

**Les petites entreprises  
communautaires  
de produits forestiers:  
Analyse et Développement  
des Marchés**

---

**FICHES CONSEIL AU  
FACILITATEUR DE TERRAIN**

---





---

**Les petites entreprises  
communautaires  
de produits forestiers:**  
Analyse et Développement  
des Marchés

---

**FICHES CONSEIL AU  
FACILITATEUR DE TERRAIN**

---

Les opinions émises dans la présente publication relèvent du seul ressort de leurs auteurs. Elles ne reflètent nullement les points de vue de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture sur le statut juridique des pays, territoires, villes ou régions mentionnées, leurs autorités ou la délimitation de leurs frontières.

Tous droits réservés. Toute reproduction, ou propagation, partielle ou intégrale du présent kit sans le consentement préalable des auteurs ou de leurs ayant droit ou ayant cause n'est permise que si elle est faite à des fins éducatives ou autres fins non commerciales et si l'on en cite dûment la source. La reproduction pour la revente ou à d'autres fins commerciales est interdite à moins d'en recevoir l'autorisation écrite des auteurs ou de leur ayant droit ou ayant cause. Les demandes d'autorisation devront être adressées au Chef Service Publication et Multimédia, Direction de l'information, FAO, Viale delle Terme di Caracalla 00100, Rome, Italie ou envoyées à l'adresse électronique [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org)

© FAO 2004

## **Le processus ADM**

Le processus d'Analyse et développement des marchés (ADM) a été spécialement développé pour permettre aux ruraux, hommes et femmes, d'identifier des produits et de développer des entreprises qui peuvent contribuer à améliorer leurs conditions de vie de manière durable. Il doit permettre d'augmenter les revenus de leur ménage et de leur communauté et d'améliorer la gestion des ressources naturelles.

## **Présentation du kit ADM**

La FAO a développé en collaboration avec ses partenaires, un kit pour présenter le processus ADM. Le kit ADM se compose des matériels suivants:

- Un livret avec une vue d'ensemble du processus ADM et de ses avantages.
- Un manuel rassemblant une série de six brochures (Brochures A, B, C, D, E, F), se présentant sous forme de kit et permettant à l'équipe du projet d'assurer le suivi des facilitateurs de terrain avec une présentation de la méthodologie, du cadre conceptuel et des principaux domaines abordés, ainsi que des outils et méthodes employés par l'ADM.
- Les *Fiches conseil au facilitateur de terrain* qui ont pour objectif d'assister les facilitateurs à mettre en œuvre les étapes de l'ADM à l'aide de fiches de terrain à distribuer aux nouveaux entrepreneurs ruraux.

## **Présentation des *Fiches conseil au facilitateur de terrain***

Ce produit a été élaboré et testé durant plusieurs années en collaboration avec nos partenaires d'Asie, Afrique et Amérique latine. Même s'il se présente aujourd'hui sous cette version finalisée, il peut encore être adapté, traduit, photocopié et distribué (sans toutefois oublier de citer fidèlement le texte original et sans intention d'en tirer profit). Votre opinion sur cette publication nous intéresse pour améliorer les prochaines éditions. Vous pouvez aussi envoyer à la FAO les copies de tout matériel qui aura été tiré de ce manuel.



# Table des matières

	<i>Page</i>
	iv
	vii
<b>1. Introduction</b>	
Présentation des fiches conseil au facilitateur de terrain ADM	1
Ces fiches conseil vous sont-elles destinées?	
Êtes-vous prêt à utiliser ces fiches conseil?	
Comment utiliser ces fiches conseil?	2
Pourquoi ces fiches conseil ne garantissent pas la réussite des entreprises?	4
Pourquoi ces fiches conseil ont-elles été élaborées?	
Comment les fiches conseil ont-elles été élaborées?	5
Difficultés d'adapter et de traduire ces fiches conseil	
<b>2. Phase 1 de l'ADM</b>	
Activités préliminaires de planification de la Phase 1	7
Etape 1 Déterminer le groupe cible	15
Etape 2 Déterminer les objectifs financiers du groupe cible	19
Etape 3 Effectuer un inventaire des ressources et produits existants	25
Etape 4 Identifier les principales contraintes du système de marché existant	29
Etape 5 Effectuer une première sélection des produits	45
Etape 6 Faire comprendre les avantages de travailler en équipe	49
<b>3. Phase 2 de l'ADM</b>	
Activités préliminaires de planification de la Phase 2	55
Etape 1 Analyser les quatre dossiers de développement de l'entreprise	61
Etape 2 Sélectionner les produits ayant le potentiel le plus élevé	79
Etape 3 Créer des groupes d'intérêt pour les produits sélectionnés	91
<b>4. Phase 3 de l'ADM</b>	
Activités préliminaires de planification de la Phase 3	99
Etape 1 Etudier l'environnement commercial des produits/entreprises sélectionnés	103
Etape 2 Définir la mission, les buts et objectifs de l'entreprise	131
Etape 3 Développer des stratégies dans les quatre dossiers de développement de l'entreprise	137
Etape 4 Formuler des plans d'action pour la mise en pratique des stratégies	167
Etape 5 Calculer les projections financières pour l'entreprise	169
Etape 6 Obtenir le financement selon les détails du plan financier	173
Etape 7 Initier la phase pilote et la formation	179
Etape 8 Suivre les progrès et s'adapter aux changements	185
<b>5. Annexes</b>	
Annexe 1 Calendrier possible pour la mise en œuvre de l'ADM	189
Annexe 2 Exemple d'un Plan de développement d'entreprise	197
Annexe 3 Améliorer ses compétences pour collecter des données/informations de base	215
Annexe 4 Règles des jeux	217

## Phase 1 : Analyser la situation existante

	<b>Titre des fiches conseil et fiches de terrain</b>	<b>Etape</b>
Fiche conseil	Activités préliminaires de planification de la Phase 1	<b>0</b>
Fiche	Éléments critiques de planification	
Fiche	Plan d'action pour le travail de terrain de la Phase 1	
Fiche	Sélection des collecteurs d'information pour la Phase 1 (1)	
Fiche	Sélection des collecteurs d'information pour la Phase 1 (2)	
Fiche	Vue d'ensemble des ressources et des produits potentiels de la zone du projet	
Fiche conseil	Etape 1: Déterminer le groupe cible	<b>1</b>
Fiche	Critères et méthode pour identifier le groupe cible	
Fiche	Nombre de ménages dans le groupe cible	
Fiche conseil	Etape 2: Déterminer les objectifs financiers du groupe cible	<b>2</b>
Fiche	Niveaux de richesse du groupe cible	
Fiche	Analyse des besoins et attentes	
Fiche	Objectifs financiers moyens pour le site par niveau de richesse et par village	
Fiche conseil	Etape 3: Effectuer un inventaire des ressources et produits existants	
Fiche	Liste des ressources et produits existants	<b>3</b>
Fiche conseil	Etape 4: Identifier les principales contraintes du système de marché existant	
Fiche	Définir les critères pour l'élimination des produits	
Fiche	Critères possibles pour l'élimination des produits	
Fiche	De quelle information avez-vous besoin au niveau national/provincial?	
Fiche	De quelle information avez-vous besoin au niveau communautaire/du district?	
Fiche	Contraintes spécifiques du produit – Informations sur la production/la commercialisation	
Fiche	Contraintes spécifiques du produit – Autres coûts de production	
Fiche	Contraintes spécifiques du produit – Expérience de recevoir un crédit pour le groupe cible	
Fiche	Contraintes générales du système de marché – Possibilités de formations professionnelles	
Fiche	Contraintes générales du système de marché – Etat des infrastructures et des transports	
Fiche	Contraintes générales du système de marché – Accès à la terre et aux produits	
Fiche conseil	Etape 5: Effectuer une première sélection des produits	
Fiche	Elimination des produits non viables	
Fiche conseil	Etape 6: Faire comprendre les avantages de travailler en équipe	<b>5</b>
Fiche	Votre expérience de travail en groupe	
Fiche	Principaux résultats de la Phase 1	
Fiche	Rapport de mise en œuvre de la Phase 1	
		<b>6</b>



## Phase 2 : Identifier les produits, les marchés et les modes de commercialisation

	<b>Titre des fiches conseil et fiches de terrain</b>	<b>Etape</b>
Fiche conseil	Activités préliminaires de planification de la Phase 2	<b>0</b>
Fiche	Définition des critères de sélection de la Phase 2	
Fiche	Critères possibles pour la sélection des produits de la Phase 2	
Fiche	Plan d'action pour le travail de terrain de la Phase 2	
Fiche conseil	Etape 1: Analyser les quatre dossiers de développement de l'entreprise – Etude de marché	<b>1</b>
Fiche conseil	Etape 1: Analyser les quatre dossiers de développement de l'entreprise – Etude de la gestion des ressources/de l'environnement	
Fiche conseil	Etape 1: Analyser les quatre dossiers de développement de l'entreprise – Etude au niveau social/institutionnel	
Fiche	De quelle information avez-vous besoin au niveau de la commune/district	
Fiche	De quelle information avez-vous besoin au niveau de la province/national	
Fiche	De quelle information avez-vous besoin au niveau international	
Fiche	Sources d'information pour l'étude dans le district	
Fiche	Sources d'information pour l'étude dans la province	
Fiche	Sources d'information pour l'étude au niveau national	
Fiche	Sources d'information pour l'étude du marché international	
Fiche conseil	Etape 2: Sélectionner les produits ayant le potentiel le plus élevé	
Fiche	Résumé de l'information collectée au niveau de la commune/district par produit	
Fiche	Résumé de l'information collectée au niveau de la province par produit	
Fiche	Résumé de l'information collectée au niveau national par produit	
Fiche	Résumé de information collectée au niveau international par produit	
Fiche	Tableau d'évaluation du produit	
Fiche	Exemple de fiche de sélection d'un produit	
Fiche	Comparaison des scores attribués aux produits	
Fiche conseil	Etape 3: Créer des groupes d'intérêt pour les produits sélectionnés	<b>3</b>
Fiche	Liste des représentants des groupes d'intérêt	
Fiche	Nombre de membres par groupe d'intérêt et par produit dans chaque village	
Fiche	Nombres de groupes d'intérêt et leurs membres par produit dans chaque village	
Fiche	Qualités d'un bon entrepreneur	
Fiche	Rapport de mise en œuvre de la Phase 2	

### Phase 3 : Planifier des entreprises dans un cadre de développement durable

	<b>Titre des fiches conseil et fiches de terrain</b>	<b>Etape</b>
Fiche conseil	Activités préliminaires de planification de la Phase 3	<b>0</b>
Fiche	Plan d'action pour le travail de terrain de la Phase 3	
Fiche conseil	Etape 1: Etudier l'environnement commercial des produits/entreprises sélectionnés (1)	<b>1</b>
Fiche	Le Plan de développement d'entreprise (PDE)	
Fiche	Composantes d'un Plan de développement d'entreprise (PDE)	
Fiche	Quelle information possédez-vous sur votre produit?	
Fiche conseil	Etape 1: Etudier l'environnement commercial des produits/entreprises sélectionnés (2)	
Fiche	Identifier les opportunités et contraintes du marché	
Fiche	Identifier les consommateurs et leurs besoins	
Fiche	Analyse de la concurrence	
Fiche	Comparer le nouveau projet d'entreprise à la concurrence	
Fiche	Capacités, ressources et compétences des entrepreneurs	
Fiche conseil	Etape 2: Définir la mission, les buts et objectifs de l'entreprise	<b>2</b>
Fiche	Tableau d'évaluation du produit pour le PDE de la Phase 3	
Fiche	Déclaration de mission	
Fiche	Buts et objectifs	
Fiche	Objectifs de vente	
Fiche conseil	Etape 3: Développer des stratégies dans les quatre dossiers de développement de l'entreprise (1)	<b>3</b>
Fiche	Termes et concepts utilisés dans le PDE	
Fiche conseil	Etape 3: Développer des stratégies dans les quatre dossiers de développement de l'entreprise (2)	
Fiche	Plan de commercialisation: Stratégie face aux personnes	
Fiche	Plan de commercialisation: Stratégie pour le produit	
Fiche	Plan de commercialisation: Stratégie de prix	
Fiche	Plan de commercialisation: Stratégie pour choisir le site/de distribution	
Fiche	Plan de commercialisation: Stratégie de promotion	
Fiche conseil	Etape 3: Développer des stratégies dans les quatre dossiers de développement de l'entreprise (3)	
Fiche	Plan de production: site de production et/ou zones de culture	
Fiche	Plan de production: moyens de production	
Fiche conseil	Etape 3: Développer des stratégies dans les quatre dossiers de développement de l'entreprise (4)	
Fiche	Plan de gestion de l'entreprise: analyse des formes possibles d'entreprises	
Fiche	Plan de gestion de l'entreprise: formalités pour chaque type d'entreprise	
Fiche	Plan de gestion de l'entreprise: identification de l'entreprise	
Fiche	Plan de gestion de l'entreprise: salaires et coûts	
Fiche conseil	Etape 3: Développer des stratégies dans les quatre dossiers de développement de l'entreprise (5)	
Fiche	Plan de gestion des ressources: mesures possibles pour la gestion des ressources	
Fiche	Plan de développement social: mesures sociales et partenariats	
Fiche	Partenariats stratégiques	
Fiche	Partenariats stratégiques pour adopter de nouvelles technologies	
Fiche conseil	Etape 4: Formuler des plans d'action pour la mise en pratique des stratégies	<b>4</b>
Fiche	Formulation d'un plan d'action	
Fiche conseil	Etape 5: Calculer les projections financières pour l'entreprise	<b>5</b>
Fiche	Conclusions des Etapes 1 à 5 - Présentation globale de l'entreprise	
Fiche conseil	Etape 6: Obtenir le financement selon les détails du plan financier	<b>6</b>
Fiche	Contribution personnelle dans l'entreprise	
Fiche	Contribution du groupe dans l'entreprise	
Fiche	Options pour trouver un capital d'investissement	
Fiche conseil	Etape 7: Initier la phase pilote et la formation	<b>7</b>
Fiche	Besoins en formation	
Fiche	Période d'essai initiale	
Fiche	Scénarios de corrections possibles	
Fiche conseil	Etape 8: Suivre les progrès et s'adapter aux changements	<b>8</b>
Fiche	Suggestions pour suivre les progrès	
Fiche	Rapport de mise en œuvre de la Phase 3	

## Remerciements

La réalisation de ce manuel n'aurait pas été possible sans les contributions innovantes et constructives et les commentaires de nombreuses personnes dont celles de la FAO.

Les auteurs remercient particulièrement:

- Leurs collègues du Viet Nam, de la Gambie, et de l'organisation américaine de coopération et d'aide aux pays en développement (Peace Corps Volunteers) au Népal qui ont fourni des commentaires très utiles après avoir utilisé et testé ces matériaux dans leur pays.
- Les projets et organisations qui leur ont permis de tester ces matériaux sur le terrain: la SNV (Organisation néerlandaise de développement) et l'ANSAB (Réseau des bioressources sur petites échelles en Asie) au Népal; le RECOFTC (Centre régional de formation forestière communautaire) en Thaïlande; le département des forêts de la province du Sichuan et le personnel de l'université agricole du Sichuan en Chine; le projet de l'UICN (Union internationale pour la conservation de la nature)/FTTP (Programme arbres, forêts et communautés rurales de la FAO) au Laos; le MBIFCT en Ouganda; Biocomercio en Colombie; CARE International Etats-Unis, le MRDP (Le Mountain Rural Development Program), le SFDP (The Song Da Social Forestry Development Projet), le projet de développement rural Cao Bang–Bac Kan de l'Union européenne, le programme de coopération du secteur forestier au Viet Nam Bac Kan Vietnam-Finlande; et enfin le Programme forestier Allemagne-Gambie en Gambie.

Les illustrations de ce manuel proviennent de publications diverses du Programme FTTP de la FAO. Nous remercions l'illustratrice Guida Joseph pour sa contribution.



## Présentation des fiches conseil au facilitateur de terrain ADM

### Ces fiches conseil vous sont-elles destinées?

Voulez-vous aider les petits entrepreneurs sur le terrain à identifier et développer des petites entreprises commercialisant des produits provenant de ressources naturelles? Ces fiches conseil vous sont donc destinées.

Que vous travailliez pour des organisations de développement gouvernementales ou non, ces fiches conseil vous offrent une méthode pratique et des outils déjà testés sur le terrain pour convertir les villageois en petits entrepreneurs réalisant des bénéfices.

Rassurez-vous, vous n'avez pas besoin d'être un expert en gestion d'entreprise pour suivre ce processus!

### Que pouvez-vous attendre de l'ADM?

*N'utilisez pas l'ADM si:*

- Les villageois n'ont pas accès aux ressources naturelles.
- Votre organisation n'est pas intéressée par les aspects sociaux et écologiques ni par les aspects économiques et/ou technologiques des entreprises.
- Les entreprises éventuelles doivent être développées à grande échelle;
- Les entreprises doivent être créées dans un court laps de temps.
- Votre organisation a déjà décidé du type d'entreprise qu'elle souhaite aider.

### Etes-vous prêt à utiliser ces fiches conseil?

Pour utiliser le processus ADM, il est bien d'avoir de l'expérience dans ces trois domaines:

- le travail sur le terrain avec les villageois;
- les techniques et outils d'évaluation participatifs (comme le ERP);
- les techniques de vulgarisation participative auprès des villageois sur le terrain.

Plus votre expérience est grande dans ces domaines, plus il vous sera facile de faciliter le processus ADM. Cependant, c'est votre attitude qui est la plus importante! Vous devrez faire face au défi de laisser les villageois découvrir le type d'entreprise qui leur convient le mieux, au lieu de les conseiller de faire une chose que vous et les autres pensez être la plus appropriée. Vous devrez agir comme un médiateur pour les villageois afin qu'ils obtiennent la bonne information, au bon moment et puissent décider des modalités de création/fonctionnement de leur entreprise. Cette approche d'orientation en fonction de la demande nécessite d'avoir l'esprit assez ouvert et de vouloir aider les micro et petits entrepreneurs à avoir confiance en eux pour développer leur entreprise et les aider à réaliser des bénéfices. Ces fiches conseil de terrain vous aideront à atteindre ces buts.

Pour utiliser les fiches conseil au facilitateur de terrain, vous devez connaître le processus ADM et vous avez besoin de compétences dans le domaine de la vulgarisation. Votre organisation ou projet dispose de plusieurs options pour vous préparer à utiliser ces fiches conseil, par exemple:

- vous laisser le temps de lire le manuel ADM avant d'utiliser les fiches conseil de terrain pour comprendre les concepts de base et les principes structurant le processus;
- organiser une semaine de formation afin de vous expliquer le contenu du manuel et les instructions précises sur la manière d'utiliser les fiches conseil de terrain;
- organiser de courtes sessions de préparation d'un ou deux jours avant chaque phase afin de revoir leur contenu et de fournir des instructions pour l'utilisation des fiches conseil au facilitateur de terrain;

- si vous avez une expérience limitée dans les démarches participatives, prévoir de courtes sessions de formation sur les techniques de vulgarisation participative utilisées par la méthode pour la collecte et l'analyse des données, les prises de décisions et la planification.

Quelle que soit l'option suivie avant la mise en œuvre du processus, vous devez disposer de compétences de base dans la collecte d'information, d'une grande importance pour la préparation et le développement de petites entreprises. Veuillez vous reporter à l'Annexe 3 sur la manière d'améliorer vos compétences d'observation et d'interview.

### **Comment utiliser ces fiches conseil?**

Les fiches conseil suivent la structure du manuel ADM constitué de fiches distinctes pour chacune des étapes des trois phases ADM. Chaque étape se présente sous la forme de fiches conseil et de fiches de terrain.

Ces fiches conseil proposent des instructions détaillées sur la façon de procéder. Elles ont toutes le même format avec les composantes suivantes:

- objectifs de l'activité;
- sites où sont réalisées les activités;
- durée probable des activités pour le facilitateur;
- références que le facilitateur peut consulter pour plus d'information au sujet des concepts sur lesquels s'appuient les activités;
- activités à réaliser;
- conseils au facilitateur.

Le lieu, le temps et les activités sont indicatives et dépendent largement du cadre dans lequel vous travaillerez, de sa complexité (aire géographique à couvrir, contraintes logistiques, diversité des produits, etc.) et les questions de gestion (temps et moyens financiers à votre disposition).

Les indications de temps se basent sur les situations les plus souvent vécues par les auteurs et leurs collègues lorsqu'ils conduisent le processus ADM dans le cadre d'un projet de développement rural et de conservation.

En règle générale, plus la participation des villageois ou entrepreneurs est requise, plus vous devrez consacrer de temps aux activités participatives. Si votre temps est limité, vous pouvez supprimer ou réduire/adapter des activités en fonction de vos objectifs et limitations.

#### **Liste de contrôle du facilitateur**

- Etes-vous habitué à vous rendre sur le terrain et aimez-vous y rester et y travailler?
- Pouvez-vous être accepté et respecté par les communautés?
- Savez-vous faire des calculs simples?
- Lisez-vous?
- Avez-vous de l'expérience dans la prise de note?
- Pouvez-vous conduire tout un processus et réaliser des partenariats avec d'autres acteurs?
- Connaissez-vous la culture locale (y compris les langues parlées localement)?
- Etes-vous sensible aux questions de genre?
- Avez-vous de l'expérience dans les processus de vulgarisation participative?
- Avez-vous de l'expérience dans le ERP?
- Pouvez-vous renforcer des groupes?
- Disposez-vous d'assez de moyens (transport, etc.) et de temps pour mettre en œuvre la méthode ADM en entier?

Les fiches de terrain comprennent:

- ❑ des fiches de planification ou de rapport pour vous aider à rassembler et résumer la mise en œuvre du processus ADM;
- ❑ des listes de contrôle des critères et indicateurs possibles ou des questions que vous pouvez utiliser pour inciter les entrepreneurs à la réflexion et stimuler leurs suggestions;
- ❑ des formulaires à remettre aux entrepreneurs pour qu'ils les remplissent;
- ❑ des tableaux à utiliser comme exemple.

Les formulaires de terrain que vous devez remplir avec les entrepreneurs peuvent être reproduites sur grand format, sur des tableaux ou affiches, à utiliser comme outils visuels durant les discussions avant que les ateliers ne commencent dans les villages.

Il existe de nombreuses façons d'aider les entrepreneurs de produits naturels à identifier et développer leurs entreprises de manière durable. Les fiches conseil et les fiches de terrain ne fournissent pas des séquences toutes faites à utiliser automatiquement. Elles offrent des séries d'outils participatifs que les facilitateurs peuvent utiliser pour répondre à leurs objectifs spécifiques lorsqu'ils aident les petits entrepreneurs à développer leur entreprise. Par exemple, selon le contexte local, vous pouvez changer l'ordre des étapes de l'ADM; ou vous pouvez vous rendre compte en Phase 3 qu'il vous faudra refaire une étape de la Phase 2 ou même de la Phase 1 suite à un manque d'informations essentielles ou à des changements de situation survenus entre temps.

### **Pourquoi ces fiches conseil ne garantissent pas la réussite des entreprises**

Même si l'utilisation du processus ADM est facilité par des facilitateurs expérimentés, son emploi peut ne pas être la solution pour toutes les initiatives de création de petites entreprises. Sa contribution au développement d'entreprises dépendra grandement de

la qualité des projets et de la manière dont ceux-ci utilisent les outils de ce processus. L'ADM n'est rien d'autre qu'un outil de planification et de mise en œuvre, mais ne produit pas en soi de réussite. Si vous l'utilisez correctement pour un objectif approprié, elle produira les résultats attendus. Mais si vous l'utilisez mal, pour un objectif inapproprié et que son utilisateur ne sait pas comment l'utiliser, elle ne donnera aucun résultat. Plusieurs règles de base doivent être suivies. Si un projet démarre sans impliquer les petits entrepreneurs ou sans

former les facilitateurs à l'utilisation du processus, il est fort probable que le projet d'entreprise ou le produit sélectionné ne sera pas une «bonne entreprise» ou un «bon produit» du point de vue du petit entrepreneur. Dans ce cas, le projet développera une entreprise sans entrepreneur!

#### **Préparer votre projet ou organisation**

Soyez sûr que le projet/l'organisation pour lequel vous travaillez comprenne l'ADM et ses implications:

- Le temps et la logistique nécessaires pour mettre en œuvre l'ADM sur le site du projet. Par exemple, si vous êtes assisté par un vulgarisateur employé par le gouvernement, vous gagnerez du temps pour faire autre chose.
- Un calendrier réaliste pour mettre en œuvre l'ADM sur le terrain (voir les indications en Annexe 2).
- Des attentes réalistes du type de résultats que le processus ADM peut vous apporter en termes de nombre d'entreprises mais aussi en durabilité et renforcement des capacités.
- Le fait que les produits sélectionnés à la fin du processus participatif puissent ne pas servir au programme ou à un projet/organisation souvent orienté vers un secteur particulier. Il faut que dès le début du programme, il soit clair que l'institution qui organise/le projet sache sur quoi il veut se concentrer. Autrement, les organisateurs devront suivre les choix des entrepreneurs.

*Moyens minimums nécessaires dont vous aurez besoin pour travailler*

Pour appliquer l'ADM sur le terrain en utilisant les fiches conseil dans le cadre d'un projet, vous aurez besoin de moyens logistiques satisfaisants mais aussi de temps. Leur planification permettra de garantir que les activités ADM seront prioritaires et que vous disposerez du temps et des moyens nécessaires à ces activités. Cela implique:

- ❑ d'organiser une réunion préparatoire de sensibilisation de l'équipe de gestion et des autorités locales;
- ❑ d'assurer que les activités ADM soient intégrées au plan de travail et budget du projet;
- ❑ que tous les manuels, fiches conseil et documents soient disponibles dans la langue locale.

**Pourquoi ces fiches conseil ont-elles été élaborées?**

Ces fiches conseil ont été développées en complément au manuel ADM qui a été publié au cours de l'année 2000. Ce manuel a été salué par les professionnels à la recherche d'une méthode participative pour assister au développement de petites entreprises. Le manuel présente la méthodologie, le cadre conceptuel et décrit les principaux domaines, outils et processus de l'ADM. Par contre, il ne fournit pas de conseils pratiques pour aider les facilitateurs de terrain à mettre en œuvre l'ADM avec de petits entrepreneurs.

Comme l'utilisation de cette approche s'est répandue sur le terrain, dans divers contextes et avec différents partenaires, il est devenu nécessaire de développer des fiches conseils pratiques qui rendent le contenu du manuel compréhensible, utilisable et adaptable pour les facilitateurs de terrain.

**Comment les fiches conseil ont-elles été élaborées?**

Après différentes phases de tests sur le terrain, une série d'outils participatifs a été progressivement élaborée et utilisée par différents acteurs dans le cadre de leur projet. Les commentaires suite à ces utilisations sur le terrain et les contributions des autres projets ADM ont été intégrés dans la présente version provisoire des fiches conseil de terrain.

**Difficultés d'adapter et de traduire ces fiches conseil**

Les suggestions, conseils et mises en garde suivants se basent sur l'expérience des facilitateurs qui ont traduit et adapté ces fiches.

*Pays/contextes spécifiques*

Une partie des matériaux ou de la méthode doit être adaptée à votre contexte au bénéfice de vos participants; ainsi, par exemple, l'utilisation des noms locaux des produits est indispensable.

*Terminologie spécifique à l'ADM*

La terminologie ADM employée dans ce manuel a été soigneusement sélectionnée. Pour respecter la philosophie de la méthode participative, il ne faut pas avoir de conceptions préconçues sur les méthodes de vulgarisation et ne pas utiliser des termes conventionnels (même s'ils sont plus connus) du fait de leurs fausses connotations. Il convient donc d'utiliser les nouveaux termes et d'en expliquer la signification (voir la liste des termes en Annexe).



Par exemple:

- *Entrepreneur* au lieu d'*homme d'affaires* (et entreprise au lieu d'affaires/commerce) car le terme *entrepreneur* n'inclue pas seulement la personne qui commercialise un produit mais aussi ceux qui récoltent, font pousser, transforment, stockent et transportent leur production.
- *Plan de développement d'entreprise* au lieu de plan de développement d'une affaire, *une affaire* évoquant seulement les aspects économiques alors que l'entreprise comprend des aspects écologiques, sociaux et institutionnels.
- *Intermédiaire* au lieu de *commerçant*, du fait que ce terme inclue à la fois les hommes et les femmes.
- *Facilitateur* au lieu de *vulgarisateur*, le rôle du travailleur de terrain dans le processus ADM étant de faciliter un processus participatif durant lequel les capacités des villageois sont développées pour qu'ils puissent penser, analyser et agir par eux-mêmes. Au contraire, le terme vulgarisateur implique souvent que le rôle du formateur de terrain soit de dire aux villageois ce qu'ils doivent faire alors que ceux-ci restent passifs.

Consulter l'Annexe de la Brochure A du manuel pour l'explication des autres termes employés.

#### *Terminologie spécifique*

Certains mots employés dans ce manuel n'existent pas dans votre propre langue, vous disposez donc de plusieurs options pour les évoquer:

1. chercher un mot qui dans votre langue se rapproche le plus de sa signification originale;
2. créer un nouveau mot dans votre langue et expliquer sa signification;
3. utiliser le mot en français et l'expliquer dans votre propre langue.

Vous devrez probablement avoir à juger cas par cas quelle option est la meilleure comme pour les mots ou expressions suivantes: *durabilité sociale* ou *environnementale*, *facilitateur*, *exercice dynamisant*, etc. Pour les anciens pays communistes, les termes *promotion* et *commercialisation* peuvent aussi apparaître comme de nouveaux concepts.

#### *Qui peut le mieux traduire ce manuel?*

Essayer, de préférence, de trouver quelqu'un suffisamment connaisseur de l'ADM sur le terrain, dans votre pays, parlant très bien le français et sachant le traduire dans votre langue. Cependant, il est difficile de trouver toutes ces qualités rassemblées dans une même personne. Vous pouvez donc essayer d'identifier différentes personnes qui ont ces compétences pour qu'elles traduisent et revoient ensemble le vocabulaire technique.



## Activités préliminaires de planification de la Phase 1

Fiche  
conseil

<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Etablir les limites de soutien potentiel que les entreprises créées par le processus ADM pourront recevoir.</li><li>❑ Préparer un plan de travail et un calendrier des résultats globaux à atteindre dans la Phase 1.</li><li>❑ Obtenir une vue d'ensemble de la demande du marché au niveau national ou international pour les produits qui ont déjà des circuits de commercialisation.</li><li>❑ Organiser une visite de reconnaissance dans la région du projet pour connaître les opportunités et contraintes qui peuvent influencer la sélection des sites et contribuer à l'identification de partenariats stratégiques.</li><li>❑ Sélectionner le site(s).</li><li>❑ Mettre en place une équipe de collecteurs d'information qui participera au processus ADM.</li><li>❑ Former les collecteurs d'information aux outils et méthodes pour réaliser la Phase 1 et leur fournir les fiches de terrain correspondantes.</li><li>❑ Préparer une brève présentation du contexte local.</li></ul>
<b>SITE POSSIBLE</b>	<p>Au bureau du projet comme il s'agit d'un exercice de planification qui doit être discuté avec l'équipe du projet et en consultation avec les principaux informateurs au niveau régional.</p> <p>Une visite pour la sélection des sites. La formation des collecteurs d'information peut aussi nécessiter des visites de terrain.</p>
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	<p>La revue des opportunités de produits (par exemple les circuits de commercialisation existants) peut être effectuée séparément par un consultant.</p> <p>Les autres activités au niveau local nécessitent un ou deux jours selon leur importance.</p> <p>Un jour et demi ou deux en plus pour former l'équipe.</p>
<b>RÉFÉRENCES</b>	<p>Brochure C du manuel</p>
<b>ACTIVITÉS POSSIBLES</b>	<p>Avant de créer une entreprise en utilisant l'approche ADM, vous devez:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Définir le calendrier et le type de soutien (prêts ou subvention d'investissement en capitaux, formation, partenariats avec les autres organisations, etc.) sur lesquels les entrepreneurs peuvent compter durant la mise en œuvre du projet ADM (à la Phase 3 spécialement) et après la fin du projet.</li><li>2. Clarifier le type d'aide que chaque type d'entreprises pourra recevoir et combien de types de produits le projet peut soutenir. Essayer d'imaginer les stratégies de sortie du projet si l'aide dont les entrepreneurs ont besoin excède la capacité du projet.</li></ol>

### **Etude des possibilités de développement du produit**

Organiser une recherche d'information (y compris au niveau national) pour identifier les opportunités globales, les contraintes, les expériences et circuits de commercialisation existants, les principaux acteurs et les produits ayant des avantages comparatifs dans la région. Utiliser les informations secondaires: rapports publiés lors des enquêtes précédentes, données sur le commerce national et international du Bureau de commerce ou du Département des forêts (voir la Brochure C du manuel, Etape 4 de la Phase 1).

### **Préparation au bureau**

Avant de commencer la Phase 1, vous devez vous réunir avec le personnel du projet pour:

1. Rappeler les éléments nécessaires pour programmer la Phase 1. Pour cela, vous pouvez vous référer à la fiche de terrain *Eléments critiques de planification*.
2. Préparer le plan de travail et le calendrier des activités et estimer les ressources humaines nécessaires pour réaliser la Phase 1 en utilisant la fiche de planification (*Plan d'action pour le travail de terrain de la Phase 1*).
3. Préparer une liste des sites potentiels qui sera discutée lors de l'atelier avec les parties prenantes (voir ci-dessous).

### **Organiser un atelier avec les parties prenantes**

Organiser une réunion des parties prenantes avec les principaux informateurs au niveau régional dont les acteurs qui connaissent les opportunités et initiatives développées précédemment dans la région (Bureaux nationaux de l'agriculture et des forêts, organisations de développement, représentants du secteur privé, chambres de commerce, banques, organisations de micro finance, etc.). Durant cette réunion:

- présenter le projet, les objectifs et le processus de l'ADM, et les résultats de l'étude sur les opportunités des produits;
- rechercher des idées de produits ou d'entreprises;
- élaborer des critères pour la sélection des sites et susciter des suggestions sur les sites possibles;
- discuter et réfléchir à une liste des ressources et produits présents sur les sites et les comparer avec les produits identifiés dans l'étude du sous-secteur pour voir si ces produits sont déjà commercialisés dans la région. La fiche de terrain *Etat des lieux des ressources et des produits potentiels dans la zone du projet* peut être utilisée.
- Réfléchir à une liste des opportunités et contraintes de la région dans les quatre dossiers de l'ADM en vous basant sur les expériences de création d'entreprise.
- Explorer les possibilités de partenariats stratégiques pour la collecte d'information, les services de vulgarisation et l'assistance technique et les financements pour une meilleure coordination et ne pas répéter les efforts.

### **Organiser une visite de reconnaissance**

1. Les visites de reconnaissance peuvent être nécessaires pour sélectionner les sites. Durant ces visites, il est important de ne pas donner de faux espoirs aux communautés locales avant la sélection finale des sites. Il est mieux de rencontrer les principaux informateurs, les personnes chargées du développement de la communauté et les responsables locaux, et non d'organiser une grande réunion avec tous.
2. Après la sélection finale des sites, utiliser la fiche de terrain intitulée *Sélection des collecteurs d'information pour la Phase 1* pour constituer une équipe. Travailler avec les responsables locaux et les parties prenantes

pour déterminer combien de personnes il faut et définir les critères pour leur sélection, ainsi les collecteurs d'information sélectionnés seront-ils acceptés par la communauté.

3. Une fois que le site et les collecteurs d'information ont été sélectionnés, organiser des sessions de formation afin d'assurer qu'ils possèdent des compétences dans le domaine de l'observation et des interviews avant de se rendre sur le terrain (voir Annexe 3), et que tous les produits suggérés leurs sont familiers. Dans de nombreux cas, seuls les noms locaux des produits sont connus. Il est important de connaître le nom employé sur les marchés ainsi que le nom scientifique.
4. Préparer une courte vue d'ensemble du contexte local se rapportant au site sélectionné avec les informations indispensables pour recentrer l'étude au niveau de la communauté (vous pouvez revoir l'Étape 4 de la Brochure C du manuel: Besoins en information au niveau du district). Si d'autres projets ont déjà été développés sur le même site, il est important d'en parler avec les représentants afin de se baser sur leurs stratégies et de ne pas créer de confusion aux niveaux des villageois. La fiche *Sélection des collecteurs d'information pour la Phase 1* comporte une partie *Présentation globale du site* qui vous aidera à préparer cette présentation.
5. Réaliser une présentation globale du site sélectionné (vous pouvez utiliser la fiche proposée) avec les collecteurs d'information en organisant des réunions avec les principaux informateurs sur le site et en utilisant les outils du ERP (Évaluation rurale participative) lorsque cela est nécessaire, tels qu'un calendrier saisonnier des activités, des diagrammes de Penn, des cartographies et cartes d'utilisation des sols, les cartes du village, etc.

