de marketing, mais aussi des stratégies de gestion des ressources, des questions socioculturelles, institutionnelles et technologiques.

En Phase 3, Étape 1, les entrepreneurs analysent les données recueillies en Phase 2 et passent en revue les questions soulevées par le TEP. Ceci fait, vous devrez en tant que facilitateur identifier avec les participants les objectifs stratégiques et débattre certains éléments des stratégies suivantes afin de vous accorder sur un plan de suivi et de soutien des activités. Ces informations seront ensuite incorporées au PDE, à l'étape suivante.

- La stratégie de marché/économique inclut les '5 P' de la politique de marketing: produit, prix, position, personnes et promotion. Elle prend également en considération les alliances stratégiques qui peuvent soutenir efficacement le marketing.
- La stratégie de gestion des ressources naturelles/environnement inclut des options de gestion des ressources et les partenaires les plus aptes à les mettre en œuvre.
- La stratégie sociale/culturelle adopte des méthodes garantissant que les prises de décision et la distribution des bénéfices soient équitables et qu'elles touchent les entrepreneurs prévus.
- La stratégie juridique/institutionnelle inclut les aspects juridiques réglementant l'entreprise, le cadre institutionnel et les alliances avec les institutions d'appui à tous les niveaux.
- La stratégie technologie/recherche/développement comprend les aspects opérationnels de la production et du traitement en plus de la recherche et du développement nécessaires à la valeur ajoutée des produits.

Stratégie de développement du marché

La politique de marketing est un cadre utilisé pour développer des stratégies de marketing. On l'appelle aussi les «5 P» qui consistent en un mélange de Produit, Prix, Position, Personnes et Promotion. Les entrepreneurs peuvent se servir de cette politique comme d'une structure et d'une liste de contrôle leur permettant de vérifier qu'aucun facteur crucial n'a été oublié dans leurs stratégies de développement.

PRODUIT

Les directives suivantes peuvent être utilisées pour faciliter une discussion sur les questions qui ont un rapport avec le développement d'un produit, avec sa production et sa qualité. Une fois que la discussion a pris fin, les entrepreneurs peuvent se servir des informations obtenues pour remplir leurs PDE.

Les points de la discussion sont les suivants:

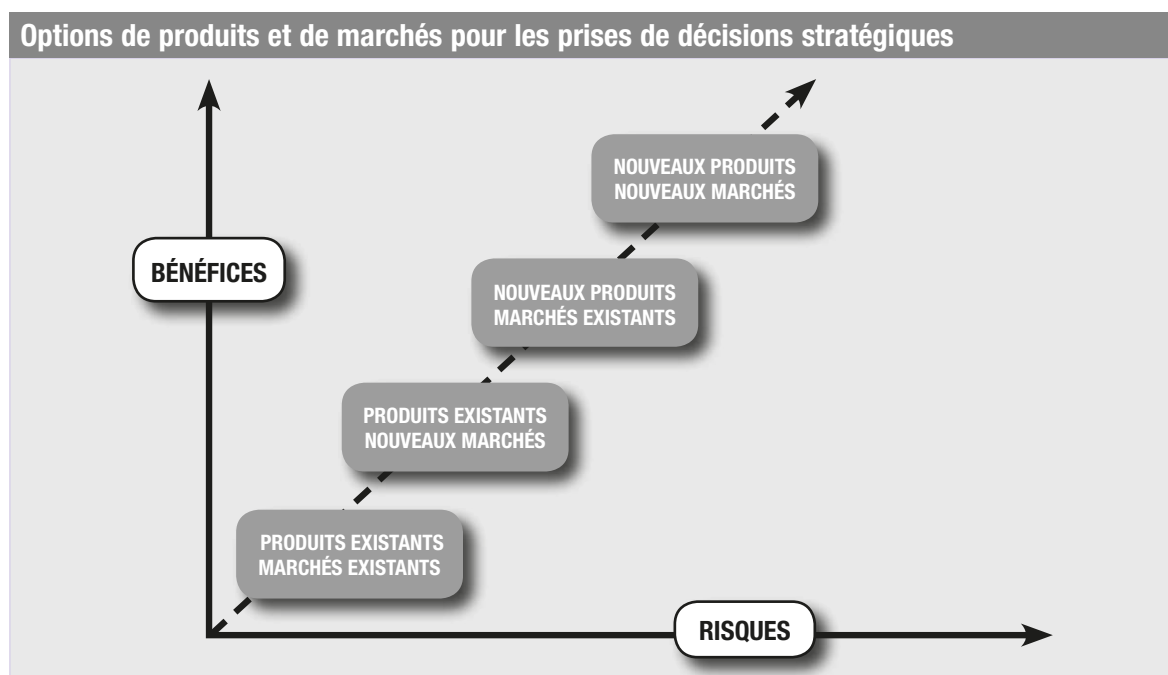
- les caractéristiques uniques de leur produit et leurs avantages comparatifs. L'emplacement des entreprises et la région où sont collectées les ressources;
- les processus de production et les permis exigés;
- les systèmes de paiement et la structure organisationnelle.

Comme vous le verrez ci-dessous, une entreprise peut envisager de développer plus d'un produit, en offrant du même coup une meilleure politique. Un bon mélange de produits contribue à équilibrer les facteurs de risque entre plusieurs produits différents et à améliorer la compétitivité.

Options de produits/marchés

Il existe quatre options de produits et de marchés, et chaque option implique une stratégie différente. Parlez de ces options aux participants et aidez-les à décider quelles combinaisons de stratégies de produits et de marché sont appropriées à leurs entreprises. Au terme de la discussion, les entrepreneurs pourront formuler leurs objectifs de vente et les inclure à leurs PDE.

Le graphique ci-dessous illustre les différentes options qui se présentent pour les produits et les marchés ainsi que les facteurs de bénéfices et de risques associés à chaque option.



Option 1: Continuer à produire les produits existants pour les marchés existants

Pour augmenter les ventes sur les marchés existants avec les mêmes produits, les entrepreneurs doivent:

- attirer de nouveaux clients;
- convaincre les clients existants d'augmenter leurs achats;
- améliorer la qualité des produits existants;
- intensifier la promotion ou l'information sur le produit;
- ajuster les prix.

Option 2: Continuer à produire les produits existants et pénétrer de nouveaux marchés

De nouveaux marchés peuvent être développés en:

- effectuant des études pour découvrir de nouveaux marchés;
- étudiant les tendances pour identifier les marchés émergents;
- cherchant des créneaux commerciaux;
- fournissant dans une section du marché, des services aux clients plus efficacement que d'autres concurrents;
- en étudiant le marché des exportations.

Option 3: Introduire de nouveaux produits dans les marchés ou les chaînes de commercialisation existants

Les ventes de nouveaux produits à une base établie de clients peuvent augmenter en:

- effectuant une étude de marché parmi les clients établis pour en connaître les besoins;
- menant des activités de recherche et développement pour créer de nouveaux produits
- mettant en place des actions ciblées de promotion auprès des clients établis.

Option 4: Introduire de nouveaux produits et les vendre sur de nouveaux marchés

De nouveaux marchés peuvent être ciblés avec de nouveaux produits en:

- identifiant un nouveau produit et un créneau ou une clientèle appropriés;
- en poursuivant des activités de recherche et développement approfondies, ainsi que des tests pilote;
- menant une campagne de promotion agressive et bien conçue pour pénétrer un nouveau marché;
- établissant des partenariats stratégiques avec des distributeurs qui possèdent des réseaux dans les marchés ciblés.

Exemple: Options de risques

L'option associée au risque le plus faible est de continuer à fabriquer le produit existant pour les marchés existants. Les méthodes de marketing peuvent être améliorées, ce qui aboutira à une augmentation des ventes. Par exemple, au Népal, les options qui se présentaient aux producteurs de plantes médicinales étaient de continuer à vendre des plantes séchées au collecteur du district ou bien d'organiser le stockage des plantes séchées dans un entrepôt du village afin d'améliorer la quantité et la qualité de l'offre et de surmonter les réductions saisonnières de production.

L'option associée à un risque moyen consiste à continuer à fabriquer le produit existant et à étendre les activités sur de nouveaux marchés. Les producteurs de plantes médicinales pourraient par exemple vendre leurs produits au collecteur du district, tout en augmentant leurs ventes en vendant également leurs plantes à une compagnie de traitement de plantes dans la capitale.

Une autre option associée à des risques modérés consiste à introduire de nouveaux produits sur les marchés existants. Une compagnie qui possède déjà un marché bien établi adoptera souvent cette option pour convaincre ses clients existants à essayer de nouveaux produits. Ainsi, l'usine qui prépare dix types de médicaments à base de plantes pourrait ajouter de nouvelles préparations médicinales et les distribuer aux mêmes clients.

L'option commerciale la plus risquée, et avec le meilleur potentiel de profits, consiste à introduire de nouveaux produits sur de nouveaux marchés. Le phénomène Green marketing (Marketing vert), qui a été couronné de succès, est un exemple de stratégie de marketing proposant de nouveaux produits respectueux de l'environnement à un créneau nouveau ou en croissance. Ainsi, l'usine qui fabrique des médicaments à base de plantes pourrait produire un nouveau produit, comme une tisane à vendre aux clients sensibles aux questions environnementales.

Comment élaborer une stratégie de marketing

Pour élaborer leurs stratégies de marketing, les petits entrepreneurs analyseront les informations recueillies durant la Phase 2, notamment:

- les coûts de la collecte, de la transformation et du transport des produits;
- les compétences et l'équipement nécessaire à la production de biens qui satisferont les besoins des acheteurs;
- le calibrage, le nettoyage et l'emballage des produits;
- les normes de qualité exigées par les réglementations régissant l'exportation et l'importation des produits;
- la fixation des prix se basant sur le degré de transformation du produit.

FIXATION DES PRIX

Le succès ou l'échec d'une entreprise dépendra de la justesse de ses prix. Le prix détermine l'importance des bénéfices réalisés. Si les prix sont trop bas, l'entreprise ne pourra pas couvrir ses coûts; et si les prix sont trop élevés, le produit ne se vendra pas. Le résultat de la discussion sur les prix sera noté dans l'encadré 5 du PDE.

Établissement des prix

Pour augmenter ses bénéfices, un entrepreneur devra soit augmenter ses prix soit réduire ses coûts. La marge bénéficiaire est l'un des facteurs qui, avec le type de clients, les prix fixés par la concurrence et l'état de l'économie, influencent les prix.

Les données collectées en Phase 2 sont cruciales pour permettre aux petits entrepreneurs de tenir compte de tous les facteurs et de prendre les bonnes décisions. Avec ces données, les entrepreneurs auront une vue d'ensemble:

- des prix pratiqués par d'autres entreprises pour des produits similaires;
- du prix payé par les clients pour différentes qualités du produit;
- des coûts de la collecte, de la production, de la gestion et du marketing;
- de la marge bénéficiaire.

Pour simplifier le processus, commencez par appliquer les mêmes prix que ceux pratiqués par les concurrents. Par la suite, les entrepreneurs pourront ajuster leurs prix, si nécessaire, lorsqu'ils rédigeront leur PDE.

Établir une marge bénéficiaire

Le prix d'un produit doit couvrir les coûts suivants tout en permettant d'obtenir une marge bénéficiaire:

- le coût de la production et du transport des biens;
- les frais généraux de l'entreprise (y compris les frais d'amortissement et les charges financières);
- le salaire des ouvriers et du personnel;
- les remboursements aux investisseurs.

PERSONNES (CLIENTS)

Le marketing qui consiste essentiellement à connaître les intérêts et les besoins des acheteurs potentiels peut présenter d'énormes difficultés pour les entrepreneurs installés dans des régions éloignées.

Il est important de connaître les clients et les prix qu'ils sont prêts à payer pour une qualité donnée d'un produit.

Les clients tels que les commerçants de produits forestiers non ligneux (PFNL) sont influencés par les prix saisonniers qui se basent sur l'offre et la demande d'un produit. Ils ne se fient pas toujours à leurs fournisseurs et il est important de comprendre leurs préoccupations au sujet de la constance de la qualité et leurs expériences frustrantes avec les collecteurs. Ces informations devraient avoir été obtenues en Phase 2.

Comment élaborer une stratégie de marketing

Les informations de la Phase 2 à utiliser sont les suivantes:

- une liste des types d'acheteurs et des segments de marchés;
- tendances du marché ciblé.

En tant que facilitateur vous devrez aider les entrepreneurs à élaborer des stratégies qui lient les clients aux produits. Les entrepreneurs doivent rendre visite régulièrement aux marchés où leurs produits sont vendus, comparer leurs produits à ceux des concurrents et recueillir les réactions des clients.

Exemple

Un produit de haute qualité comme une tisane en paquet avec une étiquette bien dessinée pourra plaire à des clients plus aisés. De même, certains acheteurs de produits forestiers seront prêts à payer plus pour un produit vendu en quantité, car ils trouvent cela plus pratique que d'envoyer leurs agents collecter des produits dans plusieurs villages.

Un groupe de production de médicaments à base de plantes qui vend ses produits dans un centre médical et cible des clients à faibles revenus doit offrir des articles simples et peu coûteux. Par ailleurs, si le même groupe désire cibler un nouveau marché d'acheteurs citadins, il pourrait améliorer la qualité et l'emballage pour attirer des clients plus aisés et prêts à payer plus cher pour leurs produits.

Les stratégies de fixation des prix exploitent souvent la psychologie des clients. Certains acheteurs sont prêts à payer plus pour du miel qui provient sans aucun doute de fleurs sans pesticide, et qui est produit par une entreprise écologiquement durable garantissant la distribution équitable de ses profits.

Système d'information sur le marché des produits (SIM)

En tant que facilitateur, vous devrez aider les entrepreneurs à évaluer s'ils peuvent se charger de certaines des fonctions du commerçant intermédiaire afin d'augmenter leurs profits. Pour cela, les entrepreneurs devront élaborer un Système d'information sur le marché des produits qui leur permettra d'avoir un meilleur accès aux informations et de mieux contrôler les prix.

Les entrepreneurs doivent faire une liste des informations qu'ils veulent obtenir, signaler à quelle fréquence ils veulent recevoir ces informations et connaître l'endroit où ces informations sont disponibles. Il faudra sans doute charger un membre du groupe de la collecte régulière de ces informations, ou bien conclure un accord de communication avec les partenaires qui vivent en proximité des marchés.

Les prix des produits forestiers peuvent varier selon les saisons pour des raisons que les producteurs ne contrôlent pas. Le seul moyen d'exercer un contrôle sur les prix est de stocker les produits jusqu'à l'amélioration des prix. Pour ce faire, les entrepreneurs doivent être régulièrement informés sur les prix, doivent posséder de bonnes installations d'entreposage et

avoir les capitaux nécessaires pour payer aux collecteurs le prix de produits qu'ils risquent de ne pas vendre immédiatement. Il faut appuyer les initiatives régionales et nationales qui régulent les prix des PFNL, qui garantissent la collecte régulière des informations, qui permettent l'analyse des tendances et la réalisation d'études de marché.

POSITION (DISTRIBUTION)

Il est fréquent que les PFNL soient cueillis dans des régions éloignées. Amener les produits du village à l'acheteur exige souvent un système de distribution bien programmé. Dans la chaîne de commercialisation existante, les transactions ont généralement lieu entre les commerçants du village et les agents qui achètent pour les sociétés de transformation.

Lorsque vous vous efforcez d'élargir votre part de marché et que vous êtes en concurrence avec des produits similaires, votre relation avec les distributeurs en gros ou au détail devient très importante. Les distributeurs s'attendent à des conditions de paiement qui sont avantageuses par rapport à celles des concurrents.

Les informations suivantes collectées durant la Phase 2, permettront de préparer un système de distribution:

- le type de transport nécessaire pour faire parvenir le produit ou le service à l'acheteur;
- les distributeurs du produit (ceux qui sont utiles et ceux qui ne le sont pas);
- le temps et les coûts nécessaires au transport du produit vers le marché;
- les stratégies de promotion du produit qui incluent les acteurs des réseaux de distribution.

Exemple

Si une entreprise qui produit du miel désire pénétrer un marché urbain, elle devra concurrencer les autres marques de miel déjà établies sur le marché. Il est possible que ces producteurs établis accordent aux distributeurs un délai de 30 jours pour le paiement des factures. Une nouvelle marque ne réussira qu'à condition d'offrir des conditions de paiement similaires (ou meilleures).

PROMOTION

Il existe plusieurs options de promotion, selon le produit et les moyens dont disposent les entrepreneurs.

Pour développer une stratégie de promotion, il faudra examiner les informations suivantes de la Phase 2, et de l'Étape 1 Phase 3:

- caractéristiques du produit qui permettent aux clients de le distinguer et qui les encouragera à l'acheter;
- formes et coûts de la promotion qui pourront être utilisés pour atteindre le plus grand nombre de personnes possibles;
- les différents segments des marchés ciblés, tels que les créneaux commerciaux, et leurs effets sur la promotion et l'emballage.

Les facilitateurs doivent s'assurer que la mission et les valeurs de l'entreprise font partie de la trousse promotionnelle pour le produit. Il faudra les communiquer aux distributeurs et aux utilisateurs. La stratégie de promotion dépendra des objectifs de part de marché à occuper. La reconnaissance de la marque dans un environnement de compagnies concurrentes est un important objectif à atteindre. Une promotion simple et rentable comprendra des étiquettes et un emballage attrayants et informatifs. Les foires commerciales font partie des événements promotionnels. Les stratégies

de promotion peuvent consister à distribuer des échantillons gratuits. Par contre, les méthodes de promotion plus sophistiquées (et coûteuses) proposent des publicités dans la presse imprimée, sur des panneaux d'affichage, ou à la radio et à la télévision. Quels que soient les cas, les stratégies de promotion doivent être évaluées en fonction du rendement attendu.

