

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

PHASE 2:
**SÉLECTIONNER LES PRODUITS,
LES MARCHÉS ET LES MODES
DE COMMERCIALISATION**

BROCHURE D



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

PHASE 2:
**SÉLECTIONNER LES PRODUITS,
LES MARCHÉS ET LES MODES
DE COMMERCIALISATION**

BROCHURE D

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

© FAO 2004

Table des matières

Introduction	1
Activités préliminaires de planification	1
ETAPE 1: Analyser les quatre dossiers de développement de l'entreprise	2
Quelles informations faut-il collecter?	2
Planifier et organiser la collecte des informations	10
Collecter les informations requises	11
ETAPE 2: Sélectionner les produits ayant le potentiel le plus élevé	21
Comment sélectionner les produits?	22
ETAPE 3: Créer des groupes d'intérêt pour les produits sélectionnés	29
Comment former les groupes d'intérêt?	30
Identifier les entrepreneurs leaders	30
Liste des tableaux, encadrés et fiches de contrôle	
TABLEAU D.1 Les principaux thèmes sur lesquels les informations sont requises aux divers niveaux	3
TABLEAU D.2 Les sources d'informations sur le marché/économie	13
TABLEAU D.3 Le calendrier de récolte et de production des produits forestiers dans les quatre communes couvertes par l'étude de cas de Quang Binh au Viet Nam	19
TABLEAU D.4 Evaluation du produit: les conclusions sur le miel au niveau de la communauté dans l'étude de cas de Quang Bink au Viet Nam	24
TABLEAU D.5 Modèle de formulaire de sélection du produit pour le miel domestique dans l'étude de cas de Quang Binh au Viet Nam	26
TABLEAU D.6 Comparaison des scores des différents produits dans l'étude de cas de Quang Binh au Viet Nam	28
ENCADRÉ D.1 Phase 2: Etapes d'identification des produits, marchés et moyens de marketing	1
ENCADRÉ D.2 Les qualités d'un bon entrepreneur	31
FICHE DE CONTRÔLE 1A Phase 2 - Marché/économie - niveau de la communauté/du district/provincial	4
FICHE DE CONTRÔLE 1B Phase 2 - Marché/économie - niveau de la communauté/du district/provincial	5
FICHE DE CONTRÔLE 2 Phase 2 - Gestion des ressources/environnement - niveau de la communauté/du district/provincial	5
FICHE DE CONTRÔLE 3 Phase 2 - Volet social/institutionnel - niveau de la communauté/du district /de la province	6
FICHE DE CONTRÔLE 4 Phase 2 - Science et technologie - niveau de la communauté/du district/provincial	6
FICHE DE CONTRÔLE 1 Phase 2 - Marché/économie - niveau national	7
FICHE DE CONTRÔLE 2 Phase 2 - Gestion des ressources/environnement - niveau national	7
FICHE DE CONTRÔLE 3 Phase 2 - Volet social/institutionnel - niveau national	8
FICHE DE CONTRÔLE 4 Phase 2 - Science et technologie - niveau national	8
FICHE DE CONTRÔLE 1 Phase 2 - Marché/économie - niveau international	9
FICHE DE CONTRÔLE 2 Phase 2 - Gestion des ressources/environnement - niveau international	9
FICHE DE CONTRÔLE 3 Phase 2 - Volet social/institutionnel - niveau international	10
FICHE DE CONTRÔLE 4 Phase 2 - Science et technologie - niveau international	10

Introduction

L'objectif principal de la Phase 2 consiste à sélectionner les meilleurs produits tout en renforçant la capacité des membres du groupe cible à développer leur entreprise. Tout comme dans la Phase 1, les informations sont recueillies au sujet des quatre dossiers de développement de l'entreprise (marché/économie, gestion des ressources/environnement, volet social/institutionnel, et science et technologie) afin d'identifier les opportunités et contraintes puis de sélectionner les produits les plus prometteurs. Les trois étapes de cette phase sont présentées dans l'Encadré D.1.

ENCADRE D.1 PHASE 2: ETAPES D'IDENTIFICATION DES PRODUITS, MARCHÉS ET MOYENS DE MARKETING
Etape 1: Analyser les quatre dossiers du développement de l'entreprise
Etape 2: Sélectionner les produits ayant le potentiel le plus élevé
Etape 3: Créer les groupes d'intérêt pour les produits sélectionnés

Les résultats attendus de cette phase sont:

- ❖ Identification des produits les plus prometteurs et collecte d'informations en vue de la conception des plans d'activités.
- ❖ Formation des groupes d'intérêt pour les produits retenus.
- ❖ Constitution d'une équipe de membres du groupe cible pour conduire la Phase 3.