#### **Retourner au bureau après la visite de terrain**

1. Lister les ressources et produits possibles qui peuvent exister sur le site ou y être introduits et utiliser une réunion où seront conviés les informateurs comme source d'information. Les entreprises existantes peuvent être listées ainsi que les nouveaux produits. Rappeler que le projet peut déjà avoir sélectionné une série de produits à étudier (par exemple, seulement les ressources naturelles ou les produits forestiers non ligneux sans le bois, ou les arbres plantés et les produits forestiers).
2. Relire les suggestions des informateurs au niveau régional, consulter les études/publications existantes dans les services de développement locaux, les services techniques des forêts et de l'agriculture et discutez-en avec le personnel de ces bureaux. N'oubliez pas d'inclure les ressources et produits vendus ou produits par le passé. Ajouter aussi à la liste tout nouveau produit ayant un potentiel révélé par d'autres expériences au niveau de technologies à valeurs ajoutées qui pourraient être exploitées.

#### **CONSEILS**

\* Si les collecteurs d'information sont envoyés sans préparation, ils risquent d'obtenir des informations inadaptées et inexactes, inutilisables dans les processus de décision ultérieurs. Une formation adéquate à cette étape est aussi une clé de réussite pour leur permettre de continuer à collecter l'information une fois seuls, afin d'assurer que leur entreprise fonctionne bien.

## Éléments critiques de planification

Fiche

### **Activités préliminaires de planification**

Penser:

- Aux objectifs de l'institution ou du projet.
- Au rôle du développement de l'entreprise comme stratégie pour réaliser les objectifs de l'institution ou du projet et les objectifs généraux de la composante ADM au sein du projet.
- Au type de soutien ou services que le projet peut fournir aux petits entrepreneurs et à la contribution attendue des entrepreneurs.
- Aux alliances ou partenariats stratégiques possibles que le projet peut rechercher pour fournir des services aux entrepreneurs.
- Aux objectifs généraux de la composante ADM dans le projet.
- Aux bénéficiaires directs du projet et aux critères pour sélectionner le groupe cible (en analysant les buts et discutant avec les membres du projet).
- Au type de produits que le projet veut cibler (en analysant les buts et discutant avec les membres du projet).
- Au type de sites ciblés par le projet et aux critères pour les sélectionner.

## Plan d'action pour le travail de terrain de la Phase 1

Fiche

Activités	Qui?	Quand?	Soutien?	Coûts?

Situation actuelle:

## Sélection des collecteurs d'information pour la Phase 1 (1)

Fiche

### Activités préliminaires de planification

#### Pourquoi faire une carte du site?

Pour évaluer le nombre de collecteurs d'information nécessaires pour conduire la Phase 1: leur nombre dépendra de la taille du site, du budget et du temps dont vous disposez.

#### Dessiner la carte du site où la méthodologie ADM sera conduite.

##### Sur la carte, indiquer:

- Population moyenne et nombre de ménages pour chaque village.
- Distance entre les villages (à pied ou autres moyens de transport à préciser), et distance entre les villages et les principaux marchés du district ou de la province.
- Critères pour sélectionner les collecteurs d'information du village à la Phase 1.



## Sélection des collecteurs d'information pour la Phase 1 (2)

Fiche

### Présentation globale du site

Objectif du projet et rôle du développement de l'entreprise pour atteindre cet objectif:

Résumé de l'information sur le site à partir de la liste de contrôle des questions suivantes:

1. Situation économique de la population
  - a) groupes économiques de la communauté et rôle des ressources naturelles dans leurs moyens d'existence
  - b) type d'activités économiques des groupes de différents niveaux de richesse
  - c) types de commerce ou d'échange
  - d) flux migratoires
2. Proximité/Accès aux marchés
  - a) emplacement des marchés les plus proches et leur fréquence
  - b) entreprises existantes et circuits de commercialisation
3. Accès aux forêts ou aux terres – politiques et réglementations influençant l'utilisation des forêts
4. Utilisation des ressources naturelles et impacts négatifs sur la biodiversité
  - a) régimes fonciers et taille des parcelles
  - b) conditions du sol et climat
  - c) usages des terres prédominants selon les groupes de richesse et impacts négatifs sur la biodiversité
5. Projets actuels ou précédents
6. Technologies existantes

Conclusion:

## Vue d'ensemble des ressources et des produits potentiels de la zone du projet

Fiche

Compléter la liste de référence des ressources et produits qui peuvent exister sur le site:

- Céréales:* .....
- Féculents, sucre, alcool, plantes aromatiques:*.....
- Légumes secs:* .....
- Huiles végétales et matières grasses:* .....
- Fruits et noix comestibles:* .....
- Légumes:* .....
- Epices et condiments:* .....
- Fibres, bambou:* .....
- Matériel d tissage et vannerie:* .....
- Produits comestibles:* .....
- Plantes fourragères:* .....
- Résines et gommes:*.....
- Tannin et colorants:*.....
- Huiles industrielles:* .....
- Principales plantes oléagineuses:*.....
- Plantes pour boissons, gommes, fumer:*.....
- Insecticides:*.....
- Plantes médicinales, narcotiques, poisons:*.....
- Combustibles:* .....
- Bois et dérivés:* .....
- Plantes ornementales, pour haie ou bordures d'allées:* .....
- Produits provenant d'animaux* .....
- Autres:* .....

## Etape 1: Déterminer le groupe cible

Fiche  
conseil

- OBJECTIFS**
- ❑ Identifier le groupe cible des entrepreneurs potentiels dans le site(s) sélectionné(s).
  - ❑ Comprendre les différents profils socioéconomiques du groupe cible.

**SITE POSSIBLE** Sur le site(s).

**DURÉE POSSIBLE** Un ou deux jours selon le nombre de sites, leur taille et accessibilité. Les Etapes 1, 2, 3 et une partie de l'Etape 4 peuvent être réalisées en même temps sur le même site.

**RÉFÉRENCES** Brochure C du manuel

- ACTIVITÉS POSSIBLES**
1. Sur les sites sélectionnés, commencer par une réunion de sensibilisation des villageois en utilisant par exemple les représentations théâtrales et musicales pour présenter le projet, le concept de développement d'entreprise et l'objectif attendu tout en se référant aux difficultés à résoudre que les communautés ont identifiées durant la formulation du projet\*. Une alternative est de jouer au *jeu des acheteurs et vendeurs* (voir l'Annexe 4) pour illustrer la différence entre la vente et la commercialisation.
  2. Dans une réunion avec les principaux informateurs, les responsables locaux et les représentants des communautés discuteront des conclusions de la présentation globale du site conduite précédemment.
  3. Utiliser la fiche *Critères et méthode pour identifier le groupe cible*, et s'accorder sur les critères pour cibler les groupes spécifiques au sein de la communauté locale\*\*.
  4. Identifier ceux qui répondent à ces critères au moyen de visites du site et en interviewant les responsables locaux (au niveau du village et du district) et le personnel de terrain du projet.
  5. Recouper les indications fournies par les responsables locaux en interviewant certains des ménages identifiés.
  6. Collecter l'information sur la situation socioéconomique du groupe cible identifié en revoyant les exercices ERP déjà réalisés par le projet ou disponibles dans les bureaux locaux du gouvernement.
  7. Garder en mémoire le nombre approximatif de ménages du groupe cible en utilisant la fiche *Nombre de ménages dans le groupe cible*. Si le projet veut seulement travailler avec un ou plusieurs groupes marginaux\*\*\*, utiliser les résultats d'un ERP pour identifier ces groupes.

**CONSEILS** \* Sur les sites où il y a déjà eu des projets de développement, les communautés doivent être informées des différences qui existent entre un projet de développement et un projet de développement d'entreprise où elles devront prendre plus de responsabilités et s'investir en termes de ressources humaines et financières.

\*\* Les critères peuvent inclure par exemple le niveau de dépendance par rapport aux écosystèmes fragiles, le statut économique, l'expérience de création d'entreprise ou commerciale, les questions de genre, les capacités organisationnelles, le partenariat avec des groupes de micro finance, etc.

\*\*\* Il est important qu'à travers ce processus chaque sous-groupe ait l'opportunité de participer à la sélection des produits qui correspondent à leurs situation et attentes.

<b>Critères et méthode pour identifier le groupe cible</b>		<b>Fiche</b>
<b>Etape 1: Identifier le groupe cible</b>	Critères pour identifier le groupe cible des entrepreneurs potentiels:	
	Décrire la méthode utilisée afin d'identifier le groupe cible ADM: <i>Tout d'abord je dois ...</i>	

## Nombre de ménages dans le groupe cible

Fiche

**Bénéficiaires directs du projet:**

**Critères pour identifier le groupe cible:**

Village	Nombre de ménages qui ne satisfont pas les critères	Nombre approximatif de ménages qui satisfont les critères	Total

## Etape 2: Déterminer les objectifs financiers du groupe cible

Fiche  
conseil

**OBJECTIFS**

- ❑ Sélectionner un échantillon d'informateurs appartenant à différents niveaux de richesse du groupe cible.
- ❑ Obtenir des informations sur la consommation annuelle courante et sur ce qu'un ménage peut idéalement attendre pour répondre aux besoins de la famille et/ou de la production pour une année.

**SITE POSSIBLE**

Sur le site(s).

**DURÉE POSSIBLE**

Un ou deux jours (ou plus suivant le nombre de sites, leur taille et accessibilité), en association avec les Etapes 1, 3 et une partie de l'Etape 4.

**RÉFÉRENCES**

Brochure C du manuel

**ACTIVITÉS POSSIBLES**

1. Identifier avec les participants les différents niveaux de richesse des personnes du groupe cible sélectionné (vous pouvez utiliser la fiche *Niveaux de richesse du groupe cible* pour cet exercice).
2. Choisir un certain nombre d'informateurs parmi chacun des niveaux de richesse\* et faciliter un exercice de groupe avec eux afin de remplir la fiche *Analyse des besoins et attentes*. La discussion aura pour but d'obtenir des informations sur la consommation annuelle courante des ménages et ce qu'ils peuvent attendre idéalement afin de répondre aux besoins de leur famille et de la production pour une année. Ceci peut inclure l'argent en espèces nécessaire au ménage pour démarrer une petite activité productive\*\*.
3. Vous pouvez présenter cet exercice avec le *jeu des cercles concentriques* (voir Annexe 4)\*\*\* et donner une approximation de leurs revenus en espèces, actuels et attendus, afin de gagner leur confiance et de leur faire utiliser l'analyse des niveaux de richesse.
4. Organiser une réunion pour revoir, compléter et compiler les fiches avec les collecteurs d'information. Utiliser la fiche *Objectifs financiers moyens pour le site par niveau de richesse et par village*, et vous obtiendrez une moyenne des différents groupes de revenus.

**CONSEILS**

\* Si le groupe cible est hétérogène en termes de revenus, de répartition des sexes et d'activités économiques, vous devez identifier les différents sous-groupes (les femmes, les sans terres, etc.) et définir leurs objectifs économiques spécifiques. De cette manière, la diversité sociale sera prise en considération et chaque sous-groupe aura l'opportunité de développer une stratégie d'entreprise pour atteindre ses propres objectifs financiers.

\*\* Si l'objectif du projet est de soutenir les ménages ayant un excédent de production (qu'ils peuvent investir immédiatement dans une nouvelle activité), alors sélectionner seulement les informateurs parmi les ménages aisés. Si l'objectif est d'augmenter les revenus du groupe cible en entier, y compris des ménages les plus pauvres, sélectionner les informateurs proportionnellement à chaque catégorie.

\*\*\* Dans la plupart des cas, les membres de la communauté sont peu enclins à évoquer des informations concernant leur revenu sauf s'ils ont une forte confiance dans le facilitateur. Le *jeu des cercles concentriques* est une manière participative, moins gênante, d'y arriver par un autre biais.



<b>Niveaux de richesse du groupe cible</b>	<b>Fiche</b>
--	--------------

**Profil du groupe cible**

Niveaux de richesse	Critères de classification	Que feriez-vous si vous aviez des revenus plus importants?
Très riche		
Riche		
Moyen		
Pauvre		

Niveaux de richesse par nombre de ménages du groupe cible

**District:**

**Village:**

Niveaux	Village 1		Village 2		Village 3		Village 4		Total	
	Nombre de ménages	%*	Nombre de ménages	%	Nombre de ménages	%	Nombre de ménages	%	Nombre de ménages	%
Très riche										
Riche										
Moyen										
Pauvre										
<b>Total</b>										

\* pourcentage du groupe cible total.

<b>Analyse des besoins et attentes</b>	<b>Fiche</b>
--	--------------

Pour une famille  
 Niveau de richesse:  
 Nombre de personnes par ménage: de    à  
 Nombre d'actifs par ménage: de    à

Type de besoins	Consommation actuelle annuelle		Montant estimé nécessaire pour une année		Différence	
	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur
<b>Alimentation</b> Riz Haricots Autres						
<b>Combustible</b> Bois de feu Autres						
<b>Fourrage</b> Manioc Maïs Autres						
<b>Maison</b> Bois Feuilles de palme Tuiles Autres						
<b>Argent</b> liquide Habits Ecole Pension Bétail Rotin Miel Autres						
<b>Total</b>						

Remarque: les calculs sont effectués sur la base des prix du marché par unité sur le site au moment de l'étude.

<b>Objectifs financiers moyens pour le site par niveau de richesse et par village</b>	<b>Fiche</b>
---	--------------

<b>Classement</b>	<b>Village 1</b>	<b>Village 2</b>	<b>Village 3</b>	<b>Village 4</b>	<b>Moyenne</b>
Très riche					
Riche					
Moyen					
Pauvre					



## Etape 3: Effectuer un inventaire des ressources et produits existants

Fiche  
conseil

<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Obtenir une liste des ressources et produits existants.</li><li>❑ Avoir une estimation globale de la quantité actuellement disponible et vendue.</li></ul>
<b>SITE POSSIBLE</b>	Sur le site(s).
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	Un ou deux jours (ou plus selon le nombre de sites, leur taille et accessibilité) en combinaison avec les Etapes 1, 2 et une partie de l'Etape 4.
<b>RÉFÉRENCES</b>	Brochure C du manuel
<b>ÉTAPES POSSIBLES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Organiser une réunion avec les membres de la communauté de tous les groupes cibles. Cela peut avoir lieu juste après la réunion de l'Etape 2 de la Phase 1 afin de pouvoir utiliser les informateurs.</li><li>2. Dans le temps imparti, expliquer le jeu <i>Former la plus longue ligne</i> (voir Annexe 4) comme une introduction pour insister sur l'utilisation des ressources locales. Aider les collecteurs d'information à organiser les participants pour mettre en place le jeu.</li><li>3. Distribuer la liste de références* des ressources et produits préparée avant le démarrage de l'étude (se référer à la fiche <i>Etat des lieux des ressources et des produits potentiels dans la zone du projet</i>, des activités préliminaires de planification de la Phase 1) afin de faciliter leur discussion dans les villages.</li><li>4. Leur demander d'utiliser les techniques d'observation et d'interviews apprises durant la formation (voir Annexe 3).</li><li>5. Rappeler que l'objectif porte sur le type de produit ou groupe de produits que votre projet a décidé de sélectionner (se référer à la fiche <i>Eléments critiques de planification</i>, des activités préliminaires de planification de la Phase 1).</li><li>6. Utiliser la fiche <i>Liste des ressources et produits existants</i>, et faire une liste suite aux réunions et observations (se rendre aux alentours du village, visiter les marchés et accompagner les récoltants sur leurs sites traditionnels de récolte, etc.). Vous pouvez aussi profiter des opportunités offertes par les visites aux villageois informateurs** durant l'Etape 2 de la Phase 1 pour poser des questions sur les ressources et produits.</li><li>7. Demander aux informateurs d'estimer la quantité de l'offre existante et essayer d'obtenir des informations sur les quantités vendues. Les outils ERP tels que les courbes de disponibilité et d'usage des produits traditionnels peuvent aussi être utilisés ici, spécialement pour identifier les produits qui ne sont plus d'usage courant. Discuter aussi avec les villageois des nouveaux produits possibles ou des technologies à valeur ajoutée.</li></ol>

## **CONSEILS**

\* La liste de références sur les produits forestiers peut être utilisée pour rafraîchir la mémoire des villageois qui peuvent avoir oublié de mentionner des ressources ou produits qu'ils ne considèrent pas importants du fait qu'ils ne les utilisent pas fréquemment. Cela peut aussi être le cas de ceux qui méconnaissent le rôle potentiel ou la valeur commerciale des produits du fait qu'ils n'ont pas accès à l'information sur les marchés. Les produits qui ne sont pas couramment exploités doivent être pris en compte s'ils ont constitué une source de revenu par le passé, et les produits collectés dans d'autres zones dont l'écosystème est similaire doivent aussi être inclus dans l'inventaire.

\*\* Les personnes qui passent la plupart de leur temps à la maison – les femmes, personnes âgées, handicapés, enfants – peuvent constituer une bonne source d'information. Ils utilisent souvent leur temps libre pour faire de l'artisanat issu des produits de la forêt, soit à usage domestique, soit pour vendre.







## Etape 4: Identifier les principales contraintes du système de marché existant

Fiche conseil

<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Identifier les facteurs qui peuvent influencer le développement de l'entreprise.</li><li>❑ Classer ces facteurs dans les quatre dossiers de développement de l'entreprise.</li><li>❑ Identifier les besoins d'information aux trois niveaux (du village, district/province et national) dans les quatre dossiers de développement de l'entreprise.</li><li>❑ Préparer et faciliter la collecte d'information aux trois niveaux.</li></ul>
<b>SITE POSSIBLE</b>	<p>Vous pouvez organiser la collecte de l'information de la manière suivante selon le temps, les transports existants, votre budget et l'équipe dont vous disposez:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Demander à certains membres de l'équipe de travailler avec vous pour collecter l'information au niveau provincial et du district (certaines de ces informations auront déjà été collectées durant l'étude sur les opportunités des produits réalisée durant la phase préparatoire. Cependant, dans cette étape, l'information doit concerner directement chacun des produits). Le reste de l'équipe travaillera en même temps au niveau de la communauté.</li><li>• Si votre temps et vos ressources sont limités, vous pouvez conduire la recherche au niveau de la province et du district et diffuser les résultats aux membres du groupe cible durant un atelier à organiser à la fin de la Phase 1.</li><li>• La partie de l'étude au niveau communautaire peut être effectuée en regroupant plusieurs ménages pour une interview commune à organiser en soirée après la journée de travail.</li></ul>
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	<p>Un ou deux jours (ou plus selon le nombre de sites, leur taille et accessibilité) en combinaison avec l'Étapes 2 et 3. Un ou deux jours pour les études au niveau du district et de la province. Un jour en plus peut être nécessaire pour obtenir et compiler l'information au niveau national si elle n'est pas disponible au niveau du projet ou de l'institution.</p>
<b>RÉFÉRENCES</b>	Brochure C du manuel
<b>ETAPES POSSIBLES</b>	<p>Vous (et/ou les collecteurs d'information) devez:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Vous assurez que tous ont compris la différence entre les <i>contraintes générales</i> qui peuvent affecter la vente de tout type de marchandises/biens et les <i>contraintes spécifiques du produit</i>.</li><li>2. Organiser une réunion avec l'équipe de collecteurs d'information et discuter des critères qui doivent être utilisés pour éliminer un produit:<ul style="list-style-type: none"><li>• Demandez-leur de mentionner les raisons pour lesquelles ils considèrent un produit "non satisfaisant" pour le marché en</li></ul></li></ol>

utilisant la fiche *Définir les critères pour l'élimination des produits*. Compléter la liste des critères en utilisant la fiche *Liste de contrôle des critères pour l'élimination des produits*.

- Préparer avec eux au cours d'une même réunion, la liste des informations à collecter, en adaptant les deux listes de contrôle: *De quelle information avez-vous besoin au niveau national/provincial? Et De quelle information avez-vous besoin au niveau du district?* Rappelez-vous que les fiches de contrôle sont indicatives et que les décisions doivent être prises à partir de considérations fondées.
  - Identifier les sources\* pour chaque type d'information.
  - Aider les collecteurs d'information à diffuser l'information requise et préparer le plan de travail et un programme détaillé\*\*. Montrez-leur comment conserver les données en utilisant les fiches de terrain pour cette étape.
  - Assurez-vous que l'équipe a reçu l'aide financière nécessaire pour les dépenses de l'enquête. L'expérience montre que les études peuvent être retardées ou mal faites pour des raisons financières non réglées à temps.
3. Faciliter la collecte d'information par les membres de l'équipe qui ont besoin d'aide. Ne pas hésiter à demander plus d'information si les données collectées sont insuffisantes.
  4. Demander aux collecteurs d'information d'inviter les membres actifs du groupe cible déjà fortement impliqués dans la production, la transformation et/ou le commerce des produits ciblés et de participer à un atelier pour la présélection des produits.
  5. Il peut être utile de vous référer aux fiches suivantes lorsque vous compilerez l'information: Information sur la production/commerce; Autres coûts de production; Expérience de crédit reçu par le groupe cible; Possibilités de formations professionnelles; Etat des infrastructures et des transports; Accès à la terre et aux produits.

## CONSEILS

\* Choisir avec soin les informateurs: dans un contexte de marché libre, ceux-ci sont généralement des producteurs, fabricants et commerçants privés. Dans un système de planification centrale, ils peuvent représenter des compagnies ou institutions gouvernementales. Quelque soit le contexte, commencer avec les principaux acteurs et continuer par la suite avec les autres, en remontant vers les producteurs. A ce niveau, les organisations gouvernementales et privées influençant les flux font aussi partie de l'étude.

\*\* Enquêter au niveau provincial (et même du district) peut demander trop d'efforts pour les collecteurs d'information et entrepreneurs du village. Cependant, leur participation est un moyen important de créer la confiance, et les informations qu'ils obtiendront pourront contribuer à la prise de décision au sein du processus.

## Définir les critères pour l'élimination des produits

Fiche

**District:**

**Village:**

Lister les raisons qui font qu'un produit peut être vu comme "mauvais" à commercialiser:

Vérifier si des critères importants ont été oubliés en revoyant la fiche *Critères possibles pour l'élimination des produits* qui suit.

## Critères possibles pour l'élimination des produits

Fiche

### CRITÈRES DE MARCHÉ/ÉCONOMIQUES

#### Approvisionnement du produit/Quantité

Le produit ne peut pas être récolté en quantité suffisante (en raison des restrictions légales d'accès à la ressource; de la surexploitation, etc.), ou n'est disponible qu'en petites quantités, ou en quantités qui ne peuvent pas augmenter.

#### Niveau de demande du produit

La demande du produit est faible, ou l'amélioration du produit pour répondre à la demande standard est trop compliquée, prend trop de temps et est coûteuse.

#### Niveau de qualité recherché

Le niveau de qualité requis par les consommateurs ne peut pas être satisfait en raison de certaines circonstances (niveau d'études insuffisant, manque de compétences, ou d'opportunités de formation, manque de matériaux pour l'emballage, etc.) ou du fait que les améliorations ou les mesures pour améliorer la qualité demandent trop de temps et sont trop chères.

#### Coûts de production

Les coûts de production du produit sont plus élevés que ceux des produits réalisés de manière identique ailleurs (du fait de l'éloignement des sites, des coûts de transport élevés, du manque d'énergie à faible coût, des coûts élevés de main d'œuvre, etc.), et du fait que les coûts ne peuvent pas être réduits de façon significative sans effets négatifs sur la quantité ou qualité des produits.

#### Accès au capital

Le producteur, le fabricant, le transporteur ou commerçant ne peut pas bénéficier d'un prêt pour démarrer (investissement initial) ou pour ses activités (fonds de roulement).

#### Accès à l'information sur les marchés

Les utilisateurs ne peuvent pas avoir d'information sur les prix du produit du fait de leur isolement et/ou du monopole d'autres acteurs (donc ils n'ont pas le pouvoir de décision de commercialiser le produit), et développer un système d'information sur le marché n'est pas faisable.

### CRITÈRES ÉCOLOGIQUES/ENVIRONNEMENTAUX

#### Distribution spatiale et importance de la ressource

Le produit est rare ou manque du fait, par exemple, du cycle biologique de la plante, de la surexploitation, ou des changements dans l'écosystème.

#### Impacts de la récolte sur la survie des espèces

La valeur économique d'un produit augmentera suite aux efforts de commercialisation, ce qui peut conduire à une surexploitation. Les impacts écologiques de la récolte n'ont pas été évalués, et cette évaluation est trop coûteuse ou demande trop de temps.

**Manque de possibilité de domestication**

De plus, le produit n'est pas domesticable ou sa domestication est trop longue, trop chère et compliquée.

**Potentiel de régénération**

Le potentiel de régénération du produit est très faible ou n'est pas bien connu.

**CRITERES SOCIAUX/INSTITUTIONNELS**

**Volonté de participer**

La volonté de développer la commercialisation du produit n'existe pas (les membres du groupe cible doivent montrer l'initiative et être prêts à agir comme acteurs responsables économiquement et non comme bénéficiaires).

**Contraintes politiques/d'accès**

Il existe des restrictions légales à la collecte d'un produit, ou une entreprise basée sur ces produits ne pourra guère attendre de développement plus important.

**Application des règlements**

Il n'y a aucune aide au niveau juridique de la part des autorités locales pour l'application des règlements de gestion au niveau communal. (Si la valeur économique du produit a été reconnue par la communauté locale, elle peut avoir une cohésion sociale suffisante pour concevoir un plan pour sa gestion.)

**CRITERES TECHNOLOGIQUES**

**Ressources humaines/expertise**

Le niveau de connaissances et d'expertise requis pour l'extraction, la transformation et la commercialisation et le développement du produit est trop faible. Augmenter le niveau de connaissances et d'expertise demande du temps et coûte cher.

**Infrastructures**

Les infrastructures (routes, rivières, etc.) ne pourront pas soutenir les flux de marchandises; le potentiel de commercialisation du produit est donc sévèrement restreint.

**Réseau de communication**

Il n'existe aucun réseau de communication. Une des principales conditions pour la commercialisation des produits est une réponse rapide à la demande grâce à un bon système d'information sur le marché. Commercialiser signifie avoir des relations avec les vendeurs, les transporteurs, l'assistance technique, etc. (et les autres acteurs directs et indirects).

## De quelle information avez-vous besoin au niveau national/provincial?

Fiche

Pour obtenir de l'information sur un produit demandé au niveau national/provincial, l'équipe peut utiliser la liste des questions suivantes comme liste de contrôle:

<b>Domaine</b>	<b>De quelle information avez-vous besoin?</b>
<b>Produits</b>	<p><i>Importance des produits:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Quel est le rôle des produits forestiers dans la province, et/ou l'économie du district?</li><li><input type="checkbox"/> Quels sont la valeur et le volume moyens à l'exportation et au niveau national?</li><li><input type="checkbox"/> Quelle est l'importance de la production et de la transformation?</li></ul>
<b>Circuits de commercialisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Quel est le circuit de commercialisation des principaux produits?</li></ul>
<b>Prix</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Quels sont les coûts du produit?</li></ul>
<b>Forces économiques et contraintes</b>	<p><i>Intervention de l'Etat:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Est-ce que la production, transformation, ou commercialisation d'un produit est affectée par la régulation des prix ou les subventions?</li><li><input type="checkbox"/> Qui contrôle les produits (gouvernement, concessions, industrie, etc.)? A quel niveau?</li></ul>
<b>Acteurs impliqués ou en relation avec le sous-secteur des produits forestiers</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Quels sont les acteurs directs du sous-secteur des produits forestiers dans la province et/ou le district? Faites-en la liste.</li><li><input type="checkbox"/> Quels sont les acteurs indirects influençant le sous-secteur des produits forestiers dans la province et/ou le district? Faites-en la liste.</li></ul>
<b>Législation commerciale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Existe-t-il un commerce et une législation spécifiques sur les produits forestiers et leur commerce (concernant spécialement l'accès aux ressources, la protection des forêts, des taxes/frais sur les produits forestiers, le commerce illégal)?</li><li><input type="checkbox"/> Quelles sont les opportunités et contraintes nationales pour la transformation des produits forestiers (capital, importation d'équipement, licences, main d'œuvre, etc.)?</li></ul>

**Accès au crédit**

- ❑ Quelles ressources financières sont disponibles pour les acteurs du circuit de commercialisation des produits forestiers?
- ❑ Quel type de crédit est disponible?
  - Formel et informel
  - Montant (nombre et montant des prêts) du secteur formel (banques, etc.)
  - Montant (nombre et montant des prêts) dans le cadre du crédit rural
- ❑ Quel capital actuel est utilisé pour ce secteur?
- ❑ Quelles sont les conditions d'obtention d'un crédit (taux d'intérêt, période de remboursement, nantissement)?

**Infrastructures**

- ❑ Quelles infrastructures existent déjà et quelles sont leurs contraintes?
  - Infrastructures physiques
  - Qualité et type d'infrastructures (route, chemins de fer, bateau, air)
  - Transport de l'équipement (camion, train, etc.)
  - Comparaison des coûts de chaque type (public et privé)
  - Comparaison de temps pour chacune
  - Point de vue et expériences des utilisateurs (commerçants, producteurs, transformateurs, etc.)
- ❑ Quels moyens de télécommunication existent et fonctionnent (téléphone, fax, e-mail, électricité)?
  - Réseau (lien avec le circuit de distribution)
  - Coûts
  - Point de vue et expériences des utilisateurs (commerçants, producteurs, transformateurs, etc.)

## De quelle information avez-vous besoin au niveau communautaire et du district?

Fiche

Pour obtenir des informations sur un produit au niveau communautaire et du district, l'équipe peut utiliser les questions de la liste de contrôle suivante:

### De quelle information avez-vous besoin?

#### MARCHÉ / ECONOMIE

---

##### Rôle du produit pour les ménages et l'économie locale

- Quel est le rôle des produits forestiers pour les ménages ou l'économie locale?  
*Pour chaque produit:*
  - Proportion (estimation) de personnes (hommes, femmes, enfants, autres) impliqués dans la production, transformation, commercialisation.
  - Volume et valeur (estimation) de chaque produit par ménage du groupe cible.
  - Pour les projets/programmes en relation à ces produits: taille du projet, budget et ressources.

##### Quantités moyennes commercialisées

- Pour chaque produit:*
- Quantités
  - Revenus (valeur)

##### Circuits de commercialisation

- Pour chaque produit:*
- Produit: calendrier, production, demande.
  - Acteurs: directs (hommes et femmes), indirects (en commençant avec la production).
  - Règles et règlements (par exemple affectant l'accès) pour la production, transformation, commercialisation.

##### Accès au crédit

- Sources de crédit possibles:
- Formelles/informelles;
  - Proportion de crédit (estimation, moyenne) allouée pour la production/transformation/commercialisation des produits forestiers;
  - Conditions pour des prêts: intérêt; période de remboursement; nantissement; type de bénéficiaires (hommes, femmes);
  - Obstacles pour l'obtention d'un prêt; meilleur moyen actuel pour financer les activités.



## GESTION DES RESSOURCES / ENVIRONNEMENT

---

- Ressources locales potentielles**
- Lister les différents écosystèmes et leur état (*brièvement*):  
Actuellement    il y a 5 ans    il y a 10 ans
  - Lister les ressources récoltées actuellement dans ces écosystèmes.
  - Lister les ressources qui étaient très nombreuses auparavant et qui sont devenues rares.

- Interaction entre la communauté locale et les forêts**
- Pour chaque produit:*
- Infrastructures entre produit et récoltants/producteurs;
  - Temps nécessaire pour les apporter au site de production/ de récolte;
  - Taux d'extraction par produit (par exemple combien est récolté en un jour par un récoltant):  
Actuellement    il y a 5 ans    il y a 10 ans
  - Qui sont les récoltants/producteurs? Locaux et/ou en dehors de la communauté? Hommes? Femmes?
- Si c'est une personne locale ou extérieure:
- Collectez-vous la même quantité à chaque saison?
  - Les locaux ou personnes extérieures collectent-ils plus, et à quelle saison?

## SOCIAL / INSTITUTIONNEL

---

- Organisation institutionnelle**
- Liste des acteurs indirects impliqués dans les produits forestiers et leur rôle:
    - Rôle/fonction:
      - Production
      - Transformation
      - Commercialisation
  - Identification des responsables locaux qui contrôlent la:
    - Production
    - Transformation
    - Commercialisation

- Mécanismes de gestion traditionnelle des ressources**
- Pour chaque produit:*
- Méthode traditionnelle de récolte: qui récolte? Hommes? Femmes? Autres? Où se trouve le produit?

**Règles et règlements commerciaux pour les produits forestiers**

- ❑ Est-ce que des croyances religieuses ou culturelles par rapport au produit influencent sa gestion, production, transformation et commercialisation?
- ❑ Est-ce que des règlements communautaires régissent la gestion des ressources?

**SCIENCES / TECHNOLOGIE**

---

**Connaissances techniques locales**

Ressources disponibles:

- Humaines: compétences; opportunités de formation pour les hommes, femmes; assistance actuelle des organisations, institutions.
- Techniques: équipement et outils techniques; matériels de formation utilisés.

**Transformation actuelle**

*Pour chaque produit:*

Opérations de transformation post-récolte:

- Sur le site de récolte
- Transformation primaire au sein du ménage/au village
- Transformation secondaire

Liste des industries de petite et moyenne échelles  
(Combien transforment actuellement le produit dans la zone?)



	<b>Fiche</b>
<b>Contraintes spécifiques du produit</b> <b>Autres coûts de production</b>	

**Pour les ménages:**

Produits	Principaux marchés	Temps pour se rendre au marché	Activités de vente par (% hommes /femmes /enfants)	Moyens de transport?	Coûts de transport des marchandises jusqu'au marché	Combien de voyages pour vendre sur les marchés	Montant des taxes/droits juridiques payés	Problèmes rencontrés Autres coûts?

