

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

---

ETUDE DE CAS:  
**CRÉATION D'ENTREPRISES  
DE PRODUITS FORESTIERS POUR  
UN DÉVELOPPEMENT DURABLE**

---

**BROCHURE F**





---

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

---

ETUDE DE CAS:  
**CRÉATION D'ENTREPRISES  
DE PRODUITS FORESTIERS POUR  
UN DÉVELOPPEMENT DURABLE**

---

**BROCHURE F**

Etude de cas relative à l'usage de la méthodologie d'Analyse et Développement des Marchés dans les districts de Tuyen Hoa et de Minh Hoa, Province de Quang Binh au centre du Viet Nam. Réalisée par Isabelle Lecup

---

*Isabelle Lecup remercie le Projet intégré pour la sécurité alimentaire (IFSP), un programme de la coopération vietnamo-allemande pour l'avoir aimablement autorisée à faire usage des informations qu'elle a collectées au cours des missions effectuées pour le compte du projet. Elle adresse ses profonds remerciements au directeur et au conseiller du projet pour avoir soigneusement relu le manuscrit et fait des suggestions.*

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

---

# Table des matières

<b>Contexte</b>	<b>1</b>
Le projet	1
L'approche choisie: Analyse et Développement des Marchés	1
A propos de l'étude de cas	1
<b>Mise en œuvre de l'ADM: activités préliminaires de planification</b>	<b>2</b>
Principes sous-jacents	2
Activités préliminaires de planification	2
<b>PHASE 1: Analyser la situation existante</b>	<b>3</b>
Activités préliminaires de planification	4
Etape 1: Déterminer le groupe cible	4
Etape 2: Déterminer les objectifs financiers du groupe cible	6
Etape 3: Effectuer un inventaire des ressources et produits existants	9
Etape 4: Identifier les principales contraintes du système de marché existant	11
Etape 5: Effectuer une première sélection des produits	13
Etape 6: Faire comprendre les avantages de travailler en équipe	15
<b>PHASE 2: Sélectionner les produits, les marchés et les modes de commercialisation</b>	<b>15</b>
Activités préliminaires de planification	15
Etape 1: Analyser les quatre dossiers de développement de l'entreprise	15
Etape 2: Sélectionner les produits ayant le potentiel le plus élevé	19
Etape 3: Créer des groupes d'intérêt pour les produits sélectionnés	24
<b>PHASE 3: Planifier des entreprises dans un cadre de développement durable</b>	<b>25</b>
Activités préliminaires de planification	25
Etape 1: Etudier l'environnement commercial des produits/entreprises sélectionnés	25
Etape 2: Définir la mission, les buts et objectifs de l'entreprise	26
Etape 3: Développer des stratégies dans les quatre dossiers du développement de l'entreprise	27
Etape 4: Formuler les plans d'action pour la mise en pratique des stratégies	29
Etape 5: Calculer les projections financières pour l'entreprise	32
<b>Liste des tableaux</b>	
TABLEAU F.1 Nombre de ménages produisant des produits forestiers et de jardins familiaux pour le marché	5
TABLEAU F.2 Classification selon le niveau de richesse des ménages du groupe cible dans les quatre communes	6
TABLEAU F.3 Répartition des informateurs sélectionnés au sein du groupe cible par niveau de richesse	7
TABLEAU F.4 Analyse et prévisions des besoins d'une famille	8
TABLEAU F.5 Liste des ressources et produits	10
TABLEAU F.6 Exemple de formulaire pour enregistrer les informations relatives au marché	12
TABLEAU F.7 Expérience acquise par le groupe cible en matière d'obtention de crédit	12
TABLEAU F.8 Elimination des produits non viables au niveau d'une commune	14
TABLEAU F.9 Source d'information dans le domaine du marché/de l'économie	17
TABLEAU F.10 Calendrier de récolte et de production des produits forestiers dans les quatre communes	19
TABLEAU F.11 Evaluation de produit - conclusions de la communauté sur le miel	20
TABLEAU F.12 Exemple de formulaire de sélection des produits pour le miel destiné à l'usage domestique	21

---

TABLEAU F.13 Comparaison des scores des différents produits	23
TABLEAU F.14 Nombre de groupes d'intérêt pour les produits sélectionnés	24
TABLEAU F.15 Plan de production	30
TABLEAU F.16 Prévision de ventes et de prix pour le groupe/l'entreprise	31
TABLEAU F.17 Coûts de démarrage estimés	32
TABLEAU F.18 Sources prévues de financement	32
TABLEAU F.19 Actifs requis pour l'an 1 (35 ruches)	33
TABLEAU F.20 Coûts de production pour l'an 1 (35 ruches) et l'an 2 (50 ruches)	33
TABLEAU F.21 Matières premières requises pour quatre mois (35 ruches)	34
TABLEAU F.22 Coût lié au salaire du personnel de gestion du groupe de producteurs de miel	34
TABLEAU F.23 Dépenses relatives aux frais généraux par an	34
TABLEAU F.24 Prévision de revenus pour le groupe	35
TABLEAU F.25 Coûts variables pour une unité du produit	35
TABLEAU F.26 Total des coûts fixes de l'entreprise	35
TABLEAU F.27 Seuil de rentabilité	35
TABLEAU F.28 Coûts de démarrage pour 4 mois	36
TABLEAU F.29 Prévision des pertes et profits	37
TABLEAU F.30 Projection des marges brutes d'autofinancement	38
TABLEAU F.31 Bilan pour l'an 1	40

# Contexte

## Le projet

Le Projet intégré pour la sécurité alimentaire (IFSP) est un programme de la coopération germano-vietnamienne. Il vise à améliorer les conditions fondamentales de vie des populations des districts de Tuyen Hoa et Minh Hoa, dans la province de Quang Binh ou centre du Viet Nam.

Les districts de Tuyen Hoa et de Minh Hoa sont des régions montagneuses avec une grande superficie de forêts. Par conséquent, les populations locales n'arrivent pas à produire suffisamment de céréales pour satisfaire leurs besoins de consommation. La malnutrition et les maladies liées à une alimentation inadaptée se sont généralisées alors que les possibilités offertes pour accroître la production des aliments de base sont limitées. L'une des tâches que s'est assigné l'IFSP en termes de création d'opportunités de revenus extra-agricoles, était d'aider les populations locales à identifier de nouvelles sources potentielles de revenus monétaires, en particulier à partir de produits forestiers et de jardins familiaux permettant aux familles les plus pauvres, celles qui n'ont pas de terres agricoles, de se procurer davantage de nourriture.

## L'approche choisie: Analyse et Développement des Marchés

Les directeurs du projet ont décidé d'utiliser la méthodologie d'Analyse et Développement des Marchés (ADM) pour identifier les activités potentielles durables à base forestière et non agricoles génératrices de revenus monétaires. L'objectif était de trois ordres:

- ❖ L'ADM peut être utilisée pour identifier les produits et/ou entreprises potentielles au niveau du village qui peuvent être exploités pour générer des revenus sans détruire la base des ressources forestières.
- ❖ Le processus ADM peut être utilisé pour analyser la faisabilité des entreprises forestières, pour planifier et concevoir leur développement dans le contexte d'une utilisation durable des forêts et d'une distribution équitable des bénéfices. Ceci inclut l'utilisation de méthodes et d'outils pour déterminer quand et où les entreprises sont techniquement, socialement, environnementalement, commercialement et financièrement réalisables.
- ❖ L'ADM peut être utilisée par les membres des communautés ou les facilitateurs pour identifier les produits et les marchés basés sur des ressources aussi bien sauvages que domestiques telles que les arbres qui poussent dans les champs ou dans les forêts et plantations communautaires.

Elle met l'accent sur le renforcement des capacités et des institutions au niveau communautaire en vue de fournir l'assistance dont les populations locales ont besoin pour développer et gérer de petites entreprises. L'un des buts de l'ADM est d'amener les populations locales à pouvoir développer et gérer de façon indépendante leurs entreprises sur le long terme.

Le processus ADM est conduit en trois phases:

PHASE 1: Analyser la situation existante.

PHASE 2: Sélectionner les produits, les marchés et les modes de commercialisation.

PHASE 3: Planifier des entreprises dans un cadre de développement durable.

## A propos de l'étude de cas

La présente étude de cas illustre l'utilisation de la méthodologie ADM pour identifier et développer des entreprises de produits forestiers et de jardins familiaux pour un développement durable dans les régions éloignées du centre du Viet Nam. Elle met l'accent sur le rôle que les institutions d'aide ou les individus tels que le personnel de

projets gouvernementaux ou non gouvernementaux peuvent jouer en facilitant la création d'entreprises génératrices de revenus par les entrepreneurs ruraux.

Cette étude de cas met l'accent sur la documentation de méthodes et d'outils utilisés par l'équipe de facilitation chargée de la conduite de l'ADM et non sur les résultats réels de la recherche.

**NB:** Dans l'étude de cas, les valeurs sont exprimées en dong vietnamien (d): 1 dollar EU = 13 000 dong.

## Mise en œuvre de l'ADM: activités préliminaires de planification

### Principes sous-jacents

Les principes sous-jacents de l'intervention étaient les suivants:

- ❖ L'objectif général était de générer des revenus économiques qui permettent aussi une gestion durable des ressources naturelles.
- ❖ Les membres du groupe cible étaient les principaux acteurs et décideurs. Leur participation active a été déterminante pour la méthodologie. Le rôle du facilitateur était de les assister dans le choix des produits et activités connexes.
- ❖ Alors qu'une intervention ne pouvait pas profiter à chaque membre de la communauté, il était supposé que de par ses activités, elle ne serait économiquement nuisible à personne (en particulier les pauvres, les classes défavorisées, les femmes, etc.).
- ❖ L'intervention qui émerge de l'ADM serait viable et pourrait être réalisée efficacement après le départ du facilitateur.

### Activités préliminaires de planification

Le Directeur de l'IFSP a désigné deux membres du personnel pour organiser et développer l'ADM dans quatre communes de la région du projet. Dans la présente étude de cas, les membres du personnel du projet assignés sont dénommés les facilitateurs. Leurs principales tâches ont été de:

- ❖ Former les enquêteurs locaux et faciliter leur travail.
- ❖ Organiser et faciliter des ateliers en faveur des producteurs ruraux et autres membres du groupe cible.
- ❖ Obtenir des informations supplémentaires au niveau du district et de la province.
- ❖ Aider les membres du groupe cible à analyser les informations et formuler des recommandations.

Pour réaliser ces tâches, les facilitateurs ont tout d'abord entrepris une série d'activités préliminaires de planification en vue de: (1) définir les buts et objectifs de leurs activités; (2) choisir le ou les sites; et (3) organiser l'équipe de collecte d'information afin de créer une base solide pour la réalisation du projet sur le terrain.

#### **Définir les buts**

Le but du projet était d'identifier des produits forestiers ou issus de jardins familiaux comme base de création de petites entreprises rurales viables qui permettent de générer des revenus au profit des communautés locales sans dégrader ni le stock des ressources forestières ni l'environnement.



## **Définir les objectifs**

Les principaux objectifs étaient de:

- ❖ Conduire les trois phases de l'approche ADM dans deux communes du district de Tuyen Hoa et deux communes du district de Minh Hoa.
- ❖ Présenter au personnel du projet ainsi qu'aux participants locaux les concepts, processus, méthodes et outils de l'ADM.

Les objectifs de la planification étaient de:

- ❖ Sélectionner quatre communes parmi les 32 communes que couvre la région du projet.
- ❖ Organiser et conduire la Phase 1 (Analyser la situation existante) pendant 15 jours en février.
- ❖ Organiser et conduire la Phase 2 (Sélectionner les produits, les marchés et les modes de commercialisation) pendant quatre semaines en mars et avril.
- ❖ Organiser et conduire la Phase 3 (Planifier des entreprises dans un cadre de développement durable) pendant trois semaines en mai.

## **Choisir un site**

Les facilitateurs du projet ont choisi les communes de Thuan Hoa et le Hoa dans le district de Tuyen Hoa et les communes de Xuan Hoa et de Yen Hoa dans le district de Minh Hoa comme sites pilotes de mise en œuvre de l'ADM.

Les facilitateurs ont défini les critères suivants pour la sélection des communes:

- ❖ Le site possède une grande diversité de ressources et de produits, y compris l'utilisation de produits forestiers en plus des produits agricoles.
- ❖ Le MARP a déjà été conduit dans ces communes.
- ❖ Les communes ont déjà indiqué que "la création d'activités génératrices de revenus monétaires" était l'une de leurs priorités.
- ❖ La majeure partie des communes est faite de terre de "montagne" de basse ou moyenne altitude de 300 à 500 m, ayant un couvert forestier important.

# **PHASE 1: Analyser la situation existante**

C'est une phase d'exploration dont le but est de comprendre les questions clés de la situation existante. Les grandes limites des futures entreprises peuvent ainsi être déterminées en terme d'échelle possible et de produits potentiels, de marchés et moyens de marketing ainsi que de partenaires potentiels.

L'ADM commence à partir de ce qui existe déjà et tient compte des produits ayant déjà été commercialisés et qui génèrent des revenus.

L'équipe de facilitation voulait évaluer l'empressement des villages éloignés à entreprendre des activités génératrices de revenus. Pour ce faire, ils ont défini les objectifs spécifiques suivants pour la Phase 1:

- ❖ Identifier le groupe cible d'hommes et de femmes qui vendent déjà des produits forestiers et de jardins familiaux.
- ❖ Aider les membres du groupe cible à déterminer leurs objectifs financiers.
- ❖ Guider les membres du groupe cible dans la préparation d'une liste des ressources et produits existants.

- ❖ Les assister à déterminer les contraintes qui limitent la performance du système de marché existant.
- ❖ Les assister à éliminer les produits non viables.
- ❖ Les sensibiliser sur les avantages liés au travail en groupe.
- ❖ Identifier les participants potentiels à la Phase 2.

## Activités préliminaires de planification

### **Organiser une équipe**

Pour conduire la Phase 1 de l'ADM, il faut collecter les informations de manière participative à différents niveaux. Pour ce faire, les facilitateurs du projet ont créé une équipe de 12 collecteurs d'informations comprenant des membres des communautés (trois par commune) traditionnellement impliqués dans la commercialisation des produits forestiers et de jardins familiaux. Les enquêteurs ont été sélectionnés conformément aux critères suivants:

- ❖ Leur aptitude à suivre des instructions orales et écrites.
- ❖ Leur aptitude à enregistrer des informations au fur et mesure que des instructions sont données.
- ❖ Le fait qu'ils possèdent des aptitudes sociales appropriées leur permettant d'aller à la rencontre d'hommes et de femmes, de discuter avec eux, d'obtenir les informations requises et de les noter clairement.