Certification

La certification est un des moyens de promotion qui peut ouvrir de nouveaux marchés. Les entrepreneurs qui désirent certifier leurs produits doivent être conscients des coûts et des bénéfices de la certification et s'assurer que la mission de l'entreprise respecte les exigences de la certification.

Alliances stratégiques pour le marketing

Les alliances stratégiques pour le marketing sont un élément fréquent du développement du marché des PFNL, car:

- le développement des produits exige un éventail très varié de compétences et d'orientations tant dans les domaines économiques, financiers, que dans ceux juridiques, institutionnels et techniques;
- une seule entreprise ne peut généralement disposer d'un personnel possédant l'ampleur des expertises nécessaires, ou embaucher les consultants techniques appropriés.

Développer des alliances stratégiques pour le marketing

Lors de la précédente phase du processus ADM, les entrepreneurs ont identifié les acteurs directs (producteurs, transformateurs, intermédiaires et consommateurs) et les acteurs indirects (instituts de recherche, associations de produits et agences gouvernementales) qui participent à la production, au transport, à la fabrication et au commerce du produit. Les entrepreneurs peuvent former des groupes de travail pour chaque domaine du développement d'entreprise et discuter des types de partenariats qui les aideraient à surmonter certaines des contraintes qui pourraient se présenter dans leur domaine. Les partenariats non financiers pour le marketing pourraient consister entre autres en une association formée de plusieurs groupes de production qui promeuvent les alliances commerciales et standardisent la qualité des produits. D'autres acteurs ou parties prenantes, telles que les commerçants locaux, la chambre de commerce et les organisations locales non gouvernementales, peuvent également être sollicités.

Les partenaires associés doivent posséder les caractéristiques suivantes:

- Ils devront s'organiser dans l'intérêt des deux partenaires, autour d'un aspect commun et bien défini de l'entreprise;
- Ils devront défendre les mêmes valeurs et s'accorder à leur sujet avant de s'engager dans le partenariat.
- Les liens de communication entre les partenaires devront être bien établis;
- Un groupe central de prise de décision devra être identifié et maintenu;
- Ils devront s'accorder et maintenir des rôles distincts et bien définis.

Stratégie de gestion des ressources/environnement

Durant la Phase 2, les entrepreneurs ont évalué si les ressources pouvaient se régénérer et être cueillies durablement. Avec ces informations, ils devront décider de la gestion des ressources et identifier les besoins en termes de formation

ainsi que les partenaires pouvant fournir une expertise technique dans ce domaine. Le résultat de cette discussion sera utilisé pour remplir le PDE.

La stratégie de gestion des ressources est cruciale pour:

- décider de l'échelle optimale des entreprises (une ressource largement disponible et qui se reproduit offrira de meilleures perspectives commerciales);
- décider d'autres manières de se procurer des ressources rares, en les cultivant ou en changeant de région d'approvisionnement;
- élaborer un plan de protection de l'espèce, car il est probable que les efforts de marketing, s'ils sont couronnés de succès, exerceront une plus grande pression sur la survie des ressources;
- appuyer une stratégie de marketing fondée sur le fait que les produits qui contribuent à la conservation de l'environnement et qui sont mis au point en respectant l'environnement, par exemple en étant exempts de produits chimiques, acquièrent une valeur que reconnaissent les consommateurs intéressés par des produits durables socialement et écologiquement.

Élaborer une stratégie de gestion des ressources

Cartographier les ressources peut servir à bien connaître les utilisateurs d'une ressource et à évaluer les conflits qui pourraient surgir au moment de la commercialisation des produits.

Les stratégies possibles varient en fonction de l'état actuel de la base de ressources et de la connaissance du cycle de production et du potentiel régénératif de la ressource.

Les conclusions peuvent être résumées comme suit.

- Si la ressource est très répandue et que le cycle de production et la régénération sont satisfaisants, la meilleure option est de permettre l'accès à la ressource sauvage et d'encourager les groupes intéressés à s'organiser eux-mêmes. Les règles de gestion des récoltes devront être établies (réglementation de la saison des récoltes, réglementation de la taille minimum, le degré de qualité de la ressource récoltée, les restrictions s'appliquant à la zone pour sa régénération, et la réglementation des techniques correctes de récolte) et respectées par tous les utilisateurs.
- Si la ressource n'est pas très répandue et qu'elle risque de disparaître, les règles de gestion des récoltes doivent être établies et appliquées avec le soutien du gouvernement afin d'éviter que des personnes extérieures épuisent la ressource et de décourager les récoltes illégales.
- La domestication d'espèces, lorsque cela est possible, peut être commencée sur des parcelles à titre d'essai (sur des propriétés communes ou sur des terrains privés) en choisissant l'une des options ci-dessus.

Exemple

Au Népal, la récolte précoce par les villageois qui ont besoin d'espèces de plantes médicinales de grande valeur, poussant à de hautes altitudes pour la célébration de leurs fêtes, est l'une des menaces les plus graves qui pèsent sur la durabilité des produits forestiers. Leur demander d'améliorer leurs méthodes de récolte est inutile, car ils n'ont aucun contrôle sur les terres et donc aucune raison d'assumer la responsabilité de leur régénération.

Suite page suivante

Dans ce cas de figure, il existe deux stratégies possibles pour garantir la durabilité des ressources:

- La première stratégie consiste à établir des mécanismes permettant aux collecteurs de recevoir un paiement anticipé avant les fêtes.
- La seconde stratégie est de donner aux communautés un contrôle accru sur les ressources, ce qui les incitera à les protéger.

Stratégie sociale

La stratégie sociale régit les relations sociales et l'équité des rapports entre les hommes et les femmes participant à une entreprise afin de garantir que la participation, les prises de décision et la distribution des bénéfices soient équitables et que ces mesures touchent les groupes d'entrepreneurs à qui elles sont destinées.

Les membres défavorisés des communautés et les questions hommes-femmes

Si les étapes des Phases 1 et 2 ont été menées rigoureusement, aucun groupe social ne devrait subir les conséquences négatives de la réussite commerciale du produit. La stratégie sociale/institutionnelle doit prévoir l'incidence potentielle des changements en matière d'utilisation des terres sur tous les utilisateurs de la communauté.

Les nouvelles activités risquent de rendre l'accès aux ressources plus difficile pour les autres membres de la communauté, de raréfier l'eau ou de contribuer à augmenter la charge de travail des femmes.



La matrice de ventilation par genre est l'un des outils qui peuvent être utilisés pour analyser les étapes de la collecte, au traitement et au marketing. En ayant recours à cet outil, le facilitateur et les membres de la communauté pourront évaluer le type d'activités à déployer pour encourager la participation des femmes et pour garantir l'égalité des rôles dans les prises de décision et l'accès aux bénéfices tirés de leurs revenus.

Élaborer une stratégie de participation des membres défavorisés d'une communauté

Les entrepreneurs devront identifier les utilisateurs actuels de la ressource et élaborer une stratégie sociale qui adopte des dispositions qui éviteront les impacts sociaux négatifs. La participation des membres défavorisés aux activités de planification devrait constituer un élément important de cette stratégie. Le facilitateur devra développer les capacités des groupes d'intérêt, en garantissant que tous les membres aient la possibilité de participer au processus de prise de décision. Cela sera particulièrement important si la communauté décide d'utiliser certains des bénéfices de l'entreprise pour répondre aux besoins de la communauté.

Certaines stratégies spécifiques pourraient être nécessaires pour atteindre certains utilisateurs d'une communauté. Les nouvelles initiatives risquent toujours de faire perdre des droits aux groupes les plus défavorisés. Les entrepreneurs devront trouver les moyens de garantir la représentation de ces individus au sein des instances décisionnaires de



l'entreprise et de la gestion communautaire des ressources naturelles. Il pourrait par exemple être conseillé d'insérer dans la structure organisationnelle, des dispositions en faveur de la participation d'un nombre minimum de femmes ou d'autres membres défavorisés de la communauté aux comités où sont prises des décisions. Il devrait toujours y avoir plus d'une ou deux femmes dans ces comités, afin qu'elles puissent se soutenir mutuellement et se sentir plus à l'aise pour partager leurs points de vue durant les réunions.

La stratégie institutionnelle

Une stratégie institutionnelle devra se pencher sur les aspects juridiques qui réglementent l'entreprise, sur les impacts des politiques et sur la structure organisationnelle nécessaire aux entrepreneurs pour maintenir les liens avec les institutions d'appui à tous les niveaux.

Structures organisationnelles des entreprises

Le choix de la structure organisationnelle est dicté avant tout par les besoins de financement, les exigences d'appui au marketing, les exigences d'assistance technique, les stratégies de distribution des profits aux participants, et de concertation lors des prises de décision. Les capacités des entrepreneurs et de la communauté locale devront également être prises en considération lors de la conception des structures organisationnelles. Un partenariat collectif doit servir ses membres pour justifier son existence. L'Étape 3 de la Phase 2 présente d'autres détails sur la conception des structures organisationnelles.

Stratégie technologique

Recherche et développement

Durant la Phase 2, les institutions existantes pouvant fournir une expertise technologique aux entreprises ont été identifiées. Le facilitateur a évalué les compétences des participants et la manière dont elles pouvaient être améliorées. Une vue d'ensemble des ressources techniques (équipement, recherche et développement), et de l'infrastructure (réseaux de communication et accès aux routes) a également été obtenue. En tant que facilitateur, vous devrez maintenant aider les entrepreneurs à choisir la technologie, les méthodes de traitement, l'équipement, les méthodes d'emballage et le matériel pour leurs produits.

Les participants peuvent décider de lancer un processus de transformation et le faire apparaître dans leur PDE. L'acquisition de l'équipement par le groupe aura une incidence sur tous les foyers. L'emplacement de l'usine de transformation dans la communauté devra être mûrement réfléchi. Si les femmes vont utiliser cet équipement, vous devez encourager le groupe à réfléchir à la manière de réduire leur charge de travail en le situant, par exemple en proximité du village.

Utiliser la recherche et le développement pour la stratégie technologique

En tant que facilitateur, vous aiderez le groupe à sélectionner les options technologiques les mieux adaptées aux valeurs et aux aspects des domaines écologiques, sociaux, commerciaux et économiques du développement tel qu'il a été défini par la stratégie d'entreprise. Vous devrez proposer les partenaires qui pourraient contribuer à obtenir ces résultats.

Dans le processus ADM, les options technologiques sont choisies non seulement pour améliorer la production, mais aussi pour intégrer des méthodes respectueuses de l'environnement dans le processus de production.

Se préparer aux scénarios les plus pessimistes

Les événements imprévisibles peuvent gravement nuire à une entreprise et compromettre la confiance des

investisseurs. Une bonne planification minimise les risques. Il est donc logique de considérer les scénarios les plus pessimistes afin d'estimer les risques, et vérifier que l'entreprise sera durable en cas de catastrophe.

Anticiper les risques

Réfléchissez avec le groupe à tout ce qui pourrait mal se passer, aussi improbable que cela puisse sembler. Puis efforcez-vous de trouver des stratégies qui permettraient d'éviter ou de réduire les dégâts.

Exemple

Parmi les risques qui peuvent être anticipés, on citera les dommages subis par le produit durant son transport ou son stockage, les acheteurs en rupture de contrat et ceux qui refusent d'acheter les produits.

Les participants doivent envisager les solutions aux pires scénarios suivants:

Marché/Économie

- ralentissement de l'économie nationale/mondiale;
- chute des prix;
- les acheteurs annulent leurs commandes;
- un échantillon de la cargaison est contaminé;
- le camion qui transporte les produits a un accident;
- les fonds qui servent à payer les collecteurs ont été volés.

Gestion des ressources naturelles/Environnement

- les cueilleurs ne respectent pas les règles de cueillette;
- les personnes extérieures pratiquent encore la cueillette illégale;
- le climat est imprévisible.

Social/Culturel

- des conflits surgissent entre les utilisateurs de la forêt;
- les individus les plus pauvres n'ont pas accès aux produits commercialisés.

Institutionnel/Juridique

- les changements de législation limitent l'accès à la terre et aux ressources.

Technologie/Recherche et développement

- les machines ou l'équipement tombent en panne.



Outil 3 – Jeu de rôle sur la politique de marketing / Les 5 P

Objectifs:

- introduire les principaux concepts qui accompagnent les 5 P;
- expliquer à quel point il est important d'inclure les 5 P dans la planification des entreprises;
- donner les moyens aux villageois d'obtenir des informations sur les 5 P.

Durée:

30–45 minutes

Matériel:

Vêtement traditionnel de l'agriculteur et des signes qui symbolisent chacun des 5 P (personnes, produits, position, prix, promotion).

Méthode:

1. Choisir cinq participants ou cinq paires de participants, un pour chaque P, et donner à chacun un signe qui symbolisera le P qu'il représente.
2. La paire de participants qui représente les produits devra choisir quelques produits locaux.
3. Deux personnes jouent le rôle de petits agriculteurs locaux qui récoltent des épices (par ex. poivre, cardamome, cannelle). Ils sont gravement touchés par la chute des prix, et cherchent une nouvelle source de revenus. Les agriculteurs locaux devront débattre des 5 P, et demander des conseils sur la façon d'identifier une bonne entreprise et de développer une stratégie d'entreprise. Les agriculteurs s'informent également des organisations qui pourraient les appuyer et les financer.
4. Au terme du jeu de rôle, demandez aux participants ce qu'ils ont appris durant cet exercice. Vous pouvez utiliser les questions suivantes pour les stimuler:
 - Pour quelle raison les agriculteurs ont-ils posé ces questions au sujet des 5 P?
 - Cela les a-t-il aidés à planifier leur entreprise?
 - Où doivent se rendre les agriculteurs pour obtenir plus d'informations sur les 5 P pour leurs entreprises?
5. Résumez le jeu de rôle en proposant un exercice qui souligne l'importance des 5 P pour planifier les entreprises et réduire du même coup les risques.

Suggestions:

Identifiez les personnes qui joueront le rôle des agriculteurs et suggérez-leur d'utiliser des exemples locaux que tout le monde connaîtra.



Outil 4 – Jeu sur l'élaboration des stratégies

Objectifs:

Le jeu fera comprendre à quel point il est important de concevoir avec attention la stratégie de l'entreprise.

Matériel:

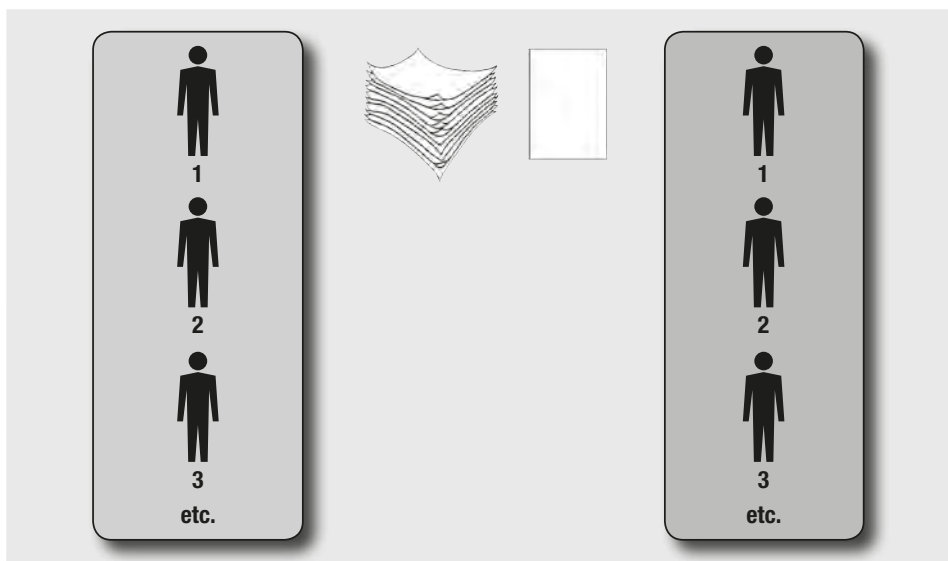
Préparez 15 fiches (environ 10 x 30 cm) de deux couleurs: une couleur pour les contraintes et une seconde couleur pour les solutions (par exemple, les fiches rouges pour les contraintes et des fiches jaunes pour les solutions). Inscrivez une contrainte sur chaque fiche et la solution à cette contrainte sur une fiche jaune. Numérotez toutes les cartes, en donnant le même chiffre aux contraintes qui correspondent aux solutions:

CONTRAINTES	SOLUTIONS
De nombreux producteurs dispersés	Centre de collecte et entreprise de groupe
Un seul acheteur – monopole	Encourager la multiplication des acheteurs
Aucun pouvoir de négociation	Plus d'informations sur les prix
Transports coûteux	Choisir des produits en petit volume et dont la valeur est élevée
Manque d'intrants pour la production	Organiser des mécanismes qui garantiront les intrants
Plusieurs catégories de qualités et de prix	Organisez une formation sur l'établissement des classes de qualité
Détérioration	Améliorer les techniques post-récolte
Analphabétisme	Utiliser des documents de formation à la fois simples et faisant appel à un matériel visuel
Fluctuations saisonnières des prix	Entreposage et capital
Les femmes sont surchargées de travail	Analyse spécifique aux femmes et aux hommes lors de la sélection des produits
Les individus les plus pauvres n'ont pas de revenus	Sélectionner des produits qui profiteront aux plus pauvres
Manque de compétences dans le domaine de la fabrication	Formation pour développer les compétences de fabrication
Surexploitation des ressources	Formation sur la récolte des produits
Manque de ressources en forêt	Domestication

Durée: 30 minutes

Étapes:

1. Subdivisez les participants en deux équipes avec le même nombre de participants dans chaque équipe. Demander aux équipes de former deux lignes qui se font face. Donnez un numéro à tous les participants de chaque ligne. Donnez le même numéro à la personne qui lui fait face dans l'autre ligne (voir illustration ci-dessous).