	<b>Fiche</b>
<b>Contraintes spécifiques du produit pour le groupe cible: expérience de recevoir un crédit</b>	

**Pour les ménages:**

Source de crédit	Montant	Bénéficiaires (% hommes/femmes)	Groupes de sponsors	Objectif	Terme du crédit	Taux d'intérêt	Taux de remboursement	Autres besoins en crédit

<b>Contraintes générales du système de marché Possibilités de formations professionnelles</b>	<b>Fiche</b>
---	--------------

<b>Infrastructures pour la formation</b>	<b>District</b>	<b>Village</b>
<b>Liste et type d'écoles</b>		
<b>Liste et type de cours pour des formations professionnelles</b>		
<b>Nombre de membres du groupe cible qui sont allés à l'école (jusqu'à quel niveau?)</b>		
<b>Nombre de membres du groupe cible qui ont reçu une formation professionnelle (laquelle?)</b>		

**Contraintes générales du système de marché  
 Etat des infrastructures et des transports**

Fiche

District:	Village:						Autres
	Moyens de transport	Temps passé pour se rendre du foyer au marché	Prix pour un aller	Nombre de mois où il est utilisé	Nombre de mois où il n'est pas utilisé	Nombre de voyage au marché par mois	
Aucun (marchandises collectées dans le village)							
A pied							
Bicyclette							
Bateau							
Bus							

<b>Contraintes générales du système de marché                  Accès à la terre et aux produits</b>	<b>Fiche</b>
---	--------------

District:						
Village:						
Modalités pour la propriété des terres	Surface	Bénéficiaires (% groupe cible + % ménages)	But des utilisateurs (si programme spécifique)	Taxes ou frais juridiques/revenus annuels	Terme d'utilisation tolérée	
Terre allouée à un groupe (enregistré)						
Terre allouée à une personne (enregistré)						



## Etape 5: Effectuer une première sélection des produits

Fiche  
conseil

<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Aider l'équipe et les membres du groupe cible à analyser les informations collectées durant les Etapes 1 à 4 de la Phase 1.</li><li>□ Organiser un atelier afin d'aider les membres du groupe cible à identifier les produits non viables et ceux restants tout en exprimant leurs préférences.</li></ul>
<b>SITE POSSIBLE</b>	Sur le site(s).
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	Un atelier par jour par site (un village ou un groupe de villages). Séries d'ateliers si le groupe cible est important, ou s'il existe de nombreux sous-groupes. Les Etapes 5 et 6 seront conduites durant ces ateliers.
<b>RÉFÉRENCES</b>	Brochure C du manuel
<b>ETAPES POSSIBLES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Organiser une réunion et aider les collecteurs d'information à rassembler* les informations déjà collectées durant les Etapes 1 à 4 de la Phase 1 (identifier les liens entre les résultats des différents questionnaires et le présenter dans un format facile à lire) puis faire un exercice formateur de présélection virtuelle pour s'entraîner.</li><li>2. Organiser un atelier pour guider les participants à éliminer les produits non viables. Les participants sont les collecteurs d'information pour chaque village ou communauté, plus un nombre représentatif des membres du groupe cible pour chaque produit identifié – ceux couramment produits par la majorité des ménages – et les membres des sous-groupes** du groupe cible (femmes, pauvres, etc.).</li><li>3. Demander aux collecteurs d'information de diffuser les informations collectées et rassemblées durant les Etapes 1 à 4 de la Phase 1 avec les autres membres du groupe cible.</li><li>4. Demander aux participants de définir les critères de sélection en faisant des listes des raisons pour lesquelles ils considèrent qu'un produit est "mauvais" à commercialiser, en utilisant la fiche <i>Elimination des produits non viables</i>. Les participants de l'atelier peuvent avoir d'autres critères que les informateurs durant la collecte.</li><li>5. Vérifier si les critères mentionnés par les participants couvrent les quatre dossiers de développement de l'entreprise, en utilisant la <i>Liste de contrôle des critères***</i> à l'Etape 4 de la Phase 1.</li><li>6. Stimuler la discussion en éliminant les critères inadaptés et en ajouter qui sont plus utiles au groupe.</li><li>7. Afficher la liste des critères sur le mur à côté de la liste des ressources et produits, en utilisant la fiche <i>Liste des ressources et produits existants</i> de l'Etape 3.</li></ol>

8. Demander aux participants de l'atelier de passer en revue rapidement chaque ressource et le produit par rapport aux critères et conserver les résultats de la discussion sur la fiche *Elimination des produits non viables*. Si l'évaluation n'est pas immédiate ou si les membres ne sont pas d'accord, demandez-leur de se référer aux résultats rassemblés à l'Etape 4 de la Phase 1.
9. Inviter les participants à rejeter les produits qui ne correspondent pas à leurs priorités locales, parmi ceux qui n'ont pas encore été éliminés.
10. Demandez-leur de justifier ces sélections et discutez-en avec les membres des autres groupes cible. Les participants peuvent éliminer des produits dont le potentiel n'est pas connu. Encouragez-les à reconnaître qu'ils pourraient obtenir d'avantage d'information avant d'éliminer certains produits. Les produits non éliminés par cet exercice deviendront la base de la recherche conduite en Phase 2.
11. Revoir la liste des informations qui manquent encore et décider avec les participants comment se les procurer et quand revoir l'analyse de ces produits en utilisant un plan de travail comme dans la fiche *Plan d'action pour le travail de terrain de la Phase 1*.

## **CONSEILS**

\* Le facilitateur ne doit pas être tenté d'entreprendre cette tâche seul mais, au contraire, il doit essayer d'impliquer les membres du groupe cible même si cela requiert plus de temps et des compétences pédagogiques. L'effort sera utile et fera que les membres du groupe cible pourront apprendre comment rassembler l'information.

\*\* Le facilitateur doit vérifier si tous les participants de l'atelier savent lire et écrire, ou si, dans ce domaine, leurs compétences sont faibles. Proposer des aides pratiques pour faciliter l'atelier et assurer que l'information est accessible à tous les participants.

\*\*\* Soyez créatif! La liste de critères est indicative et doit être adaptée au cas par cas, selon les priorités du groupe cible et des objectifs du projet.





## Etape 6: Faire comprendre les avantages de travailler en équipe

Fiche  
conseil

<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Sensibiliser les entrepreneurs afin qu'ils comprennent que le soutien à leur entreprise sera fourni exclusivement à des groupes organisés, et rarement à des personnes seules.</li><li>❑ Préparer les entrepreneurs pour la formation des groupes d'intérêt qui aura lieu à l'Etape 3 de la Phase 2.</li><li>❑ Créer l'équipe qui participera à la Phase 2.</li></ul>
<b>SITE POSSIBLE</b>	Sur le site(s). Où vous vous trouvez (village ou district).
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	La dernière partie de l'atelier organisé pour conduire l'Etape 5 dans chaque site (village ou groupe de villages). En d'autres mots, les Etapes 5 et 6 sont conduites durant le même atelier.
<b>RÉFÉRENCES</b>	Brochure C du manuel
<b>ETAPES POSSIBLES</b>	<p>Durant l'atelier de l'Etape 5, une fois que les participants ont procédé à la présélection des produits potentiels, vous (et/ou les collecteurs d'information) devez:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Demander aux participants de réfléchir à deux manières possibles de développer une entreprise: seul ou en groupe. Vous pouvez utiliser la fiche <i>Votre expérience de travail en groupe</i>:<ul style="list-style-type: none"><li>• Demander aux participants de décrire une expérience durant laquelle ils ont réalisé des activités en groupe.</li><li>• Demandez-leur de lister les avantages qu'ils ont obtenus grâce au travail en groupe.</li><li>• Préparer un tableau pour comparer les avantages de travailler en groupe par rapport au fait de mener seul le même type d'activités.</li><li>• Demandez-leur de décrire comment ils constituent habituellement des groupes et quelles sont les règles établies (taille, responsabilité, étapes dans la création et la formalisation des groupes, et rôle des représentants). Cet exercice doit aider les participants à voir les avantages de créer des groupes d'intérêt.</li></ul></li><li>2. Invitez-les à reconnaître qu'à ce niveau, ils ne peuvent pas définir le statut juridique des futurs groupes du fait du manque d'information. Aidez-les à comprendre qu'ils doivent approfondir les aspects juridiques de création de groupes d'intérêt professionnels au cours de la Phase 2.</li><li>3. Conclure l'atelier en résumant les principaux résultats comme ils sont présentés dans la fiche <i>Principaux résultats de la Phase 1</i> et demander</li></ol>

- aux participants de décider s'ils veulent participer à la Phase 2.
4. Conclure la Phase 1: retourner au bureau, revoir le travail réalisé en remplissant la fiche *Rapport de mise en œuvre de la Phase 1*. Cela vous aidera si vous devez refaire cet exercice une autre fois et cela deviendra la base de la planification de la Phase 2\*.

## **CONSEILS**

\* L'équipe qui conduira la Phase 2 doit inclure les représentants des différents sous-groupes. Ce doit être de préférence des personnes impliquées à ce moment-là dans la production, la commercialisation ou la transformation d'un ou plusieurs produits présélectionnés à la fin de la Phase 1. Les membres de cette équipe seront les collecteurs d'information qui travailleront avec vous durant la Phase 2.

Votre expérience de travail en groupe				Fiche
<b>Village:</b>	<b>Activités pour lesquelles vous avez organisé des groupes par le passé</b>	<b>Conséquences de travailler en groupe</b>		<b>Comment les groupes ont été formés</b>
		<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	
		<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Règles de travail en groupe</b>

## Principaux résultats de la Phase 1

Fiche

<b>Conclusions de la Phase 1</b>	<b>Principaux résultats de la Phase 1</b>  Une liste de produits préselectionnés: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Les principales recherches à mener dans la Phase 2: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Profil du groupe cible des entrepreneurs continuant dans la Phase 2: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Membres de l'équipe du groupe cible qui veulent conduire la Phase 2: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>



Rapport de mise en œuvre de la Phase 1							Fiche
<b>Nom du facilitateur(s):</b>							
<b>Site de travail:</b>							
Etapes et activités	Nombre de jours	Date	Personnes impliquées	Site	Besoins logistiques	Besoins financiers	
Activités préliminaires de planification de la Phase 1							
Etape 1: Déterminer le groupe cible							
Etape 2: Déterminer les objectifs financiers du groupe cible							
Etape 3: Effectuer un inventaire des ressources et produits existants							
Etape 4: Identifier les principales contraintes du système de marché existant							
Etape 5: Effectuer une première sélection des produits							
Etape 6: Faire comprendre les avantages de travailler en équipe							
<b>Total</b>							



## Activités préliminaires de planification de la Phase 2

Fiches  
conseil

<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Revoir les résultats de la Phase 1 avec l'équipe des collecteurs d'information*.</li><li>❑ Former l'équipe des collecteurs d'information à utiliser les outils et méthodes pour réaliser la Phase 2.</li><li>❑ Préparer (ou aider les collecteurs d'information à préparer) un plan de travail qui inclura le calendrier des principaux résultats à atteindre et les activités requises, ainsi que les ressources nécessaires pour obtenir ces résultats.</li><li>❑ Rappeler aux collecteurs d'information (ou rafraîchir les mémoires de ceux qui ont participé à la Phase 1) les techniques de base d'observation et d'interview.</li></ul>
<b>SITE POSSIBLE</b>	Sur le site avec l'équipe des collecteurs d'information du village. Dans le bureau du projet du fait que c'est un exercice de planification qui doit être discuté avec le personnel du projet.
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	Un jour et demi ou deux jours pour former l'équipe. Un jour en plus pour finaliser la planification selon l'importance des activités ADM.
<b>RÉFÉRENCES</b>	Brochure D du manuel
<b>ACTIVITÉS POSSIBLES</b>	Avant de commencer la Phase 2, vous devez: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Organiser une réunion avec les membres du groupe cible qui veulent être impliqués dans la mise en œuvre de la Phase 2. Cette réunion présentera et reverra les résultats de la Phase 1 (voir la fiche <i>Principaux résultats de la Phase 1</i>).<ul style="list-style-type: none"><li>• Demander à un des collecteurs d'information qui a participé à la Phase 1 de revoir les méthodes utilisées pour conduire la Phase 1, en utilisant les conclusions de la Phase 1 (voir la fiche <i>Rapport de mise en œuvre de la Phase 1</i>).</li><li>• Expliquer aux participants l'objectif, les étapes et les résultats de la Phase 2, en insistant sur le fait que le but est de sélectionner les meilleurs produits de la liste.</li><li>• Analyser la liste des produits présélectionnés établie en Phase 1, et demander aux participants de suggérer des critères qu'ils utiliseraient pour qualifier un produit de "bon produit à commercialiser". Pour cela, utiliser les fiches <i>Définition des critères de sélection de la Phase 2</i> et <i>Critères possibles pour la sélection des produits de la Phase 2</i> afin de ne pas oublier des critères importants figurant dans les quatre dossiers de développement de l'entreprise.</li></ul></li></ol>

- Demander aux collecteurs d'information de récapituler l'information déjà en leur possession qui va leur permettre d'évaluer ces critères; puis demander leur de dresser une liste des informations qui est encore nécessaire pour chaque produit dans les colonnes appropriées de la fiche *Critères possibles pour la sélection des produits de la Phase 2*.
  - Invitez-les à établir la liste des informateurs et faciliter une discussion sur les trois études nécessaires à réaliser (dans le district, du district à la province, et hors de la province).
  - Insistez bien sur le fait qu'ils doivent s'associer avec d'autres partenaires pour collecter l'information impossible à obtenir par eux-même (lorsque la source d'information est trop lointaine, en dehors de la province). Identifier ces partenaires.
  - Durant cette réunion, demandez aux collecteurs d'information de calculer le temps requis pour réaliser une étude au niveau du district.
  - Conclure l'atelier en fixant une date de première réunion de l'Etape 1 de la Phase 2, une fois que la programmation de ces études a été fixée.
2. Retourner au bureau, définir le temps, les ressources humaines, logistiques et les besoins financiers sur la base des résultats de la réunion avec les collecteurs d'information en utilisant la fiche *Plan d'action pour le travail de terrain de la Phase 2*.
  3. Demander au projet de se charger de la partie de l'étude qui ne peut pas être réalisée par les collecteurs d'information locaux.
  4. Assurez-vous que vous disposez d'assez de temps et que le soutien logistique et financier dont vous disposez arrive à temps.

## **CONSEILS**

- \* Si des produits sont prêts (spécialement ceux des entreprises existantes) pour la Phase 2, d'autres peuvent encore nécessiter des informations avant la sélection finale et restent donc en Phase 1.

**Définition des critères de sélection  
de la Phase 2**

Fiche

<b>Activités préliminaires de planification de la Phase 2</b>	Liste des critères fixés par les collecteurs d'information du village, base pour la collecte des informations à la Phase 2
	Marché/Economie
	Gestion des ressources/de l'environnement
	Social/Institutionnel
	Sciences et technologie

## Critères possibles pour la sélection des produits de la Phase 2

Fiche

**Activités préliminaires de planification de la Phase 2**

**Critères possibles qui peuvent être utilisés pour la sélection des produits en Phase 2**

**Informations manquantes**

### **Marché/Economie**

- Approvisionnement en matières premières
- Marchés potentiels
- Concurrence (pour trouver une part de marché)
- Contraintes pour pénétrer le marché (circuits de commercialisation, politiques, expertise, besoins financiers élevés, etc.)
- Rentabilité

### **Gestion des ressources/de l'environnement**

- Disponibilité en temps (selon les saisons)
- Disponibilité en espace (temps nécessaire pour trouver et récolter le produit)
- Impact de la production sur l'environnement
- *Pour les produits agricoles seulement:*  
Temps écoulé entre la plantation et la récolte
- *Pour les produits forestiers seulement:*  
Potentiel de régénération  
Impact de la récolte

### **Social/Institutionnel**

- Bénéfices indirects pour la communauté
- Contribution aux revenus
- Expérience du produit
- Création d'emploi potentiel
- Impact de genre

### **Sciences et technologie**

- Adaptabilité des entrepreneurs ruraux
- Sites de transformation (distance de leur foyer)
- Technologie de transformation requise (degré de sophistication)
- Etat des infrastructures
- Ressources humaines/compétences, expertise
- Ressources humaines/nombre

**Plan d'action pour le travail de terrain  
de la Phase 2**

Fiche

Activités (listées par produit)	Qui?	Quand?	Soutien?	Coûts?
<b>Situation actuelle:</b>          				





## Etape 1: Analyser les quatre dossiers de développement de l'entreprise Etude de marché

Fiche conseil

### OBJECTIFS

#### 1. Etude de marché

- ❑ S'assurer que les études au niveau de la province et national (et/ou international) sont organisées par le projet ou les partenaires contractés.
- ❑ Faciliter la collecte d'information au niveau du district.
- ❑ Identifier les opportunités, forces et contraintes des circuits de commercialisation.

### SITE POSSIBLE

- ❑ Vous pouvez organiser les collectes d'information sur le marché au niveau du district, de la province et à travers les acteurs nationaux et même internationaux des circuits de commercialisation suivant le temps, les transports existants, le budget et l'équipe dont vous disposez.
- ❑ Demander à l'équipe des collecteurs d'information de travailler avec vous pour collecter l'information au niveau du district.
- ❑ Dans le même laps de temps, les partenaires réaliseront leurs études au niveau de la province, au niveau national et international selon les circuits de commercialisation du produit.

### DURÉE POSSIBLE

Six à dix jours (ou plus) pour les études conduites simultanément à différents niveaux selon les produits et l'importance de leurs circuits de commercialisation; les compétences de l'équipe; le nombre et la complexité des circuits de commercialisation; et la taille et l'accessibilité de la zone de production ciblée. Les études sur les circuits de commercialisation complexes peuvent prendre un mois à réaliser.

### RÉFÉRENCES

Brochures D et A du manuel pour les définitions des termes sur la commercialisation.

### ACTIVITÉS POSSIBLES

Vous devez:  
Organiser une réunion avec l'équipe des collecteurs d'information afin de préparer cette collecte. Les listes de contrôle des fiches de la Phase 2 comportent de nombreuses questions similaires à celles posées en Phase 1. Cependant, dans la Phase 2, à la fois le but des questions et le niveau de l'information requis sont différents. Durant l'analyse de la situation existante (Phase 1), l'étude avait pour objectif de rassembler des informations générales pour identifier les contraintes les plus sérieuses pouvant permettre l'élimination d'un produit ou les opportunités potentielles jouant en faveur du produit (à ensuite reconsidérer). Dans la Phase 2, l'étude doit servir à obtenir des informations plus détaillées sur les produits sélectionnés afin d'évaluer leur potentiel pour un futur développement. Les listes de contrôle sont utilisées pour déterminer l'information manquante. Utilisez aussi les fiches fournies pour lister les sources d'information au niveau du district, de la province et au niveau

1. Durant la réunion, vous devez:
  - Aider les collecteurs d'information à se partager le travail (chaque membre peut être responsable d'un ou deux produits qu'il connaît – ou plus, selon le nombre de collecteurs d'information et de produits disponibles).
  - Aidez-les à finaliser la liste d'information en utilisant les listes de contrôle *De quelle information avez-vous besoin au niveau de la commune/du district; De quelle information avez-vous besoin au niveau de la province/national; De quelle information avez-vous besoin au niveau international?* Ces listes de contrôle ne doivent pas être considérées comme des questionnaires à suivre à la lettre mais plutôt comme des fiches conseil apportant le minimum d'information nécessaire. Les utilisateurs doivent adapter les listes de contrôle à leurs besoins afin de pouvoir obtenir les informations utiles. Par exemple, si le groupe cible comprend des femmes qui disent quelles sont déjà surchargées de travail, les collecteurs d'information seront des femmes et l'information devra être collectée au sujet du potentiel des nouveaux produits pouvant diminuer leur tâche de travail.
  - Aidez-les à finaliser la liste des informateurs (et/ou autres sources) pour chaque type d'information en utilisant les fiches *Source d'information pour l'étude dans le district; Source d'information pour l'étude dans la province; Source d'information pour l'étude au niveau national; et Source d'information pour l'étude du marché international.*
  - Demander à une personne présente durant la Phase 1 de rappeler à tous les participants les méthodes d'observation et d'interview à utiliser sur le terrain. Si cela est nécessaire, demandez-leur de jouer le rôle du collecteur d'information et vous l'informateur (utiliser les fiches conseil de l'Annexe 3 *Améliorer ses compétences pour collecter des données/informations de base*), et/ou présenter la façon dont se déroule l'interview d'un informateur (un producteur ou un commerçant) en situation réelle.
2. Assurez-vous que l'équipe ait reçu le soutien financier requis pour les dépenses occasionnées par l'étude.
3. Faciliter la collecte d'information par les membres de l'équipe.
4. Travailler en coordination avec la province afin d'obtenir en parallèle les résultats des études faites au niveau géographique le plus large.
5. Demander aux collecteurs d'information d'inviter à un atelier de sélection des produits les membres actifs des groupes cible qui ont déjà été impliqués dans la production, la transformation et/ou la commercialisation des produits ciblés.

Pour assister les collecteurs d'information à réaliser l'analyse des circuits de commercialisation durant la même réunion, vous devez:

1. Expliquer les définitions de base sur la commercialisation (marché, circuits de distribution, circuits de commercialisation, etc., voir la partie finale de la Brochure A du manuel).
2. Expliquez-leur l'importance et les méthodes pour suivre le produit lorsqu'il passe du producteur au consommateur au sein du circuit de commercialisation. Si l'objectif est de collecter des informations auprès de toutes les personnes impliquées dans la commercialisation

du produit, cela peut être effectué de différentes manières. Par exemple:

- Vous pouvez commencer avec le consommateur et le redistributeur, et remonter le circuit de commercialisation; ou,
- commencer avec le producteur et suivre le produit à travers son passage entre le redistributeur et le consommateur, ou,
- commencer avec les intermédiaires et retourner ensuite au producteur du produit qui l'envoie au distributeur.

Interviewer les informateurs sur les domaines listés dans les listes de contrôle *De quelle information avez-vous besoin au niveau de la commune/du district; De quelle information avez-vous besoin au niveau de la province/national; De quelle information avez-vous besoin au niveau international?* Suivre une procédure systématique de collecte de l'information: compter le nombre de vendeurs proposant le produit sur le marché; interviewer plusieurs vendeurs sur l'origine du produit et sa destination; obtenir les niveaux de prix et les contraintes existantes.

L'information sur les différents volumes commercialisés et sur l'emplacement des acteurs directs et indirects dans les différents circuits de commercialisation (producteurs, commerçants, fabricants, transporteurs et consommateurs) doit être collectée.

Rassembler les données à la fin de l'exercice en compilant les notes de terrain et en élaborant un circuit de commercialisation qui reflète les contraintes liées à chaque intermédiaire et les améliorations possibles à apporter.

**Etape 1: Analyser les quatre dossiers de développement de l'entreprise**  
**Etude de la gestion des ressources/de l'environnement**

Fiche conseil

<b>OBJECTIFS</b>	<b>2. Etude de la gestion des ressources/l'environnement</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❑ Collecter l'information sur le site, le statut juridique et l'état des produits forestiers.</li><li>❑ Comprendre les caractéristiques biologiques actuelles des ressources sélectionnées.</li></ul>
<b>SITE POSSIBLE</b>	L'étude sur la ressource est menée dans la zone de production.
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	Plusieurs jours ou une ou deux semaines selon la taille et les conditions du site.
<b>RÉFÉRENCES</b>	Brochure D du manuel
<b>ACTIVITÉS POSSIBLES</b>	<p>Vous devez:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Inviter un expert forestier national et les collecteurs d'information, ainsi que des personnes expertes sur le sujet et fixer des heures d'étude qui ne gêneront pas les activités locales. Inviter, par exemple, un docteur de type traditionnel qui connaît bien les plantes et/ou les personnes locales qui peuvent avoir participé à un inventaire de la forêt ou des produits forestiers dans la zone concernée. Utiliser les fiches fournies pour lister les sources d'information au niveau du district, de la province et national.</li><li>2. Expliquer que l'information doit être collectée en interrogeant les utilisateurs locaux, en se rendant en forêt pour estimer les caractéristiques (estimations visuelles), et en préparant un croquis ou une carte sur un mode participatif. Consultez aussi les participants et les autres parties prenantes pour garantir la protection des droits de propriété intellectuelle des villageois. Vous devez expliquer l'objectif global de l'exercice et son importance dans la planification de la recherche, tout problème pouvant être abordé durant les conversations ou par l'observation directe.</li><li>3. Aider l'équipe à se rappeler du nom de la forêt, son emplacement, le statut juridique de la terre et la date à laquelle l'information a été collectée.</li><li>4. Aider l'équipe à estimer la zone de forêt sélectionnée, son couvert forestier, le nombre d'arbustes et d'arbres, les espèces les plus communes de la forêt, l'état de la forêt sur la base des opinions du groupe et d'une estimation visuelle. Insister sur le fait que l'exactitude des informations dépend de si vos observations directes ont été réalisées avec précaution et si vous avez utilisé la méthode de la triangulation.</li></ol>

## Etape 1: Analyser les quatre dossiers de développement de l'entreprise

### Etude au niveau social/institutionnel

Fiche conseil

<b>OBJECTIFS</b>	<b>3. Etude au niveau social/institutionnel</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❑ Evaluer les impacts potentiels directs et indirects des produits proposés sur la communauté.</li><li>❑ Analyser les aspects juridiques affectant le groupe cible.</li></ul>
<b>SITE POSSIBLE</b>	L'étude au niveau social/institutionnel est conduite au niveau de la communauté locale et au niveau national.
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	Un ou deux jours, ou plus selon la complexité du contexte local.
<b>RÉFÉRENCES</b>	Brochure D du manuel
<b>ACTIVITÉS POSSIBLES</b>	<p>Vous devez:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Evaluer les compétences des entrepreneurs potentiels et l'accès aux ressources et services de production en utilisant la liste de contrôle des fiches <i>De quelle information avez-vous besoin au niveau de la commune/du district; De quelle information avez-vous besoin au niveau de la province/national; De quelle information avez-vous besoin au niveau international?</i> Identifier les sources d'information en utilisant les fiches fournies pour lister les sources d'information au niveau du district, de la province et national.</li><li>2. Evaluer le niveau de participation des entrepreneurs potentiels dans les activités proposées en vérifiant leur présence, ponctualité et enthousiasme durant le travail de préparation.</li><li>3. Organiser des discussions pour évaluer la capacité des entrepreneurs potentiels à s'adapter aux changements qui résulteront de la nouvelle entreprise.</li><li>4. Impliquer les entrepreneurs potentiels afin qu'ils connaissent les mesures juridiques concernant chaque produit, pour défendre leurs droits, leur faire découvrir de nouvelles idées et sélectionner les produits qui correspondent à leurs besoins. La méconnaissance des règles et règlements et des possibilités et limitations juridiques de développement des entreprises (du fait de leur accès limité à l'information) est un des points faibles des futurs entrepreneurs vivant dans des zones éloignées.</li><li>5. Cette discussion leur permettra d'augmenter leur connaissance et de s'adapter aux impacts des nouvelles activités. Il est important que tous les sous-groupes (riches, pauvres, sans terres, femmes) soient représentés pour qu'ils expriment leurs propres attentes et limitations afin d'influencer la sélection des produits, la taille des futures entreprises et la manière de s'organiser.</li></ol>

## Etape 1: Analyser les quatre dossiers de développement de l'entreprise

### Etude au niveau scientifique et technologique

Fiche conseil

#### OBJECTIFS

#### 4. Etude au niveau scientifique et technologique

- ❑ Evaluer le niveau actuel de compétences techniques pour la récolte des ressources naturelles, les activités de post-récolte, la transformation et la commercialisation.
- ❑ Connaître les compétences techniques nécessaires pour répondre aux besoins des nouveaux marchés.

#### SITE POSSIBLE

L'étude au niveau technologique est réalisée dans la communauté locale pour évaluer les compétences et pratiques actuelles. Les études pour améliorer les technologies potentielles seront organisées localement ou au niveau du district, de la province ou national; mais rarement au niveau international.

#### DURÉE POSSIBLE

Un à deux jours, ou plus selon la complexité du contexte local.

#### RÉFÉRENCES

Brochure D du manuel

#### ACTIVITÉS POSSIBLES

Vous devez:

Interroger les informateurs déjà intervenus dans l'analyse des circuits de commercialisation sur les aspects scientifiques et technologiques en suivant la liste de contrôle des fiches *De quelle information avez-vous besoin au niveau de la commune/du district; De quelle information avez-vous besoin au niveau de la province/national; De quelle information avez-vous besoin au niveau international?* Identifier les sources d'information en utilisant les fiches fournies pour lister ces sources d'information au niveau du district, de la province et national.

#### Dans le pays:

1. Rechercher les meilleures techniques à utiliser pour la production, la transformation et la commercialisation.
2. Se renseigner sur les infrastructures existantes (routes, chemins de fer et aéroport), les sources d'énergie existantes (eau, électricité, bouse de vache, combustible) et leur coût.
3. Interviewer les acteurs du circuit de commercialisation sur les utilisations et besoins des produits (taille, couleur, qualité, techniques de transformation, etc.). L'étude peut être conduite avec des professionnels locaux ou nationaux: par exemple, dans le cas d'une petite entreprise, il est habituellement facile d'obtenir le prix d'un équipement simple disponible au niveau local tandis qu'une grosse entreprise devra consulter les centres de vente d'équipement.

**De quelle information avez-vous besoin au niveau de la commune/du district?**

Fiche

**De quelle information avez-vous besoin?**

**MARCHE / ECONOMIE**

---

**Demande**

Pour chaque produit:

- Quelles sont les caractéristiques des consommateurs?
- Quelle quantité de chaque produit est vendue: par jour, mois, saison, et par an?
- Quels sont les revenus et marges (par personne/ménage ou unité économique)?
- Quelles sont les pertes (détérioration, pas d'acheteurs, etc.)?
- Quels sont les frais et les taxes?
- Est-ce qu'il existe une demande non satisfaite (estimation basée sur les commandes non remplies)?

**Concurrents**

Pour chaque produit:

- Combien d'autres personnes (estimation: plus, de nombreux, peu; individus, intermédiaires, transformateurs, etc.) sont impliqués dans la production; la transformation; la commercialisation?
- Est-ce que le prix reçu/offert est le même? Plus élevé? Moins élevé?
- Dans le futur, y aura-t-il plus ou moins de concurrence?
- Le produit en question peut-il être substitué par d'autres produits?

**Distribution**

Qualité des infrastructures locales et en relation au produit:

- Le produit peut-il être efficacement transporté à travers le circuit de commercialisation? (point de vue de l'utilisateur)
- Quel est le premier mode de transport à travers le circuit de commercialisation? (camion, rail, air, etc.)
- Quel est le coût de transport des transactions? (montant par kg, tonne, container, etc.)

**Accès au crédit**

Pour chaque produit:

- Quels sont les besoins en crédit des acteurs impliqués dans la production; transformation; commercialisation?
- Quelles sont les sources de crédit existantes (à la fois formelles et informelles) pour chacun des acteurs qui le nécessitent?
- Quelles sont les restrictions à l'accès au crédit (par exemple de genre, les sans terres)?

**Position sur le marché**

Pour chaque produit:

- Qui sont les consommateurs du produit?
- Est-ce que le producteur est sensible aux préférences des consommateurs?
- Est-ce que le produit est vendu déjà transformé ou non?

**GESTION DES RESSOURCES / DE L'ENVIRONNEMENT**

*(Note: ceci doit seulement être utilisé pour les produits forestiers et ne concerne pas les produits agricoles.)*

---

**Evaluation des impacts environnementaux**

Pour chaque produit:

- Est-ce que la production/collecte a un impact négatif sur les ressources? Sur l'écosystème?
- Si oui, quels sont les impacts négatifs potentiels qui peuvent exister?

**Durabilité de l'approvisionnement**

- Quelle quantité peut être collectée dans la forêt sans dommage pour les ressources et l'écosystème?

**Expériences dans la gestion des ressources**

- Qu'est-ce qui est ou peut être fait pour réduire ou éliminer les impacts négatifs potentiels de la récolte/production du produit?

**SOCIAL / INSTITUTIONNEL**

---

**Contrôle sur le produit**

Pour chaque produit:

- Qui est chargé de la production? Hommes Femmes Enfants
- Qui est chargé de la transformation? Hommes Femmes Enfants
- Qui est chargé de la commercialisation? Hommes Femmes Enfants
- Qui reçoit l'argent des ventes? Hommes Femmes
- Qui décide de l'utilisation des revenus? Hommes Femmes

**Rôle des institutions et organisations locales**

Pour chaque produit:

- Quel est le rôle des institutions locales (y compris la main d'œuvre locale, les organisations gouvernementales et non gouvernementales et le secteur privé) dans la production (y compris les subventions et projets); la transformation; la commercialisation?

**Accès aux ressources**

Pour chaque produit:

- Est-ce que les producteurs/récoltants ont des droits d'accès aux ressources?
- Si non, quel pourrait être l'impact de l'absence de droits d'accès sur la récolte des produits dans le futur?



**Propriété  
des terres**

- Est-ce que les politiques sont définies au niveau du district et/ou de la province?
- Comment sont-elles appliquées dans les villages?

**Taxes et  
frais**

- Est-ce que les taxes et les frais sont fixés au niveau du district et/ou de la province?

**SCIENCES ET TECHNOLOGIE**

---

**Technologie  
locale**

Pour chaque produit:

- Quel est le niveau actuel de compétences et quelles sont les options techniques locales existantes pour les hommes/femmes pour:
  - L'extraction/la récolte?
  - Les opérations post-récolte (se rappeler du stockage!)?
  - La transformation?
  - La commercialisation?
  - La production?
- Comment les technologies locales et les savoir-faire des hommes et femmes peuvent être améliorés pour répondre aux besoins des nouveaux (et en expansion) marchés?

**Infrastructure**

Télécommunications:

- Est-ce que les acteurs du circuit de commercialisation ont accès aux moyens de télécommunication dont ils ont besoin? (point de vue des utilisateurs)
- Quelles sont les principales sources d'information sur le marché pour chaque acteur direct?
- Quelles sont les destinations du produit?
- Combien de temps met le produit pour passer du producteur au consommateur (villes ou pays destinataires)?
- Combien d'acteurs directs sont impliqués dans la distribution/flux du produit (estimation seulement)?

**De quelle information avez-vous besoin au niveau de la province/national?**

Fiche

**De quelle information avez-vous besoin?**

**MARCHE / ECONOMIE**

---

- Demande**
- Quelle est la demande du produit (tendances)?
  - Quelle quantité et valeur a le produit dans votre pays?
  - Quels sont les circuits de commercialisation du produit (y compris dans les autres régions du pays)?
  - Quelle a été la tendance lors des cinq dernières années (croissance, stable ou décroissance)?
- Concurrents**
- Est-ce qu'il existe d'autres producteurs (zones de production) du produit?
  - Si oui, combien? Quels sont leurs prix? Qui sont les consommateurs?
- Forces/ contraintes économiques**
- Est-ce que le gouvernement intervient au niveau des prix, approvisionnements, subventions pour la production, de la transformation ou la commercialisation du produit?
  - Qui (gouvernement, concessionnaires, industrie, etc.) contrôle le produit?
- Accès au crédit**
- Est-ce que des ressources financières sont disponibles pour les acteurs directs (hommes et femmes) du circuit de commercialisation du produit?

**GESTION DES RESSOURCES / DE L'ENVIRONNEMENT**

---

- Inventaires forestiers**
- Existants? Si oui, quelles sont les conclusions?
- Etude sur les rendements (du produit)**
- Existante? Si oui, quelles sont les conclusions?
- Etude sur la régénération**
- Existante? Si oui, quelles sont les conclusions?

- Modèle de gestion des ressources**       Est-ce qu'il existe des modèles de gestion des ressources développés pour minimiser l'impact de la récolte du produit sur les ressources naturelles de base?

## **SOCIAL / INSTITUTIONNEL**

---

- Utilisation des terres**       Quelles sont les opportunités et les restrictions d'utilisation des terres?
- Contraintes politiques**       Est-ce que le gouvernement intervient dans la production, la fixation des prix, etc.?
- Règlements**       Existe-t-il des contraintes d'accès aux ressources?  
 Y-a-t-il des règlements embarrassants?
- Taxes/frais**       Est-ce que des taxes et frais doivent être payés? (Noter si c'est par le producteur, transformateur, ou commerçant/marché.)
- Politiques sociales**       Est-ce que le travail des femmes est réglementé? Est-ce qu'il existe des restrictions pour le travail des enfants?

## **SCIENCES ET TECHNOLOGIE**

---

- Support services/ partenaires**       Est-ce qu'une assistance technique ou des services d'assistance existent?
- Nouvelles recherches techniques**       Qui sont les partenaires potentiels dans le développement de nouvelles technologies?  
 Est-ce que des recherches sur les nouvelles technologies ont été réalisées sur le produit?
- Transformation**       Est-ce qu'une technologie de transformation existe pour le produit?

**De quelle information avez-vous besoin au niveau international?**

Fiche

**De quelle information avez-vous besoin?**

**MARCHE / ECONOMIE**

---

- Demande**
- Quelles sont les tendances internationales de la demande pour le produit?
  - Quelles sont les quantités demandées et la valeur du produit (au niveau international)?
  - Quelle a été la tendance lors des cinq dernières années (croissante, stationnaire ou décroissante)?
- Niveau de qualité**
- Le produit peut-il atteindre des standards/besoins internationaux?
- Organisation possible de la distribution**
- Les organisations et associations nationales/internationales contribueront-elles à la distribution/commercialisation du produit?

**GESTION DES RESSOURCES / DE L'ENVIRONNEMENT**

---

- Expériences provenant des autres pays**
- Est-ce qu'il existe d'autres modes durables de récolte du produit dans d'autres pays?
- Demande pour des produits écologiques**
- Avez-vous une expérience dans la certification de produits respectueux de l'environnement?

**SOCIAL / INSTITUTIONNEL**

---

- Contraintes politiques**
- Est-ce qu'il existe des contraintes politiques au niveau international (par exemple une interdiction) sur le produit ou la transformation du produit?
- Règlements**
- Est-ce qu'il existe des règlements concernant le produit (par exemple un niveau de qualité requis)?