Les personnes qui remplissaient les critères se trouvaient parmi les membres des groupements de femmes et associations des jeunes. Parmi ces personnes, certaines avaient déjà une expérience dans la mise en œuvre de petites activités de développement.

Les facilitateurs ont donné aux 12 collecteurs d'informations une courte session de formation un peu avant le début de la Phase 1 afin de leur introduire les principes et outils de l'ADM. A partir de ce moment, les facilitateurs et les collecteurs d'information ont constitué l'équipe de facilitation.

### **Temps imparti à la Phase 1**

Après avoir passé deux jours dans la ville de province de Don Hoi et compris la situation, les facilitateurs se sont rendus sur le site d'étude dans les districts de Tuyen Hoa et Minh Hoa.

Les collecteurs d'informations se sont rassemblés à la station du projet de Minh Hoa pour une session de formation de deux jours sur le cadre d'analyse conceptuel et les méthodes de l'ADM. Les stagiaires ont étudié les outils de collecte des informations requises des Etapes 1 et 2 de la Phase 1. Ensuite, ils sont retournés dans leur village pour quatre jours, en vue de réaliser ces étapes avec l'assistance des facilitateurs qui, à leur tour, se sont rendus dans chaque commune. Lorsque les informations des Etapes 1 et 2 ont été collectées, les collecteurs d'informations se sont encore réunis pour une journée entière de formation à propos des autres outils à utiliser au cours de la Phase 1.

Ils ont, par la suite, passé quatre jours à collecter des informations pour les Etapes 3 et 4, assistés de quelques membres de l'équipe de facilitation. D'autres membres de l'équipe de facilitation achevaient au même moment la collecte des informations au niveau provincial et dans les autres districts. Les quatre derniers jours de collecte d'informations ont porté sur l'élimination des produits non viables et ont été conduits par les acteurs ruraux. Pour ce faire, un atelier informel a été organisé dans chaque commune. Les informations ont été présentées et les problèmes ont été discutés avec les collecteurs d'informations à la fin de l'étude.

## Etape 1: Déterminer le groupe cible

Après avoir présenté le cadre d'analyse théorique de l'ADM, les collecteurs d'informations ont travaillé avec les facilitateurs pour mettre en œuvre la Phase 1 dans les villages cibles.

## Comment identifier le groupe cible?

Il a été décidé de ne pas tenir compte des produits agricoles et de l'élevage parce que ces activités étaient déjà traitées par les autres composantes de l'IFSP. L'étude a porté sur les activités liées à la production, la transformation et au marketing des produits forestiers et des produits cultivés par les paysans comme source de revenu monétaire secondaire.

Pour définir le groupe cible, l'équipe de facilitation a dû obtenir des réponses aux questions suivantes:

- ❖ Combien de personnes sont impliquées dans la production, la transformation, le transport et le marketing des produits de jardin de case et forestiers?
- ❖ Quels produits sont au centre des activités de chaque type d'acteur? Pour déterminer ceux qui devraient être impliqués pour que l'intervention ait un large impact, il a été nécessaire de comprendre l'importance économique des produits.
- ❖ Quels sont ceux qui tireraient mieux profit de l'amélioration de l'activité?
- ❖ Quels sont ceux qui ont exprimé un intérêt à l'amélioration de l'activité?

### Les ménages impliqués dans la production pour le marché

L'un des objectifs du projet était de promouvoir la création d'entreprises durables de produits forestiers et de jardins familiaux par un grand nombre de producteurs ruraux qui ne sont pas en mesure de couvrir leurs besoins alimentaires à partir de leurs terres agricoles. Par conséquent, la première étape d'identification du groupe cible était de s'orienter vers les paysans qui n'avaient pas suffisamment de terres pour produire des aliments tout au long de l'année.

Puisque la plupart de la population dépendait des produits forestiers et des jardins familiaux, l'équipe de facilitation a décidé de limiter le groupe cible aux hommes et femmes fortement impliqués dans la production et/ou la transformation de produits forestiers et de jardins familiaux pour le marché. Les résultats de leur recherche dans les quatre communes sont résumés dans le Tableau F.1.

TABLEAU F.1 Nombre de ménages produisant des produits forestiers et de jardins familiaux pour le marché			
COMMUNES	NE PRODUISANT PAS POUR LE MARCHÉ	PRODUISANT POUR LE MARCHÉ	TOTAL
Le Hoa	18	404	422
Thuan Hoa	66	205	271
Xuan Hoa	64	431	495
Yen Hoa	122	529	651
<b>TOTAL</b>	<b>270</b>	<b>1 569</b>	<b>1 839</b>

L'enquête a révélé qu'environ 85 pour cent de la population des 1 839 ménages de la région couverte par l'étude produisaient pour le marché. Ils avaient l'habitude de récolter en forêt ou de cultiver dans les champs diverses ressources ou produits pour le marché; cela faisait partie d'une stratégie de survie de la famille. Seulement 15 pour cent ne produisaient pas pour le marché, la plupart étant des familles disposant d'une force de travail limitée ou qui gagnaient leur vie grâce à d'autres activités. Les 1 569 ménages qui produisent pour le marché sont devenus à ce moment le groupe cible sur lequel le reste de l'étude a porté.

La source de cette information était constituée d'entretiens directs avec les chefs de communes et villages qui détenaient des informations sur la situation socioéconomique de chaque famille. Ces informations ont été vérifiées par recoupement à travers des entretiens directs avec un échantillon de cinq ménages (un total de 10 par village) dans chacun des deux groupes: ceux qui produisaient pour le marché et ceux qui produisaient uniquement pour leur propre consommation.

### Mieux connaître les 1 569 ménages qui produisent pour le marché

Les familles qui produisaient pour le marché utilisaient une combinaison de stratégies de survie dépendantes de la taille et la nature de leur terre, de l'importance de la force de travail du ménage, de l'accès à la connaissance

et aux capitaux ainsi que des exigences familiales. Elles mettaient en gage de l'argent en espèces à partir des produits agricoles, du bétail, du poisson et de la récolte, la transformation ou la vente sous leur forme brute de produits forestiers et de jardins familiaux. Environ 80 pour cent des familles incluaient la vente des produits forestiers dans leur stratégie de survie. Pour la majorité de ces familles, cela équivalait à 30 ou 40 pour cent des revenus du ménage. Pour certaines familles, la proportion était faible, de l'ordre de 15 pour cent et pour d'autres familles, elle était élevée, de l'ordre de 65 pour cent des revenus de leur ménage.

Des villages s'étaient spécialisés dans la récolte de produits spécifiques pour des acheteurs particuliers; par exemple, le bois de feu à Dong Le, le ver à soie à Ba Nuong, les feuilles de palme à Yen Duc et les fleurs d'herbe à Hop Loi. Cependant, chaque ménage complétait ces principales activités avec la récolte du rotin, la collecte de miel sauvage, la chasse aux animaux sauvages et oiseaux chanteurs et l'exploitation du bois. Principalement, les femmes et les enfants s'adonnaient à la cueillette des fruits en forêts, des champignons, pousses de bambou et autres produits forestiers de faible valeur marchande.

Les paysans se rendaient en forêt conformément au calendrier de production des divers produits forestiers et au temps libre dont ils disposaient. Les ménages les plus pauvres de la population se rendaient beaucoup plus fréquemment en forêt pour récolter une vaste gamme de produits y compris ceux de valeur marchande relativement faible. Les familles les plus riches aussi se rendaient en forêt mais pas fréquemment et ce, pour chercher des produits de valeur plus élevée.

Les produits utilisés comme sources de revenus variaient selon la situation géographique. Les gens dépendaient beaucoup plus des produits forestiers à Minh hoa en raison du faible accès aux terres agricoles, de la pauvreté de l'infrastructure et de la nécessité de parcourir de longues distances pour se rendre sur les marchés et obtenir l'information. Des villages se sont spécialisés dans certains produits selon le type de débouchés auxquels ils étaient liés. Etant donné que chaque commune avait une grande superficie de terre sous couvert végétal, la distance entre le village et la ressource ne semblait pas influencer l'utilisation des produits forestiers comme source de revenus. Plus que la proximité de la ressource, la distance menant au marché était un facteur clé pour déterminer l'importance comme source de revenu monétaire.

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

Dès que le groupe cible d'entrepreneurs potentiels a été identifié, l'étape suivante a consisté à déterminer dans quelle mesure ils voulaient améliorer leur situation financière à travers la future entreprise. Pour y parvenir, l'équipe de facilitation a choisi un échantillon de membres du groupe cible et a travaillé avec eux pour calculer leurs objectifs financiers.

Cette équipe de facilitation a essayé de développer un profil socioéconomique du groupe cible à travers un exercice de classification selon le niveau de richesse. Le Tableau F.2 montre les résultats.

TABLEAU F.2 Classification selon le niveau de richesse des ménages du groupe cible dans les quatre communes		
NIVEAU DE RICHESSE	NOMBRE DE MÉNAGES	% DE MÉNAGES
Riche	50	3
Moyen	430	22
Pauvre	1 462	75
<b>Total</b>	<b>1 942</b>	<b>100</b>

Les sources d'informations étaient les statistiques du village et les résultats d'une évaluation rurale participative effectuée par le projet avec les chefs des villages et confirmée par une interview directe avec un échantillon de 104 ménages choisis dans le groupe cible.

Le Tableau F.2 montre que 22 pour cent de la population faisaient partie de la classe moyenne, c'est-à-dire qu'ils manquaient de nourriture pendant un à trois mois dans l'année et 75 pour cent faisaient partie de la classe la plus basse, c'est-à-dire qu'ils manquaient de nourriture pendant plus de trois mois dans l'année, ils n'avaient aucun surplus et avaient un besoin crucial de revenus monétaires pour combler ce déficit. Une minorité de ménages avait un capital à investir dans une nouvelle production ou une entreprise, mais la majorité avait besoin d'une assistance financière externe pour pouvoir démarrer toute nouvelle activité.

Ce profil de richesse du groupe cible a été utilisé pour l'échantillonnage des informateurs en ce qui concerne les étapes suivantes de la recherche.

### ***Echantillonnage les informateurs***

Sous la direction des facilitateurs, les collecteurs d'informations ont pris comme informateurs un échantillon de 5 à 6 pour cent de personnes sur l'ensemble des ménages dans chaque catégorie de niveau de richesse du groupe cible tel que détaillé dans le Tableau F.3.

<b>TABLEAU F.3</b>		
<b>Répartition des informateurs sélectionnés au sein du groupe cible par niveau de richesse</b>		
<b>NIVEAU DE RICHESSE</b>	<b>NOMBRE DE MÉNAGES PAR GROUPE DE RICHESSE</b>	<b>NOMBRE D'INFORMATEURS PAR GROUPE DE RICHESSE</b>
Riche	50	3
Moyen	430	25
Pauvre	1 462	76
<b>Total</b>	<b>1 942</b>	<b>104</b>

### ***Mener une analyse sur les besoins de revenu monétaire***

L'équipe de facilitation a ensuite aidé les membres du groupe cible échantillonnés à calculer leurs objectifs financiers en utilisant le format présenté au Tableau F.4.

TABLEAU F.4						
<b>Analyse et prévisions des besoins d'une famille</b>						
Date: 02-02-98; Village: Ba Tam; Membres de la famille: 7; Main-d'œuvre: 3						
TYPE DE BESOINS	CONSOMMATION ACTUELLE EN UN AN		MONTANT DES BESOINS ANNUELS		SOLDE	
	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur
<b>ALIMENT</b>						
Riz	670 kg	1 139 000 d	1 800 kg	3 060 000 d	1 130 kg	1 921 000 d
Niébé	270 kg	1 458 000	270 kg	1 458 000	0	0
Manioc	670 kg	268 000	670 kg	268 000	0	0
Maïs	270 kg	459 000	470 kg	799 000	200 kg	340 000
<b>COMBUSTIBLE</b>						
Bois de chauffage sec	104 fagots	832 000	104 fagots	832 000	0	0
<b>FOURRAGE</b>						
Manioc	500 kg	200 000	500 kg	200 000	0	0
Maïs	250 kg	425 000	830 kg	1 411 000	580 kg	986 000
<b>LOGEMENT</b>						
Bois de service	(Aux fins des réparations)	500 000	(Aux fins des réparations)	1 000 000		500 000
Feuille de palme						
Tuile						
<b>ESPÈCE</b>						
Pension	240 000	240 000	(destinés à la consommation)	5 768 000		0
Bétail	1 950 000	1 950 000				
Niébé	20 kg	108 000				
Calcaire		1 500 000	(pour démarrer la production)	1 500 000		1 500 000
Rotin à grand diamètre	58 poteaux	1 160 000				
Rotin à petit diamètre	360 kg	540 000				
Miel	8 bouteilles	270 000				
<b>Total</b>		<b>11 049 000</b>		<b>16 296 000 d</b>		<b>5 247 000 d</b>
1 dollar EU = 13 000 dong (d)						
<b>NB:</b> Les calculs sont basés sur le prix au kg du marché, au moment de l'étude dans les deux districts, comme suit: Riz, 1 700 \$/kg; maïs, 1 700 \$/kg; manioc, 400 \$/kg; niébé, 5 400 \$/kg; bois de chauffage, 8 000 \$/tas; rotin à grand diamètre, 20 000 \$/perche; rotin à petit diamètre, 1 500 \$/kg; miel, 33 750 \$/bouteille.						

Comme le montre le Tableau F.4, le total des besoins minimum moins la consommation courante a donné les objectifs financiers de 403 dollars (5 247 000 dong) pour cette famille. C'était le montant minimum de revenus que le ménage espérait avoir par le biais de la nouvelle entreprise pour pouvoir satisfaire ses besoins tout au long de l'année.

Les résultats du calcul des objectifs financiers ont montré que 221 à 580 dollars EU étaient nécessaires pour satisfaire les besoins fondamentaux de la plupart des ménages. La majorité avait besoin de l'équivalent de 307 à 460 dollars EU par an.

Par conséquent, la future entreprise était en mesure d'apporter aux paysans un accroissement des revenus de l'ordre de trois à six millions de dong par an. En réalité, ces objectifs financiers déterminaient ainsi l'échelle de la future entreprise. Au cours de la phase suivante, les produits susceptibles d'apporter ce montant à la majorité du groupe cible ont été sélectionnés.