2. Expliquez les règles du jeu telles qu'elles sont décrites ci-dessous.
3. Demandez aux participants de se retourner pour se retrouver dos à dos.
4. Étalez les fiches sur le sol entre les deux lignes.
5. Demandez aux participants de se retourner afin qu'ils se retrouvent de nouveau face à face et qu'ils puissent regarder les fiches.
6. Prononcez un numéro (qui ne soit pas supérieur au nombre de participants dans une équipe).
7. Les deux participants qui possèdent ce numéro devront ramasser les deux fiches avec le même chiffre (contrainte et solution).
8. Une fois qu'ils auront leur fiche, les participants devront les remettre au facilitateur. Le premier à remettre sa carte gagne un point.
9. Si le participant ne choisit pas la bonne fiche, son équipe perd un point et l'équipe adverse peut ramasser la réponse correcte et gagner un point de plus.
10. Le jeu est terminé lorsque toutes les fiches auront été ramassées. L'équipe gagnante est celle qui aura accumulé le plus de points.
11. À la fin de la partie, demandez aux participants ce qu'ils ont appris. Ils devront réaliser que s'ils s'empressent de choisir une stratégie, ils risquent de choisir la mauvaise ! Mais s'ils sont trop lents, ils risquent de manquer des occasions.

Suggestion:

Veillez à ce que chaque contrainte n'ait qu'une seule solution bien nette.



Outil 5 – Comparer les entreprises proposées aux compagnies existantes

Une fois que les entrepreneurs auront collecté des informations détaillées sur l'environnement commercial de leur produit, ils devront comparer leur concept d'entreprise aux compagnies existantes afin de déterminer le type de défis qu'ils devront affronter. L'analyse SWOT ci-dessous identifie les atouts, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Les atouts et les faiblesses se réfèrent souvent aux facteurs internes de l'entreprise, tandis que les opportunités et les menaces se rapportent aux forces extérieures de l'environnement commercial. Les tableaux suivants présentent deux exemples de ce type d'analyse.

Exemple 1: Analyse SWOT des producteurs de miel

	Producteurs de miel	Compagnie existante
Forces	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'avoir accès aux fournisseurs qui pratiquent des prix bas pour des produits de qualité élevée; • Aspects techniques et de vulgarisation qui peuvent être facilement résolus; • Investissements faibles, coûts de production réduits et potentiel élevé de rentabilité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche et développement sophistiqués et alliances commerciales; • Production de qualité élevée; • Les unités de production sont proches des marchés et peuvent facilement être adaptées aux préférences des clients.
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> • Ignorance des chaînes de commercialisation et des préférences des clients; • Situés en zones rurales; éloignés des marchés principaux; • Difficultés à obtenir des emballages; • Absence de technologies de transformation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacité à répondre à l'expansion de la demande commerciale.
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> • Élargissement des marchés nationaux et de l'exportation, avec la perspective du développement d'un créneau national pour un miel certifié pur et naturel qui peut être utilisé également par le secteur des soins de santé féminine; • Possibilités de remplacer les importations de miel australien ou espagnol; • Formation de petits apiculteurs sur la production de miel de qualité destinée à l'exportation et dont la teneur en eau est correcte; • Alliances possibles avec des grossistes plus importants vendant du miel, pour obtenir des informations sur la technologie et le marché. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chaînes de distribution bien établies; • Possibilité d'exporter du miel en vrac, offrant aux fabricants de plus grande échelle un avantage sur les petits producteurs.

Suite page suivante

Exemple 1: Analyse SWOT des producteurs de miel

	Producteurs de miel	Compagnie existantes
Menaces	<ul style="list-style-type: none"> • Les acheteurs étrangers exigent un miel dont la teneur en eau est réduite, ce qui limite la croissance de ce marché; • La pénétration des marchés est difficile et ne pourra advenir sur les marchés d'exportation qu'à condition de fournir des produits de bonne qualité, standardisés et qui respectent les contrats; • Dépendance éventuelle des producteurs à l'égard d'un acheteur principal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence de plusieurs pays qui vendent eux aussi du miel aux marchés européens.

Exemple 2: Analyse SWOT et comparaison d'une coopérative de PFNL avec des commerçants situés au bord des axes routiers au Népal

	Coopérative PFNL	Commerçants situés au bord des axes routiers
Produit		
Qualité	Offre des produits de qualité qui ont passé le contrôle de qualité	Offrent des produits de basse qualité et ils désirent vendre tout leur stock
Offre totale	Répond à la demande	Risquent de ne pas pouvoir répondre à la demande, car les commerçants se fournissent également dans la zone d'activité de la coopérative et ils devront entrer en concurrence avec la coopérative pour l'achat de leurs produits
Aptitude au stockage	Bonne	Mauvaise
Prix		
Politique de fixation des prix	Prix concurrentiels	Prix concurrentiels
Conditions de paiement	Paiement à la livraison	Paiement à la livraison

Suite page suivante

Exemple 2: Analyse SWOT et comparaison d'une coopérative de PFNL avec des commerçants situés au bord des axes routiers au Népal

	Coopérative PFNL	Commerçants situés au bord des axes routiers
Promotion		
Publicité	Des moyens de communication rentables seront utilisés s'ils sont réputés appropriés	Aucune
Remises	Aucune	Aucune
Conditions de crédit	Oui, si le client est fiable, mais pas au-delà d'un mois	Oui, si le client est fiable, mais pas au-delà d'un mois
Position (Distribution)		
Facteur distance	Aucun problème	Aucun problème
Chaînes de commercialisation	Possède des informations sur quelques chaînes de commercialisation	Possèdent des informations sur plusieurs chaînes de commercialisation
Image	Doit être créée	Déjà créée
Services	Compétents, fiables, réactifs, ponctualité des livraisons	Compétents, fiables, réactifs, ponctualité des livraisons
Classes d'acheteurs	Compagnies népalaises fournissant des médicaments traditionnels ou à base de plantes	Compagnies népalaises fournissant des médicaments traditionnels ou à base de plantes
Forces	Déterminés à offrir des produits dont la qualité est contrôlée	Possèdent une image établie en tant que commerçants de PFNL
Faiblesses	Manque d'expérience en marketing	Ne sont pas conscients de la qualité du produit et dépendent surtout des membres de la coopérative pour les produits
Opportunités	Les acheteurs préfèrent acheter des produits de qualité avec des services de qualité	Les acheteurs les choisissent pour avoir un approvisionnement assuré
Menaces	Les acheteurs risquent de n'être pas convaincus par la coopérative, car elle ne s'est pas encore créée une image commerciale	Risquent de ne pas pouvoir satisfaire la commande, et la coopérative risque de reprendre leur commerce des PFNL



Outil 6 – Jeu: Gérer de l'argent, gérer des groupes

Objectifs:

- évaluer les connaissances du groupe en matière de produits financiers;
- sensibilisation au sujet des compétences nécessaires à la gestion de l'argent;
- identifier les informations manquantes concernant l'accès aux services financiers.

Durée:

60–75 minutes

Matériel:

- plateau de jeu reproduit sur une feuille du tableau (voir exemple sur la page suivante);
- paquet de fiches pour chaque groupe (voir Outil 6 pour les exemples);
- tableau à feuilles.

Instructions:

- Placer le tableau de jeu au centre de l'espace et expliquez qu'il s'agit d'un jeu de suivi d'itinéraire. Les participants changeront de case selon les réponses qu'ils donneront aux questions inscrites sur les cartes.
- Subdivisez le groupe en équipes de cinq joueurs au maximum.
- Donnez un paquet de fiches à chaque équipe.
- Commencez le jeu. Toutes les équipes doivent jouer ensemble.
- Discutez des questions et dissipez les doutes au sujet des règles et de la méthode du jeu.
- Ce jeu prend fin lorsque toutes les équipes sont arrivées à l'extrémité du tableau.
- Durant la réunion plénière, facilitez une discussion expliquant à quel point la stratégie financière est importante pour le processus de développement de l'entreprise et montrez comment la stratégie doit être incorporée au PDE.

Suggestion:

Les équipes doivent jouer le jeu en utilisant les informations qu'elles possèdent déjà sur les financements externes pour leurs entreprises. Ce jeu aidera le groupe à connaître toutes les étapes nécessaires au choix de la meilleure option dont il dispose pour accéder aux capitaux. Essentiellement, les participants comprendront mieux les défis et les problèmes associés à la gestion de l'argent tant au niveau individuel qu'à celui du groupe.

Plateau de jeu							
						Oui	Demandez à vos banques des informations sur les prêts accordés aux groupes
		↗	Oui	→	Fiche 01		
DÉPART	→	Avez-vous accès à des prêts?				Non	
		↘	Non	←	←	←	
			↓				
			↓				
		↓	←			Oui	Demandez à votre agence de financement comment solliciter une subvention
		↓ ↗	Oui	→	Fiche 02		
		Avez-vous accès à des subventions				Non	
		↘	Non	←	←	←	
			↓				
			↓				
			↓				
		↓	←			Oui →	Passez au groupe d'épargne et de crédit
		↓ ↗	Oui	→	Card 03		
		Pensez-vous pouvoir gérer de l'argent en tant que groupe?				Non →	Fiche 04 →
		↘	Non	Fiche 04 →	Retournez au départ		Retournez au départ
				↑			
				↑			
				↑			
		↗	Non →				
		Avez-vous accès à des services de dépôts de fonds?				Oui →	Passez au groupe d'épargne et de crédit
		↘	Oui	→	Fiche 05		
						Non →	Retournez au départ

Fiches modèles – 01. PRÊTS: Évaluez les prêts existants

Questions	Oui/Non
1. Le montant du prêt disponible suffit-il à l'entreprise?	
2. Les conditions du prêt sont-elles adaptées aux tendances saisonnières de l'entreprise?	
3. Dans le cas d'un prêt de groupe, les responsabilités de chacun sont-elles équivalentes?	
4. Le groupe possède-t-il les garanties nécessaires au prêt?	
5. Le taux d'intérêt est-il correctement indexé sur notre taux de rendement?	
6. Le dossier de candidature est-il facile à remplir?	
7. La période d'approbation est-elle suffisamment courte?	
8. L'institution financière est-elle prête à accorder de nouveaux prêts une fois que le premier aura été remboursé?	
9. Le groupe est-il totalement convaincu de la nécessité de demander un prêt?	
10. L'institution financière est-elle proche de notre village?	
TOTAL	x/x

Fiches modèles – 02. SUBVENTION: Évaluer les subventions existantes

Questions	Oui/Non
1. La subvention suffit-elle à l'entreprise?	
2. La période d'allocation de la subvention est-elle opportune, correspond-elle aux tendances saisonnières de l'entreprise?	
3. Les responsabilités de chacun sont-elles équivalentes vis-à-vis de l'agence de financement?	
4. Le groupe est-il habilité à postuler?	
5. Le groupe peut-il remplir la demande de subvention?	
6. Le groupe est-il à même de remplir le rapport final pour l'agence de financement?	
7. Le groupe est-il en contact avec d'autres groupes qui précédemment ont obtenu des subventions similaires?	
8. Est-il possible de proroger la subvention?	
9. Le groupe désire-t-il vraiment faire une demande de subvention?	
TOTAL	x/x

Fiches modèles – 03. ÉPARGNE DU GROUPE: Évaluer la capacité d'épargne du groupe

Questions	Oui/Non
1. Les membres du groupe possèdent-ils les mêmes actifs fiscaux?	
2. Le groupe a-t-il établi des règles et réglementations strictes ?	
3. Les responsabilités administratives alternent-elles entre les membres?	
4. Les membres possèdent-ils les mêmes actifs financiers?	
5. Les membres ont-ils parlé de leur participation à un groupe à leurs familles respectives?	
6. Les membres pratiquent-ils les mêmes modalités d'épargne?	
7. Les membres partagent-ils un lien commun?	
8. L'objectif d'épargne des membres est-il clair?	
9. Les membres organisent-ils régulièrement des discussions et des réunions de prise de décisions?	
10. Y a-t-il des membres qui font preuve de leadership?	
11. Existe-t-il des comptes rendus des réunions?	
12. Les membres connaissent-ils leurs responsabilités mutuelles?	
TOTAL	x/x

Fiches modèles – 04. CAPACITÉS DU GROUPE: Réfléchissez aux capacités de votre groupe

Questions	Oui/Non
1. Les membres proviennent-ils de couches socio-économiques similaires?	
2. Les membres sont-ils composés d'hommes et de femmes?	
3. Les membres proviennent-ils de familles différentes?	
4. Les membres se rencontrent-ils toujours à un moment et dans un lieu donnés?	
5. Les membres se connaissent-ils assez bien?	
6. Les membres ont-ils des attentes similaires en termes de développement d'entreprise?	
7. Les membres évitent-ils normalement de faire partie d'autres groupes en dehors de celui-ci?	
8. Les membres sont-ils ouverts au débat au sein du groupe?	
9. Les membres savent-ils exactement pourquoi ils ont constitué un groupe?	
10. Les membres se sont-ils accordés sur les avantages de participer à un groupe, c.-à-d. sur le fait de partager les coûts et les risques?	
TOTAL	x/x

Fiches modèles – 05. DÉPÔTS BANCAIRES: Évaluer les structures permettant des dépôts de fonds

Questions	Oui/Non
1. Le montant minimum de fonds devant être déposé est-il adéquat pour notre groupe?	
2. Les conditions de dépôt sont-elles adaptées à nos tendances saisonnières?	
3. Les responsabilités de chacun des membres du groupe vis-à-vis de l'institution financière sont-elles égales?	
4. Le groupe peut-il fournir les garanties nécessaires?	
5. Le taux d'intérêt qui sera appliqué au compte de dépôt est-il acceptable pour le groupe?	
6. Le groupe peut-il retirer facilement de l'argent du compte de dépôt?	
7. Les membres peuvent-ils remplir le formulaire de demande de compte de dépôt?	
8. Les frais de dépôts appliqués sont-ils adaptés aux revenus du groupe?	
9. Existe-t-il des restrictions en termes de coffres bancaires?	
10. Le compte de dépôt permet-il d'inscrire plusieurs signatures?	
TOTAL	x/x

Conclusion

Expliquez que selon les résultats du jeu, il existe trois stratégies principales pour gérer l'argent et les personnes:

- L'entrepreneur ou les groupes d'entrepreneurs peuvent accéder facilement aux prêts ou aux subventions et devront s'informer auprès de la banque ou des donateurs du processus pour obtenir le prêt ou la subvention.
- L'entrepreneur ou les groupes d'entrepreneurs ont du mal à obtenir un prêt ou une subvention et devront évaluer la possibilité de mettre en place un groupe d'épargne et de crédit.
- L'entrepreneur ou les groupes d'entrepreneurs ont projeté leur entreprise de telle sorte qu'ils n'ont pas besoin de prêt.



Outil 7 – Faciliter la Phase 3: Résumé des activités principales

Avec l'équipe de coordination du projet

1. Organiser une réunion avec l'équipe de coordination du projet afin de:
 - examiner les résultats de la Phase 2 et évaluer l'appui dont a besoin chaque produit en fonction des capacités d'assistance du projet;
 - définir la stratégie de sortie de crise du projet en fonction des besoins d'assistance;
 - planifier le temps, les ressources humaines, la logistique et les exigences financières nécessaires à la mise en œuvre de la Phase 3, en fonction du nombre de groupes intéressés, de leur taille et de leur emplacement, de la production de ressources prévue, etc.

Au niveau local

1. Organiser un atelier avec les entrepreneurs (ou leurs représentants) pour chaque groupe de produits afin de:
 - introduire les objectifs, les étapes, les activités et les résultats de la Phase 3;
 - expliquer que vous utiliserez un exercice de simulation pour les aider à maîtriser la planification d'entreprise;
 - les sensibiliser aux avantages que comporte la préparation d'un PDE.
2. Organiser un atelier avec les entrepreneurs (ou leurs représentants) pour chaque groupe de produits, afin de les former aux stratégies d'entreprise et à la formulation de leurs PDE. Cela prendra entre deux à trois jours.
3. Suivre le développement des différents PDE. Cela pourra prendre une à trois semaines (ou plus) selon le contexte du projet, le nombre de groupes, les distances à parcourir, etc.
4. Rassembler les PDE et les étudier afin d'en identifier les faiblesses et exigez qu'ils soient corrigés.

En collaboration avec l'équipe du projet

1. Analysez les PDE pour en extraire et agréger les besoins en termes de formation et d'assistance.
2. Confirmez votre analyse avec les représentants des groupes d'entreprises.



Outil 8 – En quoi consiste un Plan de Développement d'Entreprise?

Le PDE est le résultat d'un exercice de planification d'entreprise. C'est un document qui décrit l'entreprise et ses stratégies.

Un PDE sert à:

- évaluer les performances futures;
- communiquer les intentions de l'affaire commerciale/entreprise;
- aider les partenaires de l'entreprise à préciser leurs intentions;
- convaincre les structures d'appui de fournir un appui à l'entreprise;
- rechercher des financements/subventions.

Un bon PDE devra:

- être conçu par l'entrepreneur lui-même;
- être réaliste;
- être exhaustif – couvrir tous les domaines importants de l'entreprise;
- être très clair;
- convaincre le lecteur que le concepteur est également le promoteur du PDE;
- augmenter la crédibilité du promoteur (l'entrepreneur);
- être adapté aux capacités de l'entrepreneur.