**Accords  
commerciaux**

- Est-ce que des accords commerciaux actuels peuvent aider ou entraver la commercialisation du produit?

**Produits  
acceptables  
socialement**

- Avez-vous de l'expérience dans la certification ou le respect des clauses d'approvisionnement des produits acceptables au niveau social?

**SCIENCES ET TECHNOLOGIE**

---

**Nouvelles  
Recherches  
techniques**

- Est-ce qu'il existe de nouvelles recherches pour contribuer au développement du produit et du marché?

**Sources d'information pour l'étude  
 dans le district**

**Fiche**

**Noms et adresses des collecteurs d'information:**

**Produit(s):**

**Date:**

Type d'information	Sources d'information				
	Matériels imprimés		Informateurs		
	Nature	Où?	Nature/ position	Institution/ organisation	Nom/ adresse (si possible)

## Sources d'information pour l'étude dans la province

Fiche

Noms et adresses des collecteurs d'information:

Produit(s):

Date:

Type d'information	Sources d'information				
	Matériels imprimés		Informateurs		
	Nature	Où?	Nature/ Position	Institution/ organisation	Nom/ adresse (si possible)

## Sources d'information pour l'étude dans le pays

Fiche

Noms et adresse des collecteurs d'information:

Produit(s):

Date:

Type d'information	Sources d'information				
	Matériels imprimés		Informateurs		
	Nature	Où?	Nature/ position	Institution/ organisation	Nom/ adresse (si possible)



<b>Sources d'information pour l'étude du marché international</b>	<b>Fiche</b>
---	--------------

**Noms et adresses des collecteurs d'information:**

**Produit(s):**

**Date:**

Type d'information	Sources d'information				
	Matériels imprimés		Informateurs		
	Nature	Où?	Nature/position	Institution/organisation	Nom/adresse (si possible)



## Etape 2: Sélectionner les produits ayant le potentiel le plus élevé

Fiche  
conseil

<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Aider les collecteurs d'information à rassembler les informations récoltées durant l'Etape 1.</li><li>□ Inviter les membres du groupe cible à un atelier pour comparer et sélectionner les produits ayant le potentiel le plus élevé.</li></ul>
<b>SITE</b>	Sur le site(s) avec les membres du groupe cible.
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	<p>Un ou deux jours pour rassembler les données provenant de différentes études.</p> <p>Un jour d'atelier par site (un village ou un groupe de villages). L'Etape 2 et une partie de l'Etape 3 doivent être conduites dans un même atelier.</p> <p>Ou une série d'ateliers si le groupe cible est constitué de nombreuses personnes ou nombreux sous-groupes.</p>
<b>RÉFÉRENCES</b>	Brochure D du manuel
<b>ETAPES POSSIBLES</b>	<p>Vous devez:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Organiser une réunion de planification et aider les collecteurs d'information à compiler l'information collectée dans l'Etape 1 de la Phase 2 de la manière suivante:<ul style="list-style-type: none"><li>• classer les produits par types;</li><li>• compiler l'information provenant des questionnaires;</li><li>• tracer les circuits de commercialisation sur un tableau;</li><li>• calculer les ventes, prix, valeurs, parts de marché, estimations de coûts et bénéfices pour développer un produit et les types de consommateurs possibles. Présentez ces données sous un format facile à lire en utilisant les fiches <i>Résumé de l'information collectée au niveau de la commune/du district par produit; Résumé de l'information collectée au niveau de la province par produit; Résumé de l'information collectée au niveau national par produit et Résumé de l'information collectée au niveau international par produit.</i></li></ul></li></ol> <p>Si l'information est contradictoire ou s'il manque des données, il peut être nécessaire de continuer à collecter d'autres informations et d'organiser d'autres interviews.</p> <p>Comme dans le cas de la Phase 1, ne soyez pas tenté de le faire seul mais essayez plutôt d'impliquer les membres du groupe cible même si cela requiert plus de temps.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2. Organiser un atelier pour aider les participants à comparer et sélectionner les produits ayant le potentiel le plus élevé. Parmi les participants, se trouveront les collecteurs d'information de chaque village, plus un nombre représentatif de membres du groupe cible pour chacun des principaux produits et les membres des sous-groupes* du groupe cible (femmes, pauvres, etc.).</li><li>3. Dans cet atelier, vous devez inviter les collecteurs d'information à diffuser l'information compilée sur tous les produits aux autres</li></ol>

membres du groupe en utilisant la fiche *Tableau d'évaluation du produit*. Pour cela, les collecteurs devront:

4. Reproduire le tableau d'évaluation du produit sur un grand tableau et présenter les résultats des études de l'Etape 1 de la Phase 2, en classant l'information dans les quatre dossiers de développement de l'entreprise. Faire une liste des produits possibles: pour chaque produit de la Phase 1, aider les participants à revoir les différentes options apportant une valeur ajoutée pour développer un produit dans leur entreprise. Par exemple, si les produits sont des fruits frais, proposer une série de conditionnements ou de produits transformés à partir de ces fruits (un panier de fruits, des fruits secs, de la confiture, du jus de fruit, ou des sucrerie). Discuter aussi des avantages et difficultés de cibler différents marchés pour chaque produit.
5. Demander aux participants de faire la liste des résultats, opportunités ou contraintes du produit.
6. Demander aux participants de proposer des solutions à ces contraintes grâce à l'information déjà obtenue pour chaque produit.
7. Recopier la fiche *Définition des critères de sélection* sur un tableau accroché au mur et expliquer le système d'attribution de scores ou points de la fiche de sélection du produit. Revoir les critères suggérés pour les changer/adapter ou en ajouter de nouveaux, plus importants pour eux ou qui pondèrent certains critères\*\*.
8. Leur présenter l'exercice de classification dans la fiche *Comparaison des scores attribués aux produits* et le copier sur un tableau dans un format similaire. Expliquer aux participants que l'objectif n'est pas seulement de choisir un produit pour la Phase 3 mais de sélectionner les produits avec lesquels ils veulent commencer à travailler immédiatement pour profiter du support du projet.
9. Demander aux participants de discuter et de tomber d'accord sur les scores attribués à chaque produit selon chaque critère\*\*\*.
10. Une fois que les scores ont été fixés pour tous les critères de chacun des produits, calculer alors les sous-totaux pour un produit pour chaque domaine de développement de l'entreprise et le total des scores pour un produit. Expliquer que les scores sont seulement utilisés comme des indicateurs de forces et faiblesses et non comme un outil de mesure précis.
11. Faciliter la discussion et l'analyse des scores obtenus par les produits. Présenter les produits ayant les totaux les plus élevés et ceux avec les plus faibles, puis ceux classés entre les deux. Amenez les participants à décider s'ils éliminent les produits ayant de faibles scores, ou si plus d'information doit être collectée avant de prendre une décision. Repérer où les forces et faiblesses résident grâce aux sous-totaux de chaque domaine de développement pour un produit donné. Si plus d'information doit être collectée, utiliser la fiche *Plan d'action* et fixer un nouveau rendez-vous avec le groupe une fois que cette information sera obtenue.
12. Demander aux participants d'imaginer des stratégies pour pallier aux faiblesses et ajouter-les aux solutions de la fiche *Tableau d'évaluation du produit*. Insister sur les contraintes potentielles les plus fortes comme par exemple le manque de capital d'investissement, la faible disponibilité des ressources (durant le

temps du projet), les faibles capacités de gestion, ou la difficulté de maintenir le niveau technologique requis pour atteindre la qualité demandée par le marché ciblé, etc.)

## **CONSEILS**

\* Les membres du groupe cible doivent utiliser des critères qui sont importants pour eux. Ils les incluront dans la fiche de sélection des critères présentée dans le prochain exercice. Tous les sous-groupes intéressés doivent être capables de participer à un exercice d'évaluation afin d'assurer que tous leurs besoins sont pris en considération durant la sélection du produit. Vous pouvez donc planifier un exercice d'évaluation selon le nombre de sous-groupes identifiés dans les étapes précédentes.

\*\* En ce qui concerne les critères sociaux, il est rare qu'un seul produit satisfasse les besoins de tous les membres du groupe cible, spécialement dans un contexte social hétérogène. Dans le contexte du projet, lorsque le nombre de bénéficiaires est un problème, il est important que plus d'un ou deux produits soient sélectionnés. Le nombre de produits sélectionnés reflète habituellement la diversité sociale et les attentes du groupe cible.

\*\*\* Selon la nature du produit, vous devrez utiliser deux formats différents: un pour les produits de la cueillette, un autre pour les produits cultivés (laissez le choix aux participants de remplir une fiche par produit ou de mettre tous les produits sur la même fiche). Sur la fiche, les paramètres vont de 1 à 4 selon qu'ils influencent la réalisation du produit et le développement du marché. Par exemple, si les critères sont positifs pour le développement futur du produit, il aura un classement élevé. C'est un classement relatif qui permet de comparer les produits (cela n'a pas de sens de les considérer en valeur absolue).

A ce niveau, il est très important d'être aussi réaliste que possible afin d'aider les participants à se concentrer sur les produits les plus faciles et pouvant rapporter le plus (à développer durant la durée du projet). Vous pouvez expliquer le concept des quatre produits et options de marché décrit à l'Etape 3 de la Phase 3 de l'ADM, aussi comprendront-ils que certains produits peuvent être réalisés rapidement avec moins de risques mais aussi moins de profits, alors que d'autres produits demandent plus de temps, avec plus de risques encourus mais sont plus rentables économiquement.

<b>Résumé de l'information collectée au niveau de la commune/du district par produit</b>	<b>Fiche</b>
--	--------------

**Produit:**

Etude au niveau	Marché/Economie	Gestion de la ressource/de l'environnement	Social/Institutionnel	Sciences et technologie
District	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

**Résumé de l'information collectée au niveau de la province par produit**

Fiche

**Produit:**

Etude au niveau	Marché/Economie	Gestion de la ressource /de l'environnement	Social/Institutionnel	Sciences et technologie
Province	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

<b>Fiche</b>
<b>Résumé de l'information collectée au niveau national par produit</b>

**Produit:**

Etude au niveau	Marché/Economie	Gestion des ressources /de l'environnement	Social/Institutionnel	Sciences et technologie
<b>National</b>		<input type="checkbox"/>		



	<b>Fiche</b>
<b>Résumé de l'information collectée au niveau international par produit</b>	

**Produit:**

Etude au niveau	Marché/Economie	Gestion des ressources /de l'environnement	Social/Institutionnel	Sciences et technologie
International	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

## Tableau d'évaluation du produit

Fiche

**Date:**

**District:**

**Village:**

**Facilitateur(s):**

**Produit:**

<b>Marché/Economie</b>	<b>Gestion de la ressource/de l'environnement</b>	<b>Social/Institutionnel</b>	<b>Sciences et technologie</b>
<b>Opportunités</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Opportunités</b>
<b>Contraintes</b>	<b>Contraintes</b>	<b>Contraintes</b>	<b>Contraintes</b>
<b>Solutions possibles</b>	<b>Solutions possibles</b>	<b>Solutions possibles</b>	<b>Solutions possibles</b>

**Exemple de fiche de sélection d'un produit**

**Fiche**

**Date:**

**District:**

**Village:**

**Facilitateur(s):**

**Produit**

CRITÈRES	ECHELLE	POINT
<b>MARCHE / ECONOMIE</b>		
Approvisionnement en matières premières/disponibilité	important modéré limité très limité	4 3 2 1
Marché potentiel	important modéré limité très limité	4 3 2 1
Concurrence (pour une niche de marché)	faible modérée élevée très élevée	4 3 2 1
Contraintes liées à l'entrée dans le créneau (circuits de distribution, politiques, expertise, fort besoin en fonds d'investissement)	faibles modérées fortes très fortes	4 3 2 1
Marges bénéficiaires/rentabilité	élevée modérée faible très faible	4 3 2 1
<b>GESTION DES RESSOURCES / DE L'ENVIRONNEMENT</b>		
Disponibilité (en temps): saisonnalité	Presque toujours occasionnellement rarement/saisonnier très rare	4 3 2 1

Disponibilité (dans l'espace): temps nécessaire pour le trouver et le récolter	étendue modérée rare très rare	4 3 2 1
<b>Pour les produits agricoles seulement</b> Durée entre la plantation et la récolte	courte modérée longue très longue	4 3 2 1
<b>Pour les produits forestiers seulement</b> Potential de régénération	élevé modéré faible très faible	4 3 2 1
<b>Pour les produits forestiers seulement</b> Impact de la récolte sur la survie des espèces	minimal modéré fort très fort	4 3 2 1
Impact de l'entreprise sur l'environnement	élevé modéré faible très faible	4 3 2 1
<b>SOCIAL / INSTITUTIONNEL</b>		
Bénéfices indirects pour la communauté	positifs neutres négatifs très négatifs	4 3 2 1
Contribution aux revenus	élevée modérée faible très faible	4 3 2 1
Expérience avec le produit	élevés modérés faible très faible	4 3 2 1
Création d'emploi possible	élevés modérés faible très faible	4 3 2 1

PHASE 2 : IDENTIFIER LES PRODUITS, LES MARCHES ET LES MODES DE COMMERCIALISATION  
 Etape 2: Sélectionner les produits ayant le potentiel le plus élevé

Impact de genre/activités selon les genres	seulement les femmes à la fois hommes et femmes quelques hommes seulement les hommes	4 3 2 1
<b>AU NIVEAU SCIENTIFIQUE ET TECHNOLOGIQUE</b>		
Adaptabilité des entrepreneurs ruraux Site de transformation	ménage village district province/autres	4 3 2 1
Adaptabilité des entrepreneurs ruraux Technologie de transformation/ expertise	élevés modérés faible très faible	4 3 2 1
Ressources humaines	élevées modérées faibles très faibles	4 3 2 1
Ressources humaines/compétences, expertise	élevé modéré faible très faible	4 3 2 1
Etat des infrastructures	élevé modéré faible très faible	4 3 2 1

**Note:** Ajouter ou retirer des critères selon les décisions des entrepreneurs.

## Comparaison des scores attribués aux produits

Fiche

**Date:**

**District:**

**Village:**

**Facilitateur(s):**

**Villageois:**

Reporter les points obtenus par chaque produit (des fiches de sélection des produits)

CRITÈRES	PRODUITS							
<b>Marché/Economie</b>								
Approvisionnement en matières premières								
Marchés potentiels								
Concurrence (ou niche de marché)								
Contraintes pour entrer dans le créneau								
Marges/rentabilité								
<b>Sous-total</b>								
<b>Gestion des ressources/de l'environnement</b>								
Disponibilité (en temps)								
Disponibilité (dans l'espace)								
<i>Pour les produits agricoles seulement</i>								
Durée entre la plantation et la récolte								
<i>Pour les produits forestiers seulement</i>								
Potentiel de régénération								
Impact de la récolte sur la survie des espèces								
Impact de la production sur l'environnement								
<b>Sous-total</b>								
<b>Social/Institutionnel</b>								
Bénéfices indirects pour la communauté								
Contribution aux revenus								
Expérience avec le produit								
Potentialité de créer des emplois								
Impact de genre								
<b>Sous-total</b>								
<b>Sciences et technologie</b>								
Adaptabilité pour les entrepreneurs ruraux: Site de transformation								
Adaptabilité pour les entrepreneurs ruraux: Technologie de transformation								
Ressources humaines								
Ressources humaines/compétences, expertise								
Etat des infrastructures								
<b>Sous-total</b>								
<b>Total</b>								

## Etape 3: Créer des groupes d'intérêt pour les produits sélectionnés

Fiche  
conseil

<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Aider les entrepreneurs à s'organiser en groupe d'intérêt.</li><li>❑ Identifier les entrepreneurs les plus motivés dans les groupes d'intérêt d'entrepreneurs.</li></ul>
<b>SITE</b>	Sur le site(s) avec les membres du groupe cible et les collecteurs d'information.
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	Dernière partie de l'atelier, une fois que les exercices de l'Etape 2 de la Phase 2 ont été réalisés. Un ou deux jours ou plus sont nécessaires pour les collecteurs d'information pour retourner dans leur village et faciliter la formation des groupes d'intérêt.
<b>RÉFÉRENCES</b>	Brochure D du manuel
<b>ACTIVITÉS POSSIBLES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Demander aux participants de se remémorer leurs expériences de travail en équipe et de faire la liste des avantages.</li><li>2. Expliquer la définition de "groupe d'intérêt"*.</li><li>3. Demander les noms des participants les plus intéressés à développer un ou plusieurs produits et qui souhaiteraient jouer le rôle de personnes contact avec les autres producteurs intéressés afin d'aider à organiser les réunions de la Phase 3. Ecrire leur nom sur la fiche Liste des représentants des groupes d'intérêt.</li><li>4. Discuter du rôle des personnes contact/représentants dans la création des groupes d'intérêt (leur proposer de retourner dans leur village et de discuter des objectifs de la formation des groupes avec les hommes ou femmes qui ont les mêmes activités).</li><li>5. Demander aux participants de choisir le produit qu'ils veulent développer et les inscrire dans le groupe du produit sur la fiche des membres du groupe Nombre de membres par groupe d'intérêt et par produit dans chaque village. Leur rappeler qu'ils peuvent participer à plusieurs groupes s'ils en ont la capacité et ont la volonté de gagner plus (donc d'atteindre les objectifs financiers prévus dans la Phase 1) grâce à différentes activités**.</li><li>6. Utiliser la fiche Qualités d'un bon entrepreneur, et leur demander de reconnaître les qualités des entrepreneurs qui peuvent motiver et guider les autres par leur exemple.</li><li>7. Conclure l'atelier en présentant le prochain atelier pour la Phase 3.</li><li>8. Leur demander de compléter*** les fiches de la Phase 2: la Liste des produits sélectionnés, la Liste des groupes d'intérêt et de leurs membres par produit, et la liste des représentants des groupes d'intérêt.</li></ol>

9. Conclure la Phase 2 en retournant au bureau pour revoir la mise en œuvre de la méthode de la Phase 2 et remplir la fiche Rapport de mise en œuvre de la Phase 2.

## **CONSEILS**

\* Un groupe d'intérêt existe pour un produit lorsque deux parties prenantes ou plus collectent et passent du temps et font et/ou utilisent les mêmes équipements et/ou compétences, force de travail et/ou capital de façon à ce que chaque membre bénéficie de manière équitable des activités du groupe. Le groupe d'intérêt peut prendre différentes formes selon les acteurs concernés, le niveau des activités de récolte/production, de transformation et commercialisation – et le contexte politique du pays. Au niveau de la production, le groupe d'intérêt peut prendre la forme d'un petit groupe informel, d'une coopérative formelle de producteurs aux nombreux membres, d'un groupe d'industries artisanales officiellement enregistré, etc.

\*\* Les entrepreneurs d'un même groupe d'intérêt développant un produit similaire peuvent être différents selon l'importance de leurs activités. L'un pourra s'être fixé des objectifs financiers plus ambitieux que d'autres et aura par exemple besoin de développer six ruches alors qu'un autre (faisant partie du même groupe) sera satisfait de sa situation et gagnera assez avec seulement trois ruches. Les participants ne sont pas toujours certains, à ce niveau, du produit qu'ils veulent exploiter, et peuvent même vouloir être dans deux groupes d'intérêt en même temps. Le processus de facilitation doit être flexible pour que les villageois ne sentent pas que l'ont fait pression sur leur décision. Dans certains cas, un chef de famille optera pour un groupe alors qu'une femme dans la même situation entrerait dans un autre groupe.

\*\*\* L'expérience montre que les villageois ont besoin de temps pour former des groupes d'intérêt et que de nombreux points doivent être clarifiés avant qu'ils décident de s'engager.



**Liste des représentants des groupes d'intérêt**

**Fiche**

**Date:**

**Facilitateur(s):**

**Produit:**

<b>Nom</b>	<b>Village</b>	<b>Niveau d'étude</b>	<b>Position officielle/ expérience</b>

<b>Nombre de membres par groupe d'intérêt et par produit dans chaque village</b>	<b>Fiche</b>
--	--------------

**Date:**  
**Facilitateur(s):**  
**Village:**

Produits	Nombre de membres par groupe							Total des groupes et membres	
	Groupe d'intérêt 1	2	3	4	5	6	7	Groupe d'intérêt	Membres
<b>Total</b>									

<b>Nombres de groupes d'intérêt et leurs membres par produit dans chaque village</b>	<b>Fiche</b>
--	--------------

**Date:**  
**Facilitateur(s):**  
**Village:**

Villages	Nombre de membres par groupe						Total des groupes et membres	
	Produit 1		Produit 2		Produit 3			
	Nombre de Groupes d'intérêt	Nombre de ménages	Nombre de Groupes d'intérêt	Nombre de ménages	Nombre de Groupes d'intérêt	Nombre de ménages	Nombre de Groupes d'intérêt	Nombre de ménages
<b>Total</b>								

## Qualités d'un bon entrepreneur

Fiche

### **Etape 3: Créer des groupes d'intérêt pour les produits sélectionnés**

Vous devez identifier les entrepreneurs qui peuvent motiver et guider leurs associés par la démonstration et la vulgarisation.

La liste de contrôle suivante peut vous aider à reconnaître les entrepreneurs potentiels.

#### ***Qualités d'un bon entrepreneur***

##### **Un bon entrepreneur:**

- prend des initiatives et ose prendre des risques
- voit et agit selon les opportunités
- s'inspire de l'expérience du passé
- est persévérant
- va à la quête de l'information
- attache de l'importance à la qualité du travail
- respecte les clauses des contrats de travail
- est efficace
- est un planificateur systématique
- trouve des solutions à tous les problèmes
- a confiance en lui
- est persuasif
- sait comment influencer les autres

Les entrepreneurs qui réussissent prennent en considération la résolution des problèmes, l'autorité et savent contrôler les autres.

*Adapté de Thomas Fricke, 1993.*

**Rapport de mise en œuvre de la Phase 2**

Fiche

**Nom du facilitateur(s):**  
**Nom du village(s), du site:**

**Bureau des facilitateurs:**

Etapes et activités	Nombre de jours	Date	Personnes impliquées	Site	Besoins logistiques	Besoins financiers
Planification préliminaire de la Phase 2						
Etape 1: Analyse des quatre dossiers du développement de l'entreprise						
Etape 2: Sélectionner les produits ayant le potentiel le plus élevé						
Etape 3: Créer des groupes d'intérêt pour les produits sélectionnés						
<b>Total</b>						



## Activités préliminaires de planification

Fiche  
conseil

<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Etablir en détail le type d'aide que les entrepreneurs peuvent attendre.</li><li>❑ Revoir les résultats de la Phase 2 et préparer un plan de travail pour la Phase 3.</li></ul>
<b>SITE</b>	Au siège du projet ou dans le bureau de terrain si la planification doit être discutée avec le personnel du projet.
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	Un ou deux jours selon le nombre de produits et groupes d'intérêt.
<b>RÉFÉRENCES</b>	Brochure E du manuel
<b>ACTIVITÉS POSSIBLES</b>	<p>Avant de commencer la Phase 3, vous devez:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Vous référer au calendrier et types d'aide (prêts ou subventions pour le fonds d'investissement, la formation, les partenariats avec d'autres organisations, etc.) que les entrepreneurs peuvent attendre durant la mise en œuvre de la Phase 3 de l'ADM et lorsque le projet sera commencé. Voir <i>les activités préliminaires de planification</i> de la Phase 1.</li><li>2. Compiler l'information sur le projet provenant de tous les informateurs et évaluer si certains produits peuvent être éliminés de la liste de sélection, quel type d'aide chaque produit nécessite et combien le projet peut en soutenir. Essayer d'imaginer les stratégies de sortie du projet lorsque vous discutez de l'aide nécessaire à apporter aux produits. Rechercher les liens entre les produits ayant des caractéristiques similaires afin d'utiliser le temps et les ressources du projet de la façon la plus efficace possible. Revoir les objectifs d'utilisation de l'ADM pour soutenir la création de l'entreprise en référence aux produits sélectionnés.</li><li>3. Basez-vous sur cette analyse pour planifier le temps, les ressources humaines, les besoins logistiques et financiers nécessaires pour réaliser la Phase 3 en utilisant la fiche <i>Plan d'action pour le travail de terrain de la Phase 3</i>. Le faire en fonction du nombre de groupes d'intérêt, de leur taille et site, du calendrier de production des ressources naturelles approvisionnant les entreprises potentielles, de la charge de travail saisonnier des femmes et des hommes. Vous pouvez aussi vous référer à la fiche <i>Nombres de groupes d'intérêt et leurs membres par produit dans chaque village</i> de la Phase 2.</li><li>4. Organiser un atelier des représentants des groupes d'intérêt pour chaque produit afin d'expliquer les objectifs, les étapes et résultats de la Phase 3. S'assurer qu'ils ont des copies des tableaux de sélection de la Phase 2 (fiche <i>Comparaison des scores des produits</i> de la Phase 2); du <i>Tableau d'évaluation du produit</i> (TEP) préparé dans l'atelier précédant la Phase 2; ainsi que les copies des graphiques réalisés sur les circuits de</li></ol>

commercialisation pour les produits spécifiques.

5. Puis, planifier les activités nécessaires avec les représentants. Discuter de leurs attentes et du support réaliste qui peut être fourni au projet et présenter le programme de *Service pour le développement des entreprises*\*.
6. Expliquer que la formation doit donner la capacité aux représentants de chaque groupe d'intérêt de former d'autres personnes et éventuellement, une fois que les entreprises ont démarré leurs activités avec succès, les entrepreneurs pourront eux-mêmes remplacer les fournisseurs de services locaux payés pour certains types de services délivrés par des formateurs externes à la communauté.

### **CONSEILS**

\* Au début de la Phase 3, les participants des ateliers seront enthousiastes à l'idée de vendre leurs produits et auront de fortes attentes face aux possibilités d'aide des facilitateurs et du projet ou de l'organisation, spécialement en termes financiers. Il est donc très important que les facilitateurs prévoient de discuter clairement avec les villageois, à ce point et de manière réaliste, de ce qui peut se passer et de ce qui peut être fourni compte tenu du temps de projet imparti et des ressources humaines et financières existantes. Insister aussi sur l'importance des partenariats avec d'autres acteurs pour assurer une aide sur le long terme après le projet. Insister sur l'idée d'utiliser les crédits pour les besoins de l'entreprise. Le *Service pour le développement des entreprises* au niveau communautaire peut aussi être présenté ici comme une des stratégies d'aide sur le long terme.



**Plan d'action pour le travail de terrain de la Phase 3**

**Fiche**

Activités	Qui?	Quand?	Soutien?	Coûts?

**Situation actuelle:**



## Etape 1: Etudier l'environnement commercial des produits/entreprises sélectionnés (1)

Fiche conseil

<b>OBJECTIFS</b>	<b>Avant de remplir le Plan de développement d'entreprise (PDE)...</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❑ Sensibiliser sur les avantages de préparer un Plan de développement d'entreprise (PDE).</li><li>❑ Aider les entrepreneurs à analyser s'ils ont encore besoin d'information pour préparer leur PDE.</li></ul>
<b>SITE</b>	Cette fiche est la première des deux fiches conseil de l'Etape 1 de la Phase 3. Vous devez l'expliquer dans le village avec chaque groupe d'intérêt pour chaque produit.
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	Un ou deux jours, au début du premier atelier de la Phase 3. Les Etapes 1 et 2 peuvent être menées l'une après l'autre sur le même site.
<b>RÉFÉRENCES</b>	Brochure E du manuel
<b>ACTIVITÉS POSSIBLES</b>	<p>Pour sensibiliser aux avantages de préparer un PDE*, vous devez inviter les représentants des groupes d'intérêt du même produit à une série d'ateliers. Durant le premier atelier, vous devez:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Demander aux participants de penser au type d'aide dont ils ont besoin pour démarrer leur entreprise.</li><li>2. Leur demander d'expliquer comment ils pensent convaincre les institutions ou personnes qui pourraient leur apporter une aide, de les soutenir.</li><li>3. Si un participant a déjà reçu un prêt d'une banque ou d'une organisation de crédit par le passé, lui demander de décrire les formalités qu'il/elle a remplies pour obtenir ce prêt.</li><li>4. Faciliter une discussion sur la nécessité de préparer un PDE dans lequel seront inclus les détails du projet pour lequel ils demandent des financements et/ou un soutien technique ou pour la gestion.</li><li>5. Diviser les participants en groupe d'intérêt selon leur entreprise. Expliquer que la Phase 3 est basée sur les résultats de la Phase 2. Introduire les objectifs, étapes et résultats de la Phase 3, ainsi que le plan d'activité qui a été développé dans les activités préliminaires de la Phase 3.</li><li>6. Utiliser le jeu <i>Faire une poupée</i> ou <i>Acheteurs et vendeurs</i> (voir Annexe 4) pour présenter l'importance du PDE (chaque groupe d'intérêt constitue une équipe). Utiliser le jeu pour souligner l'importance de la planification. Après le jeu, demander aux autres participants ce qui se passe lorsqu'une personne ne planifie pas ses activités et ne prépare pas de PDE.</li><li>7. Distribuer la fiche <i>Plan de développement d'entreprise (PDE)</i> à chaque groupe d'intérêt et expliquer que les ateliers de la Phase 3 auront pour objectifs de le réaliser. Vous pouvez utiliser la fiche <i>Composantes du PDE</i> pour présenter brièvement les principales questions qui doivent apparaître dans le PDE à compléter. Expliquer aux participants que l'objectif de cette étape est seulement d'évaluer</li></ol>

- l'information nécessaire pour remplir cette fiche. Les méthodes détaillées pour remplir les encadrés de cette fiche PDE seront présentées en Etape 4 lorsque vous devrez aider les entrepreneurs à les remplir.
8. Afficher les tableaux d'exercice de sélection de la Phase 2 (fiche *Comparaison des scores des produits* de la Phase 2) et le TEP (*Tableau d'évaluation du produit de la Phase 2*) préparés dans les ateliers précédents dans la Phase 2. Si les villageois n'apportent pas leur propre tableau, réalisez-en un nouveau en utilisant les notes des participants des ateliers précédents, puis revoyez-les. Distribuer la fiche *Quelle information possédez-vous sur votre produit?* à chaque groupe d'intérêt et l'utiliser comme une liste de contrôle rapide pour voir s'ils possèdent suffisamment d'information sur leur projet d'entreprise (basé sur le travail de la Phase 2). Demandez-leur de revoir la liste des informations manquantes compilées durant le TEP de la Phase 2.
  9. Aidez-les à définir leur stratégie et plan d'action pour savoir comment collecter l'information manquante\*\*. A ce niveau, l'information nécessaire sera réduite afin de les aider à décider entre les divers processus et les options de commercialisation pour chaque type de produit (par exemple des fruits frais, des fruits secs, des jus de fruit ou des confitures). L'information nécessaire concernera principalement les coûts liés à la technologie, l'information sur le marché, les niveaux de qualité requis (y compris les règlements concernant l'étiquetage et la standardisation). Normalement, un représentant du groupe doit être choisi pour une autre visite à l'acheteur ciblé afin de vérifier les quantités commandées, les prix, le système de livraison, les accords de paiement et obtenir d'autres informations politiques et technologiques qui manquent souvent.
  10. Une fois que les informations manquantes ont été collectées, organiser d'autres réunions des groupes d'intérêt dans le village afin de travailler sur les étapes de la Phase 3.

## **CONSEILS**

\* Soyez créatif! Les questions des fiches sont seulement indicatives. Les opportunités et contraintes diffèrent d'une entreprise à l'autre, vous devez donc adapter les questions à votre situation.

\*\* Les participants peuvent aussi reprendre les questions restées sans réponse une fois effectuée l'identification des consommateurs et leurs besoins analysés.

**Plan de développement d'entreprise (PDE)**

**Fiche**

**Facilitateur:**

**Date de préparation:**

---

**Noms de l'entrepreneur et des représentants**

**Nom de l'entreprise**

**Adresse**

**Encadré 1 Description du produit**

Nom du produit, zone de production ou de collecte du produit, type de transformation (voir l'Encadré 9 du PDE), présentation du produit et de l'emballage.