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

Lorsque le groupe cible d'entrepreneurs potentiels a été identifié et qu'ils ont clarifié leurs objectifs financiers, ils devraient être encouragés à avoir une vue d'ensemble des produits forestiers disponibles.

L'équipe de facilitation a aidé les paysans à lister les produits forestiers et de jardin de case disponibles dans les quatre communes.

En plus d'une revue des ressources secondaires disponibles dans les services locaux de développement forestier et agricole, des informations ont été collectées par observation et entretiens directs avec les membres du groupe cible qui récoltaient les ressources en forêt et des produits des jardins familiaux. Les informations collectées portaient exclusivement sur ces produits, mais n'étaient pas limitées aux produits vendus au moment de l'enquête. Même s'ils n'étaient pas couramment exploités, les produits auparavant source de revenus et ceux récoltés dans les autres communes étaient inclus dans l'inventaire.

Une liste de ressources et de produits disponibles sur le terrain a résulté de cette étape aussi bien pour la consommation domestique que pour le revenu monétaire (voir Tableau F.5).

Onze produits et groupes de produit étaient importants pour plusieurs ménages: ver à soie, rotin, résine de bois d'aigle, feuilles de palme, arbres fruitiers de jardins familiaux, miel sauvage, aquaculture, bois de chauffe, animaux sauvages, graines de quercus et bois de construction. Bien que l'exploitation de bois d'aigle, des animaux sauvages et du bois de construction soit interdite par le gouvernement, ces produits étaient néanmoins sérieusement exploités et commercialisés, ce qui causait de très grands dommages à la forêt.

Les autres produits avaient une faible valeur marchande, y compris les plantes médicinales, les fruits forestiers, les fleurs, les champignons, les pousses de bambou. Ces produits étaient pourtant une source de revenus pour un grand nombre de familles.

Il y avait aussi des produits qui étaient récoltés ou cultivés dans le passé, mais pour lesquels il n'y avait plus de demande, par exemple les essences de certains arbres et des herbes pour la confection de balais qui étaient exportés vers la Russie auparavant. Ces produits qui demeurent abondants dans la forêt peuvent trouver des marchés potentiels à l'extérieur de la région, mais la population locale n'avait pas accès à cette information.

TABLEAU F.5 Liste des ressources et produits						
RESSOURCES/PRODUITS	QUANTITÉ DISPONIBLE			QUANTITÉ VENDUE		
	Limitée	Moyenne	Elevée	Limitée	Moyenne	Elevée
Miel sauvage		X				
Rotin à grand diamètre ( <i>Daemonorops longispatus</i> Becc.)		X			X	
Rotin à petit diamètre ( <i>Calamus tetradactylus</i> Hance <i>Calamus tenuis</i> Roxb. et <i>Calamus tonkinensis</i> Becc.)			X			X
Animaux sauvages (10 espèces)		X			X	
Oiseaux chanteurs		X			X	
Bois de chauffe			X			X
Résine de Calambac ( <i>Aquilaria crassna</i> )	X			X		
Essence de sassafras	X			X		
Plantes médicinales (28 espèces)	X (pour certaines)	X (pour certaines)		X		
Essence de Acacia montana		X			X	
Poisson d'eau douce		X		X		
Bois de service (6 espèces)	X			X		
Orchidées		X		X		
Herbe à fleur pour confection de balais ( <i>Thysanolaena maxima</i> roxb. kuntze)			X		X	
Feuilles de palme ( <i>Licuala tonkinensis</i> Lour. Merr.)		X		X		
Fleurs de bananier		X		X		
Fruits des forêts (8 espèces)	X			X		
Graines de Quercus ( <i>Lithocapus</i> sp.)	X			X		
Légumes sauvages (5 espèces)	X			X		
Anis étoilé ( <i>Illicium verum</i> Hook.)	X			X		
Ecorce de cannelle ( <i>Cinnamomum</i> sp.)		X		X		
Feuilles d'emballage ( <i>Phrynium placentarium</i> Lour. Merr.)		X		X		
Cure-dent ( <i>Artocarpus lakoocha</i> Roxb.)		X		X		
Champignons		X			X	
Bambou			X	X		
Pousses de bambou		X		X		
Meubles en bois		X			X	
Produits artisanaux en bois	X			X		
Cire d'abeille	X			X		
Rotin/bambou tressé		X		X		



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

Les membres du groupe cible devaient comprendre le contexte dans lequel leur entreprise allait fonctionner. Ils devaient identifier les problèmes qui pourraient sérieusement affecter la production, la transformation et le marketing des produits forestiers et il leur fallait rassembler des informations pour se documenter.

L'équipe de facilitation a aidé les collecteurs d'informations à utiliser les fiches de travail pour collecter les informations liées aux quatre principaux dossiers du développement d'entreprise: marché/économie, gestion des ressources/environnement, social/institutionnel, sciences et technologie.

Les collecteurs d'informations ont obtenu des informations requises auprès des informateurs suivants (dans la province de Quang Binh), en vue d'identifier les contraintes clés liées au système de marché existant au niveau du district et de la province:

- ❖ Directeur adjoint, division chargée des questions forestières, direction de l'agriculture et du développement rural
- ❖ Directeur, service chargé de la vulgarisation, direction de l'agriculture et du développement rural, Quang Binh
- ❖ Directeur, service des impôts de la province de Quang Binh
- ❖ Vice-directeur, Banque vietnamienne pour l'agriculture, province de Quang Binh
- ❖ Directeur adjoint, direction de la planification et de l'investissement, projet de développement du crédit
- ❖ Président, centre vietnamien de coopératives, des petites et moyennes entreprises
- ❖ Principal conseiller technique, projet de renforcement des capacités pour la lutte contre la faim
- ❖ Directeur, société des produits forestiers (société étatique)
- ❖ Directeur, société des industries forestières de Long Dai (société étatique)
- ❖ Directeur, société pharmaceutique de Quang Binh (société étatique)
- ❖ Directeur, société de commercialisation des produits locaux de Quang Binh (société gouvernementale qui vend du piment et du poivre séché)
- ❖ Gérant, entreprise de transformation de rotin (filiale de la firme des industries forestières de Long Dai)
- ❖ Gérant, industrie de production de résine de pin (filiale de la firme des industries forestières de Long Dai)
- ❖ Directeur, coopérative de crédit de Duc Ninh, et 10 propriétaires de petites entreprises privées de produits artisanaux en rotin et en bambou, de vendeurs de chapeaux de forme conique, vendeurs et producteurs de feuilles de palme et de petits rotins.

Les informateurs des districts de Quang Trach, Minh Hoa et Tuyen Hoa comprenaient:

- ❖ Directeur, division de Imexco (société d'importation/exportation de produits forestiers, société gouvernementale)
- ❖ Directeur adjoint, direction de l'agriculture et du développement rural
- ❖ Responsable, direction de l'industrie
- ❖ Directeur adjoint, Banque de l'Agriculture/Banque pour les pauvres
- ❖ Responsable, direction de l'éducation
- ❖ Directeur, entreprise forestière
- ❖ Directeur, direction des impôts
- ❖ Directeur, Société commerciale de l'Etat de Minh Hoa
- ❖ Directeur adjoint, Coopérative agricole de Co Cang
- ❖ Vice-directeur, Société de pharmacie de Tuyen Hoa

- ❖ 11 propriétaires d'entreprises familiales de transport et commercialisation de feuilles de palme, de plantes médicinales, d'animaux sauvages, de rotin et d'herbes pour la confection de balais, et des entreprises de fabrication de chaux et de briques.

L'équipe de collecte d'informations a utilisé les formulaires présentés aux Tableaux F.6 et F.7 pour la collecte des informations basées sur les fiches de contrôle de marché/économie pour identifier les contraintes évidentes.

Le Tableau F.6 montre que certains producteurs rencontraient beaucoup de difficultés à se rendre au marché, que leurs frais de transport étaient importants et qu'ils ont dû consacrer beaucoup de temps à vendre leurs produits. Mais le plus grave problème d'une entreprise identifiée ici était le manque de miel sauvage.

TABLEAU F.6 Modèle de formulaire pour enregistrer les informations relatives au marché						
PRODUITS	PRINCIPAUX LIEUX DE MARCHÉ	TEMPS NÉCESSAIRE POUR ALLER AU MARCHÉ MOYENS DE TRANSPORT?	COÛTS DE TRANSPORT DES BIENS VERS LE MARCHÉ	NOMBRE DE VOYAGES VERS LES MARCHÉS POUR LA VENTE	MONTANT DES TAXES OU FRAIS LÉGAUX PAYÉS	PROBLÈMES RENCONTRÉS AUTRES COÛTS?
Miel sauvage	Marché de Dong Le et commerçants	45 mn	A pied	Aucun 4 jours par mois, 4 mois par an	Aucun	Ressource insuffisante
Rotin de petit diamètre	Bo Thrach Société Imexco	3 heures Barque motorisée	10 000 d	Une fois par mois	Aucun	Prend trop de temps

**NB:** Pour des raisons de clarté, cet exemple porte sur les aspects du marché de seulement deux produits considérés dans l'étude.

TABLEAU F.7: Expérience acquise par le groupe cible en matière d'obtention de crédit							
SOURCE DE CRÉDIT	MONTANT	SPONSOR	BUT	TERME DU CRÉDIT	TAUX D'INTÉRÊT	TAUX DE REMBOURSEMENT	AUTRES BESOINS DE CRÉDIT
Programme de lutte contre la pauvreté	1 200 000 d	Association de paysans	Aquaculture	18 mois	12 %	Pas de retard	Pas encore
Banque pour les pauvres	1 000 000 d	Association de femmes	Elevage de porcs	12 mois	1 %	Deux mois de retard	Aucun

Le Tableau 7 montre que les paysans n'avaient jamais obtenu de crédit pour développer la production de produits forestiers et que les populations locales avaient une très faible expérience dans l'obtention et la gestion de l'aide financière. Le manque d'accès aux capitaux peut être une grave contrainte pour les membres du groupe cible qui veulent développer la production, la transformation ou la commercialisation des produits forestiers.

## Etape 5: Effectuer une première sélection des produits

Une fois que les membres du groupe cible et les ressources et produits disponibles ont été identifiés et que les contraintes liées à leur contexte sont comprises, la gamme des produits prometteurs peut être réduite en éliminant ceux qui sont de toute évidence trop risqués à développer.

Il y a certaines contraintes qu'il serait peut-être impossible de surmonter en développant un produit pour un marché identifié. Au cours de cette étape, l'équipe de facilitation aidera le groupe cible à analyser les informations collectées précédemment en vue de comprendre comment abandonner les produits manifestement non viables.

### ***Organiser des ateliers pour les membres du groupe cible***

Après le rassemblement des informations, l'équipe de facilitation a aidé les membres du groupe cible à organiser un atelier dans chaque commune. Dans l'un des ateliers, les membres du groupe cible présents comprenaient trois de ceux qui s'adonnaient à la production de feuilles de palme, trois de ceux qui s'adonnaient à la production de ver à soie, trois de ceux de rotin, trois de ceux des graines de quercus, trois de ceux du miel et trois de ceux du bois de chauffe. Les facilitateurs et les collecteurs d'informations participaient aussi à l'atelier. Dans une autre commune, les participants à l'atelier ont inclus trois collecteurs d'informations, quatre producteurs de poivre noir, quatre de rotin, deux apiculteurs, deux de ceux qui récoltaient du miel sauvage, trois de ceux des plantes médicinales et trois de ceux d'écorce de cannelle.

### ***Guider les participants dans l'élimination des produits non viables***

Douze produits ont été éliminés et considérés comme non appropriés et ce, pour les raisons suivantes:

- **Sur le plan juridique:** la réglementation interdisait l'exploitation des animaux sauvages, du calambac, du bois de construction, de l'essence de sassafras et des oiseaux chanteurs.
- **Sur le plan de la conservation des ressources:** les ressources suivantes s'épuisaient rapidement: rotin de grand diamètre, plusieurs espèces de plantes médicinales, poissons de rivière, cure-dent, écorce de Cinnamomum et bois de chauffe.
- **Sur le plan de marché:** la valeur marchande des fleurs de banane, de certaines espèces de fruits et légumes forestiers et de plantes médicinales était très faible.

Ces informations figurent au Tableau F.8.

### ***Encourager les participants à réduire la gamme des produits en exprimant leurs propres préférences***

Dans une commune, les participants ont débuté la sélection avec une liste de 41 ressources et produits. Dix-huit produits ont été éliminés suite à l'exercice d'élimination. Ensuite 11 autres produits ou groupes de produits ont été rejetés par les participants, il ne restait alors qu'une gamme de 12 produits à la fin de la Phase 1.

TABLEAU F.8 Elimination des produits non viables au niveau d'une commune					
RESSOURCES /PRODUITS	ELIMINATION	Critères d'élimination ou domaine nécessitant de plus amples information			
		MARCHÉ/ ÉCONOMIE	GESTIONS DES RESSOURCES/ ENVIRONNEMENT	VOLETS SOCIAL/ INSTITUTIONNEL	SCIENCES ET TECHNOLOGIE
Miel sauvage	X	Saisonnier	Diminution rapide des ruches		Loin du village
Rotin à grand diamètre	X		Diminution, pas de production		Loin du village
Animaux sauvages	X		Diminués	Exploitation interdite	
Bois de chauffe	X		Risque de diminution		
Résine de calambac	X		Diminuée	Exploitation interdite	
Essence de Sassafras	X		Diminuée	Exploitation interdite	
<i>Homalomena oderata</i>		Doit faire l'objet de plus amples investigations			Nécessite d'amples investigations
Tisane de feuille de Vang	X	Faible valeur marchande du fait de l'existence d'un meilleur produit de remplacement			
Poisson d'eau douce	X		Diminution rapide		
Abattage de bois de service	X		Décroissance du stock	Exploitation interdite	
Orchidées	X		Risqués		
Herbe à fleur pour confection de balais		Doit faire l'objet de plus amples investigations			Nécessite d'amples investigations sur la transformation potentielle
Champignons		Doit faire l'objet de plus amples investigations			Nécessite d'amples investigations
Feuilles de palme		Doit faire l'objet de plus amples investigations			Nécessite d'amples investigations
Feuilles de palme pour confection de chapeaux		Doit faire l'objet de plus amples investigations			Nécessite d'amples investigations
Fleurs de bananier	X	Faible valeur			Pas de transformation
Fruits de la forêt	X	Faible valeur			Difficultés liées au transport
Graines de quercus		Doit faire l'objet de plus amples investigations			
Anis étoilé	X	Pas de demande			
Ecorce de Cannelle		Doit faire l'objet de plus amples investigations			
Feuilles pour emballage		Très saisonnier			
Cure-dent		Faible valeur marchande	Comporte des risques de diminution		

X indique que le produit a été rayé de la liste.