Outil 9 – Que connaissez-vous de votre produit?

L'objectif de cet exercice est de résumer ce que les entrepreneurs savent au sujet du produit qu'ils désirent développer.

ANALYSER VOS CAPACITÉS ET L'ENVIRONNEMENT COMMERCIAL	LES INFORMATIONS SONT DÉJÀ DISPONIBLES	IL FAUT D'AUTRES INFORMATIONS
<p>Production</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaissez-vous toutes les étapes nécessaires à la fabrication de votre produit? • Connaissez-vous l'équipement nécessaire à la fabrication de votre produit? • Connaissez-vous les coûts de production généraux de votre produit? 		
<p>Approvisionnement en matières premières/gestion des ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous accès aux ressources? • Savez-vous où vous obtiendrez vos matières premières? • Connaissez-vous le volume maximum de matières premières que vous pouvez tirer de votre forêt gérée, cette année (et les années suivantes)? • Savez-vous quelles mesures doivent être adoptées pour accroître ces réserves? • Êtes-vous soumis à des restrictions légales qui s'appliquent à l'accès aux matières premières? 		
<p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaissez-vous les autres acteurs des chaînes de commercialisation de votre produit? • Connaissez-vous les caractéristiques du produit, ses quantités, ses prix, ses coûts de production à chaque niveau et pour chaque acteur de la chaîne? • Connaissez-vous les calendriers de vente et de production de votre produit ou des produits qui lui sont apparentés? • Connaissez-vous vos concurrents, la qualité de leurs produits et leurs prix de vente? • Connaissez-vous les acheteurs potentiels de vos produits et leurs spécificités? • Connaissez-vous les normes de qualité exigées par les différents types d'acheteurs? 		

Suite page suivante

ANALYSER VOS CAPACITÉS ET L'ENVIRONNEMENT COMMERCIAL	LES INFORMATIONS SONT DÉJÀ DISPONIBLES	IL FAUT D'AUTRES INFORMATIONS
<p>Technologie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaissez-vous le type d'équipement dont vous avez besoin pour produire votre produit et/ou pour ajouter de la valeur à votre produit? • Savez-vous où et quand trouver l'équipement dont vous avez besoin? • Connaissez-vous les coûts de l'équipement et les coûts de leur transport jusqu'à votre lieu de travail? • Connaissez-vous le type d'emballage, savez-vous où le trouver et connaissez-vous son prix? • Connaissez-vous les différents moyens de transport dont vous pouvez disposer ainsi que les avantages et les désavantages de chacun d'eux? 		
<p>Responsabilités/gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disposez-vous de suffisamment de temps pour cette activité? • Vous et les membres de votre entreprise, possédez-vous la formation nécessaire pour gérer l'entreprise? • Vous et les membres de votre entreprise, possédez-vous les compétences techniques nécessaires? 		
<p>Finances/crédit/gestion du crédit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous suffisamment d'expérience dans le domaine de la gestion du crédit? • Connaissez-vous vos capacités d'investissement? • Connaissez-vous les sources possibles de crédit auxquelles vous pourrez avoir recours? En connaissez-vous les avantages et les désavantages? 		
<p>Social and institutionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il une main-d'œuvre disponible/prête à participer à votre activité? • Connaissez-vous les dispositions juridiques s'appliquant à la production, à la transformation, au transport et au commerce de votre produit? • Savez-vous où vous procurer les permis, ou payer vos impôts, etc.? • Quels sont les facteurs sociaux et culturels qui exercent une influence sur la production, la transformation et la commercialisation de votre produit? 		



Outil 10 - Questions à poser lors de la planification d'une entreprise

Un exercice de simulation de la planification d'une entreprise vise à familiariser les participants avec les décisions qu'ils devront prendre lorsqu'ils devront réellement formuler leur PDE. Le tableau ci-dessous vous guidera à travers cet exercice.

1. Plan de marketing

- Quelle est votre concurrence et quelles sont ses caractéristiques?
- Quels segments du marché désirez-vous cibler? Quelles sont les caractéristiques de vos clients potentiels?
- Comment fixerez-vous le prix de votre produit?
- En quoi votre produit est-il unique?

2. Plan opérationnel

- Combien d'unités de votre produit avez-vous l'intention de produire, d'entreposer et de vendre?
- Quels sont vos besoins en termes d'équipement, de matières premières, d'emballage, de services (eau, électricité, etc.)?

3. Responsabilités et plan de gestion

- Quels seront la structure juridique et le nom de votre entreprise?
- Comment allez-vous structurer votre organisation?
- Qu'allez-vous payer en termes de salaires et d'émoluments?

4. Plan de gestion des ressources

- Que ferez-vous pour gérer vos ressources?
- Quels coûts engendreront ces activités?

5. Plan de développement social

- Que ferez-vous pour fournir des avantages sociaux aux communautés?
- Quels coûts engendreront ces activités?

6. Gestion des risques

- Quels sont les problèmes potentiels que vous identifiez dans les cinq domaines du développement d'entreprise?
- Quelles sont les solutions possibles?

7. Calcul de la rentabilité et projections financières

- Quelles sont vos prévisions en termes de profits et de pertes (frais d'amortissement, coûts fixes, coûts variables; estimation des recettes des ventes, projection des pertes et profits)?
- Pouvez-vous calculer le seuil de rentabilité?
- Pouvez-vous calculer la durée d'amortissement estimée?
- Pouvez-vous effectuer une analyse des flux de trésorerie?
- Pouvez-vous présenter un bilan?



Outil 11 – Exercice: simulation d'une planification d'entreprise

Les objectifs de l'exercice sont les suivants:

- aider les entrepreneurs à prendre des décisions concernant la planification de leur entreprise;
- leur fournir les méthodes et les outils dont ils ont besoin pour la planification de l'entreprise afin qu'ils soient à même d'utiliser ces outils et d'en expliquer l'utilisation à d'autres.

Documents:

- Sur une feuille du tableau, inscrivez les instructions concernant la mise en scène du scénario de l'exercice de simulation. Le scénario devra expliquer:
 - Qui promeut l'entreprise potentielle: un entrepreneur individuel? Un groupe de partenaires? Si oui, combien de partenaires?
 - Le produit que vous désirez développer.
 - Les raisons expliquant le choix de ce produit spécifique (utiliser le TEP – voir FCFT 2, Outil 29).
- Huit feuilles de tableau où sont énumérées les huit principales composantes d'un PDE;
- Des feuillets à distribuer où sont transcrites les informations des feuilles du tableau;
- Des feuillets à distribuer avec un modèle de PDE simple et un exemple de PDE compilé.

Durée:

20-30 minutes par composante du PDE

ORGANISER L'EXERCICE DE SIMULATION DE PLANIFICATION D'ENTREPRISE:

1. Groupez les participants en fonction des produits qu'ils ont choisis (ou par site)

2. Expliquez les objectifs de l'exercice

Soulignez que les participants doivent réfléchir avec beaucoup de réalisme. On leur demandera, en l'occurrence de situer leur entreprise dans un scénario proche de leur propre réalité. Certaines informations ont déjà été trouvées en Phase 2, et les données qui manquent devront être remplacées par des hypothèses réalistes.

3. Demandez à chaque équipe de rédiger un scénario en suivant les questions énumérées sur la feuille du tableau (voir les documents de la section précédente).

Exemple de scénario

Les familles de la Vallée V ont peu d'activités rémunératrices. Les baies sont principalement utilisées pour la consommation domestique, et rarement mises en vente, bien que la vallée soit entourée de montagnes où poussent plusieurs types de baies sauvages. De nombreux villageois cueillent déjà les baies et savent les traiter pour en faire des jus de fruits ou de la confiture. La Vallée V se situe à deux heures de route de la capitale et d'un lac qui attire de nombreux touristes durant l'été. La Vallée V se trouve également à quatre heures de route de la capitale d'un pays voisin. Un groupe de 12 femmes provenant du village de la Vallée V a décidé d'unir leurs efforts pour produire et commercialiser de la confiture et du jus de baies.

4. Expliquez que planifier une entreprise signifie prendre une série de décisions

Décrivez les huit ensembles de décisions nécessaires en utilisant l'Outil 10. Expliquez que l'exercice suit le processus de prise de décisions et que l'analyse nécessaire pour arriver à ces décisions conduira parfois les participants à modifier leurs stratégies. Par exemple, avant de terminer la dernière section de la stratégie de marketing sur la promotion, les participants achèveront la stratégie de leur produit afin de pouvoir estimer les besoins de publicité. L'ordre de l'exercice pourra donc être légèrement différent de celui des encadrés du PDE.

5. Commencez l'exercice en demandant aux participants de trouver un nom pour leur entreprise

6. Puis, à l'étape suivante, les entrepreneurs doivent établir leur plan de marketing

Analyse de la concurrence

Afin de décider du type de consommateurs à cibler, les entrepreneurs doivent avoir une idée de la concurrence, surtout en ce qui concerne les prix de vente, la qualité de leurs produits et l'emplacement de leurs marchés. Avec cette information, les entrepreneurs peuvent prendre de meilleures décisions sur la façon de positionner leurs entreprises par rapport à la concurrence.

TABLEAU 1: ANALYSE DE LA CONCURRENCE

Produits du concurrent	Prix de vente du concurrent	Qualité des produits	Clients cibles	Marchés cibles (physiques)
Confiture de baies	55 ml / 500 gr	Baies sauvages qui ne sont pas finement filtrées	Marché au détail	Marché du District 1
Jus de baies	55 ml / ½ litre	Baies sauvages qui ne sont pas finement filtrées	Marché au détail	Marchés des Districts 1 et 2

Note: tous les prix doivent être notés en "ml" (Monnaie locale).

Personnes (voir la politique de marketing, Outil 3)

Sur la base des recherches sur le marché effectuées en Phase 2, les participants identifient les segments de marché qui pourraient convenir à leur entreprise:

Les informations décrivent:

- les types de clients potentiels pour le produit;
- les besoins des clients et leurs attentes vis-à-vis du produit;
- une classification des besoins des clients (utilisez des systèmes de notation pour indiquer l'importance relative des besoins).

TABLEAU 2: ANALYSE DES SEGMENTS DU MARCHÉ

Besoins du client	Collecteurs du village	Marché en vrac de la ville	Marché au détail de la ville
Confiture de baies	Confiture en récipients en plastique de 20 kg.	Confiture en récipients en plastique de 20 kg.	Confiture en pots de verre de 400 gr
Jus de baies	Jus en fût en plastique de 30 litres	Jus filtré en fût en plastique de 30 litres	Jus filtré en bouteille de verre d'1/2 litre

Prix (voir la politique de marketing, Outil 3)

Sur la base des recherches sur le marché effectuées en Phase 2, les participants doivent estimer le prix que les clients seraient prêts à payer pour leurs produits.

Si le prix est élevé, les clients qui achèteront le produit seront moins nombreux. Cependant, le prix doit être suffisamment élevé pour couvrir les coûts de production et de marketing et générer les bénéfices prévus.

TABLEAU 3: PRIX MOYENS DE PRODUITS SIMILAIRES

Produit	Collecteurs du village	Marché en vrac de la ville	Marché au détail dans les villages et les villes
Confiture de baies	16 ml / kg.	20 ml / kg.	35 ml / 500 gr.
Jus de baies	14 ml / litre	18 ml / litre	30 ml / ½ litre

Position – distribution- (voir la politique de marketing, Outil 3)

Sur la base des recherches effectuées sur le marché en Phase 2, les entrepreneurs devront choisir les segments du marché et les emplacements où ils désirent concentrer leurs activités.

Pour cela, ils devront évaluer la taille de marché de chaque segment et définir le volume de biens (nombre d'unités) que chaque type de client (segment de marché) sera prêt à acheter à la prochaine saison (définie par mois, trimestre ou année, selon le type de produit).

TABLEAU 4: IMPORTANCE DES SEGMENTS DE MARCHÉ (IMPORTANCE DE LA DEMANDE POTENTIELLE)

Segment de marché	Demande potentielle
Segment 1: (collecteurs sur le site du village)	2 500 kg pour la confiture de baies 3 000 litres pour le jus de baies
Segment 2: (marché en vrac de la ville)	2 500 kg pour la confiture de baies 5 000 litres pour le jus de baies
Segment 3: (marchés au détail dans les villages et les villes)	5 000 kg pour la confiture de baies pour chaque marché 3 000 litres pour le jus de baies pour chaque marché

Les participants doivent déterminer leurs segments de marché afin d'estimer la demande globale pour leur produit. Ils pourront alors décider où le distribuer, sur quels marchés avec les coûts qui leur correspondent, tels que la location d'une boutique, les tarifs des marchés locaux, le transport, etc.

TABLEAU 5: MARCHÉS

Marchés géographiques pour les segments sélectionnés	Distance séparant le marché du lieu de production Coût du transport
Clients vivant dans les villages de la vallée: 15 %	Environ 20 km. maximum
Touristes qui visitent la région du lac: 30 %	De 80 à 100 km.
Pays voisin: 30 %	80 km.
Marchés du District 1 et du District 2: 25 %	De 50 à 60 km.

Promotion (voir la politique de marketing, Outil 3, page)

Plusieurs options se présentent pour la promotion; elles varieront selon le produit et les moyens dont disposent les entrepreneurs. Expliquez aux participants que pour développer leur stratégie de promotion, ils devront évaluer les points suivants:

- les caractéristiques du produit qui permettent aux personnes de le distinguer des autres produits et de les encourager à l'acheter;
- les types et les coûts de la promotion qui peuvent être utilisés pour atteindre le plus grand nombre de personnes;
- les segments ciblés et l'influence qu'exerce leur goût sur la promotion et l'emballage.

La certification peut également constituer un moyen de promotion, car elle pourra ouvrir de nouveaux marchés. Si les entrepreneurs désirent certifier leurs produits, ils devront avoir une idée claire des coûts et des bénéfices de cette option et devront poursuivre leur mission tout en respectant les exigences de la certification.

Exemple

Dans notre exemple, les femmes réfléchiront à l'étiquette de leur produit après la première saison. Elles produiront une confiture de baies sauvages de bonne qualité, pure, naturelle et exempte de produits chimiques.

Exemple

Dans notre exemple, les femmes entrepreneures utiliseront le bouche à oreille pour promouvoir leurs produits. Elles contacteront leurs proches dans les régions avoisinantes et présenteront leur entreprise aux coopératives de la région du Lac. Elles contacteront également les hôtels et les restaurants dans la zone touristique du camping. Elles effectueront ce travail promotionnel durant leurs voyages habituels, ce qui ne leur occasionnera aucun coût supplémentaire.

Demandez aux participants de choisir les moyens promotionnels qu'ils comptent utiliser, et de penser à leurs coûts.

7. Les participants établissent leurs plans opérationnels

Une fois qu'ils auront établi quels sont leurs segments de marché et leurs marchés géographiques, les entrepreneurs devront ajuster les caractéristiques de leurs produits aux besoins et aux préférences de leurs clients. Ils devront également avoir une idée claire du processus de production, identifier les ressources humaines, temporelles et en termes d'équipement dont ils auront besoin, ainsi que les matières premières et les services (eau, électricité, etc.) qui leur seront nécessaires

Caractéristiques et qualités des produits

Les participants doivent décrire les caractéristiques et les normes de qualité fixées pour leurs produits, surtout lorsque celles-ci constituent un avantage par rapport aux produits des concurrents. Les participants doivent également indiquer les caractéristiques qui selon eux répondront aux besoins des clients ciblés.

Caractéristiques des produits

Confiture et jus en pots de verre de 400 gr, scellés au moyen de couvercles métalliques, produits à partir de deux sortes de baies sauvages cueillies dans 3 régions de collines, dans les forêts avoisinantes et sur les berges de la rivière. Des méthodes de cueillette appropriées protègent la base de ressources. Le produit est fabriqué à partir de ressources naturelles 'biologiques' de grande qualité et exemptes de produits chimiques.

Les entrepreneurs devront établir le calendrier de leur production en fonction de leur approvisionnement en matières premières. Le calendrier de production devra donc indiquer le moment où les matières premières sont disponibles. Tous les produits doivent apparaître sur le même calendrier.

TABLEAU 6: CALENDRIER DE PRODUCTION

Produits	Janv.	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Dec.
Baies pour la confiture												
Baies pour le jus de fruit												

Estimer la production

Les participants devront déterminer les quantités de produit qu'ils peuvent fabriquer quotidiennement et par période de production (définie en mois, saison, trimestre, selon le produit).

Pour cela, ils devront:

- estimer la demande globale de produits pour les segments de marché sélectionnés (voir tableau 4);
- déterminer le nombre d'unités qui peuvent être produites durant une certaine période de production et en fonction du travail, du temps et des capacités d'investissement;
- diviser la production estimée pour la période de production concernée par le nombre correct de jours ouvrables par mois – il est recommandable d'augmenter le nombre d'unités de 5-10 %, en prévision des erreurs de production ou de pertes imprévues.

- comparer les objectifs de production estimés à la demande globale (en veillant à ce que ce chiffre soit réaliste):
 - produire trop signifie gaspiller des biens;
 - produire trop peu signifie perdre des opportunités.

TABLEAU 7: OBJECTIFS DE PRODUCTION ET PART DU SEGMENT DE MARCHÉ

Produits	a) Demande totale estimée par saison	b) Capacité de production quotidienne estimée en nombre d'unités/jour, en comptant également les réserves de sécurité	d) Objectif total de production (b) x 60 jours de production	e) Part de marché occupée (en %) d) / a) x 100
Confiture de baies	5000 kg	30 unités/jour	$30 \times 60 = 1800 \times 400$ gr = 720 kg	$720 / 5000 \times 100 = 14 \%$
Jus de baies	3000 litres	30 unités/jour	$30 \times 60 = 1800 \times 400$ gr = 720 g	$720 / 3000 \times 100 = 24 \%$

Note: 0.5 litre de jus = 400 gr.