<b>Encadré 2</b> <b>Caractéristiques du marché (Résumé des fiches <i>Analyse de la concurrence</i> et <i>Identifier les opportunités et contraintes du marché</i>)</b>						
<b>Produits similaires/ concurrence</b>	<b>Prix de vente des concurrents</b>	<b>Clientèle ciblée</b>	<b>Marché ciblé (physique)</b>	<b>Stratégies de distribution et de promotion proposées</b>	<b>Permis requis</b>	<b>Types d'alliances ou de partenariats stratégiques</b>

<b>Encadré 3</b> <b>Description de l'entreprise (mission et buts), des moyens de paiement, de structure organisationnelle et des partenariats stratégiques pour la commercialisation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Période de temps projetée pour le PDE, résumé du plan de production et de la structure organisationnelle de l'entreprise (Qui en est le propriétaire? Est-ce que certains associés ne font pas partie de la communauté? Quelle est la structure de gestion?).</li> <li>• Mission: elle peut inclure les caractéristiques du produit, les types de consommateurs (Résumé de la fiche <i>Identifier les consommateurs et leurs besoins</i>), les caractéristiques uniques et avantages de produits similaires comparés aux concurrents (Résumé des fiches <i>Analyse de la concurrence</i> et <i>Comparer le nouveau projet d'entreprise à la concurrence</i>), les objectifs des plans de commercialisation, environnemental, social/institutionnel et technologique (Encadrés 7–9 du PDE).</li> <li>• Buts: Ils peuvent inclure les marchés ciblés (Encadré 2 du PDE), les objectifs de ventes (Encadré 6 du PDE), les volumes de production attendus dans un cadre de développement durable (Encadré 6 du PDE) et les revenus attendus (Encadré 16 du PDE).</li> </ul>

<b>Encadré 4</b> <b>Infrastructures et ressources humaines nécessaires</b> (Résumé de la fiche <i>Capacités, ressources et compétences des entrepreneurs</i> )				
Technologies requises (transformation, emballage, stockage, etc.)				
<b>Personnel requis</b>	<b>Fonction</b>	<b>Temps nécessaire</b>	<b>Expérience requise</b>	<b>Salaire</b>

<b>Encadré 5</b>		<b>Système de production</b>			
<b>Produit</b>	<b>Production totale (unité)</b>	<b>Durée entre la plantation et la récolte</b>	<b>Période de récolte</b>	<b>Risques liés à la production</b>	<b>Prévention des risques</b>

<b>Encadré 6</b>		<b>Objectifs de vente</b>	
<b>Produit</b>	<b>Taux/unité</b>	<b>Quantité</b>	<b>Total (en ...)</b>
1			
2			
<b>Total</b>			

<b>Encadré 7</b>	<b>Plan de gestion des ressources</b>
Objectifs:	

**Encadré 8 Plan organisationnel et de gestion**

Objectifs:

**Encadré 9 Plan technologique**

Objectifs:

**Encadré 10 Evaluation des risques et stratégies pour réduire les risques**

**RISQUES:**

**STRATÉGIES:**



<b>Encadré 11</b>	<b>Investissements fixes (Période de temps)</b>			
	<b>Investissements fixes</b>	<b>Taux (Unitaire)</b>	<b>Qté (Unitaire)</b>	<b>Total</b>
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
			<b>Total</b>	

Encadré 12	Amortissement (Voir Encadré 11)			
	Investissements fixes	Total des coûts	Durée de vie (ans)	Amortissement/ article/an
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
			<b>Total</b>	

Encadré 13	Coûts variables (Spécifier la période de temps – voir Encadré 3)			
	Types de coûts	Taux/Unité	Qté	Total
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
		<b>Total</b>		

<b>Encadré 14 Coûts fixes (sur une période de temps – voir Encadré 3)</b>				
	<b>Types de coûts</b>	<b>Taux (Unité)</b>	<b>Qté (Unité)</b>	<b>Total</b>
1.				
2.				
3.				
			<b>Total</b>	

<b>Encadré 15</b>		<b>Total des besoins en capital</b>	
<b>a) Investissements fixes</b>			
Investissements fixes – voir Encadré 11			<input type="text"/>
<b>b) Fonds de roulement pour une période spécifique</b>			
Période de temps:	<input type="text"/>		
Coûts variables voir Encadré 13			<input type="text"/>
Coûts fixes voir Encadré 14		+	<input type="text"/>
<b>Total des fonds de roulement:</b>		=	<input type="text"/>
<b>c) Total des investissements fixes (a) et fonds de roulement (b)</b>			<input type="text"/>

<b>Encadré 16 Sources de capital</b>	
> Contributions des membres	
> Capital apporté par le groupe	
> Prêt	
> Subvention	
<b>Total (devrait correspondre au N°15c)</b>	

<b>Encadré 17 Intérêts</b>						
<p><b>Montant mensuel des intérêts (%):</b></p>	<p>Intérêt annuel  <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>                       12 mois</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 30px; margin: 10px auto;"></div> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 30px; margin: 10px auto;"></div> <p style="text-align: center;">=</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 30px; margin: 10px auto;"></div> <p style="text-align: right; margin-right: 20px;"><b>%</b></p>					
<b>Total des coûts d'intérêt:</b>						
<p>Montant mensuel des intérêts (%)</p> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p style="text-align: center;">100</p>	<p>X</p>	<p>Nombre de mois de prêt requis</p>	<p>X Total du montant des prêts =</p>	<p>Coût d'intérêt</p>		
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 30px; margin: 0 auto;"></div>	<p>X</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 30px; margin: 0 auto;"></div>	<p>X</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 30px; margin: 0 auto;"></div>	<p>=</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 30px; margin: 0 auto;"></div>

<b>Encadré 18</b>		<b>Profit (ou perte) pour une période à spécifier</b>	
<b>a) Revenus:</b>			
Total des revenus des ventes voir Encadré 6			
<b>b) Dépenses annuelles:</b>			
Amortissements voir Encadré 12			
Coûts variables voir Encadré 13			
Coûts fixes voir Encadré 14			
Intérêts voir Encadré 17			
	<b>Total des dépenses</b>		
<b>c) Profit ou perte (a-b):</b>			
Revenus (total 18a)	perte	Total Dépenses (total 18b)	
	perte		
	=		



**d) Profit net:**

Profit (voir 18c)	perte	Taxes ou autres frais
<input type="text"/>	perte	<input type="text"/>
	=	<input type="text"/>

<b>Encadré 19    Retour sur investissement</b>			
Retour sur investissement (%) :	Profit net (18d)		
	_____	x 100	%
	Total investissements (15c)		
	_____		
Retour sur investissement (%) :	_____	x 100	%
	_____		

<b>Encadré 20</b> <b>Besoins en liquidité</b>				
<b>Période de temps (par exemple le mois)</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Revenus</b>				
Espèces disponibles (voir Encadré 15: Total en fonds de roulement)				
Ventes du produit 1 (voir Encadré 6)				
Ventes du produit 2 (voir Encadré 6)				
<b>Total des revenus</b>				
<b>Dépenses</b> (voir Encadrés 11, 13, 14)				
<b>Total des dépenses</b>				
Total des revenus (de ci-dessus)				
<b>Revenus moins les dépenses</b>				

<b>Encadré 21 Conclusion de l'analyse de l'entreprise</b>

## Composantes d'un Plan de développement d'entreprise (PDE)

Fiche

### Noms, adresse et représentants de l'entrepreneur

**Encadré 1** Description du produit

**Encadré 2** Caractéristiques du marché

**Encadré 3** Description de l'entreprise (mission et buts), des systèmes de paiement, de la structure d'organisation et des partenariats stratégiques pour la commercialisation, incluant:

- Période de temps prévue dans le PDE, résumé du plan de production et structure d'organisation de l'entreprise.
- Mission: peut inclure les caractéristiques du produit, les types de consommateurs ciblés, les caractéristiques uniques et les avantages des produits des concurrents comparés à des produits similaires, les objectifs du plan de commercialisation, environnemental, social/institutionnel et technologique
- Buts: peuvent inclure les marchés ciblés, les objectifs de ventes, le volume durable de production et les revenus attendus

**Encadré 4** Infrastructures et ressources humaines nécessaires

**Encadré 5** Système de production

**Encadré 6** Objectifs de ventes

**Encadré 7** Plan de gestion des ressources

**Encadré 8** Plan organisationnel et de gestion

**Encadré 9** Plan technologique

**Encadré 10** Evaluation des risques et stratégies pour réduire les risques

**Encadré 11** Investissements fixes

**Encadré 12** Amortissements

**Encadré 13** Coûts variables

**Encadré 14** Coûts fixes

**Encadré 15** Total des besoins en capital

**Encadré 16** Sources de capital

**Encadré 17** Intérêts

**Encadré 18** Profit (ou pertes) pour une période à spécifier

**Encadré 19** Retour sur investissement

**Encadré 20** Besoins en liquidité

**Encadré 21** Conclusion de l'analyse de l'entreprise

Quelle information possédez-vous sur votre produit?		Fiche
Pour analyser l'environnement commercial	Information déjà connue (cocher la case)	Information qui manque encore (cocher la case)
Questions	X	X
<b>Marché</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour lequel des quatre produits et options de marché avez-vous opté?</li> <li>• La quantité potentielle qui peut être vendue est...</li> <li>• Le nombre d'acheteurs potentiels est...</li> <li>• Parmi elles, le nombre de grandes compagnies est...</li> <li>• Quel niveau de prix pensez-vous qu'il existe pour votre produit?</li> <li>• Quel est le volume raisonnable de production pour votre produit?</li> <li>• Connaissez-vous les principaux acteurs de ce sous-secteur?</li> </ul>		
<b>Gestion des ressources/de l'environnement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources naturelles: Quelle quantité de produit peut être récoltée sans en affecter la durabilité?</li> <li>• Récolte des produits sauvages: Le taux de régénération de la ressource est ...</li> <li>• Ressources cultivées: Le volumes des ressources est...</li> <li>• Ressources cultivées: La durée du cycle saisonnier de la ressource est...</li> </ul>		
<b>Social/institutionnel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissez-vous toutes les règles et règlements concernant votre produit et les institutions qui en sont responsables?</li> <li>• Connaissez-vous le rôle des hommes et femmes dans la production et la commercialisation de ce produit?</li> </ul>		
<b>Sciences et technologie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle valeur ajoutée offre la technologie que vous voulez utiliser?</li> <li>• Quels sont les coûts de cette technologie?</li> <li>• Qui peut entretenir ces équipements et ces personnes sont-elles accessibles?</li> </ul>		

## Etape 1: Etudier l'environnement commercial des produits/entreprises sélectionnés (2)

Fiche conseil

<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Aider les entrepreneurs à identifier les consommateurs de leurs produits et évaluer les concurrents.</li><li>❑ Aider les entrepreneurs à reconnaître les capacités, ressources et compétences minimales requises pour faire fonctionner leur entreprise.</li></ul>
<b>SITE</b>	Cette fiche constitue la seconde des deux fiches conseil pour l'Etape 1 de la Phase 3. Elle doit être présentée dans les villages avec les membres des groupes d'intérêt de chaque produit lorsque vous les aidez à remplir le PDE.
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	Un ou deux jours au début du premier atelier de la Phase 3.
<b>RÉFÉRENCES</b>	Brochure E du manuel
<b>ACTIVITÉS POSSIBLES</b>	<p>Pour <b>identifier les consommateurs et évaluer les concurrents</b> lors de la réunion avec le groupe d'intérêt, vous devez:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Initier une discussion pour encourager les participants à reconnaître les contraintes potentielles et les opportunités de l'environnement commercial, en utilisant la série de questions proposées dans la fiche <i>Identifier les opportunités et contraintes du marché*</i>. Demandez-leur de regarder les réponses dans les conclusions de l'exercice précédent réalisé avec la fiche <i>Quelle information possédez-vous sur votre produit?</i></li><li>2. Revoir le concept des 5P de la commercialisation (personne, produit, place (ou lieu), prix, promotion, voir la Brochure E du manuel). Un jeu de rôle peut aussi être utilisé ici (voir le jeu <i>Les différentes façons de commercialiser un produit</i>, en Annexe 4). Malgré tout, ne pas trop entrer dans les détails sur les 5P ou sur les options commerciales des produits puisqu'ils seront de nouveau abordés à l'Etape 3 de la Phase 3.</li><li>3. Introduire la notion correspondant au premier 'P': les Personnes. Distribuer la fiche <i>Identifier les consommateurs et leurs besoins</i> et encourager les participants à réfléchir aux différents types de consommateurs, aux raisons qui font qu'ils achètent ou non un produit et les diverses façons dont ils les utilisent.</li><li>4. Continuer avec le second 'P': les Produits. Expliquer qu'il existe quatre options pour les produits et les marchés, chacun ayant des niveaux différents de profit et de risque (voir aussi la Brochure E du manuel, Etape 3 de la Phase 3).</li><li>5. Jouer le jeu <i>Les différentes façons de commercialiser un produit</i> pour expliquer les notions de risque et de profit (Annexe 4).</li><li>6. A partir de leurs conclusions sur les consommateurs, discuter de comment la qualité et l'emballage du produit peuvent avoir une influence (taille et type d'emballage, marque, etc.). C'est peut être le</li></ol>

bon moment d'introduire l'idée de certification et de respect des mesures sanitaires pour certains marchés.

7. Présenter l'idée de concurrence. Distribuer les fiches *Analyse de la concurrence* et *Comparer le projet de nouvelle entreprise à la concurrence*. Demander aux participants d'évaluer les principales caractéristiques et besoins des consommateurs des principaux concurrents. Les participants devront utiliser les données collectées durant les Phases 1 et 2. De plus, ils doivent trouver des informations dans les publications et bulletins de commerce, les foires commerciales, l'avis des consommateurs et/ou durant les visites aux concurrents.
8. Continuer en présentant le 'P': Prix. Discuter des prix qu'ils pensent pouvoir fixer pour leurs produits. Expliquer qu'ils seront calculés avec précaution à l'Etape 3 de la Phase 3.
9. Aborder le 'P' suivant: Place ou site (*Place* est traduit de l'anglais *Place*) et les mécanismes de distribution. Revoir l'information sur les circuits de distribution et les analyses du sous-secteur discutés en Phase 2 (en utilisant le même tableau qu'à la Phase 2 si possible). Choisir les lieux de vente du/des produits et comment ils seront transportés du village au point de vente.
10. Aborder le dernier 'P': Promotion. Encourager une discussion sur le moyen de présenter les produits aux consommateurs d'une manière plus attractive que les concurrents.

Aider les participants à inventorier les capacités, ressources et compétences requises pour gérer une entreprise en utilisant la fiche *Capacités, ressources et compétences de l'entrepreneur*.

## **CONSEILS**

\* Soyez créatifs! Les questions des fiches sont seulement indicatives. Vous devez adapter les questions à votre situation selon les opportunités et contraintes qui existent d'une entreprise à l'autre.



Identifier les opportunités et contraintes du marché	Fiche
<p><b>Analyser le marché</b></p>	<p><i>Adapter la liste avec des questions correspondant à votre situation</i>                      Voici des exemples de questions qui peuvent aider les entrepreneurs à réfléchir sur les opportunités offertes par le marché pour leur produit:</p> <p><b>Pour identifier les opportunités:</b></p> <p><i>Marché</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce qu'il existe des segments de clientèle dont l'intérêt pour ce produit pourrait augmenter (jeunes, personnes âgées, populations urbaines, rurales, à bas revenus, etc.)?</li> <li>• Avez-vous une possibilité d'accès aux marchés où le produit pourrait être offert aux consommateurs?</li> <li>• Ce produit peut-il concurrencer des produits similaires déjà proposés (qualité, goût, prix, conception, disponibilité)?</li> <li>• Quelles sont les nouvelles utilisations potentielles du produit?</li> </ul> <p><i>Gestion des ressources</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que l'approvisionnement des matières premières peut augmenter?</li> <li>• Est-ce qu'il existe de nouvelles méthodes de gestion des ressources?</li> <li>• Est-ce qu'il existe une possibilité d'étendre la zone d'approvisionnement?</li> </ul> <p><i>Institutionnel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que des politiques et nouvelles lois peuvent profiter au produit?</li> <li>• Quels types de liens peuvent être créés avec des organisations qui possèdent une l'expertise au niveau de la production et/ou de la commercialisation de ce produit?</li> </ul> <p><i>Technologie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce qu'il existe des technologies qui permettent d'augmenter les volumes de production? Leurs prix sont-ils abordables?</li> <li>• Est-ce qu'il existe des personnes compétentes qui pourraient former les nouveaux entrepreneurs et améliorer les caractéristiques du produit et/ou de la productivité?</li> <li>• Est-ce qu'un plan est prévu pour améliorer les infrastructures locales (communications, transport, énergie)?</li> </ul> <p><b>Pour identifier les contraintes:</b></p> <p><i>Marché</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que le marché pour votre produit est stable ou peut augmenter ou se réduire?</li> <li>• Est-ce que les changements de contexte économique et de nouvelles habitudes de consommation peuvent bénéficier à votre produit?</li> <li>• Est-ce que les concurrents peuvent copier votre produit?</li> </ul> <p><i>Gestion des ressources</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que les matières premières sont disponibles en quantité suffisante?</li> <li>• Est-ce que la commercialisation du produit peut encourager la surexploitation des ressources?</li> </ul> <p><i>Institutionnel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que les formalités pour produire et commercialiser ce produit peuvent devenir plus complexes? Est-ce que des taxes ou frais pourraient augmenter le prix du produit? Des subventions dans certaines zones de production peuvent-elles créer une concurrence déloyale ?</li> </ul> <p><i>Technologie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que les coûts de la nouvelle technologie peuvent augmenter?</li> <li>• Est-ce que la nouvelle technologie est accessible?</li> </ul>

<b>Identifier les consommateurs et leurs besoins</b>			<b>Fiche</b>
<b>Usages du produit</b>	<b>Type de consommateurs</b>	<b>Besoins spécifiques des consommateurs</b>	<b>Concurrents</b>

Les réponses aux questions suivantes peuvent vous aider à vérifier si ces différents types de consommateurs (segments de marché) vous sont accessibles.

Vous devez évaluer si:

- Vous pouvez produire un volume suffisant pour répondre aux besoins des différents types de consommateurs.
- Vous pouvez décrire les caractéristiques de ces consommateurs.
- Vous pouvez entrer en contact avec eux par la publicité et des centres de distribution.

## Analyse de la concurrence

Fiche

Evaluer les besoins des consommateurs et les caractéristiques des principaux concurrents en utilisant les critères suivants:

Critères	Concurrent 1	Concurrent 2	Concurrent 3	Concurrent 4
<b>Quelle est leur stratégie commerciale?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Caractéristiques du produit</li><li>• Prix</li><li>• Type de clientèle</li><li>• Lieu de distribution</li><li>• Promotion</li></ul>				
<b>Taille?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Chiffre d'affaires</li><li>• Nombre d'employés</li><li>• Volume de production</li></ul>				
<b>Fonctions remplies?</b>				
<b>Type de technologie?</b>				

Utiliser les informations obtenues lors des Phases 1 et 2 et/ou provenant de votre récente étude sur le terrain pour compléter ce tableau.

**Comparer le nouveau projet d'entreprise à la concurrence**

Fiche

Faire la liste de vos forces, faiblesses, opportunités et contraintes dans la première colonne et celles des entreprises concurrentes dans la seconde colonne.

<b>Nom de l'entreprise</b>	<b>Nouveau projet d'entreprise</b>	<b>Entreprises concurrentes</b>
<b>Forces</b>		
<b>Faiblesses</b>		
<b>Opportunités</b>		
<b>Contraintes</b>		

## Capacités, ressources et compétences des entrepreneurs

## Fiche

Répondre tout d'abord aux questions de la colonne de gauche puis les comparer à vos propres capacités, ressources et compétences d'entrepreneur en évaluant et entourant la réponse de la colonne de droite qui vous semble la plus juste.

<b>Capacités, ressources et compétences requises pour le projet d'entreprise</b>	<b>Capacités, ressources et compétences de l'entrepreneur Entourer les réponses appropriées</b>
Quelles personnes l'entreprise doit-elle employer pour la gestion?	Est-ce que vos capacités, ressources et compétences d'entrepreneur pour la gestion sont: faibles, assez bonnes, bonnes ou excellentes?
De quel type de personnel l'entreprise a-t-elle besoin?	Est-ce facile pour l'entrepreneur de trouver ce type de personne: très difficile, difficile, facile, ou très facile à trouver?
Quels sont les standards de qualité requis par les consommateurs?	Est-ce facile pour l'entrepreneur de connaître les préférences et besoins des consommateurs: très difficile, difficile, facile, très facile?
De quelles technologies l'entreprise a-t-elle besoin et combien de fois devront-elles être renouvelées?	Est-ce facile pour l'entrepreneur de trouver cette technologie et de la remplacer lorsqu'elle s'améliore: très difficile, difficile, facile, très facile?
Quels sont les coûts de production?	Est-ce facile pour l'entrepreneur de conserver ce niveau de coût de production: très difficile, difficile, facile, très facile?
Quelles sont les alliances que l'entreprise doit passer?	Est-ce facile pour l'entrepreneur de créer ces partenariats: très difficile, difficile, facile, très facile?
Quels sont les circuits de distribution potentiels pour l'entreprise?	Est-ce facile pour l'entrepreneur d'entrer dans ces circuits de commercialisation: très difficile, difficile, facile, très facile?
Quelle somme d'argent l'entreprise peut-elle mobiliser?	Est-ce facile pour l'entrepreneur de mobiliser cette somme d'argent: très difficile, difficile, facile, très facile?
Quel système de suivi financier a besoin l'entreprise?	Est-ce facile pour l'entrepreneur de mettre en place un système de suivi: très difficile, difficile, facile, très facile?



## Etape 2: Définir la mission, les buts et objectifs de l'entreprise

Fiche  
conseil

<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Assister les entrepreneurs à sélectionner leur projet d'entreprise selon les différentes options pour donner une valeur ajoutée aux produits.</li> </ul>
<b>SITE</b>	Dans le village dans un atelier avec les représentants des groupes d'intérêt.
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	Les Etapes 2, 3 et 4 peuvent toutes être réalisées en même temps dans un atelier de deux jours.
<b>RÉFÉRENCES</b>	Brochure E du manuel
<b>ACTIVITÉS POSSIBLES</b>	<p>Pour aider les entrepreneurs à définir la mission, les buts, objectifs, stratégies et plans d'action de l'entreprise, vous devez:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inviter les participants qui ont pris part aux études durant la Phase 2 à diffuser leurs résultats au groupe. Utiliser la fiche <i>Tableau d'évaluation du produit pour le PDE de la Phase 3</i> et copiez-la sur un grand tableau pour présenter le TEP de la Phase 2, l'exercice de classification par score des produits et les diagrammes des circuits de commercialisation avec les résultats de toutes les fiches remplies à l'Etape 1 de la Phase 3. Les encadrés intitulés "Stratégies et actions" de cette fiche seront remplis ultérieurement.</li> <li>2. Revoir l'information compilée dans les fiches de l'Etape 1 de la Phase 3 et finaliser la sélection des produits (voir les fiches <i>Quelle information possédez-vous sur votre produit?</i>, <i>Identifier les opportunités et contraintes du marché</i>, <i>Identifier les consommateurs et leurs besoins</i>, <i>Analyse de la concurrence</i>, <i>Capacités, ressources et compétences des entrepreneurs</i>).</li> <li>3. Demander aux participants de définir l'unité de production du produit et la période de temps pour décider comment préparer un PDE** (par exemple, une personne seule, une famille ou un groupe. Si la dernière option est choisie, les groupes d'intérêt feront ensemble les exercices) et justifieront leur choix. Ils doivent être flexibles et revoir leur choix selon les différentes stratégies qui seront discutées lors des prochaines étapes.</li> <li>4. Nom de l'entreprise: Se référer à la fiche <i>Plan de développement de l'entreprise</i>. Dupliquer tous les encadrés des fiches sur des tableaux, avec un tableau pour chaque encadré. Proposer un nom pour l'entreprise à inscrire en titre sur la fiche PDE où seront notés les noms des représentants et plus tard leur adresse.</li> <li>5. Mission de l'entreprise: Faire une déclaration de mission pour le projet d'entreprise en utilisant les instructions présentées dans la fiche <i>Plan de gestion de l'entreprise? Analyse des formes possibles d'entreprise***</i>, sur la base des opportunités et contraintes résumées dans le TEP et en s'assurant que la mission répond aux intérêts et</li> </ol>

demandes du marché. Après discussion, demandez-leur de porter la déclaration de mission sur le TEP dans l'encadré approprié et dans l'Encadré 2 de la fiche PDE.

6. Utiliser les fiches *Buts et objectifs* et *Objectifs de ventes*. Spécifier les produits et la période de production prévue. Demandez-leur de définir les cibles de commercialisation: les marchés ciblés, l'estimation des quantités vendues, les prix de vente, etc. Une fois qu'ils se sont mis d'accord, écrire les buts dans l'encadré approprié de la fiche *Tableau d'évaluation du produit pour le PDE de la Phase 3* et dans les Encadrés 1, 3 et 6 de la fiche PDE.
7. Ils doivent ensuite formuler les objectifs dans les autres dossiers de développement de l'entreprise en revoyant l'information sur les opportunités et contraintes de la fiche *Tableau d'évaluation du produit pour le PDE* et des exercices de la Phase 2. Ils doivent arriver à un accord sur les objectifs généraux pour chaque domaine, après quoi ils pourront insérer leurs conclusions dans la fiche et ajouter les objectifs pour chaque domaine de développement dans l'Encadré 1 (présentation générale de l'entreprise) de la fiche PDE et aux Encadrés 7, 8 et 9 respectifs.

## CONSEILS

\* Une bonne alternative (si le temps et le budget de votre projet le permettent) est d'organiser une étude de terrain où les participants pourront observer de nouvelles méthodes de production, transformation et/ou commercialisation. Pour de nouveaux produits ou technologies inconnues de la communauté, une unité pilote de transformation sera réalisée dans la commune pour que la communauté puisse comprendre le projet et décider si elle est réellement intéressée.

\*\* Une fois que les buts sont définis, les participants devront décider s'ils forment une seule entreprise ensemble ou avec plusieurs villages. La même discussion sera sans doute nécessaire au sein de plusieurs groupes avant qu'ils prennent la décision de créer une entreprise ensemble. Une forte demande du produit par un marché ciblé ou la valeur ajoutée de la technologie requise peut l'exiger.

\*\*\* Invitez-les à rechercher de l'information sur les mesures culturelles, sociales et de gestion des ressources ou encore les mesures environnementales qui feront que les consommateurs reconnaîtront le produit (par exemple, produire sans employer des produits chimiques, ne pas impliquer le travail d'enfants, ou réinvestir une partie des revenus pour améliorer les moyens d'existence des groupes désavantagés. Ces caractéristiques peuvent être intégrées dans leur déclaration de mission et leurs stratégies.



**Tableau d'évaluation du produit pour le PDE de la Phase 3**

Fiche

Date:

District:

Village:

Facilitateur(s):

Produit/Nom de l'entreprise:

<b>Mission:</b>			
<b>Buts:</b>			
<b>Marché/Economie</b>	<b>Gestion des ressources/de l'environnement</b>	<b>Social/Institutionnel</b>	<b>Sciences et technologie</b>
<b>Opportunités</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Opportunités</b>
<b>Contraintes</b>	<b>Contraintes</b>	<b>Contraintes</b>	<b>Contraintes</b>
<b>Objectif</b>	<b>Objectif</b>	<b>Objectif</b>	<b>Objectif</b>
<b>Stratégies</b>	<b>Stratégies</b>	<b>Stratégies</b>	<b>Stratégies</b>
<b>Personne</b>			
<b>Produit</b>			
<b>Prix</b>			
<b>Place/Site</b>			
<b>Promotion</b>			

## Déclaration de mission

Fiche

### Elaborer une déclaration de mission

1. Décrire en détail comment sera votre entreprise:

- nombre de personnes impliquées dans le groupe ou l'entreprise:
  
- niveau de revenu à atteindre grâce à l'entreprise:
  
- type de consommateurs ciblé:
  
- produits proposés:
  
- en quoi ce/ces produit(s) diffèrent de ceux des concurrents:
  
- besoins du consommateur que le produit(s) doit satisfaire:

2. Faciliter une discussion pour que les entrepreneurs comprennent que les objectifs et stratégies des futures entreprises seront toujours conformes à cette mission, et rappelez-leur d'utiliser les objectifs financiers calculés plus tôt lorsqu'ils ont déterminé les objectifs financiers du groupe cible dans la Phase 1.

Buts et objectifs	Fiche
-------------------	-------

**Définir les buts et objectifs**

Fixer les buts puis définir les objectifs qui permettront aux entrepreneurs de réaliser ces buts (voir aussi la fiche *Objectifs de ventes* à la page suivante):

- Les objectifs commerciaux
  - acheteurs que vous essayez de cibler:  
Détails:
  
  - volume de production pour la période de production spécifiée dans le PDE:  
Détails:
  
  - site où vous voulez que vos activités soient développées:  
Détails:
  
  - lieux où vous aimeriez vendre votre produit(s):  
Détails:
  
  - manière d'attirer les consommateurs:  
Détails:
  
- Gestion des ressources/objectifs environnementaux:  
Détails:
  
- Objectifs au niveau social/institutionnel:
  - bénéfiques pour les personnes impliquées à la fois comme employé ou comme responsable:  
Détails:

## Objectifs de vente

Fiche

Sélectionner avec les participants la durée de temps la plus adaptée pour établir des objectifs de vente des produits (jour, mois, saison ou année):

Produit:

Unité de temps	Ventes prévues (1)	Prix de vente par unité (2)	Revenus prévus (1 x 2)
Par jour			
Par mois			
Par saison			
Par an			

**Pour établir ces estimations, vous devez retourner à:**

- vos objectifs financiers (fiche de la Phase 1);
- capacité de l'écosystème à fournir durablement des récoltes ou à produire (par exemple dans le cas de services à un village touristique) – voir la fiche de la Phase 3 *Quelle information possédez-vous sur votre produit?*
- vos capacités et ressources (fiche de terrain, fiche de la Phase 3);
- la capacité de production de l'équipement et des machines (fiche de la Phase 3).

**Note:** Ces prévisions de vente sont des estimations préliminaires qui pourront être corrigées plus tard lorsque le budget et la planification des autres composants permettront d'en confirmer ou infirmer l'exactitude et la rentabilité.

## Etape 3: Développer des stratégies dans les quatre dossiers de développement de l'entreprise (1)

Fiche conseil

<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Faciliter la préparation du PDE.</li><li>❑ Faciliter la préparation de la présentation globale de l'entreprise.</li></ul>
<b>SITES POSSIBLES</b>	Dans le village avec les représentants des groupes d'intérêt, une fois que les Etapes 1 et 2 ont été réalisées.
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	Un jours et demi ou deux jours si le traitement des données de l'Etape 2 a été fait attentivement, et selon la complexité de l'entreprise/produit et la préparation des entrepreneurs. Plusieurs réunions sont souvent nécessaires pour améliorer l'information concernant le marché ciblé.
<b>RÉFÉRENCES</b>	Brochure E du manuel
<b>ACTIVITÉS POSSIBLES</b>	<p><b>I. Développer des stratégies pour chaque domaine de développement de l'entreprise</b></p> <p>Vous devez:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Rappeler aux participants ce qui a été réalisé jusqu'ici: les entrepreneurs ont compris les avantages de préparer un PDE; ils ont collecté l'information manquante et ont proposé un nom, une mission, des buts et objectifs pour leur entreprise.</li><li>2. Demander aux représentants des groupes d'intérêt de tenir des discussions préparatoires avec leurs membres sur les entreprises qu'ils veulent créer afin de développer des stratégies pour chaque domaine de l'entreprise définies à partir des solutions proposées dans le TEP de la Phase 2 (en relation avec la mission, les buts et les objectifs de l'entreprise). Si des informations pour développer une stratégie manquent encore à ce niveau, une autre étude doit être planifiée avec leur participation.</li><li>3. Organiser un atelier des représentants des groupes d'intérêt pour continuer la préparation du PDE. Demander à tous les participants de se référer à la fiche PDE de la Phase 3 et vérifier s'ils ont tous fait un résumé des informations collectées jusqu'ici.</li><li>4. Vous pouvez introduire l'idée de développement d'une stratégie avec le jeu <i>Développement d'une stratégie</i> (voir Annexe 4). Utiliser la fiche <i>Termes et concepts utilisés dans le PDE</i> pour expliquer les principaux points et concepts du PDE.</li><li>5. Comme dans la session précédente, pour chaque encadré de la fiche PDE, ils devront préparer un tableau sur le sujet traité. Eventuellement, tous les tableaux sur le PDE devront être accrochés ensemble au mur ou étalés sur le sol avec le TEP.</li></ol>
<b>CONSEILS</b>	* Soyez créatif et sachez gérer votre temps: ne perdez pas de temps avec les détails de chaque fiche conseil et du PDE puisque de nombreuses questions deviendront claires à cette étape. Utiliser les fiches conseil seulement si les participants ont besoin d'explications ou si vous voulez

entrer dans les détails (ou que vous disposez de beaucoup de temps). Assurez-vous que toutes les fiches sont retranscrites dans des tableaux et que les participants peuvent se référer à tout moment aux informations concernant leur projet de produit. Ils doivent rester très concentrés!

## Termes et concepts utilisés dans le PDE

## Fiche

### 1. Plan de commercialisation

#### Prévision de ventes

Prévision des quantités à vendre cette saison, ce mois, cette année:

Prix à l'unité :

(écrire clairement l'unité utilisée: kilogramme, mètre, bouteille de 650 cl, etc.)

Revenu attendu:

#### Stratégie pour le produit

Décrire la forme, la taille et les qualités des futurs produits. Fournir un échantillon des produits et/ou un schéma du ou des produit(s).

#### Stratégie par rapport aux personnes

##### Concurrents

- Liste des principaux concurrents (ceux qui produisent le même genre de produit):
- Comparaison de votre produit avec ceux des principaux concurrents: qu'est-ce qui fait que votre produit est meilleur que celui des autres?
- Emplacement de votre entreprise (distance de la route, du marché, etc.):
- Est-ce un bon emplacement pour le marché? Pourquoi?
- Lister les consommateurs potentiels à qui vous avez prévu de vendre vos produits:
- Raisons de ce choix:

##### Consommateurs

- Décrire la demande pour le produit:
- Estimation de la diffusion sur le marché (taille des concurrents, estimation raisonnable de la diffusion possible de l'entreprise) basée sur les objectifs financiers que vous vous êtes fixés pour la nouvelle activité.

#### Prix stratégique

- Prix fixés par les concurrents pour des produits identiques ou similaires:
- Prix que les consommateurs pourraient payer pour ce produit:
- Coûts de production total, coût de gestion et commercialisation:
  - *Coûts variables:*
    - Matériaux nécessaires à la production:
    - Main d'œuvre pour la production :
    - pourcentage de frais généraux par vente à l'unité:
  - *Coûts fixes:*
    - services collectifs:
    - coûts de gestion:
  - **Total:**
- Montant des profits attendus (après avoir payé les coûts de production, gestion et commercialisation; quel revenu final désirez-vous?):
- Variation saisonnière des prix (calendrier de production/de récolte par rapport au calendrier de la demande):

**Stratégie du site/distribution**

- Où voulez-vous vendre votre produit? Pourquoi?
- Type de transport pour distribuer votre produit:
- Durée et coût du transport:
- Méthodes utilisées pour diffuser des informations aux consommateurs sur votre produit(s):

**Stratégie pour la promotion**

- Caractéristiques de votre produit permettant de le reconnaître et incitant à l'achat:
- Méthodes utilisées pour attirer les consommateurs (publicité, etc.):
- Coûts s'il y en a:

**Partenariats pour la commercialisation**

- Lister les acteurs directs des circuits de commercialisation de votre produit(s):
- Lister les acteurs indirects qui peuvent influencer les circuits de commercialisation de votre produit(s):
- A quel type d'acteurs directs et indirects êtes-vous lié? Pourquoi? Ont-ils les qualités de bons partenaires?

**Total des coûts de commercialisation**

Lister les activités de commercialisation et estimer les coûts relatifs à chaque activité:



## **2. Plan de production**

- Rappeler le site de l'entreprise et les raisons de ce choix (décrits dans la stratégie du produit dans le plan de commercialisation):
- Réaliser la carte du site de l'entreprise avec la distance des principaux marchés, des villages et villes du district, ainsi que des principaux accès par route ou rivière (décrits dans la stratégie du produit dans le plan de commercialisation):
- Décrire les étapes de production de votre produit (avec un schéma des étapes si cela facilite la compréhension):
- Lister les investissements fixes (terres, bâtiments, machines, équipement et outils) pour l'entreprise et estimer leur coût. Indiquer ceux dont vous disposez déjà. Rappeler les prévisions de ventes, la quantité à produire par an et la capacité de production des machines:
- Estimer le nombre d'années durant lesquelles vous pourrez utiliser chaque type de bien avant de les remplacer:
- Calculer l'amortissement et sa valeur par an en divisant la valeur des investissements fixes par le nombre d'années durant lesquelles vous pourrez les utiliser:
- Nombre d'unités que vous pourrez produire en un jour (combien d'heures par jour), par mois et/ou saison (nombre de jours ouvrables), par an (nombre de mois ou saisons par an):
- Coûts de production associés à la production de ces unités par jour, par mois, et/ou saison, et par an:
- Décrire la technologie que vous voulez utiliser:
- Faire la liste des formations techniques nécessaires pour utiliser cette technologie:
- Qui peut vous fournir cette formation (s)?

### **3. Plan organisationnel et de gestion**

#### **Forme sous laquelle votre entreprise fonctionnera:**

- En phase de démarrage:
- Dans le futur:
- Pourquoi? Décrire les avantages et désavantages des formes suggérées:
- Formalités à suivre (dans le futur si besoin est):

#### *Profil de l'entrepreneur*

- Nom de l'entreprise (actuellement et dans le futur):
- Quelles sont les responsables de la gestion de l'entreprise? Quel est leur passé, leur niveau d'étude, leur expérience professionnelle par rapport à l'entreprise et la gestion?:
- Comment est né ce projet d'entreprise?

#### **Structure**

- Personnes impliquées dans la gestion de l'entreprise, leurs tâches et responsabilités:
- Dessiner la structure de gestion: (Qui en est responsable? Qui est au même niveau de responsabilité? De qui dépendent-ils?):
- Personnes à employer, leur position, nombre de personnes par activité, salaires et coût au démarrage ou dans le futur:
- Lister les activités pré-démarrage et leur coût:

#### **Total des coûts de gestion**

Faire la liste des activités concernant la gestion des ressources et estimer les coûts relatifs à chaque activité:

#### **4. Plan de gestion des ressources**

- Quels sont votre statut et droit d'usage des terres (propriété, usage des terres, droits, etc.):
- Décrire l'état actuel des ressources utilisées par votre entreprise (estimation du stock, des ressources, du cycle de production, des potentiels de régénération, etc.):
- Tendances des ressources (s'amointrissent, sont stables ou augmentent):
- Faire la liste des mesures à adopter concernant la gestion des ressources:
- Tableau du calendrier de production:
- Faire la liste des partenaires potentiels pour la gestion des ressources:

#### **Total des coûts de gestion des ressources**

Lister les activités concernées par la mise en œuvre des activités de gestion des ressources et estimer les coûts relatifs à chaque activité:

## **5. Plan de développement social**

- Lister les impacts sociaux positifs de vos activités sur la communauté locale:
- Lister les impacts sociaux négatifs de vos nouvelles activités:
- Solutions à adopter pour réduire ou supprimer les impacts négatifs, s'ils existent:
- Estimer le coût de ces mesures:
- Qui vous aidera à adopter ces mesures?