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

Même si les membres du groupe cible décident eux mêmes des activités de leurs futures entreprises, ils auront tout de même besoin d'une aide extérieure pour conduire certaines de leurs tâches. Cependant, l'aide apportée aux membres du groupe cible sur une base individuelle n'aurait pas un impact économique important et cela pourrait difficilement se réaliser dans le cadre d'un projet. C'est pourquoi il est important d'établir une structure organisationnelle (formelle ou informelle) vers laquelle sera dirigée l'assistance dans le futur.

L'équipe de facilitation a, par conséquent, aidé les membres du groupe cible à comprendre les avantages liés au travail en groupe afin de développer une base saine pour les éventuelles informations de groupes d'intérêts basées sur des produits spécifiques. Pour ce faire, il a été demandé aux participants de partager au cours de l'atelier, leurs expériences en ce qui concerne les activités pour lesquelles ils avaient, par le passé, organisé spontanément en groupes. Ils ont été invités à lister les avantages du travail en groupes. Ils ont aussi décrit la manière dont ils avaient l'habitude de former leurs groupes et les règles définies pour leur fonctionnement (taille, responsabilité, procédure de création, rôle du responsable). Ils ont alors compris qu'ils devaient s'organiser de la même manière pour concevoir et développer de petites entreprises.

## PHASE 2: Sélectionner les produits, les marchés et les modes de commercialisation

Au cours de la Phase 2, on aide le groupe cible à sélectionner les produits les plus prometteurs et à collecter les informations pour leur développement ultérieur. A la fin de cette phase, les groupes d'intérêt sont formés autour de chacun des produits sélectionnés et une équipe sera mise en place pour conduire la Phase 3.

### Activités préliminaires de planification

Les facilitateurs ont organisé une nouvelle équipe pour conduire la Phase 2, parce que plusieurs membres qui ont collecté des informations au cours de la Phase 1 n'ont plus voulu poursuivre la recherche. Cette nouvelle équipe de facilitation était composée des deux agents du personnel du projet et de 12 personnes originaires des villages qui ont exprimé leur désir de participer à la Phase 2 lors du dernier atelier de la Phase 1.

La liste des produits sélectionnés comprenait des articles qui avaient une dimension marchande nationale et internationale; par conséquent, il a fallu trois semaines pour conduire l'enquête de la Phase 2 au niveau national et international. Deux semaines étaient nécessaires pour l'étude au niveau de la commune, du district et de la province, parce que l'étude de terrain devait être menée dans quatre communes.

Il était difficile pour les enquêteurs de se rendre loin de leur village et de mener l'enquête hors de la province ou des provinces environnantes. Comme ils se sont rendus compte qu'ils ne pouvaient conduire les enquêtes au niveau national et international eux-mêmes, l'équipe de facilitation a demandé au projet de recruter un consultant pour prendre en charge cette partie de la recherche.

Au début de la Phase 2, le personnel a organisé une session de formation d'une journée pour former l'équipe des enquêteurs aux concepts et outils requis pour conduire la Phase 2.

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

Un mandat de collecte d'informations en dehors de la province a été donné au consultant avec une liste d'informations que les enquêteurs étaient supposés fournir. En ce qui concerne la recherche dans la province,

les facilitateurs ont organisé deux groupes d'enquêteurs: un groupe était chargé de mener la recherche au niveau de la province et du district, un autre groupe était chargé de collecter les informations dans les communes.

Des informations ont été rassemblées pour analyser les circuits de commercialisation et la demande en ce qui concerne chaque type de produits afin d'évaluer ses approvisionnements potentiels et identifier les concurrents puis les acteurs directs et indirects engagés dans sa production, sa transformation ou sa commercialisation.

### **Portée de l'analyse de marché**

L'analyse de marché hors de la province a porté sur les produits sélectionnés à la fin de la Phase 1 et disponibles dans les quatre communes. Il s'agissait:

- ❖ des "produits d'entrée" (rotin de petit diamètre, poivre noir, miel);
- ❖ des produits qui avaient d'avantage besoin d'investigation sur le plan technique et le plan d'un marché potentiel (teinture, plantes aromatiques et médicinales; champignons; bambou; produits à base d'herbes et de feuilles de palme; vers à soie et graines de quercus).

Les produits à base de bambou, de graines de quercus et de feuille de palme n'ont pas été pris en compte dans cette phase parce qu'une enquête préliminaire avait montré qu'il fallait beaucoup de temps pour identifier les espèces et obtenir des informations fiables sur le plan technique et le marché.

Comme à la Phase 1, l'équipe de facilitation a collecté des informations dans les quatre dossiers du développement de l'entreprise (marché/économie, gestion des ressources/d'environnement; cadre social/institutionnel, sciences et technologie) pour identifier les opportunités et contraintes afin de sélectionner les meilleurs produits. Les deux exemples ci-dessous portent sur les outils et méthodes utilisés dans les domaines du marché/de l'économie et de la gestion des ressources/de l'environnement.

#### **Collecter des informations sur les aspects marché/économie**

Dans ce cas, l'enquête sur le marché local effectuée dans le domaine marché/économie du développement de l'entreprise a commencé avec une revue des documents imprimés et des entretiens avec les informateurs clés depuis les détaillants, les commerçants et fabricants au niveau provincial jusqu'aux producteurs villageois en passant par les circuits de distribution. Les enquêtes nationales et internationales ont été confiées à deux personnes qui ont l'expérience dans la conduite des enquêtes de marché.

#### **L'ENQUÊTE DE MARCHÉ: ANALYSE DES CIRCUITS DE DISTRIBUTION**

Des informations ont été collectées pour analyser les circuits de distribution pour le rotin de petit diamètre; le poivre noir, le miel, la teinture, les plantes aromatiques et médicinales; les champignons, le bambou, les fleurs d'herbe et feuilles de palme ainsi que les vers à soie.

Les sources d'informations étaient constituées de documents imprimés et d'entretiens directs. Pour chaque type, les informations du marché ont été collectées au niveau de la commune/du district et de la province ainsi qu'au niveau national. La recherche au niveau international s'est avérée nécessaire pour certains.

Le Tableau F.9 présente un exemple de types d'information du marché et de sources d'information collectées dans le domaine marché/économie de l'entreprise de développement.

TABLEAU F.9 Sources d'informations dans le domaine du marché/de économie						
TYPE D'INFORMATION	SOURCES D'INFORMATIONS SECONDAIRES (ECRITES)			SOURCES D'INFORMATIONS PRIMAIRES (ENQUETE DIRECTE)		
	Communauté/ district/province	National	International	Communauté/ district/province	National	International
<b>Marché/économie</b>  <b>Demande/acheteur</b>  <b>Concurrents</b>  <b>Exigences de qualité</b>		Direction générale des statistiques  Données sur les coopératives et les petites et moyennes entreprises	(Internet, fax, e-mail, poste)  Assistance aux exportateurs dans les pays en développement  Promotion de l'importation et facilitation du commerce  Offices des commerçants et des industriels	Marchés locaux  Consommateurs privés et commerçants publics et sociétés de transformation	Producteurs privés et gouvernementaux, commerçants propriétaires d'entrepôts, transporteurs, transformateurs, petites coopératives et grandes sociétés	Commerçants privés, importation, exportation, sociétés de transformation (petites et grandes)
<b>Approvisionnement/quantité potentielle, calendrier</b>	Rapport d'évaluation d'approvisionnement en produits de la forêt durables  Rapport précédent du projet du service allemand de Coopération technique (GTZ)	Bulletin des instituts de recherche		Villages et communes  Producteurs et commerçants  Acteurs directs (privés et publics) impliqués dans la commercialisation de ces produits	Acteurs directs (privés et gouvernementaux) impliqués dans la commercialisation de ces produits	
<b>Forces et contraintes économiques</b>		Règles et réglementation sur le commerce, le transport et la transformation des produits forestiers		Responsables des villages et communes  Producteurs et commerçants  Direction de l'agriculture et de l'industrie  Acteurs directs (privés et publics)	Ministère de l'agriculture Institut forestier  Instituts de recherche (champignons, miel, plantes médicinales, etc.)	Réglementation sur l'importation/exportation
<b>Taxes</b>	Archives de la direction des impôts			Direction des impôts	Direction des impôts	
<b>Accès au crédit</b>	Archives de l'annexe de la Banque des pauvres			Paysans ayant reçu des prêts de la banque de l'agriculture ou des projets	Projet de crédit/financement	
<b>Infrastructure et communication</b>				Paysans, commerçants  Agences de transport privées ou publiques ou individus  Directions de l'industrie et des travaux de construction	Acteurs directs privés et publics (commerçants, industriels et transporteurs)	

L'équipe de facilitation a mené l'étude du circuit de distribution pour chaque type de produit. Voici un échantillon d'informations collectées à propos du marché intérieur du miel.

### **EXEMPLE**

#### **Production et marché intérieurs du miel.**

En 1998, la production totale de miel au Viet Nam était de 4 500 tonnes dont 3 500 étaient exportées. La connaissance locale s'est progressivement améliorée au sujet de la qualité du miel. Le marché intérieur était de 1 000 tonnes et était supposé atteindre 2 000 tonnes en l'an 2000 avec pour principal marché national les zones urbaines telles que Ho Chi Minh, Ha Noi, Vung Tau et Dong Nai.

Le prix à l'exportation est beaucoup plus bas que le prix pratiqué dans le pays. Le prix à l'exportation est de l'ordre de 0,95 à 1,45 dollars EU par kg tandis que le prix sur le marché national est d'environ 1,5 à 3 dollars EU par kg. Dans les régions touristiques comme le Parc national de Cuc Phuong, le producteur est payé 4,5 dollars par kg de miel.

Cette situation s'explique par le fait que le miel est traditionnellement considéré comme ayant une très grande valeur médicinale, en particulier pour soigner les femmes. C'est un cadeau de valeur que l'on offre à ses proches pendant les fêtes.

Les gens considèrent souvent que le miel étiqueté et emballé de façon "industrielle" a perdu toutes ses qualités naturelles. Certains acheteurs aiment voir les ruches eux-mêmes, d'autres payent les chasseurs de miel pour qu'ils leur en ramènent. Par conséquent, il est nécessaire d'étudier les quantités possibles d'approvisionnement à partir des ruches sauvages et donc de mesurer ainsi les perspectives de développement d'un marché spécialisé sur le miel pur, naturel et certifié pour marché intérieur. Il y a un besoin vital d'appui à l'organisation des circuits de distribution du marché et il faut procéder à l'organisation et la formation des producteurs afin qu'ils respectent les exigences liées au marché et à la qualité.

Bien qu'aucune archive ne soit disponible, d'importantes quantités de miel étaient importées au Viet Nam en provenance de l'Australie et de l'Espagne. Ces importations pouvaient être facilement remplacées par la production locale si un contrôle de la qualité, une purification adéquate et un effort d'emballage avaient été réalisés.

#### **Collecter des informations relatives aux aspects de gestion des ressources/de l'environnement**

Parallèlement à l'analyse des circuits de marketing, l'équipe de facilitation a utilisé plusieurs outils pour collecter les informations sur la gestion des ressources. En voici un exemple.

### **EXEMPLE**

#### **Réaliser un profil de la forêt par une évaluation rapide**

Les facilitateurs ont invité un expert en gestion des ressources forestières nationales et ont sélectionné les enquêteurs. Ils ont aussi invité des personnes ressources (par exemple, un docteur traditionnel de renom qui a déjà été membre d'une équipe d'inventaire de plantes médicinales dans ce domaine), et ils ont fixé des heures d'étude qui n'ont pas perturbé les activités locales. L'équipe de facilitation a noté le nom de la forêt, le lieu où elle se situe, le statut juridique de la terre et la date à laquelle les informations ont été collectées. L'équipe de facilitation a évalué la région de la forêt choisie, le couvert forestier domanial, le niveau d'arbustes et d'arbres disponibles, les trois espèces les plus communes de la forêt et les conditions dans lesquelles se trouve la forêt (sur la base des opinions du groupe et des mesures visuelles), la fiabilité des informations a été vérifiée par l'observation et la triangulation.

#### **Collecter des informations sur les aspects sociaux/institutionnels**

Parallèlement aux deux autres enquêtes, l'équipe de facilitation a utilisé plusieurs outils pour collecter des informations sur les aspects sociaux/institutionnels. En voici un exemple.

### **EXEMPLE**

#### **La conception du calendrier de récolte et de production des produits forestiers**

L'équipe a collecté des informations sur les saisons de récolte et de production des produits forestiers de même que sur la durée de l'approvisionnement pour les entreprises potentielles. Ceci a permis aux entrepreneurs de comprendre comment les différents produits peuvent être associés pour récolter les produits et générer des revenus tout au long de l'année.



RESSOURCES/PRODUITS	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
<b>Ressources naturelles/forestières</b>												
Miel sauvage				X		X	X					
Rotin		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Fruit de rotin		X										
Animaux sauvages	X	X	X	X	X	X	X					X
Bois de chauffe	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nhan Tran						X	X	X	X	X		
Bo ket (poils)		X										
Kim Tuyen										X	X	X
Feuille de thé de vang	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bois de service			X	X	X							
Orchidées			X	X								
Herbe pour fabriquer les balais		X										
Feuille de palme	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Graines de quercus									X	X	X	
Légumes sauvages		X										
Ecorce de cannelle								X				
Feuilles pour emballage		X										
Bambou			X	X	X	X	X					
Pousses de bambou							X	X		X		
<b>Jardins familiaux</b>												
Fruits/légumes			X	X	X	X	X	X	X	X		
Poivre			X	X	X							
Vers à soie/Aliment		X						X				
Miel	X				X				X			

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

### Traiter les informations collectées à l'Etape 1

L'équipe de facilitation a aidé les producteurs à regrouper et analyser les résultats des enquêtes. Il en résulte que deux types de produits ont été identifiés: ceux qui peuvent être développés par le biais d'une intervention immédiate comme le rotin, le miel, le poivre noir, les feuilles de palme, les vers à soie et les balais, et ceux qui requièrent des essais préliminaires avant d'être développés comme la teinture, les plantes aromatiques et médicinales, et les champignons.