Estimation des besoins en équipements

Pour estimer leurs besoins en équipements, les entrepreneurs devront:

- décrire toutes les étapes du processus de production pour chaque produit;
- identifier les besoins en équipement pour chaque étape;
- identifier la capacité de production de chaque unité d'équipement;
- calculer le nombre d'unités d'équipement nécessaires (en divisant l'objectif total de production par la capacité de l'équipement);
- estimer le coût de chaque unité d'équipement;
- calculer les coûts totaux d'équipement (en multipliant le nombre d'unités d'équipement nécessaires par le prix de chaque unité).

Après le début des opérations, la demande risque d'être supérieure à l'estimation originale et la production devra pouvoir augmenter en conséquence. Gardez cela à l'esprit lorsque vous planifiez les besoins en équipement. Si la capacité initiale est trop limitée, il sera difficile d'augmenter la production.

TABLEAU 8: BESOINS EN ÉQUIPEMENT

Processus de production	Type d'équipement requis	Capacité de l'équipement	Quantité d'équipement nécessaire	Coût d'une unité d'équipement	Coût total de l'équipement
Le même pour les deux produits					
Cueillir, nettoyer et trier les baies	Charrette		1	15 000 ml	15 000 ml
	Seaux		10	150 ml	1 500 ml
	Casserroles		5	500 ml	2 500 ml

Suite page suivante

TABLEAU 8: BESOINS EN ÉQUIPEMENT

Processus de production	Type d'équipement requis	Capacité de l'équipement	Quantité d'équipement nécessaire	Coût d'une unité d'équipement	Coût total de l'équipement
Broyage (manuel ou électrique)	Hachoir électrique		2	4 000 ml	8 000 ml
	Hachoir manuel		4	200 ml	800 ml
Mélange du sucre	Récipients en aluminium		2	300 ml	600 ml
Cuisson	Réchaud électrique		2	5 000 ml	10 000 ml
	Réchaud à gaz		2	5 000 ml	10 000 ml
Nettoyage des pots, remplissage, pose des couvercles et étiquetage	Machine à poser les couvercles		5	200 ml	1 000 ml
	Balance		1	500 ml	500 ml

Note: La quantité d'équipement prévue dans le tableau 8 devrait permettre de satisfaire l'objectif de production de la première année, qui pourra être doublé si nécessaire.

Coût total des matières premières et de l'équipement

TABLEAU 9: TOTAL DES MATIÈRES PREMIÈRES NÉCESSAIRES

Article	Total des matières premières			Origine/ fournisseur
	Prix à l'unité	Quantité	Quantité	
Pour la confiture de baies	8 ml / kg	1000 kg	8000 ml	Sauvage
Pour le jus de baies	8 ml / kg	900 kg	7200 ml	Sauvage
Total		1900 kg	15200 ml	

Estimation des coûts du matériel d'emballage

Les participants devront estimer les coûts du matériel d'emballage et des auxiliaires de fabrication pour la production totale de 1 800 pots (720 kg) de confiture de baies et de 1 800 pots (720 kg) de jus de baies:

TABLEAU 10: MATÉRIEL D'EMBALLAGE ET AUXILIAIRES DE FABRICATION

Article	Exigences totales annuelles			
	Prix à l'unité	Quantité	Coûts	Fournisseur
Pots de verre 400 g	6 ml	3 600	21 600 ml	Du district 1
Étiquettes	3 ml	3 600	10 800 ml	Du district 1
Couvercles	2 ml	3 600	7 200 ml	Du district 1
Sucre	30 ml	1 000	30 000 ml	Du district 2
Total			69 600 ml	

Estimation des frais d'exploitation des services collectifs

Les participants devront estimer les coûts des services collectifs pour produire 1 800 pots (720 kg) de confiture de baies et 1 800 pots (720 kg) de jus de baies.

TABLEAU 11: EXIGENCES EN TERMES DE SERVICES COLLECTIFS ET COÛTS

Article	Prix à l'unité	Quantité	Coûts totaux des services collectifs
Électricité (km)	0,50 ml	1 000	500 ml
Bombonnes de gaz	300 ml	4	1 200 ml
Eau (somme forfaitaire)			500 ml
Autres (somme forfaitaire)			1 000 ml
Total			3 200 ml

8. Les participants définissent leurs plans de gestion**Structure juridique**

Les participants devront décider de la structure juridique de leurs entreprises et concevoir l'organigramme de la gestion d'entreprise.

Exemple

Dans notre exemple, l'entreprise créée pourrait être une «micro-entreprise non enregistrée de production de confitures». Le nom de l'entreprise pourrait être «Les confitures et les jus de fruits pleins de bonheur de la Vallée V».

TABLEAU 12: PROFIL DE L'ÉQUIPE DE GESTION DE L'ENTREPRISE

Membres de l'équipe de gestion	Formation	Niveau d'instruction	Expérience professionnelle	Remarques
Président	Agriculture	Secondaire	Agriculture	
Secrétaire	Instituteur	Secondaire	Aucune	
Trésorier	Instituteur	Secondaire	Formation en comptabilité	

Estimation des besoins en personnel et des coûts

Les participants devront faire la liste de la typologie et du nombre de membres du personnel et estimer leur temps de travail, leurs salaires (horaires, par jour, mensuels) et autres coûts associés à leur travail.

Rappelez aux participants les différences qui distinguent la main-d'œuvre directe de la main-d'œuvre indirecte. (Voir définition dans le glossaire).

TABLEAU 13: SALAIRES ET ÉMOLUMENTS

Catégorie de personnel	Nombre de personnes	Salaires par jour ou par mois	Autres coûts associés	Coûts totaux par an
Main- d'œuvre directe				
Ouvriers préposés à la fabrication des confitures et des jus de fruits	3	40 ml/jour 20 jours x 3 mois		7 200 ml
Gardien du magasin	1 pendant 3 mois	500 ml		1 500 ml
Sous-total				8 700 ml
Main-d'œuvre indirecte				
Comptable	1 pendant 2 mois	800 ml		1 600 ml
Sous-total				1 600 ml
Total				10 300 ml

9. Les participants définissent leurs plans de gestion des ressources

Comme cela a été expliqué dans l'Outil 2, les entrepreneurs devront élaborer des stratégies afin de garantir que leurs réserves de matières premières demeurent stables. C'est une tâche cruciale, car aucun PDE n'aura droit à un soutien s'il est dépourvu d'une stratégie claire de préservation des ressources naturelles et des coûts qui lui sont associés. Les éléments du plan de gestion des ressources dépendront du type de ressources naturelles sollicitées, du contexte local et des capacités des entrepreneurs. Il pourra s'étendre également à la réglementation de la saison des récoltes, de la taille minimum et du calibrage de la ressource récoltée, ainsi qu'aux restrictions liées aux zones de régénération, à l'utilisation de techniques appropriées de récolte, et aux plantations d'enrichissement, etc. Il est fréquent que les entrepreneurs obtiennent un appui technique et financier pour ces aspects de la planification.

Les participants devront:

- faire la liste des ressources nécessaires à la production;
- décrire la provenance des ressources;
- indiquer les mesures de gestion nécessaires au maintien de la réserve de ressources;
- faire la liste des coûts liés à la mise en œuvre de ces mesures.

TABLEAU 14: MESURES DE GESTION DES RESSOURCES ET COÛTS

Ressources nécessaires	Provenance	Mesures de gestion	Coûts
Confiture de baies	Colline 1 Colline 2	Formation aux techniques appropriées de collecte	2 jours de formation des cueilleurs/2000 ml
Jus de baies	Ferme forestière et berges de la rivière	Planter de nouveaux buissons	20 ml par buisson x 200 = 4000 ml
Total			6 000 ml

Les coûts de gestion des ressources ne font pas partie du calcul des pertes et profits, étant donné que les entreprises n'affronteront ces dépenses que si elles font des bénéfices. Une carte de gestion des ressources qui indique l'emplacement des sites de collecte devra être mise en annexe du PDE. La carte renforcera les stratégies de gestion des ressources et facilitera le suivi des modes d'exploitation.

10. Les participants définissent leur plan de développement social

Comme l'explique l'Outil 2, le plan social permettra de réduire les impacts sociaux potentiellement négatifs de l'entreprise, et idéalement, améliorera les conditions de vie des membres de la communauté.

Les entrepreneurs devront évaluer comment leurs entreprises pourront répondre aux besoins sociaux que les membres de la communauté ne peuvent satisfaire par eux-mêmes. Par exemple, un entrepreneur peut utiliser une partie des profits pour réparer un pont, fournir des soins gratuits aux personnes âgées et aux enfants, ou soutenir les écoles locales.

Les participants devront:

- décrire les activités sociales qu'ils comptent mener;
- décrire en détail les mesures nécessaires à leur mise en œuvre;
- estimer les coûts qu'impliquent de telles mesures.

TABLEAU 15: MESURES DESTINÉES AU DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET COÛTS

Activité sociale	Mesures	Coûts
Améliorer la santé publique	Offrir à titre gracieux % de la production à l'école	4 500 ml
Total		4 500 ml

Les coûts sociaux ne font pas partie du calcul des pertes et profits étant donné que les entreprises n'engageront ces dépenses que si elles font des profits.

11. Les participants définissent leur plan de gestion des risques

Des événements imprévisibles peuvent affecter une entreprise et l'empêcher d'atteindre ses objectifs de production et de vente. Il conviendra donc d'anticiper les risques et de développer des stratégies qui atténueront ou annuleront leurs impacts.

Les participants devront:

- faire la liste des risques potentiels dans les cinq domaines du développement d'entreprise, quelle que soit leur improbabilité;
- suggérer des solutions pour atténuer les impacts négatifs de ces risques.

TABLEAU 16: ESTIMATION DES RISQUES ET DES SOLUTIONS POTENTIELLES

	Marchés	Région qui fournit les matières premières	Domaine social	Domaine institutionnel/ juridique	Domaine technologique
Risques	Concurrence des consommateurs urbains qui préparent leur confiture chez eux	Risque de catastrophe climatique	Manque de crédit formel	Permis de transport difficiles à obtenir Ennuis durant le transport	Erreurs technologiques Pénurie d'électricité
Solutions	Établir des contacts avec les régions avoisinantes pour identifier d'autres consommateurs que ceux des villes	Étendre les zones de cueillette, cultiver la ressource	Créer un fonds d'épargne pour le groupe	Programmer en avance l'obtention du permis Contacter les autorités pour obtenir de l'aide	Formation par la coopérative afin d'améliorer les compétences techniques Utiliser des outils manuels

La détérioration des produits durant leur entreposage ou leur transport, et les ruptures de contrats des acheteurs donc leur refus d'acheter les produits, font partie des risques les plus courants. Voir, ci-dessous une liste d'autres risques fréquents:

Marché/Économie	<ul style="list-style-type: none"> • L'économie nationale entre en récession; • Les prix baissent; • Les acheteurs annulent leurs commandes; • Un échantillon de la cargaison est contaminé; • Le camion qui transporte les produits a un accident; • Les fonds pour payer les collecteurs ont été volés.
Gestion des ressources naturelles/ Environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Les collecteurs ne respectent pas les règles de cueillette; • Les étrangers continuent à cueillir illégalement les ressources; • Le climat est imprévisible.
Social/Culturel	<ul style="list-style-type: none"> • Des conflits éclatent entre les utilisateurs de la forêt; • Les individus les plus pauvres ne peuvent acheter les produits.
Juridique/Institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Les modifications apportées aux lois restreignent l'accès aux terres ou aux ressources.
Technologie/Recherche/ Développement	<ul style="list-style-type: none"> • L'équipement pour la production tombe en panne.

12. Les participants calculent leur rentabilité et font des projections financières

Les participants devront calculer leurs budgets et vérifier si toutes les stratégies qu'ils ont adoptées jusqu'au moment présent sont rentables. Une estimation des coûts et des bénéfices a été faite en phase 2 et le moment est venu d'établir une planification des coûts extrêmement détaillée.

Planification financière

Les entreprises qui traitent de petits volumes de biens et dont les processus de production sont simples ne nécessitent pas d'outils financiers sophistiqués. Ces Fiches conseil présentent des outils financiers simples que les petits et micro-entrepreneurs peuvent maîtriser avec le soutien des facilitateurs. Les entrepreneurs qui se serviront de ces outils pourront évaluer la rentabilité de leurs entreprises, en valider la rentabilité et gérer les mouvements de trésorerie.

Revoyez l'Outil 8 avec les participants et expliquez qu'ils vont maintenant compiler leurs plans financiers. Au terme de leurs calculs, ils pourraient arriver à la conclusion que leurs stratégies d'entreprise ne sont pas réalisables et qu'elles doivent être revues.

Prévoir les profits et les pertes

Prévoir les profits et les pertes signifie faire la somme des différentes sources de revenus et analyser comment elles sont dépensées. Ces projections qui doivent être faites pour la première et la seconde saison/année servent

d'outil de budgétisation qui permet aux entrepreneurs d'examiner les registres de l'entreprise à la fin de la période et de comparer leurs projections par rapport aux revenus et aux dépenses réelles.

Le bénéfice est obtenu en calculant la différence entre le total des dépenses et le total des revenus sur une période spécifique. Le total des dépenses comprend les coûts fixes, les frais d'amortissement, les coûts variables pour un objectif de production. Le total des revenus comprend les recettes provenant des ventes.

Pour prévoir les bénéfices et les pertes, vous devrez d'abord calculer:

- les frais d'amortissement;
- les coûts fixes;
- les coûts variables;
- les ventes estimées.

Frais d'amortissement

L'amortissement est une façon de mettre de côté de l'argent en prévision d'un éventuel remplacement de l'équipement. L'amortissement se calcule en prenant le coût initial de l'équipement que l'on divise par la durée de vie attendue de l'équipement. Le montant équivalent est épargné chaque année.

Les participants vont maintenant calculer les frais d'amortissement de leur équipement.

TABEAU 17: EXEMPLE DE CALCUL DES FRAIS D'AMORTISSEMENT

	Équipement et machines	Coût total	Durée de vie (années)	Frais d'amortissement par année
1	Charett	15 000 ml	20	750 ml
2	Seaux (émail)	1 500 ml	10	150 ml
3	Casseroles	2 500 ml	10	250 ml
4	Hachoir électrique	8 000 ml	10	800 ml
5	Hachoir manuel	800 ml	10	80 ml
6	Récipient en aluminium	600 ml	10	60 ml
7	Four électrique	10 000 ml	10	1000 ml
8	Four à gaz	10 000 ml	10	1000 ml
9	Machine à poser des couvercles	1 000 ml	10	200 ml
10	Balance	500 ml	5	50 ml
Total		49 900 ml	10	4 340 ml

Coûts fixes

Commencez par demander aux participants s'ils connaissent la différence entre les coûts fixes et les coûts variables. (Voir définition dans le glossaire). Demandez aux participants de calculer leurs coûts fixes.

La déclaration des bénéfices et des pertes reflète le revenu prévu d'une entreprise et, par conséquent, les premières dépenses destinées aux capitaux fixes ne sont pas incluses dans les coûts opérationnels. Ces dépenses constituent des investissements qui apparaîtront dans le bilan.

COÛTS FIXES (POUR LA PÉRIODE...)				
	Article	Prix à l'unité	Quantité (Unité)	Total
1	Frais d'amortissement (voir total, Tableau 17)	15 000 ml	1	4 340 ml
2	Assurance	1 500 ml	1	600 ml
3	Location du magasin	600 ml	6	3 600 ml
4	Frais d'affranchissement, papeterie	200 ml	6	1 200 ml
5	Téléphone du bureau, Internet	200 ml	6	1 200 ml
6	Main-d'œuvre indirecte, comptable	800 ml	2 mois	1 600 ml
7	Réparations et entretien	5 000 ml	1	5 000 ml
8	Frais d'exploitation des ressources naturelles	800 ml	1	800 ml
Total				18 340 ml

Coûts variables

Demandez aux participants de calculer les coûts variables de leurs entreprises.

TABLEAU 19: COÛTS VARIABLES				
N°	Article	Prix à l'unité	Quantité (Unité)	Total
1	Achat de matières premières (voir Tableau 9)	8 par kg	1 900 kg	15 200 ml
2	Pots de verre 400 g (voir Tableau 10)	6 ml	3 600	21 600 ml

Suite page suivante

TABLEAU 19: COÛTS VARIABLES

N°	Article	Prix à l'unité	Quantité (Unité)	Total
3	Étiquettes (voir Tableau 10)	3 ml	3 600	10 800 ml
4	Couvercles (voir Tableau 10)	2 ml	3 600	7 200 ml
5	Sucre	30 ml	1 000	30 000 ml
6	Services collectifs (voir Tableau 11)			3 200 ml
7	Main-d'œuvre directe (voir tableau 13)			8 700 ml
Total				96 700 ml

Chiffre d'affaires

Les participants vont maintenant calculer leur chiffre d'affaires. Ils devront pour cela:

- Faire la liste de leurs produits.
- Fixer un prix pour chaque produit, en tenant compte des prix des concurrents et de la qualité des produits.
- Indiquer les quantités qu'ils ont l'intention de vendre en une année en:
 - Examinant l'objectif de production pour chaque produit (Tableau 7).
 - En estimant le nombre d'unités qu'ils devront garder en réserve à la fin de l'année. Notez que les stocks doivent être maintenus à un niveau minimum pour éviter d'allouer de l'argent à des biens non vendus.
 - En estimant le nombre d'unités qui doivent être vendues en déduisant le stock de la production totale. Ceci constitue l'objectif de ventes de l'année.
 - En multipliant le nombre d'unités à vendre par le prix à l'unité. Cela donne le chiffre d'affaires annuel.