### **Total des coûts de développement au niveau social**

Lister les activités de développement au niveau social et estimer les coûts relatifs à chaque activité:

## Etape 3: Développer des stratégies dans les quatre dossiers de développement de l'entreprise (2)

Fiche conseil

<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Faciliter la préparation du plan de commercialisation du PDE.</li><li>❑ Faciliter la préparation d'une présentation globale de l'entreprise.</li></ul>
<b>SITE POSSIBLE</b>	Dans le village avec les représentants des groupes d'intérêt, une fois que les Etapes 1 et 2 ont été réalisées.
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	Un jour et demi à deux jours si le traitement des informations de l'Etape 2 a été fait attentivement, et selon la complexité de l'entreprise/du produit et de la préparation des entrepreneurs. Il est normal d'organiser plusieurs réunions à mesure que l'information sur le marché ciblé s'approfondit.
<b>RÉFÉRENCES</b>	Brochure E du manuel
<b>ACTIVITÉS POSSIBLES</b>	<p><b>II. Préparation du plan de commercialisation</b></p> <p>Accrocher au mur la fiche <i>Tableau d'évaluation du produit du PDE de la Phase 3</i> sur laquelle figurent les informations de la session précédente de l'Etape 2 de la Phase 3. A chaque fois qu'une nouvelle stratégie est définie, recopiez-la sur ce tableau pour que tous les participants puissent s'y référer.</p> <p><b>Prévision de ventes</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Accrocher sur le mur la fiche <i>Objectifs de ventes</i> élaborée à l'Etape 2 et vérifier avec les participants que les objectifs de ventes sont réalistes*. Insister sur le fait que c'est seulement une estimation préliminaire qui pourra être révisée lors du calcul du budget final pour les autres plans.</li><li>2. Une fois que tous ont accepté les objectifs de ventes, ils peuvent revoir l'information dans l'Encadré 4 de la fiche PDE.</li></ol> <p><b>Différentes manières de commercialiser un produit</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Expliquer les principales variables existant pour commercialiser un produit (Produit, Personne, Prix, Place/site, et Promotion). Vous devez revoir toute l'information discutée à l'Etape 1 de la Phase 3 ainsi que les résultats de l'exercice de classification et le TEP de la Phase 2.</li></ol> <p><b>Stratégie face aux personnes</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Utiliser la fiche <i>Termes et concepts utilisés dans le PDE</i>, en commençant par revoir les «Personnes» qui sont les consommateurs à cibler, leurs intérêts et le prix qu'ils veulent payer et les concurrents proposant des produits similaires. Vérifier avec les participants que cette information corresponde aux estimations de prix des objectifs de vente.</li><li>2. Demander aux participants de remplir la fiche <i>Plan de commercialisation: stratégie face aux personnes</i> en utilisant l'information sur l'analyse des consommateurs et concurrents (fiches de l'Etape 1). Tester les participants sur les consommateurs sélectionnés et insister sur le fait qu'il existe plusieurs options**. Une fois qu'ils sont d'accord sur les consommateurs à cibler, remplir l'encadré approprié dans la fiche du TEP et inclure aussi le <i>Plan de commercialisation: stratégie face</i></li></ol>

aux personnes dans l'Encadré 3 de la fiche PDE.

#### **Stratégie pour le produit**

1. Demander aux participants d'utiliser la fiche *Plan de commercialisation: stratégie pour le produit* et travailler à partir des résultats de la fiche *Plan de commercialisation: stratégie face aux personnes*. Référez-vous aussi à la fiche *Termes et concepts utilisés dans le PDE*. Demander aux participants de décrire les caractéristiques du produit en fonction des consommateurs ciblés. Décider quel type de production, transformation, quels standard de qualité et emballages sont nécessaires pour que le produit soit attractif pour satisfaire la demande des consommateurs. Remplir l'encadré de la fiche *Tableau d'évaluation du produit pour le PDE de la Phase 3* et inclure la *Stratégie pour le produit* dans le *Plan de commercialisation* de l'Encadré 3 de la fiche PDE.

#### **Stratégie de prix**

1. Utiliser la fiche *Plan de commercialisation: stratégie de prix* et faciliter une discussion sur les différences de prix et méthodes utilisées par les autres producteurs pour fixer leur prix. Montrez-leur que le prix de vente conditionne le profit.
2. Décrire (en utilisant un exemple simple) les éléments que le prix de vente doit couvrir pour assurer un profit convenable. Assurez-vous que le prix de vente fixé correspond encore aux objectifs de vente ou discuter des changements d'objectifs si nécessaire. Une analyse du seuil de rentabilité peut aussi être faite à ce moment (voir Brochure E du manuel). Demandez-leur de remplir dans l'Encadré approprié dans le *TEP de la fiche PDE pour la Phase 3*, ajouter la *Stratégie de prix* au *Plan de commercialisation* dans l'Encadré 3 de la fiche PDE et vérifier aussi les prix dans l'Encadré 6 *Objectifs de ventes* de la même fiche.

#### **Stratégie pour choisir le site/de distribution**

1. Se référer à l'information collectée en Phase 2 sur les circuits de commercialisation du produit (dessiner un autre schéma si nécessaire, avec des graphiques pour illustrer les étapes suivies par le produit de la production au consommateur final). Demander aux participants comment distribuer leurs produits, en se référant à la liste de contrôle *Termes et concepts utilisés dans le PDE*. Puis remplir dans la fiche *Plan de commercialisation: stratégie pour choisir le site/de distribution* et spécifier les stratégies selon les opportunités et contraintes déjà mentionnées dans le TEP. Demandez-leur de remplir l'Encadré dans le *TEP pour la fiche PDE de la Phase 3* et ajouter aussi la *Stratégie pour choisir le site/de distribution* du *Plan de commercialisation* dans l'Encadré 3 de la fiche PDE.

#### **Stratégie de promotion**

1. Demander aux entrepreneurs de remplir la fiche *Plan de commercialisation: stratégie de promotion* afin de sélectionner les outils et méthodes qu'ils adopteront. Se référer aux fiches de l'Etape 1 de la Phase 3 *Identifier les opportunités et contraintes du marché*, *Identifier les consommateurs et leurs besoins* et *Analyse de la concurrence*. Aidez-les à travailler à partir de l'information de la fiche *Plan de commercialisation: Stratégie pour choisir le site/de distribution* afin d'avoir une stratégie de promotion bien planifiée. Une fois que la stratégie est acceptée par

tous, demandez-leur de remplir dans l'encadré de la fiche *TEP pour la Phase 3 du PDE* et ajouter une *Stratégie de promotion* dans le *Plan de commercialisation* dans l'Encadré 3 de la fiche du PDE.

**CONSEILS**

\* Ces prévisions de vente sont des estimations préliminaires qui pourront être corrigées plus tard lorsque le budget et la planification des autres composants permettront d'en confirmer ou infirmer l'exactitude et la rentabilité.

\*\* Les fiches doivent vous aider à utiliser les informations collectées pour finaliser la sélection des produits et des consommateurs. Malgré tout, la décision peut ne pas être simple. Vous savez déjà qu'il existe plusieurs options; les participants doivent choisir les plus appropriées selon leurs capacités, ressources et compétences.

## Plan de commercialisation: Stratégie face aux personnes

Fiche

**Stratégie face aux personnes** Utiliser les résultats des sessions de l'Etape 2 pour effectuer:

### **Concurrents**

- Liste des principaux concurrents:
- Comparaison de l'entreprise avec celle des principaux concurrents:
- Qu'est-ce qui fait que votre entreprise est meilleure que les autres?

### **Région ciblée**

- Site de l'entreprise:
- Est-ce un bon emplacement pour commercialiser votre produit?:
- Distance entre le site de vente et les principaux acheteurs:

### **Caractéristiques des principaux consommateurs**

Faire la liste des consommateurs potentiels à qui vous avez prévu de vendre vos produits:

- Raisons de votre choix:

### **Estimation du Total de la demande**

- Présenter la demande pour le produit:
- Part de marché estimée (importance des concurrents sur le marché, estimation de la diffusion potentielle de l'entreprise) sur la base des objectifs financiers fixés pour la nouvelle activité.



<b>Plan de commercialisation: Stratégie pour le produit</b>	<b>Fiche</b>
---	--------------

<b>Segments du marché</b> (différents groupes de consommateurs)	<b>Besoins et préférences de chaque segment de marché</b> (objectifs de commercialisation)	<b>Description du produit</b> (caractéristiques: qualité, emballage, marque/étiquette, etc.)

Remplir ce tableau en résumant les informations analysées dans les fiches des étapes précédentes de la Phase 3 sur ce sujet.

Décrire la forme, la taille et les qualités de votre produit(s). Présenter un échantillon actuel du produit(s) et/ou un schéma descriptif du produit(s).

## Plan de commercialisation: Stratégie de prix

Fiche

**Stratégie de prix** Pour fixer un prix, considérer les résultats de la Phase 2:

- Prix offerts par les autres entreprises pour des produits ou services identiques ou similaires:
- Prix potentiel payé par les consommateurs ciblés de ce produit:
- Coûts total de production, gestion et commercialisation:
- Profit que vous souhaitez obtenir pour votre entreprise (après avoir payé les coûts de production, gestion et commercialisation, de combien aurez-vous besoin?):
- Variation saisonnière des prix (comparer les calendriers de la production/la récolte à celui de la demande):
- Autres caractéristiques psychologiques des consommateurs:
- Calcul du prix de vente en remplissant les données suivantes:

*Coûts variables:*

- matériaux pour la production:
- main d'œuvre pour la production:
- pourcentage des frais généraux alloué aux ventes par unité:

*Coûts fixes:*

- services:
- coûts de gestion:

*Marge:*

**Total:**

## **Plan de commercialisation: Stratégie pour choisir le site/de distribution**

Fiche

### **Stratégie pour choisir le site/de distribution**

Se référer aux analyses du circuit de commercialisation dans la Phase 2, présentées ci-dessous:

- liste des acteurs directs du circuit de commercialisation:
- fonctions effectuées par les vendeurs intermédiaires, les prochains acteurs directs du circuit de commercialisation:
- lesquelles parmi ces fonctions pourriez-vous prendre pour augmenter votre part de profits:
- résumé de votre plan de distribution:
- type de transport requis pour offrir votre produit ou service aux consommateurs:
- distributeurs de votre produit (lesquels sont utiles, inutiles?):
- temps passé et coûts induits par la distribution de votre produit ou service:
- comment s'associer à d'autres distributeurs?
- suggérer les manières d'attirer un distributeur à acheter vos produits et non ceux de vos concurrents:

## **Plan de commercialisation: Stratégie de promotion**

Fiche

### **Stratégie pour la promotion**

- Qui sont les consommateurs de votre produit (type de clientèle et parts de marché)?
- En quoi votre produit est unique et comment le communiquer à votre clientèle cible?
- Rôle de vos réseaux de distribution et stratégies de promotion requises auprès d'eux:
- Temps et coûts qu'implique votre stratégie de promotion:
- Alliances stratégiques contribuant à la promotion de votre produit:

## Etape 3: Développer des stratégies dans les quatre dossiers de développement de l'entreprise (3)

Fiche  
conseil

<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Faciliter la préparation du plan de production du PDE.</li><li>❑ Faciliter la préparation de la présentation globale de l'entreprise.</li></ul>
<b>SITE POSSIBLE</b>	Dans le village avec les représentants des groupes d'intérêt, une fois que les Etapes 1 et 2 ont été réalisées.
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	Un jour et demi à deux jours si le traitement des informations de l'Etape 2 a été fait attentivement, et selon la complexité de l'entreprise/produit et la préparation des entrepreneurs. Il est normal que plusieurs réunions soient organisées pour améliorer l'information sur les marchés cibles.
<b>RÉFÉRENCES</b>	Brochure E du manuel
<b>ACTIVITÉS POSSIBLES</b>	<p><b>III. Préparation du plan de production*</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Demander aux participants d'utiliser la section 2 de la fiche <i>Termes et concepts utilisés dans le PDE</i> et expliquer les principales composantes du plan de production. Vous pouvez changer la séquence des activités de préparation selon les besoins. Penser aux options technologiques existantes avant de choisir les moyens de production.</li><li>2. Demander aux participants de discuter des conséquences si le site de production et/ou la zone de récolte ne sont pas adaptés ou si la gestion de la ressource n'est pas durable.</li><li>3. Demandez-leur de remplir la fiche <i>Plan de production: site de production et/ou zones de culture</i>.</li><li>4. Faciliter une discussion sur les cartes réalisées par les participants accrochées au mur qui aideront à évaluer les meilleurs sites et à en changer si nécessaire.</li><li>5. Inviter les participants à remplir le formulaire <i>Plan de production: moyens de production</i>, et souligner que les moyens de production correspondent normalement à la taille de l'entreprise et aux estimations de ventes. Demandez-leur de remplir la partie <i>Méthodes de production</i> dans l'Encadré 5 de la fiche PDE. Vérifier que les quantités produites correspondent aux prévisions de ventes dans l'Encadré 6 de cette fiche.</li></ol>
<b>CONSEILS</b>	* Préciser que c'est seulement une estimation préliminaire qui doit être corrigée une fois que le budget final des autres plans aura été calculé.

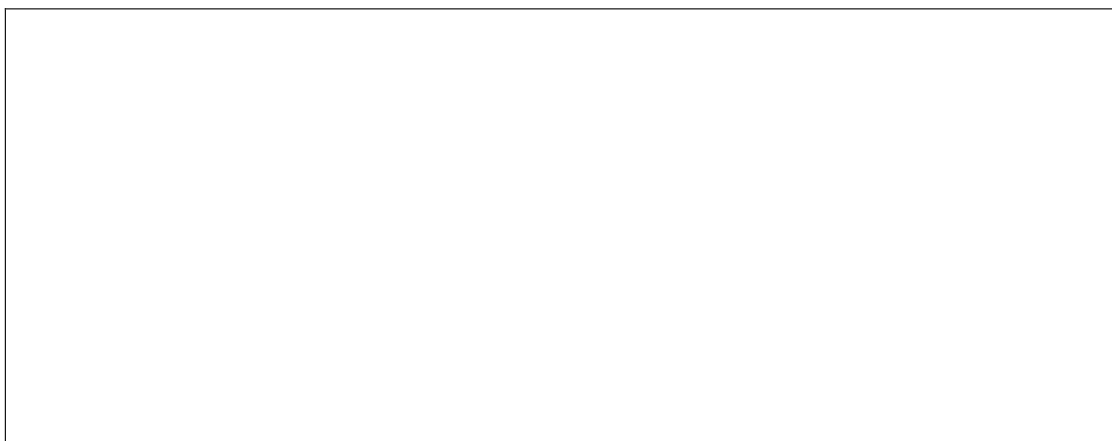
**Plan de production: site de production  
et/ou zones de culture**

Fiche

- Décrire le site de votre entreprise (site de production) dans le système de marché (distance des marchés, etc.) et des conditions naturelles de ce site (risques naturels, etc.):
  
- Remplir le tableau suivant:

<b>Avantages du site proposé</b>	<b>Inconvénients du site proposé</b>

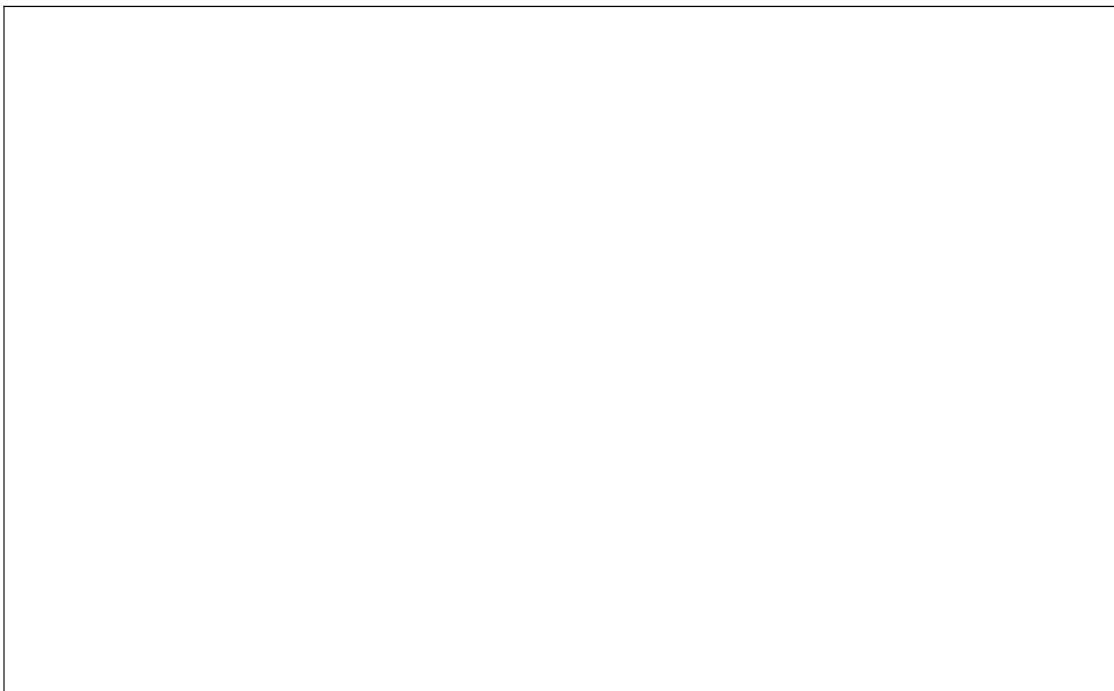
Dessiner une carte du site de votre entreprise avec les distances entre les principaux marchés, villages et villes du district et votre site ainsi que celles des principales routes ou rivières d'accès.



## Plan de production: moyens de production

Fiche

- ❑ Décrire de manière détaillée les méthodes de production de votre produit:
  
- ❑ Faire un schéma détaillé des méthodes de production avec l'ensemble des étapes:



**Note:** Les étapes de préparation des activités (celles des fiches) peuvent évoluer selon les besoins. Les méthodes de production peuvent être présentés après avoir considéré les différentes alternatives technologiques.

## Etape 3: Développer des stratégies dans les quatre dossiers de développement de l'entreprise (4)

Fiche  
conseil

<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Faciliter la préparation du plan d'organisation et de gestion du PDE.</li><li>❑ Faciliter la préparation de la présentation globale de l'entreprise.</li></ul>
<b>SITE POSSIBLE</b>	Dans le village avec les représentants des groupes d'intérêt, une fois que les Etapes 1 et 2 ont été réalisées.
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	Un jour et demi à deux jours si le traitement des informations de l'Etape 2 a été fait attentivement, et selon la complexité de l'entreprise/produit et la préparation des entrepreneurs. Il est normal d'organiser plusieurs réunions pour améliorer l'information sur les marchés ciblés.
<b>RÉFÉRENCES</b>	Brochure E du manuel
<b>ACTIVITÉS POSSIBLES</b>	<p><b>IV. Préparation du plan d'organisation et de gestion</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Se reporter à la fiche <i>Termes et concepts utilisés dans le PDE</i> et expliquer aux participants les principales composantes du plan de gestion de l'entreprise (en choisissant la structure de l'entreprise). Leur préciser que le premier objectif de la session est d'aider les entrepreneurs à choisir la forme légale sous laquelle leur entreprise fonctionnera.</li><li>2. Expliquer que ces options devront être revues une fois que le plan financier aura été établi, les besoins en capitaux influençant aussi le type de partenariat souhaité.</li><li>3. Souligner le fait que le nom de l'entreprise doit refléter ses caractéristiques uniques (par exemple, une mission écologique ou produit dans un site particulier tel que la montagne, etc.).</li><li>4. Demander aux participants de remplir la fiche <i>Plan de gestion de l'entreprise: analyse des formes possibles d'entreprise</i>, pour les aider à étudier les structures d'entreprise possibles.</li><li>5. Demandez-leur de lister les formalités à remplir pour chaque type d'entreprise en remplissant la fiche <i>Plan de gestion de l'entreprise: formalités pour chaque type d'entreprise</i>.</li><li>6. Présenter les composantes des structures de gestion et demander aux participants de remplir les fiches <i>Plan de gestion de l'entreprise: identification de l'entreprise</i> et <i>Plan de gestion de l'entreprise: salaires et coûts</i>.</li><li>7. Enfin, demandez-leur d'ajouter des informations dans le PDE dans les encadrés 3, 4 et 8.</li></ol>

**Plan de gestion de l'entreprise:  
analyse des formes possibles d'entreprise**

Fiche

Formes possibles d'entreprise	Avantages	Inconvénients

- ❑ Quelle est la forme d'entreprise la plus appropriée pour vous:
  - en phase de démarrage?
  - dans le futur?
  
- ❑ Pourquoi?

**Rappel:** il existe deux principaux types d'entreprise: individuelle ou en commun avec d'autres personnes. Le choix est principalement dicté par:

- Les besoins financiers: avez-vous besoin de partenaires pour supporter les coûts de l'entreprise?
- Les besoins en termes de commercialisation et d'assistance technique.
- Les objectifs de redistribution des profits aux membres de l'entreprise et le partage des prises de décision.



**Plan de gestion de l'entreprise:  
formalités pour chaque type d'entreprise**

Fiche

<b>Rôle des partenariats</b>	<b>Partenaires possibles</b>	<b>Formalités avant la création de l'entreprise</b>	<b>Formalités durant les opérations</b>

## Plan de gestion de l'entreprise: identification de l'entreprise

Fiche

- Forme d'entreprise choisie:
- Nom de l'entreprise:

### Profil de l'entrepreneur

- Présenter le profil de votre équipe de gestion (pour chaque membre):
  - passé
  - niveau d'études
  - expérience professionnelle
  - formation et expérience dans les affaires et la gestion.
- Mentionner comment le projet d'entreprise est né.

### Structure

Personnes gérant l'entreprise	Tâches et responsabilités

- Dessiner la structure de gestion (Qui en est responsable? Qui est au même niveau? Quels sont les liens hiérarchiques?):

**Plan de gestion de l'entreprise: salaires et coûts**

**Fiche**

<b>Catégorie de personnel</b>	<b>Nombre de personnes</b>	<b>Salaire mensuel</b>	<b>Autres coûts associés</b>	<b>Coûts mensuels</b>	<b>Coûts total par an</b>
<b>Total</b>					

## Etape 3: Développer des stratégies dans les quatre dossiers de développement de l'entreprise (5)

Fiche conseil

- OBJECTIFS**
- ❑ Faciliter la préparation des plans de gestion des ressources et de développement social du PDE.
  - ❑ Suggérer des stratégies pour réduire les risques.
  - ❑ Suggérer des moyens d'identifier des partenariats stratégiques.

**SITE POSSIBLE** Dans le village avec les représentants des groupes d'intérêt, une fois que les Etapes 1 et 2 ont été réalisées.

**DURÉE POSSIBLE** Un jour et demi ou deux si l'analyse des données de l'Etape 2 a été faite attentivement, et selon la complexité de l'entreprise/produit et la préparation des entrepreneurs. Il est normal d'organiser plusieurs réunions pour approfondir la connaissance des marchés ciblés.

**RÉFÉRENCES** Brochure E du manuel

### ACTIVITÉS POSSIBLES

#### V. Préparation du plan de gestion des ressources

1. Expliquer aux participants les principales composantes du plan de gestion des ressources.
2. Revoir les informations déjà analysées par les participants durant la Phase 2 dans l'exercice de classification (fiche de la Phase 2 *Comparaison des scores des produits*) et la fiche du TEP de la Phase 2 et insister sur les futures contraintes identifiées pour la gestion des ressources.
3. Discuter des implications des différentes mesures de gestion des ressources en utilisant des exemples de ressources familiales.
4. Demandez-leur de remplir dans la fiche *Plan de gestion des ressources: mesures possibles pour la gestion des ressources* puis d'ajouter leurs résultats dans l'Encadré 7 de la fiche PDE.

#### VI. Préparation du plan d'organisation et de gestion

1. Expliquer aux participants les principales composantes du plan de développement social.
2. Inviter les participants à lister les impacts sociaux de leurs nouvelles activités dans la fiche *Plan de développement social: mesures sociales et partenariats* et à suggérer des moyens de lutter contre les impacts possibles et enfin d'estimer le coût de ces mesures.
3. Revoir les informations déjà analysées par les participants durant la Phase 2 lors de l'exercice de classification (fiche de la Phase 2 *Comparaison des scores des produits*) et dans la fiche sur le TEP de la Phase 2, et insister sur les futures contraintes sociales ou institutionnelles.
4. Demander aux participants de suggérer des partenaires qui pourraient les aider à mettre en œuvre ces mesures et faciliter une discussion sur les manières de les contacter.
5. Demandez-leur de remplir l'Encadré 8 de la fiche PDE avec leur

plan d'organisation et de gestion.

#### **VII. Stratégies pour réduire les risques**

1. Utiliser l'Encadré 10 de la fiche PDE pour élaborer une liste des risques potentiels dans les quatre dossiers de développement de l'entreprise et formuler des stratégies pour les réduire (faire une liste dans le même encadré).

#### **VIII. Partenariats stratégiques pour la commercialisation**

1. Demander aux participants de remplir la fiche *Partenariats stratégiques* en se référant à la liste des acteurs directs du circuit de commercialisation pour ce produit. Voir les fiches de la Phase 2 *Sources d'information pour l'enquête au niveau local, dans la province, au niveau national et international* et/ou la fiche de la Phase 3 *Quelle information possédez-vous sur votre produit?*
2. Ajouter des suggestions de partenariats stratégiques au Plan de commercialisation dans l'Encadré 3 de la fiche PDE.

#### **IX. Partenariats stratégiques pour des améliorations technologiques**

1. Expliquer aux participants que les options technologiques mentionnées dans le processus de production doivent impliquer un transfert technologique et d'autres activités qui ont un coût.
2. Demander aux participants de remplir la fiche *Partenariats stratégiques pour adopter de nouvelles technologies*. Demandez-leur de considérer si les options technologiques de production choisies prennent en compte les préoccupations écologiques, sociales, commerciales et économiques.
3. Discuter des conditions nécessaires pour que les entrepreneurs adoptent et contrôlent pleinement ces options technologiques (formation technique, amélioration des infrastructures, liens avec des partenaires). Insister sur le fait que cela les aidera à identifier les technologies coûteuses et difficiles à adopter de celles à meilleur marché et facilement transférables.
4. Ajouter les suggestions de partenariats stratégiques pour votre stratégie technologique dans l'Encadré 9 de la fiche PDE.

**Plan de gestion des ressources: mesures possibles pour la gestion des ressources**

Fiche

Tendance de la ressource:  
 Mettre une X dans les cases appropriées

Critères	↗	→	↘
Distribution et importance			
Cycle de production			
Potentiel de régénération			

Lequel des scénarios suivants (ou combinaison de scénarios) adopterez-vous:

- Vous vous organisez en groupe(s) d'intérêt et établissez les règlements de gestion des récoltes?
- Vous établissez les règlements de gestion des récoltes et les renforcez au niveau interne mais vous demandez aussi une aide juridique au gouvernement?
- Vous domestiquez des espèces?

Sélectionner les mesures adaptées que vous devrez adopter pour la gestion des ressources:

- Rappel de la fiche précédente de la liste des mesures de gestion que vous voulez adopter:
- Quels sont les droits d'usage des terres (droits d'usage sur le long terme, propriété, etc.)?
- Fournir le calendrier des récoltes de la ressource:
- Fournir l'information sur la méthode pour les domestiquer:
- Quels seront vos associés pour gérer les ressources?

**Plan de développement social: mesures sociales et partenariats**

Fiche

Membres désavantagés de la communauté et problèmes de genre:

Nouvelle entreprise:

<b>Impacts sociaux potentiels des nouvelles activités</b>	<b>Solutions pour induire des impacts positifs ou réduire les impacts négatifs</b>	<b>Coût de ces mesures</b>

Suggérer des partenaires possibles qui pourraient contribuer à adopter ces mesures:

Suggérer des moyens d'entrer en contact avec ces partenaires:

<b>Partenariats stratégiques</b>	<b>Fiche</b>
----------------------------------	--------------

- Relier les partenaires avec des flèches dans la première colonne pour des partenariats entre acteurs directs, et entre les colonnes pour les relations entre acteurs directs et indirects.

<b>Acteurs directs</b>	<b>Acteurs indirects</b>			
	<b>Marché/Economie</b>	<b>Gestion des ressources/de l'environnement</b>	<b>Social/Institutionnel</b>	<b>Sciences et technologie</b>

- Souligner les partenaires avec lesquels vous aimeriez vous associer.

<b>Qualités des partenaires</b>	<b>Partenaires ayant ces caractéristiques</b>



**Partenariats stratégiques pour adopter  
de nouvelles technologies**

Fiche

<b>Options technologiques</b>	<b>Formation technique requise</b>	<b>Besoins d'amélioration des infrastructures</b>	<b>Formation technique requise pour les partenaires</b>

- Quelles sont les options les plus appropriées pour vous?
- Les plus ou moins chères:
- Demandant plus ou moins d'aide:



## Etape 4: Formuler des plans d'action pour la mise en pratique des stratégies

Fiche  
conseil

<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ S'assurer que toutes les activités qu'il faut entreprendre pour mettre en œuvre les stratégies dans les quatre dossiers de développement de l'entreprise sont listées et planifiées avec les ressources correspondantes.</li></ul>
<b>SITE</b>	Dans le village avec les représentants des groupes d'intérêt, une fois que l'Etape 3 a été réalisée.
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	Une à deux heures pour chaque groupe d'intérêt.
<b>RÉFÉRENCES</b>	Brochure E du manuel
<b>ACTIVITÉS POSSIBLES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Demander aux participants d'utiliser la fiche <i>Formulation d'un plan d'action</i> pour développer les stratégies proposées en listant toutes les activités nécessaires, le calendrier qu'ils pourraient suivre, et le genre de soutien et de financements dont ils pourraient avoir besoin.</li><li>2. Assurez-vous que tous les membres du groupe d'intérêt sont présents lors de cette discussion.</li><li>3. Assurez-vous que les cycles de production saisonniers ont été pris en compte.</li></ol>

## Formulation d'un plan d'action

Fiche

**Date:**

**District:**

**Village:**

**Facilitateur(s):**

**Nom du produit/de l'entreprise:**

Stratégie	Activité	Coût estimé (si connu)	Personne responsable	Calendrier	Aide nécessaire
<b>Marché/ Economie</b>  Personne  Produit  Prix  Place/Site  Promotion					
<b>Gestion des ressources/ de l'environnement</b>					
<b>Social/ Institutionnel</b>					
<b>Sciences et technologie</b>					

## Etape 5: Calculer les projections financières pour l'entreprise

Fiche conseil

<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calculer le plan financier.</li><li>• Préparer la vue d'ensemble du PDE.</li></ul>
<b>SITE</b>	Atelier dans le village suivi par une revue des données financières par les facilitateurs et un consultant ou une organisation d'aide apportant une expertise sur le produit et la programmation financière. D'autres réunions peuvent être organisées avec le groupe d'intérêt dans le village pour revoir les corrections et les changements.
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	Un atelier d'une journée dans le village pour la première préparation et des réunions d'une demi-journée pour chaque révision.
<b>RÉFÉRENCES</b>	Brochure E du manuel
<b>ACTIVITÉS POSSIBLES</b>	<p><b>Compléter le plan financier</b></p> <p>Utiliser la fiche PDE pour expliquer aux participants les principales composantes du plan financier et le type de programmation financière à réaliser. Le plan financier est organisé dans un tableau, chaque case représentant un grand tableau accroché au mur (pour que les participants puissent suivre le processus). Le contenu des encadrés doit être ajusté selon le niveau de simplicité ou de complexité de l'entreprise. Il n'est pas nécessaire d'utiliser tous les outils financiers si l'entreprise est très simple*.</p> <p><i>Déterminer les investissements fixes</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>□ Utiliser l'Encadré 11 de la fiche PDE et le copier sur un tableau. Expliquer les termes <i>investissements fixes</i>, <i>coûts variables</i> et <i>coûts fixes</i>. Utiliser la même durée que celle utilisée dans l'Encadré 6 (<i>Objectifs de ventes</i>) sur la base de l'information collectée dans les fiches <i>Plan de production: site de production et/ou zone de culture</i>; et <i>Plan de production: moyens de production</i>; <i>Plan de gestion de l'entreprise: salaires et coûts</i>; et <i>Partenariats stratégiques pour adopter de nouvelles technologies</i>.</li><li>□ Demander aux entrepreneurs de faire la liste de l'équipement requis pour produire le volume projeté dans la période de temps fixée. La stratégie d'organisation déterminera combien d'unités de chaque type de matériel/équipement seront nécessaires.</li><li>□ Durant l'atelier, faire des estimations des coûts de l'équipement et expliquer quels chiffres devront être révisés ultérieurement avec les fournisseurs. Lister aussi les autres investissements requis en investissements fixes.</li></ul> <p><i>Calculer l'amortissement</i></p> <p>Utiliser l'Encadré 12 de la fiche PDE et le copier sur un tableau. Expliquer le concept d'amortissement et de valeur de remplacement aux participants. Copier la liste des équipements de l'Encadré 11 et leur</p>

demander comment ils peuvent les utiliser durant de nombreuses années avant de les remplacer.

#### *Déterminer les coûts variables*

Utiliser l'Encadré 13 de la fiche PDE et le copier sur un tableau. Rappeler aux participants la différence entre coûts variables et coûts fixes et donner des exemples. Demandez-leur de lister tous les coûts variables dans la période de temps spécifiée dans l'Encadré 6 (*Objectifs de ventes*).

#### *Déterminer les coûts fixes*

Utiliser l'Encadré 14 de la fiche PDE et le copier sur un tableau. Leur demander de lister tous les coûts fixes dans la période de temps spécifiée dans l'Encadré 6 (*Objectifs de ventes*).

#### *Calculer le total des besoins en capital*

Utiliser l'Encadré 15 de la fiche PDE et le copier sur un tableau. Est-ce que les participants ont revu les totaux de l'Encadré 11 (Avoirs fixes), de l'Encadré 13 (Coûts variables) et de l'Encadré 14 (Coûts fixes) et entré les totaux dans l'Encadré 15. Aidez-les à calculer les fonds de roulement totaux requis; leur expliquer qu'il s'agit du capital nécessaire dès le démarrage de l'entreprise. Il peut être nécessaire de calculer les besoins de trésorerie pour faire une évaluation réaliste (voir ci-dessous).

#### *Calculer les sources de capital*

- Utiliser l'Encadré 16 de la fiche PDE et le copier sur un tableau. Décrire les différentes sources de capital avec les participants. Montrer comment le total des fonds de roulement requis peut venir de différentes sources. Aider les entrepreneurs à faire une estimation de leur propre contribution possible et des possibilités de prêt et déterminer ensuite le montant du prêt requis.
- S'il existe des obstacles pour rassembler ce capital, il faudra revoir les coûts estimés et essayer de les diminuer. C'est aussi un bon moment pour revoir le plan d'organisation et décider si d'autres partenariats sont requis pour disposer d'un capital plus important.
- Ce calcul sera repris à l'Etape 6 de la Phase 3, et aussi lorsque l'analyse des besoins de trésorerie sera effectuée dans les exercices suivants.

#### *Calculs des intérêts*

Utiliser l'Encadré 17 de la fiche PDE et le copier sur un tableau. Utiliser les estimations de crédit requis de l'Encadré 16, et montrer comment calculer le coût des intérêts.

#### *Estimation des profits (ou pertes)*

- Utiliser l'Encadré 18 de la fiche PDE et le copier sur un tableau. Remplir l'information sur les revenus et dépenses en utilisant le tableau déjà accroché pour l'Encadré 6 (*Objectifs de ventes*), l'Encadré 12 (*Amortissement*), l'Encadré 13 (*Coûts variables*), l'Encadré 14 (*Coûts fixes*) et l'Encadré 17 (*Intérêts*). Expliquer que dans le calcul des profits ou pertes on utilise le total des amortissements au lieu du total des investissements fixes. Expliquer comment déduire les revenus des taxes à payer afin de calculer les profits nets.

- ❑ Analyser la valeur du profit net (ou perte) une fois qu'il a été calculé. Discuter des mécanismes de redistribution des profits et demandez-leur de revoir le plan d'organisation si c'est nécessaire. Retourner aux objectifs financiers qui ont été identifiés à l'Etape 2 de la Phase 1.
- ❑ Si le profit est trop bas, revoir les estimations globales des revenus et dépenses avec les participants pour adapter les stratégies. Si aucune solution n'est trouvée, le projet d'entreprise doit être abandonné et d'autres informations doivent être collectées. Dans ce cas, demander aux participants de préparer un plan d'action pour une étude qui permettrait de résoudre le problème.

*Calculer le retour sur investissement dans l'Encadré 19*

Utiliser l'Encadré 18 de la fiche PDE et le copier sur un tableau. Compléter le montant de profit net de l'Encadré 18d et le total des investissements de l'Encadré 15c et montrer aux participants comment calculer le retour sur investissement. Comparer les chiffres par rapport aux revenus d'investissement dans une banque ou dans d'autres entreprises.