Il a été décidé d'opérer la première sélection parmi les produits qui pouvaient être développés à travers une intervention immédiate: rotin, miel, poivre noir, feuilles de palme, vers à soie et balais.

### Organiser des ateliers avec les membres du groupe cible

Dès que les informations ont été listées, l'équipe de facilitation a organisé un atelier. Au cours de cet atelier, l'équipe de facilitation a présenté les résultats de l'enquête de marché aussi bien au niveau local, national qu'international ainsi que l'analyse additionnelle de l'environnement du marché aux autres membres des groupes cibles d'entrepreneurs potentiels afin de leur donner une base suffisante pour sélectionner les produits.

Munis de cette nouvelle connaissance, les entrepreneurs locaux étaient plus à même de comparer les opportunités offertes pour chaque produit potentiel, et de les évaluer contre les critères qui s'avéraient critiques pour un développement prospère de toute entreprise ou initiative commerciale.

L'équipe de facilitation a présenté aux membres de l'atelier un outil dénommé «le tableau d'évaluation des produits». A travers cet exercice, les entrepreneurs ont davantage analysé les résultats de l'enquête sur les circuits

de marketing afin d'identifier les opportunités et contraintes des produits (présenté dans le Tableau F.11 qui résume les résultats de l'exercice effectué sous la direction de l'équipe de facilitation).

Avant cet exercice, "le miel" était ciblé comme l'un des produits potentiels. A la fin de cet exercice, tout le monde était d'avis que le "miel emballé provenant de l'apiculture" devait être sélectionné. Cela signifie qu'après avoir discuté des problèmes du "miel" actuel et mis en valeur ses qualités spécifiques, les entrepreneurs ont proposé la pratique de l'apiculture pour la production de miel et l'emballage du miel; ce faisant, ils ont proposé un nouveau produit.

Après cet exercice, les futurs entrepreneurs avaient assez d'informations pour remplir un formulaire de sélection de produit et ce, pour chaque produit comme l'échantillon présenté au Tableau F.12.

TABLEAU F.11 Evaluation du produit - conclusions de la communauté sur le miel			
MARCHE/ECONOMIE	GESTION DES RESSOURCES/ ENVIRONNEMENT	VOLET SOCIAL/ INSTITUTIONNEL	SCIENCES ET TECHNOLOGIE
<p><b>Opportunités</b></p> <p>Un faible investissement est requis</p> <p>Les coûts de production sont bas</p> <p>Une main d'œuvre limitée est requise</p> <p>Le miel a une valeur marchande élevée</p> <p>La demande est forte</p> <p>Le produit joue un rôle de catalyseur pour le développement des autres cultures</p> <p>Des revenus sont aussi possible avec les sous-produits (cire d'abeilles, pollen)</p> <p>Miel: spécialité des deux districts</p>	<p><b>Opportunités</b></p> <p>Il est adapté à l'écosystème local des deux districts.</p> <p>Il maintient la diversité biologique à travers la pollinisation.</p> <p>Il exerce une influence par rapport à la sauvegarde de l'environnement contre le poison nuisible aux abeilles (pesticides, etc.)</p>	<p><b>Opportunités</b></p> <p>C'est un produit de longue tradition</p> <p>Il n'y a aucune restriction légale</p> <p>L'activité peut être menée à proximité de la maison</p> <p>L'activité requiert peu de temps</p>	<p><b>Opportunités</b></p> <p>L'activité requiert de simples équipements et outils</p> <p>La main-d'œuvre qualifiée n'est pas nécessaire</p> <p>La connaissance technique est obtenue facilement</p>
<p><b>Contraintes</b></p> <p>Le besoin se fait sentir d'adapter le produit aux exigences de l'acheteur en embouteillant dans des emballages transparents.</p> <p>Il est difficile d'avoir des bouteilles transparentes.</p> <p>Il est difficile de vendre une grande quantité en une fois.</p> <p>Le prix du miel obtenu de l'apiculture est plus bas que celui du miel sauvage</p> <p>Les producteurs ne savent pas exactement la qualité que requiert le marché</p>	<p><b>Contraintes</b></p> <p>Les ressources en fleurs se raréfient à cause de la dégradation de la forêt</p> <p>Il est difficile de contrôler le poison/pesticide utilisé par les non-apiculteurs se trouvant à proximité des jardins</p>	<p><b>Contraintes</b></p> <p>Les producteurs individuels ne savent pas comment améliorer leur production.</p> <p>La connaissance et l'expérience nécessaires pour garder les groupes fonctionnels et actifs font défaut.</p> <p>Seuls les hommes ont le contrôle des activités</p>	<p><b>Contraintes</b></p> <p>La connaissance des nouvelles technologies est limitée</p> <p>Il est difficile d'obtenir les essaims d'abeilles</p> <p>L'extraction du miel, la construction des ruches et le raffinage du miel nécessitent plus d'instruments</p> <p>Le stockage est difficile lorsque le miel est mal extrait</p>

Sur les fiches de sélection, les paramètres sont classés (1, 2 ou 3) selon leur contribution ou influence potentielle dans la réalisation des buts de développement du produit et du marché. Si la contribution du facteur est positive pour un développement supplémentaire du produit, il est classé 3; si la contribution n'est ni positive, ni négative, il est classé 2; mais si la contribution est négative, il est classé 1. Dans ce cas, étant donné que le taux d'influence des futures entreprises était un objectif important du projet, les facteurs sociaux "contribution aux revenus" et "potentiel de création d'emplois" étaient classés 4 pour le plus haut rang et 0 pour le plus bas.

TABLEAU F.12 Modèle de formulaire de sélection des produits pour le miel destiné à l'usage domestique		
CRITERES	ECHELLE	SCORE
<b>MARCHÉ/ÉCONOMIE</b>		
Approvisionnement en matières premières	Important Modéré Limité	3 2 1
Potentiel de marché	Large Moyen Limité	3 2 1
Concurrence (pour trouver un marché spécialisé)	Faible Modérée Forte	3 2 1
Obstacles à l'entrée sur le marché (circuits de distribution, expertise, besoins financiers)	Légère Modérées Graves	3 2 1
Marge bénéficiaire/rentabilité	Elevée Modérée Faible	3 2 1
<b>GESTION DES RESSOURCES/ENVIRONNEMENT</b>		
Disponibilité (dans le temps): saisonnalité	En permanence Occasionnellement Rarement/par saison	3 2 1
Disponibilité (dans l'espace): temps nécessaire pour trouver le produit et le récolter	Etendu Modéré Rare	3 2 1
Destiné uniquement au formulaire des produits agricoles: Durée séparant le moment de la plantation à celui de la récolte	Courte Moyenne Longue	3 2 1
Destiné uniquement au formulaire des produits forestiers: Potentiel régénérateur	Elevé Modéré Faible	3 2 1
Destiné uniquement aux produits forestiers: Impact de la récolte sur la survie des espèces	Positif Neutre Négatif	3 2 1
Impact de la production sur l'environnement	Positif Neutre Négatif	3 2 1
<b>VOLET SOCIAL/INSTITUTIONNEL</b>		
Avantages indirects pour la communauté	Grande Modérée Limitée	3 2 1
Contribution aux revenus	Grande Moyenne Faible	4 2 0
Expérience avec le produit	Grande Moyenne Petite	3 2 1
Potentiel de création d'emploi	Elevé Moyen Faible	4 2 0
Impact du genre	Femmes Hommes et femmes Uniquement les hommes	3 2 1
<b>SCIENCES ET TECHNOLOGIE</b>		
Adaptabilité des groupes d'intérêt ruraux: Site de transformation	Village District Province/autre	3 2 1
Adaptabilité des groupes d'intérêt ruraux: Technologie de Transformation requise	Elevé Moyen Bas	3 2 1
Statut des infrastructures	Elevé Moyen Bas	3 2 1
Ressources humaines/compétences expertise	Disponible Modérée Limitée	3 2 1
Ressources humaines/nombre	Disponible Modérée Réduit	3 2 1
<b>Total</b>		<b>42</b>
<b>NB:</b> les chiffres en gras dans la colonne des scores sont les points attribués au miel domestique par participant à l'atelier après avoir complété le tableau d'évaluation.		

### **Comparaison des scores des produits**

Dès que les formulaires de sélection pour chaque produit ont été remplis, les futurs membres du groupe cible ont comparé les scores des différents produits sous la direction de l'équipe de facilitation en utilisant le Tableau F.13 comme directive.

Le Tableau F.13 indique les produits les plus prometteurs à développer selon les circonstances locales.

Dans ce cas, le miel domestique, les vers à soie et le rotin cultivé ont obtenu les meilleurs scores. Le rotin de la forêt et les arbres du poivre noir semblaient aussi prometteurs alors que les fleurs d'herbe pour la confection de balais, les feuilles de palme et le miel sauvage ont montré un risque plus élevé ou nécessitaient beaucoup plus de mesures correctives.

Le Tableau F.13 présente les forces et faiblesses de chaque produit avec les domaines à renforcer si les produits connaissaient le succès. Par exemple, la fabrication de balais pourrait être une activité très rentable si la demande pouvait être identifiée et si beaucoup plus de consommateurs pouvaient être liés au groupe. Cela nécessiterait un travail spécifique de développement de marché.

A la fin de cet atelier, les paysans qui ont réalisé la sélection sont retournés dans leurs villages et ont commencé à former des groupes sur la base de leur intérêt commun à développer l'un ou plusieurs de ces produits les plus prometteurs.

TABLEAU F.13 Comparaison des scores des différents produits									
CRITERES	PRODUITS								
	Miel sauvage	Miel domestique	Rotin sauvage	Rotin de culture	Bambou	Poivre gris	Vers à soie	Balais de fleurs de gazon	Feuille de palme
<b>MARCHE/ECONOMIE</b>									
Approvisionnement en matières premières	1	2	2	3	2	3	3	2	2
Potentiel de marché	3	3	3	3	2	2	3	2	2
Concurrence (pour marché spécialisé)	2	2	1	1	1	2	3	1	2
Obstacles à l'entrée sur le marché	3	3	2	2	2	3	3	2	2
Marges bénéficiaires/rentabilité	3	2	2	2	1	2	2	1	2
<b>Sous-total</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
<b>GESTION DES RESSOURCES/ENVIRONNEMENT</b>									
Disponibilité (dans le temps)	1	3	3	3	3	2	1	1	2
Disponibilité (dans l'espace)	1	2	2	3	3	3	3	3	2
Destiné uniquement aux produits agricoles: temps séparant le moment de la plantation à celui de la récolte		3		1	2	2	3		
Destiné uniquement aux produits forestiers: potentiel régénérateur	1		2					3	2
Impact de la récolte sur la survie des espèces	2		2					2	1
Impact de la production sur l'environnement	2	3	2	3	3	2	2	3	2
<b>Sous-total</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>9</b>
<b>VOLET SOCIAL/INSTITUTIONNEL</b>									
Avantages indirects pour la communauté	1	1	2	3	2	3	2	2	2
Contribution aux revenus	1	2	2	2	1	1	2	1	1
Expérience avec le produit	3	2	3	3	3	2	2	3	3
Potentiel de création d'emploi	1	2	1	3	1	1	1	1	1
Impact du genre	1	1	1	1	1	2	3	1	1
<b>Sous-total</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>SCIENCES ET TECHNIQUE</b>									
Adaptabilité des entrepreneurs ruraux: sites de transformation	1	3	1	2	1	1	2	2	1
Adaptabilité des entrepreneurs ruraux: technologie de transformation requise	1	2	1	2	1	1	2	2	1
Statut des infrastructures	1	2	1	2	1	2	2	2	1
Ressources humaines/compétences, expertise	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Ressources humaines/effectif	1	2	2	2	2	2	1	1	1
<b>Sous-total</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>42</b>	<b>37</b>	<b>43</b>	<b>34</b>	<b>38</b>	<b>42</b>	<b>37</b>	<b>33</b>

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

Etant donné qu'une assistance individuelle aux petits entrepreneurs ruraux ne serait pas rentable dans le contexte du projet, un fort besoin de structure organisationnelle (informelle ou formelle) existait à partir de et vers laquelle l'effort de développement devait être orienté.

A la fin de la Phase 1, les membres du groupe cible ont commencé par former des groupes d'intérêt. Au cours de l'Etape 3 de la Phase 2, deux principaux types de groupes d'intérêt étaient organisés selon les produits, les affinités basées sur les relations familiales et amicales et selon des répartitions géographiques comme suit:

- ❖ les personnes qui se sont organisées autour d'un produit déjà reconnu comme prometteur (miel, rotin, ver à soie et poivre noir);
- ❖ les personnes qui traditionnellement travaillaient avec les feuilles de palme et les fleurs d'herbe mais qui n'étaient pas encore conscientes de l'existence d'autres activités plus rentables auxquelles elles pouvaient s'adonner.

TABLEAU F.14 Nombre de groupes d'intérêt pour les produits sélectionnés		
PRODUITS	NOMBRE DE GROUPES D'INTÉRÊT DANS LES QUATRE COMMUNES	NOMBRE DE MÉNAGES DANS LES GROUPES
Rotin	18	124
Miel	18	170
Poivre noir	19	168
Ver à soie	8	40
Fleurs d'herbe	6	19
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>513</b>

L'équipe de facilitation n'a pas influencé les participants à propos de la taille, du lieu et de la sélection des représentants de leurs groupes. Les initiateurs ont informé les autorités communales et ont reçu leur approbation pour créer ces groupes informels. Ensuite ils se sont regroupés selon les produits, les affinités liées aux relations familiales et amicales et selon les répartitions géographiques.

### Identifier les chefs d'entreprise

Au cours de la Phase 1 et de la présente phase, les membres du groupe d'intérêt et l'équipe ont identifié les personnes qui ont fait preuve d'une forte motivation et d'une aptitude à devenir des chefs d'entreprises parmi leurs pairs.

Trois types de profils de chefs d'entreprise ont émergé:

- ❖ Les personnes ayant un profil commercial remarquable et de l'expérience dans la recherche de débouchés et dans la gestion d'une petite entreprise.
- ❖ Ceux qui ont un niveau d'éducation satisfaisant (comme les enseignants retraités et les cadres) et une expérience dans la gestion des affaires du village (ces personnes étaient des leaders sociaux, reconnues comme des gens instruits et elles ayant déjà joué un rôle dans les affaires du village; des personnes âgées considérées comme étant plus expérimentées et généralement respectées en conséquence).
- ❖ Ceux qui avaient une expérience technique spécifique.