TABLEAU 20: OBJECTIF DE PRODUCTION ANNUEL ET ESTIMATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SUR UNE PÉRIODE DE DEUX ANS – SAISON 1

Article	a) Objectif de production annuelle (par nombre de pots)	b) Stock	c) Ventes annuelles a) – b)	d) Prix à l'unité	Estimation du chiffre d'affaires annuel c) x d)
Confiture de baies	1 800	200	1 700	45 ml	76 500 ml
Jus de baies	1 800	200	1 700	45 ml	76 500 ml
Total	3 600	400	3 400		153 000 ml

Note: Pour la première année, l'entreprise fonctionne à 50 % de sa capacité.

TABLE 20: OBJECTIF DE PRODUCTION ANNUEL ET ESTIMATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES – SAISON 2

Article	a) Objectif de production annuelle (par nombre de pots)	b) Stock	c) Ventes annuelles a) – b)	d) Prix à l'unité	Estimation du chiffre d'affaires annuel c) x d)
Confiture de baies	3 600	200	3 400	45 ml	153 000 ml
Jus de baies	3 600	200	3 400	45 ml	153 000 ml
Total	7 200	400	6 800		306 000 ml

Note: Pour la seconde année, l'entreprise fonctionne à pleine capacité.

Note: L'objectif de vente est de 1 700 pots et de 1 700 bouteilles de jus de fruit. 100 pots et 100 bouteilles risquent d'être gaspillés et/ou de servir à une distribution d'échantillon pour la promotion.

Compte des profits et des pertes

Les participants vont maintenant faire le compte de leurs pertes et profits.

Le bénéfice brut est obtenu en additionnant les coûts variables et fixes et en déduisant cette somme du volume total des ventes. Le bénéfice brut peut être utilisé pour rembourser les dettes et payer les impôts sur le revenu ou il peut être retenu sans être distribué. Le bénéfice net est le montant restant, une fois que les impôts ont été déduits du bénéfice brut.

TABLEAU 21: PROJECTION DES PERTES ET PROFITS SUR DEUX ANS

	Saison 1		Saison 2	
	Unités	Valeur	Unités	Valeur
a) Ventes (Total, Case 5)	3 400	153 000 lc	6 800	306 000 lc
b) Moins - (coûts variables et coûts fixes) (total, Case 14 + total, Case 13)		115 040 lc		203 040 lc
c) = Bénéfice d'exploitation		37 960 lc		102 960 lc
d) Moins frais d'intérêts (tableau 21)		3 891 lc		4 980 lc
e) = Bénéfice net avant les impôts		34 066 lc		97 980 lc
f) Moins impôts sur le revenu estimé		0		0
g) = Bénéfice net après les impôts		34 066 lc		97 980 lc

13. Les participants calculent le seuil de rentabilité de leurs entreprises

Le seuil de rentabilité sert à déterminer le nombre minimum d'unités qui doivent être produites pour couvrir les frais de production. Au seuil de rentabilité, le bénéfice est égal à zéro. Cette information permet de déterminer si le prix de vente est suffisamment élevé pour générer suffisamment de bénéfices. Pour les revenus qui dépassent le seuil de rentabilité, le calcul des bénéfices consiste à déduire les coûts variables de production (et non les coûts fixes des frais généraux) du prix de vente.

TABLEAU 22: SEUIL DE RENTABILITÉ	
Total des coûts fixes	18 340 ml
Divisé par le prix de vente à l'unité – coûts variables à l'unité	$45 - 28.45 = 16.55$ ml
Seuil de rentabilité en nombre d'articles	$18\ 200 / 16.55 = 1\ 108$ pots
Nombre d'articles	1 108
Prix de vente par unité	45 ml
Seuil de rentabilité pour le revenue	$1\ 108 * 45 = 49\ 860$ ml

Une fois que le seuil de rentabilité est connu, les membres du groupe devront analyser ces résultats et évaluer si le prix fixé pour un produit garantit une marge suffisante de profit. Si le bénéfice n'est pas suffisamment élevé, il faudra fixer un prix plus élevé et calculer un nouveau seuil de rentabilité. Par ailleurs, si le prix actuel garantit une marge confortable, le groupe peut élaborer une stratégie incluant des remises de prix et la valider en calculant un nouveau seuil de rentabilité.

14. Les participants effectuent l'analyse de leurs flux de trésorerie

Une analyse des flux de trésorerie montre à quel moment l'argent quitte ou entre dans une entreprise sur une base mensuelle. L'analyse des flux de trésorerie est essentielle à toute entreprise – quelle qu'en soit la taille –, car elle offre une description véridique du fonctionnement financier d'une entreprise. L'analyse offre une estimation précise du montant des réserves de liquidités nécessaires au démarrage d'une entreprise. Sans cet outil, une entreprise pourrait sembler capable de faire des bénéfices, alors que ce n'est pas le cas, car elle n'a pas tenu compte des liquidités nécessaires aux dépenses quotidiennes.

Une analyse des flux de trésorerie peut attirer l'attention sur les périodes où les liquidités affluent en trop grandes quantités et sur d'autres périodes où l'argent est insuffisant. Les projections des flux de trésorerie permettront également aux entrepreneurs de jeter un regard sur l'année écoulée et de déterminer si leurs estimations initiales étaient précises. Enfin, l'analyse des flux de trésorerie peut aider à évaluer – sur une base mensuelle – si l'entreprise dépense trop sur une ligne de coût au détriment d'autres lignes.

Préparer une projection des flux de trésorerie

Les participants prépareront leur projection des flux de trésorerie en:

- se reportant aux calculs effectués pour les projections des pertes et profits (Tableau 21);
- examinant les dates où les paiements mensuels doivent être effectués pendant l'année. Pour cela ils:
 - estimeront le montant des liquidités disponibles pour le premier mois (par ex. les liquidités dont dispose l'entreprise à son ouverture). Le montant total de capital escompté pour les coûts de démarrage peut être utilisé pour obtenir ce chiffre. Dès le début des ventes, le revenu sera ajouté aux liquidités disponibles.
 - ajouteront les dépenses dans le bas du tableau;
 - déduiront le total des dépenses des liquidités totales pour estimer le montant des liquidités disponibles à la fin du mois;
 - enregistreront ce montant obtenu comme liquidités disponibles pour le mois suivant;
 - feront le total de chaque ligne dans la première colonne afin de s'assurer que les projections des flux de trésorerie suivront les projections des pertes et profits.

La projection des flux de trésorerie permettra aux entrepreneurs de réfléchir aux détails de leurs entreprises et de prendre conscience de l'importance du fonds de roulement pour la survie de l'entreprise. Elle montre également quand et comment les bénéfices sont distribués.

TABLEAU 23A: PROJECTION DES FLUX DE TRÉSORERIE POUR LA PREMIÈRE SAISON DE SIX MOIS

Article	Mois						Total
	1	2	3	4	5	6	
Liquidités disponibles		51 833	3 745	36 308	42 931	49 553	
Capital de départ (y compris emprunt)	149 820						
Ventes	0	0	38 250	38 250	38 250	38 250	153 000 ml
a) Liquidités totales	149 820	51 833	41 995	74 558	81 181	87 803	487 181 ml
Dépenses							
Équipement	49 900						
Coûts fixes	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056	18 340 ml
Coûts variables	44 383	44 383	1 983	1 983	1 983	1 983	96 700 ml
Intérêts (%)	648	648	648	648	648	648	3 888 ml
Remboursement du principal de l'emprunt				25 940	25 940	25 940	77 750 ml
b) Dépenses totales	97 987	48 087	5 687	31 627	31 627	31 627	196 538 ml
Liquidités moins dépenses totales (a-b)	51 833	3 745	36 308	42 931	49 553	56 176	290 644 ml
Acompte versé dans le fonds de gestion des ressources	0	0	0	0	0	6 000	
Acompte versé dans le fonds de développement social	0	0	0	0	0	4 500	

Suite page suivante

TABLEAU 23A: PROJECTION DES FLUX DE TRÉSORERIE POUR LA PREMIÈRE SAISON DE SIX MOIS

Article	Mois						Total
	1	2	3	4	5	6	
Acompte versé dans le fonds d'épargne du groupe	0	0	0	0	0	0	
Dividendes /partage des bénéfiques	0	0	0	0	0	24 000	
c) Liquidités disponibles à la fin du mois end of month	51 833 ml	3 745 ml	36 308 ml	42 931 ml	49 553 ml	21 676 ml	

Note: sur la base de cette projection, chaque membre du groupe d'entreprises recevra 2 000 ml au terme de la première saison. Toute liquidité disponible au bout de six mois sera réinvestie dans le démarrage de la production de la saison suivante.

TABLEAU 23B: PROJECTION DES FLUX DE TRÉSORERIE POUR LA SECONDE SAISON DE SIX MOIS

	Mois					
	7	8	9	10	11	12
Liquidités disponibles (c)	21 676	30 473	471	30 268	60 065	89 863
Emprunt	100 000					
Ventes	0	61 200	61 200	61 200	61 200	61 200
a) Liquidités totales	121 676	91 673	62 671	97 468	121 265	151 063
Dépenses						
Équipement						
Coûts fixes	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056
Coûts variables	87 317	87 317	2 517	2 517	2 517	2 517
Intérêts (%)	830	830	830	830	830	830
Remboursement du principal de l'emprunt			25 000	25 000	25 000	25 000
b) Dépenses totales	91 203	91 203	31 403	31 403	31 403	31 403
Liquidités moins dépenses totales (a-b)	30 473	471	30 268	60 065	89 863	119 660
Acompte versé dans le fonds de gestion des ressources						10 000
Acompte versé dans le fonds de gestion des ressources						6 000
Acompte versé dans le fonds d'épargne du groupe						
Dividendes /partage des bénéfiques						60 000
c) Liquidités disponibles à la fin du mois	30 473 ml	471 ml	30 268 ml	60 065 ml	89 863 ml	43 660 ml

Note: sur la base de ces projections, chaque membre du groupe d'entreprises recevra 5 000 ml au terme de la saison. Toute liquidité disponible au terme des six mois sera réinvestie pour le démarrage de la production de la saison suivante.

15. Les participants préparent leur plan financier

Les coûts de démarrage et les besoins de capitaux

Les participants estimeront maintenant:

- sur la base de la projection des ventes, le montant des financements nécessaires au lancement de leurs entreprises;
- le montant des fonds qui devront être mis de côté pour couvrir les premiers coûts opérationnels. Notez que ces fonds devront normalement couvrir une période de trois à quatre mois. Cependant, dans le cas de nombreuses micro-entreprises, la période à couvrir pourrait être plus longue, ce qui pourra être déterminé en ayant recours au calcul des flux de trésorerie du tableau 23.
- le montant du capital déjà disponible et le montant qui doit encore être mobilisé.

Calculer les coûts de démarrage

Les participants devront se pencher sur les projections de vente de la première année (Tableau 20) pour calculer leurs coûts de démarrage.

TABLEAU 24: EXEMPLE DE COÛTS DE DÉMARRAGE POUR UNE PÉRIODE DE TROIS MOIS				
	Coûts totaux de démarrage pour trois mois			
	1	2	3	Total
Actifs stables				
Bâtiments				
Équipement				
Charette	1 500			
Seaux	150			
Casseroles	500			
Hachoir électrique	4 000			
Hachoir manuel	200			
Récipients en aluminium	300			
Four électrique	5 000			
Four à gaz	5 000			
Machine à poser des couvercles	200			
Balance	500			
a) Sous-total des actifs stables	49 900			49 900 lc
b) Coûts fixes	3 057	3 057	3 057	9 170 lc
c) Coûts variables	44 383	44 383	1 983	90 750 lc
Coûts totaux de démarrage pour une période de trois mois a) + b) + c)				149 820 lc

Suite page suivante

TABLEAU 24: EXEMPLE DE COÛTS DE DÉMARRAGE POUR UNE PÉRIODE DE TROIS MOIS

	Coûts totaux de démarrage pour trois mois			
	1	2	3	Total
Moins les ventes	0	0	0	0 ml
Moins le capital des membres				72 000 ml
Solde à financer				77 820 ml

Note: les ventes effectuées durant la période de trois mois sont payées à la fin du mois et ne sont donc pas incluses dans les calculs.

Plan financier

Les participants devront se reporter à la liste des sources possibles de financement qu'ils ont établie en Phase 1, Étape 1 pour décider s'ils possèdent suffisamment de capital pour faire démarrer leurs entreprises ou s'ils doivent faire appel à de nouveaux partenaires.

TABLEAU 25: SOURCES DE CAPITAUX

Plan financier: sources de capitaux

Fonds propres	72 000 ml
Fonds communautaires	
Prêt bancaire	77 820 ml
Emprunt du groupe d'épargne et de crédit	
Subvention	
Total	149 820 ml

TABLEAU 26: CALCUL DES INTÉRÊTS

TABLEAU 26: CALCUL DES INTÉRÊTS				
Intérêts débiteurs mensuels (%): Intérêts annuels 10 %, divisés par 12 mois		0.83%		
Montant total des charges d'intérêt				
Intérêts débiteurs mensuels (%) divisés par 100		0.0083		
Durée de l'emprunt (en mois)		6		
Montant total de l'emprunt		77 750 ml		
Charges d'intérêt		$0.0083 \times 6 \times 77750 = 3872$ ml		
	Montant de l'emprunt	Taux d'intérêt annuel: 10 %	Taux d'intérêt mensuel: 0.83 %	Intérêts payés par mois
Année 1	77 750 ml	0.1	0.0083	648 ml
Année 2	100 000 ml	0.1	0.0083	830 ml



Outil 12 – Un exemple de Plan de Développement d'Entreprise

Cet outil est un exemple de Plan de Développement d'Entreprise qui devra être adapté aux besoins et au contexte des entrepreneurs. Veuillez noter également que cet exemple ne contiendra pas toutes les tables utilisées dans l'exercice de simulation.

Exemple d'un PDE

Date de preparation:

Nom de l'entreprise.....

Nom et prénom de l'exploitant.....

Adresse et numéros de téléphone, courriel.....

1. Résumé d'orientation: (Description générale de l'entreprise)

2. Justification de la proposition d'entreprise et de son emplacement:

Les familles de la Vallée V n'ont que peu d'opportunités génératrices de revenus. La consommation des baies est limitée à un usage domestique et celles-ci ne sont que rarement vendues, bien que la Vallée soit entourée de montagnes où poussent plusieurs types de baies sauvages. De nombreux villageois savent déjà cueillir les baies et les transformer en confiture ou en jus de fruit. La Vallée V se trouve à deux heures de route de la capitale et d'un lac très visité par les touristes en été. Cette vallée est également à quatre heures de route de la capitale d'un pays voisin. Un groupe de 12 femmes d'un village de la Vallée V ont décidé d'unir leurs efforts pour produire et commercialiser de la confiture et du jus de baies.

3. Brève description des caractéristiques du/des produit(s) et de l'origine des matières premières:

L'entreprise produira des pots en verre de 400 gr, remplis de confiture ou de jus et scellés avec des couvercles métalliques. Les baies sauvages cueillies dans les collines aux alentours du village, dans les forêts et sur les berges de la rivière, constitueront les matières premières.

4. Le(s) segment(s) de marché ciblé(s), les besoins des clients, et le(s) avantage(s) qu'ils présentent par rapport à d'autres segments de marchés et d'autres clients:

L'entreprise se concentrera d'abord sur le segment de vente au détail dans les villages de la vallée, qui comprend également les touristes de la région du lac, le pays voisin dont la frontière est proche du village, et d'autres villes voisines. On estime le volume de la demande saisonnière/annuelle à 5 000 kg de confiture de baies et à 3 000 litres du jus de baies. Ce segment de marché est préféré à d'autres débouchés (tels que les collecteurs dans les villages et les marchés en gros de la ville), car les bénéfices potentiels sont supérieurs et les risques inférieurs grâce aux nombreux points de vente accessibles.

5. Objectifs de production et de vente pour la première saison:

L'entreprise a l'intention de produire 1 800 pots (720 kg) de confiture et 1 800 bouteilles (720 kg) de jus. Le produit de la vente de 1 700 pots de confiture devrait produire un revenu de 76 500 ml, et la vente de 1 700 bouteilles de jus devrait produire un revenu de 76 500 ml.

Pour la première saison, le total des ventes escompté devrait se monter à 153 000 ml.

Suite page suivante

6. Capacité escomptée de l'entreprise:

L'entreprise devrait pouvoir, pour la seconde année/saison produire le double de la quantité obtenue durant la première année, c'est-à-dire 7 000 pots (2 840 kg) de confiture et de jus de baies. Pour la première saison, l'équipement ne fonctionnera qu'à 50 % de sa capacité.

7. Bénéfices attendus, capitaux initiaux nécessaires et plan de financement:

Le bénéfice net attendu se monte à 34066 ml pour la première saison.

Les capitaux initiaux nécessaires se montent à 149 820 ml.

Plan de financement:

- Douze membres du groupe d'entreprises possédant des fonds se montant à 72000 ml peuvent les investir dans l'entreprise;
- L'entreprise peut contracter un prêt de 77820 ml.

8. Équipe de gestion de l'entreprise:

(Durant la phase initiale des opérations, l'entreprise ne sera enregistrée qu'au niveau de la communauté.)