*Estimations des besoins en capitaux*

Utiliser l'Encadré 20 de la fiche PDE et le copier sur un tableau. Expliquer l'outil et l'importance de l'analyse des capitaux. Remplir le tableau de l'Encadré 15 (*Total des besoins en capital*), l'Encadré 6 (*Objectifs de ventes*), l'Encadré 11 (*Investissements fixes*), l'Encadré 13 (*Coûts variables*) et l'Encadré 14 (*Coûts fixes*). Discuter avec les participants comment les revenus et dépenses peuvent être étalés sur la période fixée afin de réduire les liquidités nécessaires lors de la création de l'entreprise. Prendre en considération les cycles de production et les tendances de la demande. Si les besoins en fonds de roulement peuvent être réduits, utiliser les estimations de flux de liquidité, puis revoir les besoins en liquidité dans l'Encadré 15 ou le nombre de mois de prêt requis dans l'Encadré 17.

**Conclusion**

Utiliser la fiche *Conclusion de l'analyse des forces de l'entreprise* de l'Encadré 21, et demander aux participants de conclure l'atelier avec un résumé des forces financières de l'entreprise.

Expliquer qu'ils ont besoin de réintégrer leurs groupes et de revoir ensemble leur PDE afin de recevoir l'accord de tous les membres. Ils seront ensuite prêts à utiliser le PDE pour demander une aide.

**CONSEILS**

\* Pour les projets qui ont ciblé des micro-entreprises de produits forestiers (lorsque le but est de guider les entrepreneurs à évaluer la rentabilité de leur entreprise d'une manière simple), le plan financier peut se limiter aux ventes prévues, aux estimations de coûts (investissements fixes, coûts variables et coûts fixes), au total des besoins en capital, à l'identification de la source de financement de ces coûts, au calcul de profit et pertes et la projection de besoins en trésorerie.

## Conclusions des Etapes 1 à 5: Présentation globale de l'entreprise

Fiche

### Présentation globale de l'entreprise

Revoir entièrement le plan de développement de l'entreprise, y compris le plan financier afin de compléter les informations suivantes:

#### Profil de l'entreprise:

- Nom de l'entreprise ou de l'entrepreneur
- Adresse pour contacter le responsable
- Adresse de l'entreprise

#### Origine du projet d'entreprise:

- Est-ce que c'est l'entrepreneur qui a eu ce projet d'entreprise?

#### Statut juridique:

- Est-ce que l'entreprise est ou sera enregistrée?
- Si oui, où et quand?
- Est-ce que l'entrepreneur a un contrat avec quelqu'un?
- Y-a-t-il ou y aura-t-il des partenaires dans l'entreprise? Qui sont/seront-ils?

#### Mission: (révisée)

#### Buts et objectifs de l'entreprise: (révisés)

- Quel(s) produit(s) sera vendu?
- Pour quelle quantité par an (lorsque l'entreprise fonctionnera à pleine capacité)?
- Quel profit est attendu pour ces ventes annuelles?

#### Estimation des coûts de l'entreprise:

- Le total des coûts d'investissement est .....

#### Sources de financement attendues:

- D'où proviennent les fonds nécessaires?
  - Votre propre capital ..... ( %)
  - Prêt bancaire ..... ( %)
  - Autres sources ..... ( %)



## Etape 6: Obtenir le financement selon les détails du plan financier

Fiche conseil

<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Aider les entrepreneurs à évaluer le capital qu'ils peuvent investir dans l'entreprise.</li><li>❑ Développer leur capacité à identifier les options existantes pour trouver un capital pour financer leur entreprise.</li></ul>
<b>SITE</b>	Dans le village avec les représentants des groupes d'intérêt, dans un atelier.
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	Deux à trois heures (ou plus si vous avez un invité)*.
<b>RÉFÉRENCES</b>	Brochure E du manuel
<b>ACTIVITÉS POSSIBLES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Présenter les fiches <i>Contribution personnelle dans l'entreprise</i> et <i>Contribution du groupe dans l'entreprise</i> et aider les participants à analyser quelle contribution ils peuvent apporter en se basant sur l'Encadré 11 (Investissements fixes), l'Encadré 13 (Coûts variables), et l'Encadré 14 (Coûts fixes) du PDE. Revoir ensuite l'estimation dans l'Encadré 15 pour finaliser le montant du capital requis et l'échelonnement du remboursement et l'Encadré 17 pour calculer le coût des intérêts.</li><li>2. Faciliter une discussion sur le montant à conserver pour les autres besoins du ménage à ne pas investir dans l'entreprise.</li><li>3. Inviter un spécialiste, par exemple, un entrepreneur qui a réussi son entreprise et qui a reçu un prêt par le passé, ou un représentant de la banque locale ou d'une organisation de crédit. Faciliter une session de questions et réponses sur les critères et procédures pour emprunter de l'argent.</li><li>4. Si votre temps est limité, vous pouvez expliquer les différents critères utilisés par les institutions de crédit et leurs procédures de prêt à de petits entrepreneurs.</li><li>5. Les aider à choisir des sources externes de financement en leur demandant de remplir le tableau présenté dans la fiche <i>Options pour trouver un capital d'investissement</i>*.</li></ol>
<b>CONSEILS</b>	* Les critères et sources de financement possibles de ce tableau sont seulement indicatifs. Vous devez adapter la fiche à des critères et sources de financement utiles pour vous.

<b>Contribution personnelle dans l'entreprise</b>	<b>Fiche</b>
---	--------------

Nom de l'entrepreneur:

Biens	Qu'est-ce que je possède (en unité)	Ma part dans l'entreprise (en unité)	Valeur de ma part dans .....
<b>Biens</b>			
Terre			
Bâtiments			
<b><u>Espèces disponibles</u></b>			
Espèces en banque			
Bijoux			
<b><u>Animaux</u></b>			
Vache, chèvre, etc.			
<b><u>Volaille</u></b>			
Coq, poule, etc.			
<b><u>Transport</u></b>			
Tracteur, remorque, bicyclette, etc.			
<b><u>Autres domaines</u></b>			
Générateur, puit, pompe à eau, etc.			
Autres ...			
<b>Total (en valeur)</b>			

Besoins du ménage pour lesquels de l'argent doit être mis de côté:

**Biens nets:**

Je peux investir approximativement .....

Sachant que je dois garder ..... pour .....

## Contribution du groupe dans l'entreprise

Fiche

Chaque membre du groupe doit remplir une des colonnes et donc définir ce qu'il apporte à l'entreprise.

Biens	Entrepreneur 1		Entrepreneur 2		Entrepreneur 3		Total	
	Unité	Valeur	Unité	Valeur	Unité	Valeur	Unité	Valeur
<b>Biens</b> Terre								
Bâtiments								
<b><u>Espèces disponibles</u></b>								
<b><u>Espèces en banque</u></b>								
Bijoux								
<b><u>Animaux</u></b> Vache, chèvre, etc.								
<b><u>Volaille</u></b> Coq, poule, etc.								
<b>Transport</b> Tracteur, remorque, bicyclette, etc.								
<b><u>Autres domaines</u></b> Générateur, puit, pompe d'eau, etc.								
Autres ...								
<b>Total</b> (en valeur)								

Nous pouvons investir approximativement .....

La contribution de chacun de nous sera:

	<b>Nom de l'entrepreneur</b>	<b>Contribution</b>
1.	.....	.....
2.	.....	.....
3.	.....	.....

## Options pour trouver un capital d'investissement

Fiche

- Lister les sources de capital que vous connaissez en haut de chaque colonne.
- Adapter ou compléter les critères que vous utiliseriez pour qualifier une source de financement de "bonne" (colonne 1).
- Sélectionner (souligner) la source(s) la plus appropriée pour votre cas.

Critères	(exemple: banque de développement agricole)	(exemple: banque pour les pauvres)	(exemple: projet de crédit)	(exemple: prêteurs privés)
Objectif de prêt				
Termes du prêt				
Taux d'intérêt du prêt				
Collatéral				

**Note:** Les critères et sources possibles de financement listés dans ce tableau sont seulement indicatifs. Vous devez adapter la fiche à vos critères et à la liste des sources potentielles de financement utiles pour vous.



**Etape 7: Initier la phase pilote et la formation****Fiche  
conseil**

<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Aider les entrepreneurs à définir leurs besoins en formation.</li> <li>❑ Identifier les partenaires qui peuvent fournir la formation ou aider au renforcement des capacités.</li> <li>❑ Organiser les activités de formation.</li> <li>❑ Aider les entrepreneurs à démarrer leur entreprise sur une petite échelle durant la période initiale.</li> </ul>
<b>SITE POSSIBLE</b>	Dans le village, dans un atelier avec les représentants des groupes d'intérêt.
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	Deux à trois heures pour la présentation initiale. Plusieurs jours pour aider la structure à organiser les cours de formation. Temps requis pour que le marché réagisse à la première production.
<b>RÉFÉRENCES</b>	Brochure E du manuel
<b>ACTIVITÉS POSSIBLES</b>	<p><b>I. Formation</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expliquer aux participants que l'objectif est de développer les connaissances et savoir-faire nécessaires par la formation.</li> <li>2. Demandez-leur de mettre par écrit les principales activités des plans préparés durant l'Etape 4 de la Phase 3 dans la première colonne du tableau de la fiche <i>Période d'essai initiale</i>.</li> <li>3. Utiliser la fiche <i>Besoins en formation</i>, et discuter des besoins en formation pour chaque activité; l'organisation ou l'acteur individuel indirect qui peut contribuer à la formation; et la source de financement pour cette formation y compris la possibilité pour l'entreprise de constituer son propre compte épargne de formation au lieu de dépendre de subvention.</li> <li>4. Analyser les besoins en formation* exprimés par les entrepreneurs, clarifier les objectifs et les principaux domaines de formation en prenant en compte le projet d'entreprise et les marchés ciblés.</li> <li>5. Discuter des partenaires potentiels à contacter afin d'organiser ces formations et préparer les termes de référence (ToR).</li> </ol> <p><b>II. Production initiale</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demander aux participants de discuter des avantages de démarrer une entreprise avec une production à petite échelle**.</li> <li>2. Demander aux participants de préparer un plan de travail des activités de production initiale (le temps requis pour que le marché réagisse à la première production), en utilisant la fiche <i>Période d'essai initiale</i>.</li> <li>3. Demander aux entrepreneurs de penser aux obstacles inattendus qui peuvent survenir et aux scénarios possibles pour réduire leurs impacts négatifs, et remplir la fiche <i>Scénarios de corrections</i></li> </ol>

*possibles.*

4. Expliquez-leur qu'ils doivent conserver toutes les informations sur ce qui se passe durant la production, transformation et commercialisation initiales (quantités, valeurs, avis des consommateurs, etc.).
5. A la fin de la période initiale (une saison), organiser un atelier pour revoir les résultats et préparer le plan de travail pour la première année de production à pleine capacité.

#### **CONSEILS**

\* L'évaluation des besoins en formation peut être réalisée à différentes étapes du processus ADM, spécialement lorsque le manque de compétences spécifiques devient un facteur limitant pour continuer à développer l'entreprise. Par exemple, être formé à réaliser des interviews et études de marché peut être nécessaire même avant la période d'essai; la formation technique pour l'adoption de nouveaux moyens de production peut être requise juste avant la période d'essai; alors que la formation à d'autres techniques, à la comptabilité ou gestion peut être planifiée après la période d'essai.

\*\* Par exemple, pour améliorer la capacité du personnel chargé de la production, mieux connaître le marché, établir les mécanismes de fonctionnement, finaliser les aspects techniques, etc.



<b>Besoins en formation</b>	<b>Fiche</b>
-----------------------------	--------------

<b>Activités/besoins en formation</b>	<b>Méthode de renforcement des capacités</b>	<b>Acteurs indirects</b>	<b>Source de financement</b>
<b>Développement de la commercialisation et de l'entreprise</b>			
<b>Gestion des ressources</b>			
<b>Développement au niveau social et institutionnel</b>			
<b>Développement scientifique et technologique</b>			

**Période d'essai initiale**

**Fiche**

**Planning de la période d'essai**

<b>Activités</b>	<b>Personne responsable</b>	<b>Compétences et connaissances requises</b>	<b>Partenaires à impliquer</b>	<b>Date et durée</b>	<b>Besoins d'intrants</b>

**Scénarios de corrections possibles**

**Fiche**

<b>Activités</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Résultats non attendus possibles</b>	<b>Mesures correctrices</b>



## Etape 8: Suivre les progrès et s'adapter aux changements

Fiche conseil

<b>OBJECTIFS</b>	<input type="checkbox"/> Aider les entrepreneurs à établir un système de suivi des progrès de l'entreprise.
<b>SITES POSSIBLES</b>	Dans le village, dans un atelier avec les représentants des groupes d'intérêt.
<b>DURÉE POSSIBLE</b>	Une ou deux heures pour la présentation initiale. Temps nécessaire pour établir pratiquement les systèmes et mécanismes de suivi.
<b>RÉFÉRENCES</b>	Brochure E du manuel
<b>ACTIVITÉS POSSIBLES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Demander aux entrepreneurs comment ils peuvent juger de la performance de leur entreprise.</li><li>2. Expliquez-leur les buts principaux du suivi*.</li><li>3. Définir les indicateurs pour suivre les activités de leur entreprise. Ils doivent se référer aux objectifs et stratégies de l'entreprise afin de produire des indicateurs valables. Utiliser la liste de contrôle des indicateurs possibles présentés dans la fiche <i>Suggestions pour le suivi des progrès</i> pour compléter la liste suggérée par les entrepreneurs.</li><li>4. Organiser la collecte de l'information selon les indicateurs.</li><li>5. Organiser un atelier de planification chaque année dans lequel vous aiderez les entrepreneurs à:<ul style="list-style-type: none"><li>• refaire l'étude de marché de l'entreprise réalisée dans l'Etape 1 de la Phase 3, mais plus superficiellement;</li><li>• discuter des résultats de l'étude;</li><li>• revoir les objectifs et stratégies développés l'année précédente pour les quatre dossiers de développement de l'entreprise;</li><li>• déterminer si les cibles sont atteintes;</li><li>• évaluer les quatre types d'activités de l'année précédente;</li><li>• identifier les forces et faiblesses du développement de l'entreprise;</li><li>• élaborer les buts, objectifs, stratégies et plans d'action pour l'année suivante sur la base de ces évaluations.</li></ul></li><li>6. Conclure la Phase 3. De retour au bureau: revoir la mise en œuvre de la méthode de la Phase 3 en remplissant la fiche <i>Rapport de mise en œuvre de la Phase 3</i>.</li></ol>
<b>CONSEILS</b>	* Par exemple, pour mesurer la réussite des activités; pour profiter de l'expérience acquise; pour prévenir les erreurs et signaler assez tôt les impacts écologiques ou culturels négatifs et les options économiques non viables.

## Suggestions pour suivre les progrès

Fiche

### **Analyse du marché/de l'économie**

- Comparer les objectifs financiers des entrepreneurs avec ceux obtenus à la fin de période de temps concernée.
- Discuter du budget réalisé la première année.
- Comparer les ventes, les profits et les dépenses.
- Identifier les erreurs de jugement à partir desquelles vous avez acquis une expérience pour le prochain cycle de planification.
- Mieux se préparer pour la prochaine période.

### **Analyse de la gestion des ressources/de l'environnement**

- Comprendre les méthodes de base à utiliser pour une évaluation rapide de la forêt.
- Reconnaître l'importance d'un suivi régulier.
- Analyser l'impact de la récolte.
- Disposer de mesures correctives.

### **Analyse, politiques, règles et règlements au niveau social/institutionnel**

- Evaluer l'impact social de l'entreprise avec la série d'indicateurs fixée, utilisée initialement pour collecter l'information durant la préparation du PDE.
- Evaluer le renforcement des capacités du personnel/membres de l'entreprise.
- Entretenir une bonne relation avec les forestiers locaux afin de pouvoir négocier dans le cas de règlements pas très clairs.
- Faire pression sur les membres du réseau national si la politique nationale doit être modifiée en votre défaveur.
- Réagir rapidement aux règlements internationaux qui peuvent affecter votre entreprise.

### **Analyse au niveau scientifique et technologique**

- Etre informé des nouvelles technologies qui font que votre produit est plus compétitif que les autres, que ce soit au moyen d'une baisse du prix de production ou en améliorant le produit.
- Faire pression pour l'amélioration des infrastructures: disposer d'une autre ligne de téléphone et bénéficier d'une extension des routes peut ouvrir de nouveaux marchés pour vos produits.

**Rapport de mise en œuvre de la Phase 3**

Fiche

**Nom du facilitateur(s):**  
**Groupes d'intérêt:**  
**Village, district:**

**Bureau des facilitateurs:**

Etapes et activités	Nombre de jours	Date	Personnes impliquées	Lieu	Besoins logistiques	Besoins financiers
Activités préliminaires de planification						
Etape 1: Etudier l'environnement commercial des produits/entreprises sélectionnés						
Etape 2: Définir la mission, les buts et objectifs de l'entreprise						
Etapes 3, 4 et 5: Développer des stratégies dans les quatre dossiers de développement de l'entreprise						
Etape 6: Obtenir le financement selon des détails du plan financier						
Etape 7: Initier la phase pilote et la formation						
Etape 8: Suivre les progrès et s'adapter aux changements						
<b>Total</b>						





**Scénarios et calendriers possibles pour utiliser le processus ADM****Annexe 1**

Il n'est pas possible de présenter toutes les possibilités offertes aux facilitateurs pour planifier et organiser la mise en œuvre complète de l'ensemble du processus ADM, chaque expérience et contexte conduisant à utiliser ce processus de manière différente. Cependant, les facilitateurs peuvent trouver utile d'avoir une vue d'ensemble du processus de mise en œuvre sur le terrain avec un exemple de scénario et de calendrier possibles pour utiliser le processus ADM dans un village. L'exemple présenté à la page suivante se base sur l'expérience de l'auteur et de ses collaborateurs au Viet Nam. La première colonne liste toutes les étapes de l'ADM et la seconde les activités que le facilitateur doit entreprendre. Les troisièmes et quatrièmes colonnes présentent de manière détaillée la méthode et le temps possibles pour mener chaque activité.

## Exemple de scénarios et calendrier possibles pour utiliser les fiches conseil de terrain de la Phase 1 de l'ADM dans une communauté

Exemple

Cycle de l'ADM	Activités pour le facilitateur	Manière de conduire les activités	Calendrier possible
Introduction aux fiches conseil de terrain	Lire le manuel Recevoir la formation à l'ADM Recevoir les instructions pour la Phase 1 Bénéficier d'une remise à jour sur les méthodes de facilitation (optionnel/rappe)	Travail personnel Cours de formation Sessions de formation courtes	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 semaine</li> <li>1 à 1 jour et demi</li> <li>1 à 2 jours</li> </ul>
Phase 1: Analyser la situation existante	Sélectionner le site(s) (optionnel) Définir les groupes de produits Formuler le plan de travail pour la Phase 1 selon les décisions prises ci-dessus  Vue d'ensemble du contexte  Sélectionner les collecteurs d'information (optionnel) Former les collecteurs d'information en utilisant les fiches de la Phase 1 (optionnel)	Rencontrer le personnel du projet, les responsables locaux et personnes importantes (projets, secteur privé) dans un atelier avec les parties prenantes Revoir les documentations existantes sur la zone au bureau Idem  Basé sur le site  Session de formation sur le site	<p>2 jours</p> <p>2 jours</p> <p>1 jour</p> <p>1-2 jours</p>
Etape 1: Déterminer le groupe cible	Premier contact avec le site afin d'identifier les membres du groupe cible Proposer des critères Rencontrer les responsables locaux et les groupes Rencontrer les personnes recommandées	Au bureau avec le personnel du projet et les autres partenaires de mise en œuvre au niveau local  Basé sur le site Basé sur le site	<p>1 jour</p> <p>demi-journée pour chaque site potentiel</p>
Etape 2: Déterminer les objectifs financiers du groupe cible	Reconnaître ou définir les critères de niveau de richesse Niveaux de richesse du groupe cible Etudier les objectifs financiers	Réunions dans les villages avec les informateurs du groupe cible identifié	2 jours par communauté pour les Etapes 2 et 3
Etape 3: Effectuer un inventaire des ressources et produits existants	Grâce à des visites sur les marchés et des réunions dans les villages (mêmes réunions qu'à l'Etape 2) observer, utiliser les exercices ERP et mener des interviews afin de lister les ressources et produits existants		

ANNEXES  
Annexe 1 : Calendrier possible pour la mise en œuvre de l'ADM

Cycle de l'ADM	Activités pour le facilitateur	Manière de conduire les activités	Calendrier possible
Etape 4: Identifier les principales contraintes du système de marché existant	Réunions dans les villages (mêmes réunions que pour les Etapes 2 et 3) et observation du contexte du village Collecter l'information générale pour évaluer le système de marché au niveau du district et de la province Compiler l'information venant à la fois du district et de la province	Etude dans le district Etude dans la province	1 jour 1 jour 1 jour
Etape 5: Effectuer une première sélection des produits	Organiser un atelier pour éliminer les produits non viables et sensibiliser sur les avantages de travailler ensemble Conclusion de la Phase 1	Un atelier pour les Etapes 5 et 6	1 jour
Etape 6: Faire comprendre les avantages de travailler en équipe			
Phase 2: Identifier les produits, les marchés et les modes de commercialisation	Planification préliminaire pour la Phase 2  Former l'équipe de collecteurs d'information/les représentants du groupe cible Définir les critères de sélection des produits Préparer le plan de travail avec eux pour les différents niveaux d'étude	Sessions de formation courtes dans des classes et relations avec les autres villageois Atelier avec les membres du groupe cible identifiés à la fin de la Phase 1	1 ou 1 jour et demi 1 jour
Etape 1: Analyser les quatre dossiers de développement de l'entreprise	Faciliter la collecte d'information au niveau local et du district et/ou de la province Coordonner le personnel du projet pour obtenir les résultats des études (province et/ou national et/ou international) Compilation des informations au niveau local	Etude de terrain (commune/district et/ou province) lorsque nécessaire avec les experts contractés pour un produit particulier Avec les collecteurs d'information	4 à 8 jours ou plus selon le produit et marché cible 1 ou 2 jours
Etape 2: Sélectionner les produits ayant le potentiel le plus élevé	Organiser un atelier avec les experts impliqués dans les études et avec les collecteurs d'information et producteurs. Présenter les résultats des études et analyser les produits	Atelier sur le site	1 jour

ANNEXES  
Annexe 1 : Calendrier possible pour la mise en œuvre de l'ADM

<b>Cycle de l'ADM</b>	<b>Activités pour le facilitateur</b>	<b>Manière de conduire les activités</b>	<b>Calendrier possible</b>
<p>Etape 3: Créer des groupes d'intérêt pour les produits sélectionnés</p>	<p>Fournir des instructions sur la manière de former les groupes d'intérêt</p> <p>Faciliter la formation des groupes d'intérêt pour sélectionner les produits y compris la nomination des représentants du groupe (président, secrétaire, trésorier)</p> <p>Conclure la Phase 2</p>	<p>A la fin de l'atelier sur le site pour l'Etape 2</p> <p>Dans chaque communauté par des réunions avec les membres du groupe cible</p>	<p>Une demi-journée pour chaque communauté</p>

**Exemple**

**Exemple de scénarios et calendrier possibles pour utiliser les fiches conseil de terrain de la Phase 1 de l'ADM dans une communauté**

Cycle ADM	Activités pour le facilitateur	Manière de conduire les activités	Calendrier possible	
Phase 3: Planifier des entreprises dans un cadre de développement durable	Planification préliminaire pour la Phase 3	Revoir les résultats de la Phase 2 après la formation des groupes d'intérêt	1 jour	
	Etape 1: Etudier l'environnement commercial des produits/entreprises sélectionnés	Préparer le plan de travail selon le nombre de produits et de groupes d'intérêt	Préparer au bureau avec les membres du projet chargés de la gestion	1 jour
		Sensibiliser les représentants des groupes d'intérêt aux avantages de préparer un PDE pour demander une aide appropriée	Au début de l'atelier pour l'Etape 1	1 ou 2 heures
Etape 2: Définir la mission, les buts et objectifs de l'entreprise	Si une information est manquante, faciliter l'étude sur le terrain pour la collecter	Préparer les études de terrain	1 jour	
	Analyser les autres informations collectées jusqu'ici afin de préparer le PDE	Dans un atelier avec les membres du GI pour un produit	1-3 jours	
	Durant l'atelier, faciliter l'analyse de marché par rapport au projet d'entreprise		1 à 1 jour et demi	
Etapes 3, 4 et 5: Développer des stratégies dans les quatre dossiers de développement de l'entreprise	Organiser un atelier pour présenter l'Etape 1	Atelier avec le groupe d'intérêt pour un produit	Demi-journée	
	Essayer de définir la mission, les buts et objectifs de l'entreprise Introduire les composantes du PDE Evaluer quel GI a assez d'information pour répondre aux questions du PDE			
	Faciliter le remplissage des fiches PDE	Atelier avec les membres des GI pour un produit et les autres participants ayant une expérience en comptabilité dans le village	1-2 jours	
	Faciliter la préparation de la présentation globale	Vérifier l'information et revoir les calculs du plan financier au bureau	1 jour	

ANNEXES  
Annexe 1 : Calendrier possible pour la mise en œuvre de l'ADM

	Atelier avec les membres du GI pour un produit	Demi-journée
<p>Etape 6: Obtenir le financement selon les détails du plan financier</p> <p>Etape 7: Initier la phase pilote et la formation</p>	<p>Inviter un intervenant durant l'atelier pour sensibiliser les représentants du GI sur les manières d'obtenir un capital</p> <p>Ouvrir des comptes bancaires et suivre la mobilisation des moyens pour lancer la production</p> <p>Organiser un atelier avec les membres du GI pour un produit afin d'évaluer l'aide nécessaire pour la production initiale (basé sur le plan d'action de l'Etape 4)</p>	<p>2 jours</p>
	<p>Organiser la formation et sélectionner les formateurs et participants (compétences techniques, tenue des comptes, gestion, renforcement de groupe et encadrement, etc.). Préparer les termes de références et le contrat avec les partenaires</p>	<p>1 ou 2 jours</p>
<p>Etape 8: Suivre les progrès et s'adapter aux changements</p>	<p>Définir des critères et mécanismes de suivi avec les représentants des GI</p> <p>Revoir les résultats de la phase d'essai de la production</p> <p>Plan pour une production à pleine capacité</p> <p>Définir les besoins d'aide si vos activités augmentaient beaucoup plus</p> <p>Conclure la Phase 3</p>	<p>2 jours</p>

<b>Rapport de mise en œuvre de la Phase 3</b>	<b>Fiche</b>
---	--------------





**Exemple d'un plan de développement d'entreprise**

**Annexe 2**

**Facilitateur:**

**Date de préparation:**

**Noms de l'entrepreneur et de ses représentants**

Karumuna Benon – Président  
Ahimbisibwe Obedah – Secrétaire  
Turyatunga Shadrach – Trésorier

**Nom de l'entreprise**

GROUPE DE MUKONO

**Adresse**

Ville de Mukono, commune de Kayonza, district de Kanungu, sud-ouest de l'Ouganda

**Encadré 1 Description du produit**

L'entreprise produira et vendra du miel brut, du miel filtré et de la cire d'abeille collectés dans les ruches dans et aux environs du Parc national. Le miel sera conditionné dans des grands pots en plastique. Le miel brut sera avant tout vendu localement aux producteurs de vin de banane et ménages locaux. Le miel filtré sera vendu aux transformateurs de miel local pour la transformation et l'emballage final.

<b>Encadré 2                    Caractéristiques du marché (Résumé des fiches Analyse de la concurrence et Identifier les opportunités et contraintes du marché)</b>						
<b>Produits similaires/ concurrence</b>	<b>Prix de vente des concurrents</b>	<b>Clientèle ciblée</b>	<b>Marché ciblé (physique)</b>	<b>Stratégies de distribution et promotion proposées</b>	<b>Permis requis</b>	<b>Types d'alliances stratégiques ou partenariats</b>
Miel provenant des communautés proches	3 500 U Sh/l	Brasseurs de vin de banane Et ménages locaux	Centre local de commerce	Echantillons de miel filtré seront présentés aux transformateurs locaux	Aucun	Partenariat avec les services de vulgarisation nationaux de Kisoro pour la formation et le suivi technique

<b>Encadré 3                    Description de l'entreprise (mission et buts), système de paiement et structure d'organisation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Période de temps: Le PDE couvre une période d'un an ou deux de saisons de récolte. Les apiculteurs formeront un groupe de commercialisation et les membres du groupe devront chacun dresser des ruches sur les terres auxquelles ils ont accès. L'entreprise sera gérée par un groupe de 23 hommes et 2 femmes des villages de Kanyashande et Nkwenda. Ils livreront du miel filtré et de la cire d'abeille au centre de collecte du village alors qu'ils vendront eux-mêmes le miel non filtré. Le centre de collecte paiera les producteurs pour leur miel après la vente. Le groupe sera enregistré et aura un compte en banque. Il bénéficiera d'un fonds renouvelable pour commencer à utiliser les subventions du projet pour des prêts aux membres, pour qu'ils achètent des essaims d'abeille.</li> <li>• Mission: Le miel purifié sera vendu aux touristes sous le nom de miel de la forêt. Dans cette région, l'apiculture est pratiquée depuis très longtemps et tous les membres du groupe pratiquent l'apiculture de manière traditionnelle. La qualité du miel est bonne lorsque les abeilles se nourrissent d'une variété de fleurs suffisante dans et autour du Parc national de la forêt impénétrable du Bwindi. La demande locale au niveau des ménages et des structures touristiques n'est absolument pas satisfaite; la concurrence n'est donc pas un problème.</li> <li>• Buts: En une année (deux saisons), chaque membre du groupe devra produire 10 litres de miel naturel pour vendre aux consommateurs locaux et 5 litres de miel filtré et de la cire d'abeille pour vendre à Kisoro et sur les autres marchés plus éloignés. Les volumes de production sont basés sur les cinq ruches et sur l'amélioration des pratiques et méthodes de transformation. Le miel non filtré sera vendu à 3 500 U Sh le litre; le miel filtré à 6 000 U Sh le litre; et la cire d'abeille à 5 000 U Sh le kg. Les revenus nets attendus par le groupe sont au moins de 700 000 U Sh ou 30 000 U Sh approximativement pour chaque ménage (sans inclure les profits réinvestis), en plus des revenus de la vente du miel. Ces gains correspondent aux attentes des ménages identifiés dans l'Etape 2 de la Phase 1.</li> </ul>

Le miel non filtré sera vendu aux marchés locaux (brasseurs de vin de banane par exemple) et aux ménages de la région. Le miel purifié sera vendu aux hôtels pour touristes puis ensuite aux transformateurs des villes alentours. La cire d'abeille sera vendue aux groupes d'artisans locaux et aux producteurs de produits artisanaux du pays.

#### Encadré 4 Infrastructures et ressources humaines requises

Personnel requis	Fonction	Temps requis	Expérience nécessaire	Salaire
Trésorier	Administration et tenue des comptes	12 mois par an à mi-temps	Tenue des livres	Volontaire (au début)
Personnel	Centre de collecte	12 mois par an à mi-temps	Transformation	7 500 U Sh/mois

#### Encadré 5 Système de production

Produit	Production totale (kg)	Période hors saison	Période de collecte	Risques de production	Prévention des risques
Miel	10 kg/an	6 mois	Mars, Septembre	Perte des abeilles	Créer des ruches et les entretenir pour qu'elles restent propres
Cire d'abeille	1 kg/an	6 mois	Mars, Septembre		

<b>Encadré 6</b>		<b>Objectifs de ventes (sur un an)</b>	
<b>Produit</b>	<b>Taux/unité</b>	<b>Quantité</b>	<b>Total</b>
Miel naturel	3 500/litres	200 litres	700 000
Miel filtré	6 000/litres	100 litres	600 000
Cire d'abeille	5 000/kg	10 kg	50 000
<b>Total</b>			<b>1 350 000</b>

<b>Encadré 7</b>	<b>Plan de gestion des ressources</b>
<p>Objectifs: Produire du miel naturel provenant des fleurs de la forêt sans impacts négatifs sur celle-ci.</p> <p>Chaque groupe gèrera ses propres ruches. Un enfumoir sera utilisé pour prévenir les feux.</p>	

<b>Encadré 8</b>	<b>Plan d'organisation et de gestion</b>
<p>Objectifs: Une entreprise équitable implique que tous les apiculteurs de la communauté intéressés soient consultés.</p> <p>L'entreprise sera gérée par un groupe de 23 hommes et 2 femmes des villages de Kanyashande et Nkwenda qui, ensemble, réaliseront la collecte et le centre de transformation. Cependant, traditionnellement, l'apiculture est une activité masculine, les femmes qui sont intéressées seront donc formées à la gestion des ruches et à la collecte du miel. Lors de la création des ruches, des couvercles en fer seront utilisés pour protéger les essaims d'abeilles. Tout le miel sera payé en espèces et un reçu sera délivré à chaque vente. Les apiculteurs devront apporter leur miel au centre de collecte où un coupon leur sera donné. Le paiement de tous les apiculteurs sera effectué à la fin du mois (le 30, 31 ou le dernier jour du mois durant la saison de commercialisation).</p> <p>Ce groupe sera enregistré et comportera un Comité exécutif composé d'un président élu, un vice-président et un secrétaire. Le groupe ouvrira un compte bancaire et établira un fonds renouvelable en utilisant la contribution du projet pour des prêts aux membres pour l'achat d'essaims de ruches (le comité achètera les ruches pour les membres qui le rembourseront avec du miel). Il n'y a pas besoin de permis pour posséder des ruches mais le groupe recevra une licence commerciale du centre de collecte.</p>	

### **Encadré 9 Stratégies technologiques**

Objectif: Adopter des méthodes de production, collecte et transformation efficaces qui permettent de produire d'importantes quantités de miel de qualité.

Chaque membre du groupe possèdera au départ au moins cinq ruches de type traditionnel et une moderne. Les ruches traditionnelles améliorées seront ajoutées aux ruches existantes. Elles auront une ouverture et un couvercle en fer de protection pour éviter que les abeilles ne s'échappent. Les alentours des ruches seront entretenus et la végétation coupée afin de réduire les incidences des prédateurs comme les fourmis. Les ruches «Top Bar» du Kenya ne seront pas introduites du fait qu'elles sont chères et non adaptées au climat.

Adopter un certain type de matériel (enfumoirs par exemple) préviendra les impacts négatifs sur la forêt en évitant les feux et améliorera l'odeur et l'apparence du miel. Des vêtements de protection éviteront les piqûres d'abeilles. Le miel sera filtré en utilisant des méthodes traditionnelles et des récipients propres et des filtres de toile. Le miel sera conservé dans des seaux et bidons propres et hermétiques pour éviter toute contamination.

### **Encadré 10 Evaluation des risques et stratégies pour minimiser les risques**

#### **Risques et stratégies:**

Les principaux risques sont les animaux nuisibles (fourmis, etc) et les pluies excessives. Parmi les animaux nuisibles, on trouve les chimpanzés, les écureuils, les oiseaux mangeurs d'abeilles, les mites mangeant le miel et les fourmis dont le corps parfumé attire les abeilles hors de la ruche. Des pluies excessives peuvent faire moisir la ruche en faisant baisser sa température interne.

Autres exemples:

- Perte de miel durant les périodes de fortes pluies – Utiliser les essaims sans la reine.
- Fort ensoleillement et manque d'eau – Laisser de l'eau dans des pots/bidons près des ruches; laisser fermenter du jus de banane et le placer dans les pots près des ruches.
- Destruction des essaims (pour diverses raisons) due au renversement accidentel du miel – Inspecter et entretenir régulièrement toutes les ruches.
- Vol du miel – Construire de grandes barrières résistantes autour des ruches.
- Fourmis brunes – Contrôler la propreté du sol des ruches.
- Mites – Construire des ruches avec de petits trous d'entrée afin que les mites n'entrent pas.
- Petites fourmis noires qui sucent le miel – Nettoyer le sol des ruches et brûler les fourmis trouvées sous les essaims.
- Oiseaux mangeurs d'abeilles – Très rare mais peuvent fuir grâce à l'emploi de lance-pierres.
- Lézards – Les faire fuir.
- Fluctuation des prix – Stocker le miel en attendant une augmentation des prix; produire une meilleure qualité de miel.