## PHASE 3:

# Planifier des entreprises dans un cadre de développement durable

Au cours de la Phase 3, l'équipe de facilitation a aidé les entrepreneurs à développer et consolider le plan en analysant profondément les informations. Les entrepreneurs ont formulé des buts et objectifs, ils ont développé la stratégie, évalué la rentabilité de l'entreprise et élaboré un plan d'action réaliste.

### Activités préliminaires de planification

L'équipe de facilitation était composée de représentants des groupes d'intérêt formés à la fin de la Phase 2, assistés des deux facilitateurs du projet.

L'équipe de facilitation a passé deux semaines à conduire la Phase 3 sans compter le temps nécessaire à l'enregistrement formel des groupes d'intérêt et la mise en place du financement.

Les principales activités de la Phase 3 étaient faites d'ateliers qui duraient seulement deux ou trois jours et au cours desquels les membres du groupe élaboraient le concept et les détails de leurs stratégies d'entreprise et plan d'action. Etant donné qu'il y avait plusieurs groupes qui développaient le même produit, les représentants de tous les groupes se sont réunis et ont développé l'ensemble des stratégies pour la coordination.

Les représentants se sont répartis dans leur groupe et ont revu le plan d'action proposé avec tous les membres afin d'aboutir à un accord. Pendant ce temps, une équipe composée de membres de groupes sélectionnés et de facilitateurs a élaboré les détails financiers du plan de développement de l'entreprise basés sur les stratégies proposées par les groupes. Au bout du compte, un atelier supplémentaire a été organisé entre les représentants des groupes pour finaliser les détails et développer le plan d'action.

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

Au cours des Phases 1 et 2, l'équipe de facilitation a aidé les entrepreneurs à collecter les informations sur les quatre dossiers de développement de l'entreprise au niveau de la communauté, et au niveau national et international en vue de sélectionner une idée de produit. Cette analyse porte sur les facteurs qui peuvent influencer la commercialisation du produit comme par exemple les informations relatives au marché (taille, croissance, comportement du consommateur, tendances), les conditions démographiques, sociales, culturelles et économiques, le stock des ressources, et les tendances politiques et technologiques. Cette analyse a permis aux entrepreneurs d'évaluer les contraintes du sous-secteur, et d'identifier les obstacles à surmonter et les stratégies les plus efficaces pour obtenir des bénéfices plus équitables de la vente du produit.

Bien que les entrepreneurs aient déjà collecté des informations sur le produit au cours de la Phase 2, ils ont collecté des informations beaucoup plus spécifiques sur les quatre dossiers de développement d'entreprise, comme suit:

#### **Marché/économie**

- ❖ les marchés potentiels (consommateurs) du produit (taille, diversité et endroits)
- ❖ les concurrents et leurs politiques de prix, les stratégies de marché, et parts relatives de marché
- ❖ contraintes liées au marketing du produit
- ❖ circuits de distribution courants/circuits proposés pour la distribution

- ❖ alliances et partenariats stratégiques potentiels

### **Gestion des ressources/environnement**

- ❖ disponibilité des ressources, volumes et taux d'extraction durable
- ❖ cycles saisonniers de production
- ❖ systèmes de gestion communautaire existants pour la ressource

### **Cadre social/institutionnel**

- ❖ groupes communautaires existants capables d'assurer une distribution équitable des bénéfices
- ❖ institutions capables d'aider l'entreprise
- ❖ environnement juridique de l'entreprise

### **Sciences et technologie**

- ❖ technologie appropriée disponible pour augmenter la valeur du produit à travers l'amélioration de sa qualité en vue de satisfaire les exigences du consommateur
- ❖ statut d'infrastructure

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

Au cours de l'Etape 2, les entrepreneurs ont été encouragés à intégrer les informations collectées au niveau de l'examen de l'environnement commercial dans la formulation de la mission, des objectifs et buts de l'entreprise.

L'équipe de facilitation a coordonné un atelier des groupes d'intérêt d'apiculteurs afin de les aider à définir la mission, les buts et objectifs de leur entreprise.

### **Mission**

Les membres des groupes d'intérêt voulaient accroître leurs revenus à travers l'apiculture, le raffinage et le conditionnement du miel. Ils voulaient continuer à diriger leurs ventes vers les acheteurs locaux courants et les étendre aux autres circuits de distribution intérieurs hors de la province. Ils ont estimé que le groupe du miel allait créer des emplois pour cinq membres pendant environ 150 jours par an, produisant ainsi un revenu de 1 500 000 dong.

Les groupes d'intérêt projetaient de partager la main-d'œuvre, d'organiser la protection des ruches, de partager l'équipement d'extraction (et ainsi d'économiser du capital d'investissement), de partager les compétences de vente, de partager l'expérience des autres groupes et de recevoir de l'assistance pour la formation technique et sur la qualité requise par le marché pour accroître les ventes et les revenus des membres du groupe, améliorant ainsi l'économie de leur ménage.

Les activités des groupes auraient un impact positif sur l'environnement puisque aucune substance chimique ne serait répandue afin d'éviter de tuer les abeilles. Cela contribuerait à maintenir la diversité biologique des plantes par la pollinisation. Leurs activités contribueraient à faire naître une concurrence positive en encourageant les autres producteurs à améliorer leur qualité.

### **Buts**

Le groupe devait vendre du miel à partir de l'apiculture; ce miel serait extrait conformément aux méthodes enseignées au cours du stage technique suivi précédemment et le miel devrait être présenté en bouteilles transparentes de 650 cl.

### **Objectifs**

Au cours de la première année, le groupe a prévu de vendre 525 kg de miel (1 050 bouteilles), ce volume devant passer en deuxième année à 750 kg et 1 500 bouteilles.



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

Pour l'Etape 3, au cours du même atelier, l'équipe de facilitation a aidé les groupes d'intérêt à interpréter les informations collectées et discutées au cours de la phase d'évaluation du produit.

Les membres des groupes d'intérêt ont choisi de se répartir en quatre groupes de travail, et chaque groupe a choisi de se focaliser sur l'un des dossiers de développement de l'entreprise comme ils l'avaient fait pour formuler les objectifs.

A la fin de leur session, ils étaient en mesure de dresser une liste de leurs stratégies proposées et d'identifier les besoins supplémentaires d'informations pour planifier les méthodes ou le coût de chaque stratégie.

### **Stratégie de marché/d'économie**

#### **Options liées au produit/marché**

Les groupes d'apiculteurs ont décidé de poursuivre la fabrication du produit existant, de cibler les marchés existants et aussi d'essayer d'améliorer les performances du marché susceptibles de résulter en une augmentation des ventes du produit. Ils ont décidé de poursuivre la vente du miel aux intermédiaires du district et de stocker le miel dans le village afin de disposer d'une plus grande quantité pour surmonter les réductions saisonnières de la production. Ils ont aussi décidé qu'à la seconde étape, dès que la quantité et la qualité du miel seraient stables, ils trouveraient de nouveaux débouchés. Ils vendraient leurs produits non pas seulement au collecteur du district mais chercheraient à accroître les ventes du produit en le vendant à Vinapi, une société nationale de production de miel. Ils ont inclus dans leur stratégie de marketing à moyen terme l'introduction de nouveaux produits sur les marchés existants. Ils ont planifié de purifier et d'emballer le miel dans des verres standards transparents et d'essayer de convaincre les consommateurs existants à acheter leurs nouveaux produits.

#### **Le marketing mixte**

##### *PRODUIT*

Les groupes d'intérêt qui produisent du miel ont décidé de produire et de vendre un mélange de deux produits: le miel qu'ils ont l'habitude d'aller chercher en forêt et en même temps, le miel obtenu à partir de l'apiculture.

Certains groupes de producteurs ont décidé d'associer la production de miel avec la production de rotin et/ou de poivre.

##### *PRIX*

Les membres du groupe d'intérêt ayant pris part à l'atelier ont essayé d'identifier les facteurs qui influencent la fixation des prix. Ils ont comparé les prix offerts par les collecteurs des villages et du district et le transformateur acheteur dans la capitale. Les entrepreneurs étaient en mesure d'obtenir un prix plus élevé du transformateur, bien qu'ils devaient tenir compte des facteurs liés aux coûts supplémentaires comme le stockage, l'emballage, le transport et la gestion.

Ils ont essayé de voir la différence entre les divers types de consommateurs: ceux qui sont prêts à payer plus pour un miel bien emballé, certifié, pur et ceux qui sont prêts à payer plus pour un miel vendu en gros parce que cela leur convient mieux que d'envoyer leurs propres agents collecter du miel dans tous les villages.

Ils ont réalisé qu'en matière de prix, ils ne pouvaient pas concurrencer les grands concurrents comme Vinapi. Mais s'ils pouvaient comprendre les besoins de leurs consommateurs mieux que les grandes entreprises, ils pourraient être en mesure de fournir de meilleurs produits et plus tard, d'avoir des prix plus élevés afin de réaliser une marge bénéficiaire raisonnable.

##### *LIEU DE DISTRIBUTION*

Les groupes d'intérêt ont réalisé que le fait de livrer les produits du village à l'acheteur nécessite un système de distribution soigneusement planifié. Dans le circuit de distribution existant, les transactions ont souvent lieu entre les commerçants villageois et les agents achetant pour les usines de transformation. L'équipe de facilitation a guidé les groupes d'intérêt pour voir s'ils pouvaient remplir les fonctions du commerçant intermédiaire pour augmenter leur part de profit. Ils ont conclu que cela serait possible si seulement ils pouvaient obtenir beaucoup

plus d'informations relatives au marché, avoir plus de contrôle sur les prix et conseiller une stratégie pour améliorer le produit.

Les apiculteurs ont réalisé par exemple qu'il était difficile d'être directement en contact avec les acheteurs d'autres régions pour obtenir les informations récentes sur les circuits de distribution des produits, leurs prix et les tendances de la demande. Par conséquent, ils ont inclus dans leur stratégie de former et d'envoyer des membres des groupes collecter des informations régulièrement, ou développer des contacts avec des partenaires situés près des marchés qui pourraient leur communiquer les informations récentes sur les produits concernés.

Ils ont compris que s'ils voulaient pénétrer le marché urbain, ils devaient concurrencer les autres et créer des marques de miel. Ces marques pourraient être amenées à accorder 30 jours aux distributeurs pour payer leurs factures à la société de miel, et les apiculteurs devraient offrir les mêmes termes de paiement pour réussir.

#### *LES PERSONNES*

On a ensuite aidé les membres du groupe d'intérêt participant à l'atelier à identifier les intérêts et besoins des éventuels acheteurs de leur produit. Une visite de l'usine de transformation de l'acheteur a été organisée à l'intention des représentants de tous les groupes d'intérêt. Ils ont obtenu des informations auprès de l'acheteur à propos de la demande, de la qualité et des préférences en matière d'emballage. Ces commerçants ne leurs avaient jamais fourni ces informations auparavant.

#### *PROMOTION*

Les membres du groupe d'intérêt ayant pris part à l'atelier ont aussi revu les moyens de promotion à leur disposition. Par exemple, les groupes d'intérêt du miel ont décidé d'utiliser l'un de leurs objectifs "produire un miel pur sans produits chimiques" comme un outil de promotion pour gagner une part de marché. Ils ont aussi reconnu l'importance que revêtent les étiquettes et emballages attrayants et informatifs.

#### **ALLIANCES STRATEGIQUES POUR LE MARKETING**

Au cours du même atelier, les représentants des groupes d'intérêt ont formé des groupes de travail pour chaque dossier de développement de l'entreprise et ont discuté des types de partenariats susceptibles de les aider à surmonter certaines des contraintes du domaine. Le résultat est que les producteurs de miel, par exemple, ont décidé de créer des liens avec Vinapi pour bénéficier de formation technique, recevoir des informations du marché à propos de la qualité exigée par les consommateurs ainsi que des dispositions pour la distribution sur le marché.

#### **TYPES DE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

Dès qu'ils ont discuté des besoins financiers, des exigences de l'aide au marketing, des exigences liées à l'assistance technique et des objectifs liés à la distribution des bénéfices aux participants et au partage de la prise de décision, les représentants des groupes d'intérêt ont confirmé la nécessité de structurer leur partenariat à moyen terme. Ils se sont assignés la tâche immédiate qui consiste à clarifier les fonctions du partenariat et à explorer les dispositions juridiques qui leurs sont offertes.

#### **Stratégie de gestion des ressources/de l'environnement**

Dans la présente étude de cas, l'une des plus grandes menaces à la durabilité du rotin de la forêt, du miel, des fleurs et des plantes médicinales est la récolte intensive à laquelle s'adonnent les villageois qui ont besoin d'argent en espèces avant les importantes festivités marquant le nouvel an. S'évertuer à leur parler de méthodes améliorées de récolte ne produit aucun effet, étant donné qu'ils n'ont aucun contrôle sur les lopins de terres et par conséquent, ne sont pas motivés à laisser une partie de la plante dans le sol pour qu'elle se régénère, parce que quelqu'un d'autre pourrait venir la récolter. De l'avis des membres du groupe, la stratégie la plus efficace pour assurer des ressources durables était de remplacer progressivement la récolte des ressources forestières par une domestication des produits sur les terres allouées. Cela signifiait qu'il leur fallait obtenir les capitaux requis pour commencer à cultiver ou planter les produits et qu'il leur fallait aussi avoir le contrôle des ressources par le biais de contrats de location ou de contrats à long terme pour la mise en valeur des terres.

#### **Stratégie sociale/institutionnelle**

La sélection finale des produits s'est opérée conformément aux critères sociaux. Bien que les autres activités puissent avoir été une source de revenu très élevée, la production de vers à soie et de balais à base d'herbe a aussi été sélectionnée parce que les femmes et les groupes défavorisés s'adonnaient beaucoup plus à ces activités.

Le développement de la production de vers à soie peut certes légèrement accroître la charge de travail des femmes, mais ce sont elles qui en obtiendront les bénéfices. Le développement de la production de balais à base d'herbe peut ne pas être un potentiel très porteur en termes d'expansion de marché mais cette activité était considérée comme importante pour la survie de certains des ménages les plus pauvres des quatre communes.