Nom du(des) Directeur(s), membres de l'équipe, expérience professionnelle :

Président:

Secrétaire:

Trésorier:

9. Situation actuelle:

Avec le soutien du facilitateur de l'ADM, le groupe d'entreprises a mené toutes les études préliminaires nécessaires à la création de l'entreprise. L'entreprise n'a pas encore démarré, car elle attend que la banque accepte sa demande de prêt.

10. Durée du plan:

Deux ans.

1. Plan de Marketing**Description du(des) produit(s) et stratégie de marketing:**

Les produits devant être vendus sont de la confiture et des jus de baies de haute qualité, produits à partir de fruits organiques et cueillis de façon durable.

La stratégie de marketing se base sur les points suivants:

- matières premières organiques;
- emballage attrayant;
- une vaste gamme de clients potentiels dans les villages locaux, les villes voisines, touristes et le pays limitrophe;
- rapports existant avec les coopératives, hôtels, touristes et parents vivant dans le pays voisin.

Analyse de la concurrence

Produits concurrents	Prix de vente du concurrent	Qualité de son produit	Clients cibles	Marchés cibles (physiques)
Confiture de baies	55 ml/500 gr	Baies sauvages, filtrage grossier	Marché au détail	Marché du District 1
Jus de baies	55 ml/½ litre	Baies sauvages, filtrage grossier	Marché au détail	Marchés des Districts 1 and 2

Stratégie de marketing

Faire la liste et justifier les segments de marché potentiels et noter ceux sur lesquels l'entreprise se concentrera initialement et durant les années à venir.

Segments de marché			
Besoins des clients	Collecteurs du village	Marché en vrac en ville	Marché au détail en ville
Confiture de baies	Confiture dans des récipients en plastique de 20 kg	Confiture dans des récipients en plastique de 20 kg	Confiture en pots de verre de 400 gr
Jus de baies	Jus dans des fûts en plastique de 30 litres	Jus filtré dans des fûts en plastique de 20 litres	Jus filtré en bouteilles de verre d'1/2 litre

Spécifiez les besoins principaux de chaque type de client pour le segment cible (Tableau 4 exercice de simulation).

Segment du marché ciblé, les besoins des consommateurs et ses avantages par rapport à d'autres segments du marché

L'entreprise se concentrera d'abord sur le segment du marché au détail, composé de villages dans la vallée, des destinations touristiques dans la région du lac, des acheteurs dans les villes environnantes et des parents résidant dans le pays voisin. (Le volume de la demande annuelle/saisonnière dépasse 5 000 kg de confiture de baies et 3 000 litres de jus de baies). Le segment du marché au détail est préférable, car les profits potentiels sont supérieurs et les risques sont moindres en raison des nombreux points de vente au détail. La part de marché équivaut à 14 % du segment pour la confiture, et à 24 % du segment pour le jus de fruit.

Prix (Résultats du rapport Tableau 3)

Expliquez les raisons des prix de vente de chaque article et comment le prix en a été fixé. Sur la base des prix des concurrents et de la qualité supérieure des produits, le prix a été fixé à 45 ml par pot de 400 gr.

Les marchés où l'entreprise concentrera ses activités (résultats de rapport du Tableau 5, l'Outil 11)

Lieux de distribution et coûts qui leur sont liés (le cas échéant)				
Marchés géographiques pour les segments sélectionnés	Distance du lieu de production Coûts de transport	Coûts de la location	Frais du marché	Salaire des vendeurs
Clients vivant dans la Vallée: 15 %	Environ 20 km Au maximum			
Touristes dans la région du lac: 30 %	De 80 à 100 km			
Pays voisin: 30 %	80 km			
Marchés du District 1 et District 2: 25 %	50 à 60 km			

Ajouter des colonnes si nécessaire.

Promotion (résultats du rapport de la section promotion, l'Outil 11)

- Faire la liste des techniques de promotion dont vous vous servirez pour informer les clients des caractéristiques particulières des produits et qui en favorisent l'achat.
- Notez les coûts qui leur sont liés.

Exemple

Dans notre exemple, les entrepreneurs utiliseront le bouche à oreille pour promouvoir leurs produits. Ils contacteront leurs parents vivant dans le pays voisin et présenteront leur entreprise aux coopératives de la région du lac. Ils contacteront également les hôtels et les restaurants de la zone de camping touristique. Ces activités de promotion seront effectuées durant leurs voyages habituels afin de ne pas encourir de coûts additionnels.

Produit (résultats du rapport de la section sur les caractéristiques et les qualités des produits)

Décrivez en détail les caractéristiques des produits, y compris les normes de qualité auxquelles s'attendent vos clients cible.

Caractéristiques du(des) produit(s)

Confiture et jus en pots de verre de 400 gr, scellés avec des couvercles métalliques, produits à partir de deux sortes de baies sauvages cueillies dans 3 collines, dans les forêts avoisinantes et sur les berges de la rivière. Des méthodes de cueillette appropriées protègent la base de ressources. Le produit est fabriqué à partir de ressources naturelles 'biologiques' de grande qualité et exemptes de produits chimiques.

2. Plan opérationnel

Calendrier des ventes par trimestre pour chaque produit sur une période de trois ans (voir Tableau 20)

Année1 – Objectif de production annuelle et estimation du chiffre d'affaires					
Article	a) Objectif de production annuelle (par nombre de pots)	b) Réserve	c) Ventes annuelles a) – b)	d) Prix à l'unité	Chiffre d'affaires annuel estimé c) x d)
Confiture de baies	1 800	200	1 700	45	76 500
Jus de baies	1 800	200	1 700	45	76 500
Total	3 600	400	3 400		153 000 ml

Note: l'entreprise fonctionne à 50 % de ses capacités.

Année 2 – Objectif de production annuel et estimation du chiffre d'affaires

Article	a) Objectif de production annuelle (par nombre de pots)	b) Stock	c) Ventes annuelles a) – b)	d) Prix à l'unité	Estimation du chiffre d'affaires annuel c) x d)
Confiture de baies	3 600	200	3 400	45	153 000
Jus de baies	3 600	200	3 400	45	153 000
Total	7 200	400	6 800		306 000 ml

Note: l'entreprise fonctionne à plein rendement.

Estimation des besoins en équipement

Processus de production	Type d'équipement requis	Capacité de l'équipement	Quantité d'équipement nécessaire	Coût d'une unité d'équipement	Coût total de l'équipement
Le même pour les deux produits					
Cueillir, nettoyer et trier les baies	Charrette I		1	15 000 ml	15 000 ml
	Seaux		10	150 ml	1 500 ml
	Casserolles		5	500 ml	2 500 ml
Broyage (manuel ou électrique)	Hachoir électrique		2	4 000 ml	8 000 ml
	Hachoir manuel		4	200 ml	800 ml
Mélange du sucre	Récipients en aluminium		2	300 ml	600 ml
Cuisson	Réchaud électrique		2	5 000 ml	10 000 ml
	Réchaud à gaz		2	5 000 ml	10 000 ml
Nettoyage des pots, remplissage, pose des couvercles et étiquetage	Machine à poser les couvercles		5	200 ml	1 000 ml
	Balance		1	500 ml	500 ml

Note: Ce tableau doit être rempli pour chaque produit.

Note: La capacité de l'équipement fixe pourrait être doublée après la première année de production.

3. Plan de gestion de l'entreprise

Structure juridique de votre entreprise:

- L'entreprise sera une entreprise fondée sur un groupe non enregistrée produisant de la confiture et des jus.
- Dessinez l'organigramme de l'équipe de gestion de l'entreprise.

Profil de l'équipe de gestion de l'entreprise				
Membres de l'équipe de gestion	Formation	Niveau d'instruction	Expérience professionnelle	Remarques
Président	Agriculture	Secondaire	Agriculture	
Secrétaire	Instituteur	Secondaire	Aucune	
Trésorier	Instituteur	Secondaire	Formation en comptabilité	

Salaires et émoluments (pour la première année)				
Catégorie de personnel	Nombre de personnes	Salaires par jour ou par mois	Autres coûts associés	Coûts totaux par an
Main-d'œuvre directe				
Ouvriers préposés à la fabrication des confitures et des jus de fruits	3	40 ml/jour 20 jours x 3 mois		7 200
Gardien du magasin	1 pendant 3 mois	500 ml		1 500
Sous-total				8 700 lc
Main-d'œuvre indirecte				
Comptable	1 pendant 2 mois	800 ml		1 600
Sous-total				1 600
Total				10300 ml

4. Plan de gestion des ressources

Mesures de gestion des ressources et coûts			
Ressources nécessaires	Provenance	Mesures de gestion	Coûts
Confiture de baies	Colline 1 Colline 2	Formation aux techniques appropriées de collecte	2 jours de formation des cueilleurs/ 2000 ml
Jus de baies	Ferme forestière et berges de la rivière	Planter de nouveaux buissons	20 ml par buisson x 200 = 4000 ml
Total			6 000 ml

Les coûts de la gestion des ressources ne font pas partie du calcul des pertes et profits étant donné que les entreprises ne prendront en charge ces ressources que si elles font des bénéfices.

5. Plan de développement social

Les coûts sociaux ne font pas partie du calcul des pertes et profits, étant donné que les entreprises ne prendront en charge ces dépenses que si elles font un profit.

Mesures de développement social et coûts		
Activité sociale	Mesures	Coûts
Améliorer la santé publique	Offrent à titre gracieux % de la production aux écoles	4 500 ml
Total		4 500 ml

6. Gestion des risques

Estimation des risques et des solutions potentielles					
	Marchés	Région qui fournit les matières premières	Domaine social	Domaine institutionnel/ juridique	Domaine technologique
Risques	Concurrence des consommateurs urbains qui préparent leur confiture chez eux	Risque de catastrophe climatique	Manque de crédit formel	Permis de transport difficiles à obtenir Ennuis durant le transport	Erreurs technologiques Pénurie d'électricité
Solution		Étendre les zones de cueillette, cultiver la ressource	Créer un fonds d'épargne pour le groupe	Programmer en avance l'obtention du permis Contacter les autorités pour obtenir de l'aide	Formation par la coopérative pour afin améliorer d'améliorer les compétences fournies par la coopérative techniques Utiliser des outils manuels

7. Calculs de rentabilité et projections financières

PRÉVOIR LES PERTES ET PROFITS				
Frais d'amortissement				
	Équipement et machines	Coût total	Durée de vie (années)	Frais d'amortissement par année
1	Charette	15 000	20	750
2	Seaux (émail)	1 500	10	150
3	Casseroles	2 500	10	250
4	Hachoir électrique	8 000	10	800
5	Hachoir manuel	800	10	80
6	Récipient en aluminium	600	10	60
7	Réchaud électrique	10 000	10	1000
8	Réchaud à gaz	10 000	10	1000
9	Machine à poser des couvercles	1 000	5	200
10	Balance	500	10	50
Total		49 900		4 340 ml

Coûts fixes (pour une année)				
	Article	Prix à l'unité	Quantité (Unité)	Total
1	Frais d'amortissement (voir total, Tableau 17)		1	4 340
2	Assurance		1	600
3	Location du magasin	600	6	3 600
4	Frais d'affranchissement, papeterie	200	6	1 200
5	Téléphone du bureau, Internet	200	6	1 200
6	Main-d'œuvre indirecte, comptable	800	2 mois	1 600
7	Réparation et entretien	5 000	1	5 000
8	Frais d'exploitation des ressources naturelles	800	1	800
Total				18 340 ml

Coûts variables (pour une année)

N°	Article	Prix à l'unité	Quantité (Unité)	Total
1	Achat de matières premières (voir Tableau 9)	8 par Kg	1 900 kg	15 200 ml
2	Pots de verre 400 g (voir Tableau 10)	6 ml	3 600	21 600 ml
3	Étiquettes (voir Tableau 10)	3 ml	3 600	10 800 ml
4	Couvercles (voir Tableau 10)	2 ml	3 600	7 200 ml
5	Sucre	30	1 000	30 000 ml
6	Services collectifs (voir Tableau 11)			3 200
7	Main-d'œuvre directe (voir tableau 13)			8 700
Total				96 700 ml

Projection des pertes et profits sur une période de deux ans

	Saison 1		Saison 2	
	Unités	Valeur	Unités	Valeur
a) Ventes (Total, Case 5)	3 400	153 000	6 800	306 000
b) Moins - (coûts variables et coûts fixes) (total, Case 14 + total, Case 13)		115 040		203 040
c) = Bénéfice d'exploitation		37 960		102 960
d) Moins frais d'intérêts (tableau 21)		3 891		4980
e) = Bénéfice net avant les impôts		34 066		97 980
f) Moins impôts sur le revenu estimé		0		0
g) = Bénéfice net après les impôts		34 066		97 980

Seuil de rentabilité	
Total des coûts fixes	18 340
Divisé par le prix de vente à l'unité – coûts variables à l'unité	$45 - 28.45 = 16.55$
Seuil de rentabilité en nombre d'articles	$18\ 200/16.55 = 1\ 108$ pots
Nombre d'articles	1 108
Prix de vente par unité	45
Seuil de rentabilité pour le revenu	$1\ 108 * 45 = 49\ 860$

Note: coûts variables par unité = total des coûts variables par le nombre d'unités: $96730:3400 = 28.45$.

Projection des flux de trésorerie pour la première saison de six mois							
Article	Mois						Total
	1	2	3	4	5	6	
Liquidités disponibles ()		51 833	3 745	36 308	42 931	49 553	
Capital de départ (y compris emprunt)	149 820						
Ventes	0	0	38 250	38 250	38 250	38 250	153 000
a) Liquidités totales	149 820	51 833	41 995	74 558	81 181	87 803	487 181
Dépenses							
Équipement	49 900						
Coûts fixes	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056	18 340
Coûts variables	44 383	44 383	1 983	1 983	1 983	1 983	96 700
Intérêts (%)	648	648	648	648	648	648	3 888
Remboursement du principal de l'emprunt				25 940	25 940	25 940	77 750
b) Dépenses totales	97 987	48 087	5 687	31 627	31 627	31 627	196 538
Liquidités moins dépenses totales (a-b)	51 833	3 745	36 308	42 931	49 553	56 176	290 644
Acompte versé dans le fonds de gestion des ressources	0	0	0	0	0	6 000	
Acompte versé dans le fonds de développement social	0	0	0	0	0	4 500	

Suite page suivante

Projection des flux de trésorerie pour la première saison de six mois

Article	Mois						Total
	1	2	3	4	5	6	
Acompte versé dans le fonds d'épargne du groupe	0	0	0	0	0	0	
Dividendes /partage des bénéfiques	0	0	0	0	0	24 000	
c) Liquidités disponibles à la fin du mois	51 833	3 745	36 308	42 931	49 553	21 676	

Chaque membre de l'entreprise recevra 2 000 ml au terme de la première saison. Les liquidités disponibles au bout de six mois seront réinvesties pour le démarrage de la production de la saison suivante.

Projection des flux de trésorerie pour la seconde période de six mois

	Mois					
	7	8	9	10	11	12
Liquidités disponibles (c)	21 676	30 473	471	30 268	60 065	89 863
Emprunt	100 000					
Ventes	0	61 200	61 200	61 200	61 200	61 200
a) Liquidités totales	121 676	91 673	62 671	97 468	121 265	151 063
Dépenses						
Équipement						
Coûts fixes	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056
Coûts variables	87 317	87 317	2 517	2 517	2 517	2 517
Intérêts (%)	830	830	830	830	830	830
Remboursement du principal de l'emprunt			25 000	25 000	25 000	25 000
b) Dépenses totales	91 203	91 203	31 403	31 403	31 403	31 403
Liquidités moins dépenses totales (a-b)	30 473	471	30 268	60 065	89 863	119 660
Acompte versé dans le fonds de gestion des ressources						10 000
Acompte versé dans le fonds de gestion des ressources						6 000
Acompte versé dans le fonds d'épargne du groupe						
Dividendes/partage des bénéfiques						60 000
c) Liquidités disponibles à la fin du mois	30 473	471	30 268	60 065	89 863	43 660

Chaque membre de l'entreprise recevra 5 000 ml au terme de la saison. Toute liquidité disponible au bout de six mois sera réinvestie pour le démarrage de la production de la saison suivante.

8. Coûts de démarrage pour une période de trois mois

	Coûts totaux de démarrage pour trois mois			
	1	2	3	Total
Actifs stables				
Bâtiments				
Équipement				
Charette	1 500			
Seaux	150			
Casseroles	500			
Hachoir électrique	4 000			
Hachoir manuel	200			
Récipients en aluminium	300			
Réchaud électrique	5 000			
Réchaud à gaz	5 000			
Machine à poser des couvercles	200			
Balance	500			
a) Sous-total des actifs stables	49 900			49 900
b) Coûts fixes	3 057	3 057	3 057	9 170
c) Coûts variables	44 383	44 383	1 983	90 750
Coûts totaux de démarrage pour une période de trois mois a) + b) + c)				149 820
Moins les ventes	0	0	0	0
Moins le capital des membres				72 000
Solde à financer				77 820

Les ventes effectuées durant la période de trois mois sont payées à la fin du mois et ne sont donc pas incluses dans les calculs.

Plan financier

En vous reportant à la liste des sources possibles de financement, décidez si l'entreprise possède suffisamment de capital pour démarrer ou s'il est nécessaire de faire appel à de nouveaux partenaires.