<b>Encadré 11</b>	<b>Investissements fixes (un an)</b>			
	<b>Articles</b>	<b>Taux (Unité)</b>	<b>Qté (Unité)</b>	<b>Total</b>
	Essaims d'abeilles	4 000	75	300 000
	Fil de fer pour les ruches	20 000	1	20 000
	Haches	5 000	3	15 000
	Pelles	5 000	5	25 000
	Râteaux	2 000	10	20 000
	Paniers	3 000	25	75 000
	Récipients	10 000	25	250 000
	Vêtements de protection	70 000	5	350 000
	Enfumeurs	25 000	5	125 000
	Moule à cire	2 000	5	10 000
	Tôles en fer	8 500	75	637 500
	Bidons (3 litres)	500	50	25 000
			<b>Total</b>	<b>1 852 500</b>

<b>Encadré 12</b>	<b>Amortissement (Voir Encadré 11)</b>			
	<b>Articles</b>	<b>Coût total</b>	<b>Durée de vie (ans)</b>	<b>Amortissement/ article/an</b>
	Essaims d'abeilles	300 000	20	15 000
	Fil de fer pour les ruches	20 000	10	2 000
	Haches	15 000	5	3 000
	Pelles	25 000	5	5 000
	Râteaux	20 000	5	4 000
	Paniers	75 000	5	15 000
	Récipients	250 000	10	25 000
	Vêtements protecteurs	350 000	5	70 000
	Enfumeurs	125 000	5	25 000
	Moule à cire	10 000	5	2 000
	Tôles en fer	637 500	10	63 750
	Bidons (3 litres)	25 000	5	5 000
			<b>Total</b>	<b>234 750</b>

<b>Encadré 13 Coûts variables (un an)</b>				
	<b>Articles</b>	<b>Taux/Unité</b>	<b>Qté</b>	<b>Total</b>
	Paraffine	25 000 (bidons)	2	50 000
	Savon	600 (barres)	1	600
	Tamis	2 000 (mètres)	40	80 000
	Allumettes	5 000 (douzaines)	1	5 000
	Fournitures de bureau	10 000	1	10 000
			<b>Total</b>	<b>145 600</b>



<b>Encadré 14 Coûts fixes (Un an)</b>				
	<b>Domaines</b>	<b>Taux (Unité)</b>	<b>Qté (Unité)</b>	<b>Total</b>
	Taxes/licence de commerce (annuelle)	10 000	1	10 000
	Personnel (taux mensuel/personnel)	15 000	12	180 000
	Location d'entrepôt (taux mensuel)	20 000	6	120 000
			<b>Total</b>	<b>310 000</b>

<b>Encadré 15</b>	<b>Total des besoins en capital</b>
<b>a) Investissements fixes</b>	
Investissements fixes (voir Encadré 11)	1 832 500
<b>b) Fonds de roulement pour une période déterminée</b>	
<b>Période de temps:</b>	Un an
Coûts variables (voir Encadré 13)	145 600
Coûts fixes (voir Encadré 14)	+ 310 000
<b>Total des fonds de roulement:</b>	<b>= 455 600</b>
<b>c)</b>	<b>2 308 100</b>
<b>Total des investissements fixes (a) et des fonds de roulement (b)</b>	

<b>Encadré 16 Sources de capital</b>	
> Contributions des membres	100 000
> Capital des groupes	100 000
> Prêt	200 000
> Subvention	1 908 100
<b>Total (doit correspondre No. 15c)</b>	<b>2 308 100</b>

<b>Encadré 17 Intérêts</b>																						
<p><b>Charges mensuelles des intérêts (%):</b></p>	<p style="text-align: center;">Intérêts annuels ----- 12 mois</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto; text-align: center; line-height: 30px;">9</div> <hr style="width: 100%; margin: 5px auto;"/> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto; text-align: center; line-height: 30px;">12</div> <p style="text-align: center;">= <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">0,75</span> %</p> <p style="text-align: center;"><b>Total des dépenses en intérêts</b></p>																					
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Charges mensuelles des intérêts (%)</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 20%;">Nombre de prêts mensuels requis</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 10%;">Montant du prêt total =</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: right;">Dépenses en intérêt</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">----- 100</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Charges mensuelles des intérêts (%)	X	Nombre de prêts mensuels requis	X	Montant du prêt total =		Dépenses en intérêt	----- 100							<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center; padding: 5px;">0,0075</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">X</td> <td style="border: 1px solid black; width: 10%; text-align: center; padding: 5px;">6</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">X</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center; padding: 5px;">200 000</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">=</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center; padding: 5px;"><b>9 000</b></td> </tr> </table>	0,0075	X	6	X	200 000	=	<b>9 000</b>
Charges mensuelles des intérêts (%)	X	Nombre de prêts mensuels requis	X	Montant du prêt total =		Dépenses en intérêt																
----- 100																						
0,0075	X	6	X	200 000	=	<b>9 000</b>																

<b>Encadré 18    Profit (ou perte) de la première année</b>										
<b>a) Revenus:</b>										
Total du revenu des ventes (voir Encadré 6)	1 350 000									
<b>b) Dépenses annuelles:</b>										
Amortissement (voir Encadré 12)	234 750									
Coûts variables (voir Encadré 13)	145 600									
Coûts fixes (voir Encadré 14)	310 000									
Intérêts (voir Encadré 17)	9 000									
	<b>Total des dépenses    699 350</b>									
<b>c) Profit ou perte (a-b):</b>										
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Revenus (total 18a)</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Pertes</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Total des dépenses (total 18b)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px; border: 1px solid black;">1 350 000</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Pertes</td> <td style="text-align: center; padding: 5px; border: 1px solid black;"><b>699 350</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">=</td> <td style="text-align: center; padding: 5px; border: 1px solid black;"><b>650 650</b></td> </tr> </table>	Revenus (total 18a)	Pertes	Total des dépenses (total 18b)	1 350 000	Pertes	<b>699 350</b>	=		<b>650 650</b>
Revenus (total 18a)	Pertes	Total des dépenses (total 18b)								
1 350 000	Pertes	<b>699 350</b>								
=		<b>650 650</b>								

**d) Profit net:**Profit (voir  
18c)

Pertes

Taxes ou autres frais

650 650

Pertes

0

=

**650 650**

**Encadré 19 Retour sur investissement**

Retour sur  
investissement  
(%):

Profit (18c)

x 100

%

Total de l'investissement  
(15c)

650 650

x 100

**28,2**  
**%**

Retour sur  
investissement  
(%):

2 308 100

Encadré 20	Besoin en fonds de trésorerie: période de temps sur 10 mois (nombres entre parenthèses se réfèrent au numéro des encadrés du PDE)									
	Domaines	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Domaines</b>	Total projeté dans le PDE									
<b>Revenus</b>										
<b>Espèces disponibles</b>		1 289 850	814 100	488 350	757 600	786 850	756 100	735 350	714 600	
Contributions (16)	100 000									
Groupe (16)	100 000									
Prêt (16)	200 000									
Subvention (16)	1 908 100									
Vente de miel non filtré (6)	700 000			175 000	175 000				175 000	
Vente de miel raffiné (6)	600 000			150 000	150 000				150 000	
Vente de cire d'abeille (6)	50 000				25 000					
<b>Total</b>	3 258 100	2 308 100	1 289 850	814 100	813 350	1 107 600	786 850	756 100	735 350	1 039 600
<b>Dépenses</b>										
<b>Investissements fixes (11)</b>										
Essaims d'abeille	300 000	300 000								
Fil de fer à essaim	20 000	20 000								
Haches	15 000	15 000								
Pelles	25 000	25 000								
Râteaux	20 000	20 000								
Paniers	75 000		75 000							



## ANNEXES

## Annexe 2: Exemple d'un Plan de développement d'entreprise

Réceptifs	250 000																		
Vêtement de protection	350 000			350 000															
Enfumoirs	125 000			125 000															
Moule à cire	10 000					10 000													
Tôle ondulée	637 500			637 500															
Bidons (3 litres)	25 000					25 000													
<b>Coûts variables (13)</b>																			
Paraffine (bidons)	50 000																		50 000
Savon (barre)	600																		600
Tamis (mètres)	80 000																		80 000
Boîtes d'allumettes (douzaine)	5 000																		5 000
Fournitures de bureau	10 000																		10 000
<b>Coûts fixes (14)</b>																			
Taxes/licence commerciale (annuelle)	10 000												10 000						
Personnel (x2) (taux annuel)	180 000												180 000						
Location d'un entrepôt (taux annuel)	120 000												120 000						
Intérêts des dépenses	9 000			750		750							750						750
Remboursement du capital													20 000						20 000
<b>Dépenses totales</b>				1 018 250		475 750		325 750		55 750		320 750	30 750		20 750		20 750		166 350
Revenus total				2 308 100		1 289 850		814 100		813 350		1 107 600	786 850		756 100		735 350		1 039 600
<b>Revenus moins les dépenses</b>				1 289 850		814 100		488 350		757 600		786 850	756 100		735 350		714 600		873 250

**Encadré 21 Conclusion de l'analyse des forces de l'entreprise**

Cette entreprise à un retour sur investissement acceptable et des attentes de profit qui correspondent à ceux d'entreprises similaires. Les besoins en capital peuvent être gérés jusqu'au moment où un prêt sera obtenu. Les flux de liquidité sont substantiels pour la période de temps planifiée. Même si les réserves en espèces à la fin des 10 mois sont moins importantes que celles du premier mois, tout l'équipement aura été acheté, et les frais d'exploitation ne seront pas aussi élevés la seconde année. Une fois que les réserves en espèces seront suffisantes, l'entreprise pourra payer ses producteurs pour le miel filtré aussitôt qu'il sera livré au centre de collecte. Les risques sont sous le contrôle des producteurs et peuvent être évités ou minimisés. Les revenus correspondent aux attentes des entrepreneurs. L'entreprise n'aura pas d'impacts négatifs sur l'environnement ou d'un point de vue social. Les fonds renouvelables font que même les membres les plus pauvres de la communauté auront accès aux nouvelles ruches.

## Améliorer ses compétences pour collecter des données/informations de base

Annexe 3

### Savoir-faire prérequis

#### Objectifs

- Définir avec précision le but des informations.
- S'assurer que l'information collectée est valide et exacte et que vous pourrez l'utiliser pour planifier et élaborer des solutions.

#### Observation

1. Assurez-vous que les interviews sont réalisés sur le site et en relation à ce qui est vu; éviter de rester assis à discuter sans procéder à une observation physique des choses.
2. Promenez-vous autour du village pour recueillir des informations sur l'usage des terres, l'économie locale, la division du travail (qui fait quoi?), les activités saisonnières, etc.
3. Visiter une fabrique pour recueillir des informations sur la technologie employée, la main d'œuvre, la qualité des produits, le stockage, etc.
4. Visiter un marché pour recueillir des informations sur le nombre de vendeurs, la qualité des produits, les infrastructures, etc.
5. Faites le lien entre ce que vous voyez et les éléments obtenus durant les interviews. Voici quelques exemples:
  - Montrer un produit et demander d'où il vient, quelle est sa durabilité, etc.
  - S'il y a des arbres autour de la maison qui produisent des ressources qui sont vendues, demander quel est leur usage, la quantité vendue (estimation globale) ou consommée; qui a planté ces arbres, qui les entretient, etc.
  - Si les produits ont été transformés, demander si c'est pour une consommation au sein du ménage ou pour la vente; qui les transforme, les vend, etc.
  - Lorsque vous êtes dans une forêt, signaler un arbre et demander quand (ou si) il a été planté, quel âge il a, quel est son usage, etc.; demander quels sont les produits forestiers (champignons, animaux, plantes médicinales, etc.); comment la forêt est utilisée (pâturage, bois, matériel de construction, etc.)
  - Dans une boutique ou sur un stand du marché demander d'où proviennent les produits, si le commerçant les a achetés directement au producteur ou à un autre commerçant; combien il en a vendu ce jour-là; qui lui en achète et en quelle quantité; savoir si les transactions sont effectuées en espèces ou à crédit, etc.

#### Compétences pour réaliser une interview

1. Utiliser la triangulation: poser les mêmes questions à différents informateurs afin de compléter et recouper l'information.
2. Juger de la fiabilité des réponses et réagissez-y immédiatement.
3. L'information collectée doit être classée dans une de ces catégories:
  - *Fait: vérité communément admise* en fonction d'un moment et d'un lieu.

- *Opinion*: avis d'une personne ou d'un groupe sur un sujet.
  - *Rumeur*: information sans preuve de source inconnue.
4. Vérifier par recoupement toutes les informations qui entrent dans les catégories *opinion* et *rumeur*.

*Pourquoi une question n'est-elle pas bonne?*

Ne posez pas de questions ambiguës ou directives durant les interviews. Les questions directives provoquent des réponses par oui ou non, alors qu'une question ouverte qui utilise: *qu'est-ce que, quand, où, qui, pourquoi* ou *comment* ouvre la conversation. Il n'y a pas de question parfaitement correcte ou incorrecte. La manière dont les questions sont construites dépendra du domaine et du contexte de l'interview – mais il est important d'avoir conscience de devoir formuler les questions avec précaution.

*"Mais pourquoi?" un outil d'interview*

1. Essayez d'obtenir des informations claires et justes. Mener une enquête est comme peler un oignon: l'objectif est d'arriver au cœur – ou dans ce cas, au point de référence. Des exemples de bonnes questions pour sonder l'interlocuteur sont: "*Mais pourquoi?*", ou "*S'il vous plaît, dites-moi en un peu plus sur*", ou "*quoi d'autre?*"
2. Utiliser les six mots clé: *qui, qu'est-ce que, où, quand, pourquoi* et *comment*.

(Basé sur: Pretty *et al.*, Exercices for semi-structured interviewing (p. 231), Participatory Learning and Action: A Trainer's Directive, IIED Participatory Methodology Series, 1995.)

## Règles des jeux

Annexe 4

Nom du jeu	Référence dans le texte		Autres sections où vous pouvez utiliser ce jeu	Page
	Phase	Etape		
Acheteurs et vendeurs	1	1	Etape 1 de la Phase 3	
La bouteille d'eau qui fuit	1	2	Etape 1 de la Phase 3	
Les cercles concentriques	1	2		
Fabriquer une poupée	3	1	Etape 3 de la Phase 2	
Les différentes façons de commercialiser un produit	3	1		
Gagner plus en prenant des risques	3	1		
Elaboration d'une stratégie	3	3		
Former la ligne la plus longue			Ce jeu peut être utilisé à différents moments lorsque vous parlez d'organisation des entrepreneurs et pour planifier une entreprise qui fonctionne.	

## Acheteurs et vendeurs

**Objectif** Sensibiliser sur les stratégies de prix et les aspects positifs et négatifs de la concurrence.

**Durée** 30 minutes

**Matériel**

1. Disposer de faux billets (en photocopiant la monnaie locale) de 100 et de 20. Si le groupe est formé de 3 acheteurs et 12 vendeurs, préparer un total de 1 500 pour chaque acheteur sous forme de différents billets (billets de  $10 \times 100 = 1\ 000$  en monnaie locale, et billets de  $25 \times 20 = 500$ ).
2. Pour chaque vendeur, préparer des cartes qui représentent 1 kg chacune et donner 5 kg à chaque participant. Fixer un prix approximatif de 80-100 pour 1 kg.
3. Deux prix comme récompense finale.

**Méthode**

1. Pour un groupe de 15 participants, sélectionner 3 acheteurs et 12 vendeurs. Si ce sont des hommes et des femmes, assurez-vous qu'au moins une femme est un acheteur. S'il y a des commerçants parmi les participants, assurez-vous qu'ils jouent tous le jeu comme vendeurs, et non comme acheteurs.
2. La durée de jeu est de 10 minutes maximum. Expliquer que le but du jeu est de gagner le plus d'argent possible pour les vendeurs avec leur produit, et que les acheteurs doivent acheter le plus de produits possible dans la période de temps impartie. Le vendeur gagnant est celui qui gagne le plus d'argent en espèces alors que l'acheteur gagnant est celui qui achète la plus grande quantité de produit.
3. Avant que le jeu ne commence, vous pouvez séparer les acheteurs des vendeurs et faciliter une discussion avec chaque groupe afin de les encourager à adopter une stratégie pour atteindre leurs objectifs.
4. Démarrer le jeu. Les trois acheteurs installent leur «stand» séparément. Lorsque un peu de temps s'est écoulé, indiquer le temps qui reste en disant 5 minutes, 3 minutes puis 1 minute afin d'accélérer les transactions et d'apporter une dimension d'urgence pour les transactions de dernière minute.
5. Après le jeu, demander aux vendeurs combien ils ont vendu et déterminer qui est le gagnant. De même, demander aux acheteurs qui a le plus d'argent. Remettre un prix aux deux gagnants.
6. Demander ensuite aux gagnants quelle stratégie a été employée ainsi qu'aux autres participants. Ne pas oublier de demander aux femmes quelles méthodes elles ont utilisées.
7. Finalement, conclure l'exercice en testant leur compréhension et en les encourageant à commenter le fait que la concurrence peut dans certains cas faire augmenter les prix et les faire baisser dans d'autres.

*Notes:*

40 participants: 35 vendeurs et 5 acheteurs

Le produit a une valeur de 1 Euro par kg

35 participants x 10 kg = 350 kg

## Acheteurs et vendeurs

350 kg x 1 Euro = 350 Euros ou pour chaque acheteur: 350 Euros par 5 acheteurs = 70 Euros  
(5 x 30 Euros en billets de 5 Euros = 150 ; 1 Euro x 40 = 40 Euros)

### Conseils

Le jeu peut être utilisé à l'Etape 1 de la Phase 3 lorsque vous expliquez la fonction d'un plan d'entreprise ou au tout début de l'ADM à l'Etape 1 de la Phase 1, comme un jeu de sensibilisation pour illustrer la différence entre vendre et commercialiser.

Ce jeu est ouvert à tous les participants sans distinction de niveau d'étude. Il peut à la fois être utilisé avec les récoltants du village ou les facilitateurs du programme.

### La bouteille d'eau qui fuit<sup>1</sup>

<b>Objectif</b>	Démontrer la nécessité d'une bonne préparation et de planifier pour réussir son entreprise.
<b>Durée</b>	30 minutes
<b>Matériel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 bouteille d'eau en plastique trouée au fond</li><li>• 1 bouteille d'eau (pour verser l'eau)</li><li>• 1 récipient (pour récupérer l'eau qui s'échappe)</li></ul>
<b>Méthode</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Choisir deux personnes pour jouer un jeu de rôle amusant.<ul style="list-style-type: none"><li>• Une personne demande à une autre de l'eau pour boire et tient une bouteille de plastique dont le fond est percé de multiples petits trous.</li><li>• L'autre lui donne de l'eau mais à chaque fois qu'il/elle essaye de verser l'eau dans la bouteille, elle se vide du fait des trous.</li><li>• Les autres personnes essayent à leur tour de lui donner de l'eau sans y réussir. Faites durer le jeu un petit moment.</li></ul></li><li>2. Réfléchir avec les participants dans un atelier sur le jeu en posant les questions suivantes.<ul style="list-style-type: none"><li>• Que s'est-il passé? Pourquoi? Comment aurait-on pu l'éviter?</li><li>• Comment peut-on relier ce jeu à l'économie de votre ménage?</li></ul></li></ol>
<b>Conseils</b>	<p>Exemples de commentaires des participants:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lorsque vous faites quelque chose, vous devez bien vous préparer.</li><li>• Apprenez avec attention avant de démarrer quelque chose.</li><li>• Si vous ne mettez pas en pratique ce que vous avez appris, c'est perdu (réponse d'un homme).</li><li>• Une famille travaille dur et quelque soit son travail, elle n'arrive jamais à remplir la bouteille du fait que ses dépenses sont plus élevées que ses revenus (réponse d'une femme).</li><li>• Les gens travaillent mais sans planification (réponse d'une femme).</li><li>• C'est comme mettre quelque chose dans votre poche alors qu'elle est trouée (réponse d'un homme).</li><li>• C'est comme lorsque vous dépensez de l'argent pour des choses inutiles (réponse d'un homme).</li><li>• Nous dépensons l'argent dont nous disposons, c'est comme un grenier plein dont le grain est distribué à tout le monde (réponse d'un homme).</li><li>• Les deux personnes du sketch auraient dû arrêter de verser de l'eau et réfléchir à comment arrêter la fuite (réponse d'un homme).</li><li>• Les trous constituent un problème que tu ne peux pas contrôler. Il y a trop de trous (réponse d'une femme).</li></ul>

<sup>1</sup> Basé sur la sélection IGA, Planning and Management: A training course for the participants of CARE Uganda's Jenga project. Révisé en mai 1998.



## Cercles concentriques

<b>Objectif</b>	Faciliter la discussion sur les améliorations actuelles et possibles de revenu des ménages.
<b>Durée</b>	30-45 minutes
<b>Matériel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tableaux avec des cercles concentriques</li><li>• Deux ou plusieurs séries de représentations des dépenses courantes par ménage (alimentation, achat, produits agricoles, factures du ménage, entretien de la maison, santé, éducation, transport, loisirs, etc.)</li></ul>
<b>Méthode</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Préparer deux tableaux avec plusieurs cercles concentriques.</li><li>2. Diviser les participants en groupes selon leur niveau de richesse dans la communauté.</li><li>3. Présenter les représentations graphiques des dépenses des ménages aux groupes. Expliquer qu'il leur sera demandé de faire deux exercices et donner à chaque groupe deux séries similaires de dessins et deux tableaux avec des cercles concentriques.</li><li>4. Tout d'abord, ils présenteront leurs dépenses courantes dans un tableau et placeront les graphiques des dépenses prioritaires près du centre du cercle puis les dépenses les moins importantes autour, en cercles concentriques en s'éloignant du centre. S'ils sont réceptifs et qu'ils participent, encouragez-les à placer des chiffres représentant le montant de leurs dépenses actuelles pour une durée de temps précise (comme une semaine ou un mois).</li><li>5. Ensuite, ils prépareront un second tableau avec les mêmes cercles et discuteront de leurs attentes de meilleurs revenus et changeront la position des graphiques pour représenter une meilleure situation où les revenus sont plus importants. Encouragez-les aussi à mettre des chiffres qui représentent l'augmentation de revenu attendue pour une période de temps spécifique (une semaine ou un mois, etc.)</li><li>6. Lorsqu'ils ont fini, comparer les deux tableaux des revenus et situations actuelles et comparer aussi les résultats des groupes de différents niveaux de richesse. Utilisez-les pour mieux analyser les stratégies et types d'entreprise qui peuvent aider les participants à réaliser leurs attentes.</li></ol>
<b>Conseils</b>	Il existe toujours beaucoup de suspicion lorsque l'on tente une analyse des revenus d'un ménage. Cet exercice est un moyen de ne pas froisser les participants et de commencer à discuter de leurs dépenses sans avoir à évoquer des chiffres jusqu'au moment où ils auront un peu plus confiance.

## Fabriquer une poupée

<b>Objectif</b>	Sensibiliser sur l'importance pour les entrepreneurs de planifier et d'être organisé comme dans une équipe.
<b>Durée</b>	30 minutes
<b>Matériel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fabriquer une poupée faite en matériaux naturels trouvés localement (fleurs, branches, feuilles, etc.) ou qui poussent près du lieu de réunion.</li><li>• Un prix pour le groupe gagnant.</li></ul>
<b>Méthode</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diviser les participants en plusieurs groupes de cinq personnes par groupe.</li><li>2. Montrer aux groupes la poupée témoin réalisée pour qu'ils la copient exactement en cherchant les matériaux autour du lieu de réunion.</li><li>3. Arrêter le jeu dès qu'un groupe dit avoir terminé. Examiner et juger toutes les poupées. Juger l'exactitude et l'état d'accomplissement selon une série de critères. Donner un prix au groupe qui a réalisé la plus belle poupée.</li><li>4. Réfléchir sur le jeu en posant les questions suivantes:<ul style="list-style-type: none"><li>• Pourquoi le groupe qui a fabriqué la meilleure poupée a gagné?</li><li>• Cela aurait été le même groupe gagnant si vous aviez jugé la commercialisation?</li><li>• Pourquoi le groupe gagnant a-t-il gagné?</li><li>• Comment le groupe gagnant s'est-il organisé? Comment ont-ils commencé? se sont-ils divisés les rôles?</li><li>• Est-ce que le premier à finir est toujours le gagnant?</li><li>• Comment relier ce jeu à la commercialisation?</li></ul></li><li>5. Résumer le jeu en expliquant que les groupes qui ont fini les premiers peuvent avoir commis des erreurs en copiant l'exemple et expliquer que la rapidité est nécessaire afin d'exploiter l'opportunité d'un marché et être plus rapide que ses concurrents. D'un autre côté, ils doivent aussi prendre en considération les besoins de l'acheteur (spécialement dans la production artisanale ou pour l'emballage). Insister sur le fait que l'organisation et la planification sont importantes entre tous les groupes pour qu'ils puissent s'entre-aider pour rechercher les matériaux sans dupliquer leurs efforts.</li></ol>
<b>Conseils</b>	<p>Préparer l'exemplaire de la poupée témoin sur un grand tableau blanc placé à l'intérieur à l'abri du vent. Demander aux participants de faire la même chose en utilisant un tableau placé au sol ou sur des tables.</p> <p>Envisager des matériaux faciles à trouver mais aussi un peu plus difficiles à récolter. Assurez-vous que les participants ne dégraderont pas l'environnement lors de cette recherche!</p>

## Les différentes façons de commercialiser un produit

<b>Objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Introduire les principaux concepts des 5P (personne, produit, place, prix, promotion).</li><li>• Expliquer l'importance d'inclure les 5P dans la planification des entreprises pour réduire les risques.</li><li>• Expliquer comment les villageois peuvent obtenir des données sur les 5P.</li></ul>
<b>Durée</b>	30-45 minutes
<b>Matériels</b>	Vêtements et éléments traditionnels des agriculteurs représentant chacun des 5P.
<b>Méthode</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Choisir cinq participants ou cinq couples correspondant à chaque P, et donner à chacun un élément qui indique quel P il représente.</li><li>2. Le couple qui représente les <i>produits</i> doit choisir différents produits caractéristiques des conditions locales.</li><li>3. Deux personnes jouent le rôle des petits agriculteurs locaux qui cultivent une monoculture traditionnelle (du café par exemple) et souffrent à ce moment-là d'une chute des prix. Ils cherchent des alternatives pour générer des revenus. Durant le sketch, chacun des couples va représenter un des 5P et demander des conseils pour identifier un projet d'entreprise et obtenir de l'information pour développer une stratégie. Ils rechercheront aussi quel type d'organisation peut les aider et où trouver des financements.</li><li>4. A la fin du jeu, demander aux participants ce qu'ils ont appris en posant ces questions:<ul style="list-style-type: none"><li>• Pourquoi le groupe a-t-il posé tant de questions aux couples?</li><li>• Comment cela peut-il les aider à planifier leur entreprise?</li><li>• Où irez-vous collecter l'information sur les 5P pour votre produit?</li></ul></li><li>5. Résumer le jeu de rôle en insistant sur le fait que les 5P sont importants pour planifier votre entreprise et ainsi réduire les risques.</li></ol>
<b>Conseils</b>	Identifier les personnes qui joueront le rôle des agriculteurs qui répondront aux «5P» et dites-leur d'utiliser des exemples locaux que tout le monde connaît.

## Gagner plus en prenant des risques

<b>Objectif</b>	Sensibiliser sur la nécessité de prendre des risques pour générer un profit.
<b>Durée</b>	45 minutes
<b>Matériels</b>	Cercles dessinés sur le sol, des pierres et un tableau pour marquer les points.
<b>Méthode</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Préparer un emplacement pour le jeu:<ul style="list-style-type: none"><li>• Dessiner 4 lignes parallèles de 3 m chacune en laissant 1 m entre elles. Sur chaque ligne, dessiner quatre petits cercles (d'environ 20 cm de diamètre) à environ 50 cm l'un de l'autre. Chaque ligne a aussi une valeur écrite sur le sol. Par exemple, la ligne la plus éloignée du lanceur est évaluée à 10, celle d'avant à 5, la troisième à 2; et à 1 la ligne la plus proche du lanceur.</li><li>• Dessiner ensuite trois lignes parallèles à une distance d'environ 3 à 5 m des autres lignes. Ce seront les lignes de départ d'où seront lancées les pierres. Chaque ligne a une valeur différente de 0, 2 et 4. La ligne de départ est évaluée à 0 et est celle qui est la plus proche de la ligne de cible déjà tracée sur le sol; la ligne la plus proche suivante est évaluée à 2 puis l'autre plus loin à 4.</li></ul></li><li>2. Expliquer aux participants qu'ils doivent lancer des pierres et viser les cercles tracés au sol en tirant d'un point déterminé.</li><li>3. Diviser les participants en petites équipes de 3 à 4 personnes environ. Chaque équipe tire à son tour en plaçant un de ses membres sur la ligne de tir et essaye de viser les cercles. Si le lanceur se place sur la ligne de valeur 0 et met une pierre dans un cercle à la ligne qui vaut 10, alors l'équipe gagne 10 points. Mais si le lanceur s'est placé un peu plus loin de la ligne de valeur 4 et vise avec succès le même cercle, alors l'équipe gagne 40 points. Le jeu se termine lorsque la première équipe atteint le score final, c'est-à-dire 100.</li><li>4. Après le jeu, organiser une discussion en posant les questions suivantes:<ul style="list-style-type: none"><li>• Comment le groupe gagnant a-t-il fait pour gagner? Qu'a-t-il fait par rapport à l'autre groupe (<i>Ils ont certainement pris plus de risques.</i>)</li><li>• Que s'est-il passé lorsque vous vous êtes mis un peu plus loin? (<i>Vous avez augmenté vos points mais aussi les risques de manquer un cercle.</i>)</li><li>• Qu'en déduire par rapport à la commercialisation? (<i>La prise de risque peut générer un profit.</i>)</li></ul></li></ol>
<b>Conseils</b>	Le jeu peut être plus difficile si vous ajoutez une autre règle: si un joueur rate un cercle, tous perdront un certain nombre de points selon la ligne de départ où ils se seront placés pour lancer. Par exemple, s'ils ont commencé à lancer de la ligne 4 mais ont raté tous les cercles, ils perdront 4 points sur leur score.

## Elaboration d'une stratégie

<b>Objectifs</b>	Comprendre que choisir ses stratégies rapidement augmente les possibilités de commettre des erreurs.
<b>Matériel</b>	<p>Préparer 15 cartes (de 10 x 30 cm) de deux couleurs: une couleur pour les contraintes et une autre pour les solutions. Par exemple, les cartes rouges pour les contraintes et jaunes pour les solutions. Ecrire une contrainte sur chaque carte rouge et la solution à cette contrainte sur une carte jaune. Utiliser les exemples suivants des quatre dossiers de développement de l'entreprise:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Contrainte: De nombreux producteurs sont éloignés les uns des autres / Solution: Centre de collecte et entreprise en groupe</li><li>• Contrainte: Il existe seulement un acheteur – situation de monopole / Solution: Motiver les acheteurs</li><li>• Contrainte: Pas de pouvoir de négociation/ Solution: Plus d'information sur les prix</li><li>• Contrainte: Transport trop cher / Solution: Choisir des produits chers de faibles volumes</li><li>• Contrainte: Manque d'intrants pour la production / Solution: Mettre en place des mécanismes pour garantir les intrants</li><li>• Contrainte: Plusieurs degrés de qualité et de prix / Solution: Organiser une formation sur les différents degrés de qualité des produits</li><li>• Contrainte: Détérioration des produits / Solution: Améliorer les techniques de post-récolte</li><li>• Contrainte: Illettrisme / Solution: Matériel de formation audiovisuel simple</li><li>• Contrainte: Fluctuations saisonnières des prix / Solution: Stockage et capitalisation</li><li>• Contrainte: Femmes surchargées de travail / Solution: Inclure des critères de genre dans la sélection des produits</li><li>• Contrainte: Les plus pauvres des pauvres n'ont pas de revenu/ Solution: Choisir des produits qui apportent un profit aux plus pauvres</li><li>• Contrainte: Manque de compétences pour la fabrication / Solution: Formation ou développement de compétences</li><li>• Contrainte: Surexploitation / Solution: Formation pour améliorer le mode de récolte</li><li>• Contrainte: Manque de ressources forestières / Solution: Domestication</li></ul>
<b>Durée</b>	30 minutes

## Elaboration d'une stratégie

<b>Etapas</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Demander aux participants de se diviser en deux équipes au même nombre de personnes pour constituer deux lignes droites parallèles qui se font face. Attribuer un numéro à la première équipe en donnant à chaque personne un chiffre. Le même numéro est donné à la personne de l'autre équipe qui se trouve juste en face. Les deux numéros 1 de chaque équipe se font donc face.</li><li>2. Expliquer le jeu aux participants.</li><li>3. Les deux équipes doivent alors se retourner et donc regarder vers l'extérieur (être de dos les uns par rapport aux autres).</li><li>4. Placer les cartes sur le sol dans l'espace entre les deux lignes. Demander aux joueurs de se retourner et donc de se faire de nouveau face et de regarder les cartes.</li><li>5. Appeler un numéro (correspondant au nombre de joueurs). Si le numéro appelé est le 5, les deux joueurs de chaque équipe ayant ce chiffre doivent le plus rapidement possible ramasser deux cartes de couleurs différentes qui vont ensemble. La première doit comporter une contrainte et l'autre proposer une solution à cette contrainte. Une fois qu'ils ont ramassé les deux cartes, ils doivent courir jusqu'à la ligne et donner les deux cartes au facilitateur. Le premier qui donne les cartes gagne. Si les deux cartes ne vont pas ensemble (la réponse ne va pas avec la contrainte), cette équipe perd un point. L'autre équipe a alors une chance que la carte soit correcte et peut gagner un point.</li><li>6. Le jeu se termine lorsque toutes les cartes ont été ramassées. L'équipe ayant le plus de points est la gagnante.</li><li>7. A la fin du jeu, demander aux joueurs ce qu'ils peuvent tirer comme enseignements du jeu. Ils doivent se rendre compte que s'ils choisissent très vite une stratégie, ils peuvent choisir la mauvaise! D'un autre côté, s'ils le font trop lentement, ils peuvent perdre des opportunités.</li></ol>
<b>Conseils</b>	Vérifier que chaque contrainte a seulement une solution claire et bien définie.

## Former la ligne la plus longue

<b>Objectif</b>	Sensibiliser sur le fait que les ressources locales ont une valeur.
<b>Temps</b>	15 minutes
<b>Matériel</b>	Aucun
<b>Méthode</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diviser les participants en deux grands groupes. Chaque groupe forme une ligne parallèle face à l'autre groupe et se tient par la main en étendant les bras des deux côtés de la ligne qu'ils forment. Chaque équipe doit utiliser le mieux possible le nombre de mains disponibles pour constituer une ligne la plus longue possible. Le jeu peut au moins durer 10 minutes.</li><li>2. Après le jeu, faciliter la discussion en posant les questions suivantes:<ul style="list-style-type: none"><li>• Comment le groupe gagnant a-t-il fait pour gagner?</li><li>• Ont-ils agi de manière différente ou mieux que l'autre équipe?</li><li>• Qu'ont-ils utilisé pour former une plus longue ligne?</li><li>• Comment relier ce jeu aux entreprises?</li></ul></li><li>3. Résumer le jeu en insistant sur le fait que toutes les ressources à votre disposition ont une valeur.</li><li>4. Utiliser cela comme une introduction à l'inventaire des ressources pour un projet d'entreprise lors de l'Étape 3 de la Phase 1.</li></ol>
<b>Conseils</b>	<p>Cela prend habituellement un petit moment pour que chaque équipe comprenne la ruse. Ils commencent alors à retirer leurs écharpes ou certains de leurs vêtements pour former une ligne plus longue en les tenant par les mains et en étendant les bras. Certaines personnes se mettent à chercher d'autres objets comme des branches ou de longs bâtons.</p> <p>Ce jeu peut aussi être utilisé lorsque l'on aborde le besoin d'être organisé et le rôle de la planification pour réussir son entreprise.</p>