### **Stratégie en matière de sciences et de technologie**

On a aidé les représentants des groupes d'intérêt à anticiper les risques qui pouvaient survenir par exemple, au cours du stockage ou du transport vers le transformateur ou si l'acheteur venait à rompre le contrat et refusait d'acheter le produit. Ils ont été encouragés à trouver des solutions pour s'assurer qu'aucun de ces risques ne pouvait vraiment devenir réalité.

Le processus de production de miel domestique englobe les étapes suivantes:

- ❖ construire en bois la ruche et son support
- ❖ acheter la machine centrifugeuse
- ❖ préparer les cadres et les couteaux
- ❖ acheter la colonie d'abeilles
- ❖ nourrir les abeilles avec une solution sucrée
- ❖ administrer un traitement avec des médicaments si nécessaire
- ❖ récolter dix fois en neuf mois

Les ruches des abeilles ne dépasseront pas le nombre de sept par ha afin d'avoir des ressources suffisantes en fleurs.

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

Dès que les stratégies de l'entreprise ont été développées, les plans d'actions ont été alors assignés à chaque stratégie en vue d'assurer leur mise en œuvre. Il ne suffisait pas seulement d'identifier une tâche, mais il était aussi nécessaire de s'assurer que les gens s'engageaient à accomplir les tâches et à rendre compte aux autres participants de l'entreprise. L'équipe de facilitation a encouragé les représentants des groupes d'intérêt à réfléchir sur chaque stratégie et à planifier dans les moindres détails toutes les étapes nécessaires en vue de faire démarrer l'entreprise.

Pour transformer leurs stratégies en réalité, les représentants des groupes d'intérêt ont développé un plan d'action en parcourant chacune des quatre composantes de la stratégie de développement de l'entreprise en le subdivisant en thèmes et pour chaque thème, ils ont formulé un objectif, une stratégie et un plan d'action.

### **EXEMPLE**

#### **Les questions de genre**

**Objectif:** S'assurer que les femmes ont amélioré le processus de prise de décision et leur part de bénéfices.

**Stratégie:** S'assurer de la participation des femmes en introduisant un minimum de représentantes des femmes de chaque groupe d'intérêt dans le comité central et en promouvant la transparence dans la tenue des dossiers afin que les femmes sachent combien gagnent leurs familles.

**Action:** Commencer à identifier des femmes, dans chaque groupe d'intérêt formé autour de chaque produit, des femmes qui siègeront comme décideurs, et organiser des ateliers à l'intention des groupes locaux de femmes qui existent déjà pour s'assurer que le plan de développement de l'entreprise est compris.

**EXEMPLE****Plan de production**

La capacité de production du groupe/de l'entreprise sera de 35 ruches, ce qui équivaut à 525 kg et 1 050 bouteilles au cours de la première année, et cela peut augmenter à 50 ruches, 750 kg et 1 500 bouteilles au cours des années suivantes. Si la demande s'accroît, le groupe peut atteindre une quantité maximum de 10 ruches par membre par 1,3 ha de terre en raison du besoin des ressources en fleurs. C'est-à-dire que 50 ruches équivalent à 750 kg de miel.

**Plan de production du groupe**

Le Tableau F.15 montre le plan de production pour une période de deux ans.

TABLEAU F.15 Plan de production		
PRODUIT	PRÉVISION DE PRODUCTION ANNUELLE	
	1998/99	1999/2000
Miel local	35 ruches 525 kg 1 050 bouteilles	50 ruches 750 kg 1 500 bouteilles
Cire d'abeille	175 kg	250 kg

**Type et source d'équipement**

Ce sera un équipement manuel qui n'utilise pas d'énergie.

L'équipement (ruche et autres petits outils) sera fabriqué localement dans le village alors que la colonie d'abeilles, le masque et la machine centrifugeuse seront achetés auprès du projet ou d'un producteur local qui peut reproduire le modèle original. Les frais de transport de l'équipement seront bas.

**Sous-produits (s'il en existe)**

Dans cette production, les apiculteurs obtiendront 5 kg de cire d'abeille par ruche; cette cire sera vendue sous la forme de gâteaux bruts d'un kg au prix de 35 000 dong par kg.

**Calendrier de production**

Tout au long de l'année, sauf les trois mois d'hiver (novembre à janvier).

**EXEMPLE****Exemple: Plan de marketing****Description du produit**

Cela prend en compte la forme, la taille et les qualités qui le différencient des autres, conformément au test de qualité et aux résultats de l'analyse effectuée par l'Institut du miel domestique.

**Analyse des concurrents**

Pour la première année, les concurrents directs du groupe seront les autres membres des groupes de producteurs de miel qui sera vendu par le biais des circuits de marketing existants au niveau des marchés de Dong Le, Quy Dat et Ba Don.

A un stade ultérieur, lorsque l'unité de raffinage et d'emballage fonctionnera normalement, une partie de la production sera vendue par le canal de la société Vinapi; ensuite le processus de certification sera initié et des opportunités d'un nouveau "marché vert" seront recherchées parmi les acheteurs potentiels identifiés au cours de la Phase 2.

**Prix sur le marché**

Pour une bouteille de miel domestique d'une contenance de 650 cc/500 g, le prix sur le marché varie entre 25 000 et 35 000 dong.

**Prix de vente**

Le miel domestique sera vendu à 28 000 dong par bouteille.

TABLEAU F.16 Prévision de ventes et de prix pour un groupe/l'entreprise			
TYPE DE PRODUIT	PRÉVISION LIÉE AU VOLUME DE VENTES		
	Prix/unité	Première année (35 ruches)	Deuxième année (50 ruches)
Miel local en bouteille	28 000 d	29 400 000 d	42 000 000 d
Cire d'abeille	35 000	6 125 000	8 750 000
<b>TOTAL</b>		<b>35 525 000 d</b>	<b>50 750 000 d</b>

**Mesures de contrôle de qualité**

Pour le miel produit par les membres du groupe, les mesures de contrôle de qualité seront assurées par le chef du groupe. Les critères seront que le miel ne soit pas mélangé avec de l'eau ou d'autres substances étrangères et qu'il n'y ait pas de cristallisation.

Le contrôle de qualité sera répété plus tard par l'agent chargé de la vente de l'unité d'emballage (s'il en existe) qui peut refuser un miel de mauvaise qualité.

**Calendrier des ventes**

Il y a deux principales saisons pour les ventes: en juin/juillet et janvier/février.

**EXEMPLE****Plan organisationnel**

Avant de démarrer la production, les activités suivantes devront être accomplies:

- ❖ Renforcement des capacités du groupe à travers la formation.
- ❖ Renforcement des capacités du principal groupe à coordonner et contrôler la production des sous-groupes.
- ❖ Préparer un plan commercial détaillé pour chaque groupe ainsi que pour le principal groupe au sujet de la production, du raffinage et de l'unité d'emballage.
- ❖ Faire une demande de prêt et d'approbation.
- ❖ Prendre contact avec les fournisseurs d'équipement.
- ❖ Construire l'équipement.
- ❖ Planifier les tâches des ouvriers.
- ❖ Installer l'équipement.
- ❖ Acheter directement les matériaux de production.
- ❖ Produire pour l'essai sur le marché.
- ❖ Vérifier la qualité du marché.
- ❖ Analyser l'essai du marché.
- ❖ Réajuster le plan de production.

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

Dès que les objectifs de ventes sont établis et que la formulation des stratégies et activités pour surmonter les contraintes a été effectuée, l'étape suivante est l'estimation des revenus et coûts que cela implique par les entrepreneurs et qu'ils s'assurent que l'entreprise soit rentable.

L'équipe a aidé les producteurs à évaluer les informations disponibles à cette date, puis les informations et étapes qui étaient encore nécessaires pour calculer les prévisions financières. Les représentants ont rapidement organisé la collecte des informations manquantes dans les communes. Ensuite, l'équipe leur a appris à calculer la rentabilité de l'entreprise prévue de même qu'à planifier la production et les ventes pour les premières années. La planification de la production pour les années à venir ne pouvait pas être finalisée par les producteurs eux-mêmes, étant donné qu'ils ne s'étaient pas bien organisés et formés. Cependant, les éléments suivants constituent des prévisions indicatives en matière de production et de plan des ventes pour les années à venir afin de réaliser une rentabilité en un temps record conformément aux objectifs financiers mis en place par les producteurs à la Phase 1. La première partie présente une analyse des coûts et bénéfices sur la base des informations collectées sur le terrain au cours de la mission. Le second traduit le calcul fait avec les paysans dans un format standard et de calcul financier plus sophistiqué.

### Calculs financiers effectués sur le terrain

Les calculs actuels sont basés sur une moyenne de groupe de producteurs de cinq ménages élevant sept ruches chacun au cours de la première année, et 10 ruches les années suivantes. Le groupe a planifié de vendre 525 kg, l'équivalent de 1 050 bouteilles de miel domestique au cours de la première année.

Les revenus escomptés des ventes de la première année s'élèvent à 29 400 000 dong pour le groupe de cinq membres, et 42 000 000 dong au cours de la deuxième année, avec 50 ruches, 750 kg et 1 500 bouteilles.

### Evaluation des coûts du groupe/entreprise

Tableau F.17 Coûts de démarrage estimés		
Montant total du coût de l'entreprise	9 620 000 d	équipement
	3 050 000	fonds de roulement de 4 mois
Coûts de démarrage	12 671 000 d	

### Sources de financement escomptées

Tableau F.18 Sources prévues de financement			
Capital propre des membres	2 830 000 d	(566 000 d)	(20 %) (participation aux coûts de main-d'œuvre)
Prêt bancaire	9 841 000 d	(1 968 000 d par membre)	(80 %)

La durée du prêt était d'un an, dès que la première récolte a lieu au cours de la première année, à 1 pour cent d'intérêt par mois.

### Actifs fixes requis/capitaux en pleine capacité

L'équipement nécessaire pour la production prévue est d'une capacité moyenne de 15 kg par ruche par an, en supposant 10 extractions par an entre cinq et sept mois à partir du mois d'avril jusqu'au mois d'octobre. Le groupe aura 35 ruches au cours de la première année.

Pour la production au cours de la première année (35 ruches), le groupe a besoin des actifs suivants:

Tableau F.19 Actifs requis pour l'an 1 (35 ruches)		
ACTIFS	MONTANT PAR UNITÉ	MONTANT TOTAL
Terre pour les ressources en fleurs (5 ha)		
<b>Équipement</b>		
Boîte et cadre (35)	50 000 d	1 750 000 d
Colonies d'abeilles (25)	190 000	6 500 000
6 cadres par ruche (210)	3 000	630 000
Couteau et autres petits outils (5)	18 000	90 000
Masque et filets pour opérer l'extraction (5)	40 000	200 000
Machine centrifugeuse (1)	300 000	300 000
<b>TOTAL</b>		<b>9 620 000 d</b>

### Dépréciation des actifs fixes/capitaux selon leur durée de vie

Étant donné que l'équipement va progressivement se détériorer au cours des années, le groupe a besoin de réserver de l'argent chaque année pour pouvoir payer les pièces de rechanges.

La durée de vie de l'équipement est de trois ans, ce qui donne 33 pour cent de 9 620 000 dong de coûts de dépréciation par an = 3 174 600 dong.

### Réparations et maintenance

Les réparations et la maintenance seront entrepris avec l'équipement local disponible et en utilisant les compétences locales.

### Coûts de production pour la première année

Tableau F.20 Coûts de production pour l'an 1 (35 ruches) et l'an 2 (50 ruches)			
	MONTANT PAR UNITÉ	MONTANT POUR 35 RUCHES	MONTANT POUR 50 RUCHES
<b>Auxiliaires de fabrication</b>			
Sucre (5 kg/ruche) 175 kg	7 000 d	1 225 000 d	1 750 000 d
Médicaments (12 000 d/ruche)		420 000	600 000
<b>Emballage</b>			
Bouteille en verre blanc (650 cl) (1 bouteille = 500 g de miel, puisque 1 litre = 1,3 kg 35 ruches/525 kg/1 050 bouteilles)	1 500	1 575 000	2 250 000
<b>Main-d'œuvre</b>			
15 jours/ruche/an	10 000	5 250 000 d	7 500 000
<b>TOTAL</b>		<b>8 470 000 d</b>	<b>12 100 000 d</b>

### Quantité et coûts des emballages et des auxiliaires de fabrication pour la première année

Le stock minimum de matières premières est pour quatre mois de production pour pouvoir maintenir une position de travail confortable.

Tableau F 21 Matières premières requises pour quatre mois (35 ruches)	
Sucre (58 kg)	406 000 d
Médicaments	140 000 d
Bouteilles	525 000 d
<b>Total</b>	<b>1 071 000 d</b>

### Main-d'œuvre

Le groupe utilisera la main-d'œuvre de ses membres. La production prévue représente les besoins de travail suivants en terme de nombre de jours de travail. Le taux du travail quotidien d'une personne embauchée dans le village est estimé à 10 000 dong par jour.

Les membres du groupe partageront équitablement la charge de travail et ils partageront les coûts avant la vente et le bénéfice après la vente. En ce qui concerne chaque groupe de production, il n'est par nécessaire d'embaucher un personnel de gestion. La seule contribution au partage des coûts de gestion sera pour la gestion du grand groupe des producteurs de miel.

Le nombre de jours de travail pour la première année est de 525 jours, et 750 jours en pleine capacité, pour un total de 5 250 000 dong et 7 500 000 dong. Ces coûts ne seront pas déboursés par les membres du groupe, étant donné qu'ils feront le travail eux-mêmes, mais ils seront pris en compte dans le calcul de rentabilité.

Le groupe sera lié au grand groupe des producteurs de miel en provenance des quatre communes; ce sont eux qui aideront le groupe à recevoir la formation technique, à trouver de nouveaux acheteurs, à organiser la main-d'œuvre, etc. Si une personne est payée par les différents groupes pour coordonner le support de production et de ventes du grand groupe, chaque petit groupe partagera les coûts comme le montre le Tableau F.22.