Plan financier: sources de capitaux	
Fonds propres	72 000
Fonds communautaires	
Prêt bancaire	77 820
Emprunt du groupe d'épargne et de crédit	
Subvention	
Total	149 820

Calcul des intérêts	
Intérêts débiteurs mensuels (%): Intérêts annuels 10 %, divisés par 12 mois	0.83%
Montant total des charges d'intérêt	
Intérêts débiteurs mensuels (%) divisés par 100	0.0083
Durée de l'emprunt (en mois)	6
Montant total de l'emprunt	77 750 ml
Charges d'intérêt	$0.0083 \times 6 \times 77750 = 3872$ ml



Outil 13 – Comment identifier les options de financement de l'entreprise

Les entrepreneurs devront d'abord déterminer leur niveau d'autofinancement, tel que les terres, les bâtiments et l'équipement. L'autofinancement comprend les fonds qui appartiennent aux propriétaires et qui font partie des actifs de l'entreprise. Les fonds additionnels devront provenir de sources de financement externes, telles que les emprunts accordés par une institution financière, les avances négociées par les acheteurs en fonction de la production et des ventes escomptées, une subvention ou des capitaux d'investissement apportés par les investisseurs intéressés.

Les entrepreneurs pourraient avoir besoin de considérer quatre types fondamentaux de financements externes: le capital d'amorçage, le capital de lancement, le fonds de roulement, le financement à long terme et/ou le capital de développement.

- Le capital d'amorçage est nécessaire pour affiner le concept d'entreprise et comprendre les coûts associés à la mise en œuvre de la phase pilote de l'Étape 3. Les investisseurs externes (y compris les acheteurs potentiels) sont rarement prêts à prendre le risque de soutenir une entreprise à un stade aussi précoce. Cette sorte de financement doit donc provenir de sources internes ou de subventions.
- Le capital de lancement consiste généralement en un fonds de roulement à court terme qui permet de faire démarrer l'affaire, et en capitaux à long terme nécessaires à l'obtention de ressources physiques et humaines. Bien qu'il soit plus aisé d'obtenir un capital de lancement qu'un capital d'amorçage, il est encore difficile d'attirer l'attention des investisseurs potentiels à ce stade. Les banques hésitent généralement à accorder des prêts de lancement, car le degré de risques encourus est trop élevé. Cependant, certaines banques de crédit et de développement rural pourraient être en mesure de fournir une aide à ce stade. Les investisseurs en capital de risque peuvent aussi fournir le capital de lancement, à condition qu'il soit fondé sur un plan d'entreprise solide qui pourra démontrer que le marché accepte le concept, que la rentabilité de l'argent investi sera élevée et que le groupe possède des compétences éprouvées en administration et en production.
- Le fonds de roulement est le financement à court terme nécessaire à l'achat des biens de fonctionnement (matières premières, etc.), généralement octroyé par les banques commerciales et les créanciers. Ce genre de financement est normalement le plus aisé à obtenir.
- Financement à long terme est utilisé pour financer les investissements fixes d'une entreprise (bâtiments, équipement) et consiste généralement en une combinaison d'emprunt à long terme et de capitaux propres des propriétaires.

Options envisageables permettant de mobiliser des capitaux d'investissement

Les entrepreneurs peuvent mobiliser des capitaux d'investissement en explorant les options suivantes:

- Les micro-entreprises peuvent organiser des groupes d'épargne et de crédit. Cela permet d'obtenir un capital réduit pour répondre aux besoins des micro-entreprises sans avoir à dépendre de services financiers externes.
- Les entrepreneurs peuvent organiser une 'Manifestation consacrée aux contacts et à la collaboration' au cours de laquelle ils auront la possibilité, pendant une journée, de négocier des soutiens auprès de multiples parties

prenantes, notamment auprès d'institutions de commerce, de micro-finance, d'agences gouvernementales appropriées et de donateurs.

- Les entrepreneurs peuvent associer un partenaire à l'entreprise pour obtenir des liquidités ou en tant que garantie (société en nom collectif, ou en commandite simple).
- Les entrepreneurs peuvent former une coopérative. Ce sera une association de plusieurs partenaires qui achèteront des actions dans la coopérative afin de mobiliser du capital.
- Les entrepreneurs peuvent attirer des investisseurs en vendant des titres dans une société de capitaux. Cela permet d'obtenir des liquidités sans contracter de dettes. Les profits sont partagés, alors que la direction ne l'est pas.
- Les entreprises de plus grande échelle peuvent former une coentreprise avec des investisseurs à la recherche de possibilités leur permettant d'obtenir des intérêts financiers dans des entreprises innovantes ou de haute technologie qui démarrent sur une petite échelle, mais dont la possibilité de croissance est importante. Bien que cela constitue une autre manière de mobiliser des capitaux sans contracter de dettes, ce genre de partenaire exige fréquemment une participation lui permettant de contrôler la gestion de l'entreprise.

Pour faciliter la réflexion et les prises de décision au sujet du plan financier vous:

- Montrez aux participants les formulaires Estimer la contribution personnelle et collective des entrepreneurs au capital de l'entreprise, Outil 15 et vous faciliterez une discussion sur leur contribution réaliste qui se basera sur les encadrés 10 (actif immobilier corporel et amortissement), Case 12 (Coûts variables) et Case 11 (Coûts fixes) dans le PDE.
- Facilitez une discussion sur le montant d'argent dont les foyers ont besoin et qui ne doit pas être investi dans l'entreprise.
- Invitez un conférencier, par exemple, un chef d'entreprise performant qui a obtenu un prêt, ou le représentant d'une banque locale ou d'une agence de crédit. Facilitez une session de questions et de réponses sur les critères et les procédures d'obtention de prêts. Si vous n'avez que peu de temps, vous pouvez expliquer simplement quels sont les différents critères utilisés par les institutions de crédit et leurs procédures d'octroi de prêts aux petites entreprises.
- Aidez les participants à exprimer leurs préférences au sujet des sources externes de financement en leur demandant de se reporter au tableau qui apparaît dans l'Outil 8 des FCFT 2 «Options de mobilisation de capitaux d'investissement».



Outil14 – Estimation de la contribution personnelle et collective des entrepreneurs au capital de l'entreprise

Contribution personnelle à l'entreprise

Nom de l'entrepreneur:

Actifs	Propriété personnelle de l'entrepreneur (en unité)	Part des entrepreneurs dans l'entreprise (en unité)	Valeur de la part en ...
Actifs Terres			
Bâtiments			
Liquidités disponibles *			
Avoir en banque			
Bijoux			
Animaux Vaches, chèvres, etc.			
Volaille Coqs, poules, etc.			
Transport Tracteur, charrette, bicyclette, etc.			
Autres articles Générateur, puits, pompe à eau, etc.			
Autres...			
Total (en ... valeur)			



Notez que l'entrepreneur ne peut investir tout son argent dans l'entreprise et qu'il doit conserver de l'argent pour les dépenses du ménage.

Actif net:

L'entrepreneur peut investir environ

En sachant qu'il/elle doit épargner.....pour

Contribution collective à l'entreprise

Chaque membre du groupe remplit une des colonnes, définissant ainsi sa part au sein de l'entreprise.

Actifs	Entrepreneur 1		Entrepreneur 2		Entrepreneur 3		Entrepreneur 4	
	Unité	Valeur	Unité	Valeur	Unité	Valeur	Unité	Valeur
Actifs Terres								
Bâtiments								
Liquidités disponibles								
Avoir en banque								
Bijoux								
Animaux Vaches, chèvres, etc.								
Volaille Coqs, poules, etc.								
Transport Tracteur, charrette, bicyclette, etc.								
Autres articles Générateur, puits, pompe à eau, etc.								
Autres...								
Total (en valeur)								

Ensemble, les partenaires peuvent investir approximativement.....

La contribution de chaque membre se montera à.....

Nom de l'entrepreneur	Contribution
1.
2.
3.

Note: les critères et les sources potentielles de financement énumérés dans les tableaux ci-dessus ne sont mentionnés qu'à titre indicatif. Adaptez les tableaux aux circonstances de l'entreprise.



Outil 15 – Facteurs qui contribuent à une préparation efficace du PDE

- L'entrepreneur a participé à l'atelier de formation à l'ADM.
- Le projet tire parti des informations recueillies en Phase 2.
- Le facilitateur a clairement expliqué aux entrepreneurs les critères qui contribuent à l'efficacité du PDE:
 - la liste des unités standard (volumes, poids) par produit;
 - les prix indicatifs de l'équipement
 - une estimation des coûts de production;
 - prix de vente réalistes des produits sélectionnés.
- L'équipe du projet:
 - a donné au facilitateur le temps et les moyens d'aider les entrepreneurs à réviser leurs PDE (en les finalisant et les corrigeant si nécessaire);
 - a aidé le facilitateur à évaluer les faiblesses et les atouts des PDE, et à postuler pour l'aide et la formation nécessaires;
 - fournit le soutien nécessaire au facilitateur et aux entrepreneurs pour qu'ils ajustent leurs PDE, et qu'ils collectent de nouvelles informations, qu'ils organisent des voyages d'études, des réunions avec les fabricants ou les acheteurs, etc.



Outil16 – Aider les entrepreneurs à évaluer leurs PDE

Les critères suivants devront être vérifiés:

1. Le PDE est-il complet?
 - Toutes les questions ont-elles reçu une réponse?
 - Les cases sont-elles toutes remplies?

2. Le PDE est-il exact?
 - Y a-t-il des erreurs de calcul?
 - Les unités sont-elles utilisées de façon cohérente?
 - Les données saisies correspondent-elles aux bonnes cases?

3. Quels sont les atouts et les faiblesses du PDE?
 - Les investissements sont-ils proportionnés au niveau de production?
 - Les coûts de la main-d'œuvre sont-ils proportionnés au niveau de production?
 - Tous les coûts de production sont-ils pris en considération?
 - Le projet respecte-t-il l'environnement?

4. Les informations devront être confrontées à des projets similaires:
 - Le coût de l'équipement proposé dans le PDE est-il aligné sur les prix du district ou de la région?
 - Les coûts des matières premières, du matériel d'emballage, etc. proposés dans le PDE sont-ils alignés sur les prix du district ou de la région?
 - La productivité proposée par le PDE est-elle alignée sur la productivité locale?

5. Conclusions:
 - Le PDE peut-il être retenu?
 - Quels éléments faut-il revoir?

Les erreurs les plus fréquentes

1. Les entrepreneurs n'expliquent pas clairement leur stratégie de marketing. Leurs descriptions des segments de marché et des marchés géographiques sont vagues. Cela est souvent le fait d'informations insuffisantes sur le marché.
2. Les informations générales sont copiées de modèles d'entreprise qui ont été précédemment expérimentés, ce qui signifie que le PDE n'a pas été élaboré avec soin. Les informations doivent être spécifiques et claires, surtout en ce qui concerne le plan de gestion des ressources, le plan social et la conclusion.
3. Des références telles que « régénération naturelle assistée » sans autre précision indiquent généralement que l'entrepreneur ne sait pas vraiment comment la régénération s'effectue.

4. Les entrepreneurs font une estimation approximative des risques potentiels et des solutions, car ils n'ont pas suffisamment réfléchi à ce sujet.
5. Les coûts de production sont incomplets, et indiquent une hausse des profits inexacte.
6. Le temps de travail n'est pas réaliste ou mal expliqué.
7. Les unités de volume ou de poids sont utilisées de façon incohérente.
8. Le processus de production n'est pas suffisamment détaillé. Cela conduit à une estimation vague des besoins en main-d'œuvre, en énergie, ou des impôts à payer.
9. Le PDE ne reflète pas exactement les informations collectées en Phase 2.
10. La capacité de l'équipement ne correspond pas au plan de production.
11. Les besoins d'équipement sont surestimés.
12. Les coûts fixes sont alloués aux coûts variables ou vice-versa.
13. Les prix de vente diffèrent de ceux de produits similaires vendus dans la région.
14. Les coûts de l'équipement ou opérationnels diffèrent des coûts normaux pratiqués dans la région.



Outil 17 – Identifier les besoins de formation et d'assistance sur la base des PDE

L'équipe du projet conjointement avec le facilitateur a pour tâche d'étudier les PDE afin d'évaluer l'assistance dont les entrepreneurs auront besoin pour mettre en œuvre leurs projets avec succès.

Pour cela, ils devront:

- Calculer les objectifs de vente pour les ressources excédant la capacité de régénération de la ressource dans un site. Puis:
 - S'assurer que les mesures proposées pour éviter la surexploitation apparaissent clairement dans le PDE.
 - Examiner les mesures de gestion de la ressource ainsi que les actions et les coûts qui leur correspondent.
 - Identifier les besoins de formation pour chaque mesure. La même analyse devra être répétée pour chaque type de produit.
- Identifier les principaux besoins en développement social et l'assistance en matière de formation. Les entrepreneurs devront indiquer dans leurs PDE quelles sont les mesures sociales qu'ils proposent pour surmonter les impacts négatifs potentiels de leurs activités:
 - Ces mesures devront être énumérées.
 - Leurs coûts devront être évalués.
 - Les besoins en formation et les mesures qui les accompagnent en ce qui concerne le développement social devront être décrits.
- Identifier les besoins en formation technique en:
 - Identifiant quelles sont les insuffisances en termes de compétences techniques et de savoir-faire;
 - Agrégeant les différents types de besoins en formation technique apparus dans les différents PDE et en planifiant les formations.
- Agréger les atouts commerciaux de produits similaires et proposer une stratégie de marketing:
 - Les entrepreneurs pourront éventuellement décider de s'unir pour renforcer leur position sur le marché.
- Analyser les calendriers de production et de vente des différents produits sur les mêmes sites afin d'identifier les pénuries éventuelles de main-d'œuvre.
- Analyser les coûts de démarrage et les plans financiers des PDE afin de pouvoir répondre aux questions suivantes:
 - Combien d'entrepreneurs prévoient de créer des groupes d'épargne et de crédit? Jusqu'à quel montant?
 - Combien de groupes sollicitent des micro-emprunts? Jusqu'à quel montant?
 - Combien de groupes auront besoin d'emprunts importants?
 - Combien de groupes s'attendent à obtenir des subventions?
- Savoir combien de groupes ou entrepreneurs individuels devront être formés à la comptabilité ou à la gestion financière.
- Évaluer quels projets seront fondés sur des groupes et si ces groupes nécessiteront une formation pour leur création et leur gestion.



Outil 18 – Exemple de modèle d'évaluation d'un PDE

Nom de (des) entreprise(s)	Produit
Village	Site
Facilitateur/Équipe d'évaluation	Date

Utilisation du crédit

Montant du crédit/emprunt demandé:

Dépenses	Type de crédit/emprunt/ subvention	Montant du crédit demandé
Total		

Critère 1:

1. L'entreprise fait des bénéfices (en espèces):

OUI 3

NON 0

Si la réponse à cette question est NON, le PDE ne sera pas reçu favorablement et il faudra sans doute remplir de nouveau le questionnaire de présélection.

Sous-total 1:/3

Critère 2:

2. Dans le contexte actuel, l'objectif de production:

Sera facile à atteindre 3

Devrait être réalisable 1

Sera difficile à atteindre 0

Fournissez des informations sur les facteurs dont vous vous êtes servis pour effectuer cette évaluation

Production par personne (indiquez l'unité de production dont vous vous êtes servis)	
Capacité de l'équipement de production	
Infrastructure	

Sous-total 2:/3

Critère 3:

3. Quels sont les prix actuels du marché pour les produits sélectionnés? L'entreprise pourra-t-elle vendre ses produits à ce prix?

OUI 3

NON 0

4. Si la réponse est NON, quel est le prix de vente proposé et pourquoi?

Prix de vente:

Justification:

5. Le prix de vente proposé est-il justifié?

OUI 3

NON 0

Sous-total 3:/3

Critère 4:

6. Certains des entrepreneurs bénéficient-ils actuellement de crédit?

OUI 3

NON 0

7. Si la réponse est OUI, énumérez le nombre de membres qui ont accès à un crédit. Pour chaque membre qui a accès au crédit, remplissez les informations suivantes:

8.

Membres					
Utilisation prévue du crédit					
Délai de remboursement					
Crédits difficiles à rembourser					

9. Comment avez-vous pu contrôler ces informations?

10. En tenant compte de ces informations, pourriez-vous affirmer qu'obtenir un crédit pour le groupe sera:

Un peu risqué 3

Risqué 1

Très risqué 0

Sous-total 4:/6

Critère 5:

11. Comment évaluez-vous la dynamique et la motivation des membres du groupe? Pourriez-vous dire que:

Le groupe est très dynamique et que ses membres désirent vivement collaborer? 3

Que le groupe est dynamique et que ses membres tiennent à collaborer? 1

Que le groupe n'est pas très dynamique et que ses membres ne sont pas vraiment motivés pour collaborer? 0

12. Légitimité des chefs de groupe:

Pourriez-vous dire que les chefs de groupe sont:

Très bien acceptés? 3

Bien acceptés? 1

Mal acceptés? 0

13. Le groupe a tenu des réunions ces deux derniers mois:

OUI 3

NON 0

Selon vous, les performances de certains membres du groupe risquent-elles d'être insatisfaisantes?

OUI 3

NON 0

Si OUI, veuillez expliquer pourquoi

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

Sous-total 5:..... /12

Total global:...../27

Nombre de groupes présélectionnés

Nombre de groupes qui n'ont pas été présélectionnés.....

Recommandations de l'équipe d'évaluation:

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

POUR TOUT COMPLÉMENT D'INFORMATION, VEUILLEZ CONTACTER:

Sophie Grouwels

Forestière (développement de petites entreprises)

Division des politiques, économie et produits forestières (FOE)

Département des forêts

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)

Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie

Tél.: +39 06 5705-5299 • Fax: +39 06 5705-5514

Sophie.Grouwels@fao.org

Site web d'entreprises forestières communautaires:

<http://www.fao.org/forestry/enterprises/fr/>