Tableau F.22 Coût lié au salaire du personnel de gestion du groupe de producteurs de miel	
COÛT PAR MOIS	COÛT PAR AN
10 000	120 000 d

Tableau F 23 Dépenses relatives aux frais généraux par an	
	COÛT PAR AN
Contribution à la main d'œuvre indirecte/gestion	120 000 d
Réparations et maintenance	50 000
Fournitures de bureau, communications	60 000
Dépréciation de l'équipement	3 175 000
<b>Total des frais généraux</b>	<b>3 405 000 d</b>
<b>Coût total par unité</b>	$\frac{8\,470\,000\text{ d} + 3\,405\,000\text{ d}}{1\,050\text{ bouteilles}} = 11\,309\text{ d}$



Tableau F.24 Prévision de revenus pour le groupe				
	ANNÉE 1: 35 RUCHES	ANNÉE 2: 50 RUCHES	ANNÉE 3: 50 RUCHES	ANNÉE 4: 50 RUCHES
Ventes/recettes	35 525 000 d	50 750 000 d	50 750 000 d	50 750 000 d
Coûts de production	8 470 000	12 100 000	12 100 000	12 100 000
Frais généraux	3 405 000	3 473 000	3 473 000	3 473 000
Coût total	11 875 000	15 573 000	15 573 000	15 573 000
Revenu brut	23 650 000	35 177 000	35 177 000	35 177 000
Prêt en banque	9 841 000	0	0	0
Revenu net	13 809 000 d	35 177 000 d	35 177 000 d	35 177 000 d

### Formation des facilitateurs pour présenter les calculs financiers

Les facilitateurs ont été formés sur la manière de présenter les calculs financiers faits avec les paysans suivant le format suivant:

#### Calcul du seuil de rentabilité

Les représentants des groupes d'intérêt sont formés au calcul du seuil de rentabilité de l'entreprise de miel.

Tableau F.25 Coûts variables pour une unité du produit				
Coûts variables moyens par unité	=	$\frac{\text{Coûts totaux variables de production de miel}}{\text{Nombre de bouteilles}}$	=	
		$\frac{8\,470\,000\text{ d}}{1\,050\text{ bouteilles}}$	=	8 067 d/bouteilles

Tableau F.26 Total des coûts fixes de l'entreprise				
Contribution à la main-d'œuvre indirecte/gestion		120 000 d	X 83 %	99 600 d
Réparation et maintenance		50 000	X 83 %	41 500
Fournitures de bureau, communications		60 000	X 83 %	49 800
Dépréciation de l'équipement sur une durée de 3 ans	9 620 000	3 175 000	X 83 %	2 634 918
Intérêt (18 %)	959 499	959 499	X 83 %	796 384
<b>Total des coûts fixes</b>		<b>4 364 099 d</b>		<b>3 622 202 d</b>

Tableau F.27 Seuil de rentabilité				
Seuil de rentabilité en unités (bouteilles)	=	$\frac{\text{total des coûts fixes}}{\text{Prix de vente (par unité) - coût variable (par unité)}}$	=	
		$\frac{4\,364\,099\text{ d}}{28\,000\text{ d} - 8\,067\text{ d}}$	=	171 bouteilles
Seuil de rentabilité en revenu	=	Seuil de rentabilité (par unité) x prix de vente (par unité)	=	
		171 bouteilles x 28 000 d	=	4 782 400 d

L'exemple montre que dès que 171 bouteilles ont été vendues sur un total de 1 050 bouteilles prévues pour la saison, les coûts fixes et les coûts variables de production de 171 bouteilles ont été couverts. Au-delà de ce volume (c'est-à-dire les 879 bouteilles restantes), le seul coût restant est le coût variable de production et de vente du produit. Il y a, par conséquent, une marge confortable avec laquelle on peut faire un bénéfice. Alternativement, dès que l'entreprise a rapporté 4 782 400 dong de recettes à partir des ventes, les coûts fixes sont couverts pour la saison. En ce qui concerne toute autre future vente, seuls les coûts variables sont à déduire afin de voir combien l'entreprise réalise en terme de profit. Cela constitue une marge assez confortable, étant donné que le total des ventes prévues atteint 29 400 000 dong.

### **Elaboration des coûts de démarrage et des besoins en capital**

Comme le montre le Tableau F.17, les facilitateurs ont calculé que les groupes d'intérêt de miel ont besoin d'un capital initial de 12 671 000 dong pour au moins quatre mois de fonctionnement. Les cinq membres des groupes d'intérêt donneraient 566 000 dong chacun en guise de contribution, soit un total de 2 830 000 dong. Un prêt devait être consenti par la banque pour les 9 841 000 dong restants avec une période de remboursement d'un an.

Tableau F.28 Coûts de démarrage pour 4 mois			
	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	MONTANT TOTAL
<b>Equipement</b>			
Boîtes et cadres	35	50 000 d	1 750 000 d
Colonies d'abeilles	35	190 000	6 650 000
Cadres (6 cadres par ruche)	210	3 000	630 000
Couteaux et autres petits outils	5	18 000	90 000
Masques et filets pour opération d'extraction	5	40 000	200 000
Machine centrifugeuse	1	300 000	300 000
<b>Total</b>			<b>9 620 000</b>
Contribution à la main-d'œuvre indirecte/gestion		120 000	120 000
Réparation et maintenance		50 000	50 000
Fournitures de bureau, communications		60 000	60 000
<b>Total</b>			<b>230 000</b>
<b>Matériaux</b>			
Sucre (175 kg/3 fois par an)	58	7 000	406 000
Médicaments (420 000/3 fois par an)			140 000
Bouteilles	350	1 500	525 000
<b>Total</b>			<b>1 071 000</b>
Main-d'œuvre directe (6 250 000/3 fois par an)			1 750 000
<b>Total des coûts de démarrage pour 4 mois</b>			<b>12 671 000</b>
Moins capital propre du membre (566 000 d) chacun x 5			2 830 000
<b>Reste à financer</b>			<b>9 841 000 d</b>

**Prévisions en termes de pertes et profits**

Les facilitateurs ont ensuite défini quels coûts étaient fixes ou variables. Les objectifs triennaux ont prévu les ventes sur la base desquelles les dépenses et le bénéfice annuel pouvaient être élaborés. (L'exemple montre le bénéfice brut. Dès que les taxes sont déduites, cela devient le bénéfice net.)

TABLEAU F.29 Prévisions des pertes et profits						
	PRIX UNITAIRE	AN 1			AN 2	
		30 % d'accroissement 35 ruches: miel, 525 kg			50 ruches: miel, 750 kg cire d'abeille, 175 kg cire d'abeille, 250 kg	
Revenu en provenance des ventes		Unités	An 1	% de ventes	Unités	An 2
Miel domestique (bouteilles)	28 000 d	1 050 29	400 000 d		1 500	42 00 000 d
Cire d'abeille (kg)	35 000	175	6 125 000		250	8 750 000
<b>Total des ventes/des recettes</b>			<b>35 525 000</b>			<b>50 750 000</b>
<b>DEPENSES</b>						
<b>Coût fixes</b>						
Contribution à la main-d'œuvre indirecte/la gestion (accroissement de 30 % au cours de l'an 2)			120 000	0,3		152 250
Réparation et maintenance (accroissements de 30 % au cours de l'an 2)			50 000	0,1		50 750
Fournitures de bureau, communications			60 000	0,2		101 500
Dépréciation d'équipement sur 3 ans (33 % chaque année)	9 620 000		3 174 600			3 174 600
Intérêt (18 %)	959 499		959 499			0
<b>Total des coûts fixes</b>			<b>4 364 099</b>			<b>347 900</b>
<b>Coûts variables</b>						
Matières premières: sucre = 5 kg/ruche	7 000 d/kg	175 kg	1 225 000		250 kg	1 750 000
Médicament = 12 00 d/ruche	12 000 d/ruche	35 ruches	420 000		50 ruches	60 000
Bouteilles (650 cl = 500 g miel)	1 500 d/bouteille	1050 bouteilles	1 575 000		1 500 bouteilles	2 250 000
Main-d'œuvre: 15 jours par ruche par an	10 000 d/ jour	525 jours	5 250 000		750 jrs	7 500 000
<b>Total des coûts variables</b>			<b>8 470 000</b>			<b>11 560 000</b>
<b>Total des coûts fixes + coûts variables</b>			<b>12 834 099</b>			<b>15 069 100</b>
<b>Bénéfice</b>			<b>22 690 901 d</b>			<b>35 710 900 d</b>

Tableau F.30 Analyse du cash flow							
	TOTAL POUR L'ANNÉE	MOIS					
		1	2	3	4	5	6
Avoir en caisse		12 671 000 d	6 225 000 d	1 911 305 d	3 268 242 d	7 137 481 d	5 360 688 d
Ventes	35 525 000 d	0	0	5 920 833	5 920 833	0	0
Total de l'avoir	12 671 000	6 225 002	7 832 138	9 189 075	7 137 481	5 360 688	
<b>Dépenses</b>							
Frais et redevances	0	0	0	0	0	0	0
Achat d'équipement	9 620 000	4 620 000	2 500 000	2 500 000	0	0	0
Dépréciation d'équipement	3 174 600	264 550	264 550 2	64 550	264 550	264 550	264 550
Main-d'œuvre indirecte/gestion	120 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Réparations et maintenance	50 000	4 167	4 167	4 167	4 167	4 167	4 167
Fournitures de bureau, communications	60 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Sucre	1 225 000	102 083	102 083	102 083	102 083	102 083	102 083
Médicament (12 000 d par ruche x 35 ruches)	420 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
350 bouteilles x 1500 d	1 575 000	0	0	262 500	262 500	0	0
Main-d'œuvre: (15 jours/ruche/an)	5 250 000	437 500	437 500	437 500	437 500	437 500	437 500
Paiements d'intérêt (18 %)	959 499	147 615	135 314	123 013	110 711	98 410	86 109
Paiements du principal	9 841 000	820 083	820 083	820 083	820 083	820 083	820 083
Total des dépenses	0	6 445 989	4 313 697	4 563 896	2 051 594	1 776 793	1 764 492
Total en espèces	12 671 000	6 225 002	7 832 138	9 189 075	7 137 481	5 360 688	
Espèces moins les dépenses	6 225 002	1 911 305	3 268 242	7 137 481	5 360 688	3 596 196	
Solde du principal	9 841 000	9 020 917	8 200 834	7 380 751	6 560 668	5 740 585	
Paiement par rapport au principal	820 083	820 083	820 083	820 083	820 083	820 083	
Reste du principal	9 020 917	8 200 834	7 380 751	6 560 668	5 740 585	4 920 502	
Paiements de l'intérêt	959 499	147 615	135 314	123 013	110 711	98 410	86 109
1 dollar EU = 13 000 dong (d)							

MOIS						TOTAL POUR L'ANNÉE	
7	8	9	10	11	12		
3 595 196 d	7 502 338 d	11 522 865 d	9 795 277 d	8 079 990 d	12 035 337 d		Avoir en caisse
5 920 033	5 920 833	0	0	5 920 833	5 920 833	35 525 000 d	Ventes
9 517 029	13 423 171	11 522 865	9 795 277	14 000 823	17 956 170		Total de l'avoir
							<b>Dépenses</b>
0	0	0	0	0	0	0	Frais et redevances
0	0	0		0	0	9 620 000	Achat d'équipement
264 550	264 550	264 550	264 550	264 550	264 550	3 174 600	Dépréciation d'équipement
10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000	Main-d'œuvre indirecte/gestion
4 167	4 167	4 167	4 167	4 167	4 167	50 000	Réparations et maintenance
5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000	Fournitures de bureau, communication
102 083	0	102 083	102 083	102 083	102 083	1 225 000	Sucre
35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	420 000	Médicament (12 000 d par ruche x 35 ruches)
262 500	262 500	0	0	262 500	262 500	1 575 000	350 bouteilles x 1500 d
437 500	437 500	437 500	437 500	437 500	437 500	5 250 000	Main-d'œuvre: (15 jours/ruche/an)
73 808	61 506	49 205	36 904	24 603	12 301	959 499	Paiements d'intérêt (18%)
820 083	820 083	820 083	820 083	820 083	820 083	9 841 000	Paiements du principal
2 014 691	1 900 306	1 727 588	1 715 287	1 965 486	1 953 184	0	Total des dépenses
9 517 029	13 423 171	11 522 865	9 795 277	14 000 823	17 956 170		Total en espèces
7 502 338	11 522 865	9 795 277	8 079 990	12 035 337	16 002 986		Espèces moins les dépenses
4 920 502	4 100 419	3 280 336	2 460 253	1 640 170	820 087		Solde du principal
820 083	820 083	820 083	820 083	820 083	820 083		Paiement par rapport au principal
4 100 419	3 280 336	2 460 253	1 640 170	820 087	4		Reste du principal
73 808	61 506	49 205	36 904	24 603	12 301	959 499	Paiements de l'intérêt
1 dollar EU = 13 000 dong (d)							

**Le Bilan**

Le bilan est un outil comptable qui indique à un entrepreneur combien vaut son affaire et à qui elle appartient à un jour donné. Le bilan est aussi considéré comme un état de la situation. Il montre les forces et faiblesses financières de l'entreprise et peut fournir à un banquier les ratios de capital de fonctionnement. Il fournit un devis estimatif du financement qui sera requis pour appuyer les plans à long terme.

Tableau F 31 Bilan pour l'an 1		
	DÉBUT DE L'AN 1	FIN DE L'AN 1
<b>ACTIFS</b>		
<i>Actifs courants:</i>		
Avoir en caisse	1 980 000 d	16 002 986 d
Créances	0	0
Inventaire des matières premières	1 071 000	0
<b>Total des actifs courants</b>	<b>3 051 000</b>	<b>16 002 986</b>
<i>Actifs fixes</i>		
Equipement	9 620 000	9 620 000
(moins la dépréciation accumulée)	0	(3 174 600)
<b>Total des actifs fixes</b>	<b>9 620 000</b>	<b>6 445 400</b>
<b>Total des actifs</b>	<b>12 671 000</b>	<b>22 448 386</b>
<b>PASSIFS</b>		
Prêt bancaire	9 841 000	4
Comptes fournisseur	0	0
<b>Total des obligations</b>	<b>9 841 000</b>	<b>4</b>
<b>PARTAGE</b>		
Partage	2 830 000	2 830 000
Bénéfices réinvestis	0	19 618 384
<b>Total de l'équité</b>	<b>2 830 000</b>	<b>22 448 382</b>
<b>Total des passifs + partage</b>	<b>12 671 000 d</b>	<b>22 448 386 d</b>
1 dollar EU = 13 000 dong (d)		



Cette étude de cas illustre comment utiliser la méthodologie d'Analyse et Développement des Marchés (ADM) pour identifier les produits et pour développer des entreprises de produits forestiers de manière durable au niveau communautaire au Viet Nam, sans dégrader les ressources forestières et l'environnement. Elle fournit des exemples de méthodes et d'outils utilisés par l'équipe de facilitation.