Activités préliminaires de planification

Avant de démarrer cette phase, le facilitateur doit préparer un plan de travail.

Organiser l'équipe

L'équipe qui conduira la Phase 2 comprend les villageois (12 personnes au plus) qui ont été identifiés au cours du dernier atelier de la Phase 1. Cette équipe d'enquêteurs est composée des membres du groupe cible qui sont couramment impliqués dans la production, la commercialisation et la transformation d'un ou plusieurs produits sélectionnés.

Les aspects sociaux continuent d'être une préoccupation majeure dans la Phase 2. La composition de l'équipe des enquêteurs constitue l'un des moyens de résolution des questions sociales.

Planifier le calendrier

Le temps pour la recherche sur le terrain à la Phase 2 dépend du milieu dans lequel seront menées les recherches, du nombre et de la complexité des produits sélectionnés et de l'effectif de l'équipe et de leur niveau de compétence. Cela dépend également de la complexité des circuits de distribution des produits choisis et de l'accessibilité des informations commerciales. Cela peut prendre une à trois semaines ou plus au cas où l'on considère aussi le niveau international.

Il est important de prendre en compte les besoins des membres du groupe cible et de s'assurer qu'ils ont bien compris chaque étape et qu'ils peuvent ainsi prendre de bonnes décisions et commencer les activités. Il importe aussi de limiter le laps de temps entre les Phases 1 et 2 afin de préserver l'enthousiasme.

Planifier le budget

Les coûts de la Phase 2 sont notamment liés au temps du personnel, au transport et aux communications. L'équipe chargée de l'étude doit suivre les produits le long de la chaîne de distribution en personne ou en utilisant les télécommunications. Si le circuit de distribution d'un produit est limité au district ou à la province, ainsi les coûts de personnel, de transport et des communications ne devraient pas être très élevés.

Si le circuit commercial est long et que le consommateur final du produit est loin des sites de production, l'étude de marché peut prendre beaucoup de temps et entraîner des coûts de transport et de communication plus élevés. Il peut aussi être difficile pour l'équipe chargée de la collecte des informations de conduire des études dans des milieux éloignés de leurs villages. Face à une situation pareille, l'équipe peut demander qu'un partenaire soit identifié pour conduire l'étude au niveau national ou international. Cela augmentera de manière significative le budget requis.

Former l'équipe des enquêteurs

Le facilitateur doit organiser un atelier de formation de courte durée (deux jours au plus) afin d'aider les enquêteurs à comprendre les concepts et outils requis pour conduire la Phase 2. Cela se fondera sur la formation que les enquêteurs ont déjà reçue sur les techniques fondamentales d'interview et d'observation.

ETAPE 1: Analyser les quatre dossiers de développement de l'entreprise

A cette étape, le facilitateur travaillera en collaboration avec l'équipe chargée de la collecte des informations pour analyser l'environnement commercial des produits sélectionnés et identifier les opportunités de leur développement futur. En vue d'analyser l'environnement de commercialisation de chaque produit, les informations seront collectées et analysées par rapport aux quatre dossiers de développement de l'entreprise au niveau de la communauté/du district/de la province, national et international. Des modèles de fiches de contrôle sont fournis dans cette brochure. Des outils destinés à la collecte et à l'organisation des informations sont aussi proposés. (Voir aussi les outils pour l'interview et l'observation dans la brochure B. Notez bien que la formation à ces techniques doit déjà avoir eu lieu.)

Quelles informations faut-il collecter?

Utiliser des critères de sélection de produit

On peut se servir des critères suivants pour évaluer les produits ayant plus de chance de succès selon les objectifs du processus ADM. Ces critères, choisis sur la base d'expérience de terrain, ont été classés sous les quatre domaines de développement d'entreprise. Tout autre critère n'apparaissant pas dans cette liste mais qui aura émergé de l'exercice de présélection des produits en Phase 1, doit y être ajouté. Un modèle de formulaire de critères de sélection de produit est fourni à l'Etape 2. Les principaux thèmes sur lesquels les informations sont requises par rapport aux quatre dossiers de développement de l'entreprise sont détaillés dans le Tableau D.1.

- ❖ **MARCHE/ECONOMIE:** les fournitures de matières premières; le potentiel du marché; la concurrence (pour trouver un marché spécialisé); les contraintes liées à l'entrée dans le marché (les circuits de distribution, les politiques, l'expertise, les besoins financiers); les marges bénéficiaires/la rentabilité.
- ❖ **GESTION DES RESSOURCES/ENVIRONNEMENT:** la disponibilité (dans le temps: saisonnalité); la disponibilité (dans l'espace: temps nécessaire pour trouver et récolter); (valable pour le formulaire de produits agricoles uniquement) durée entre la plantation et la récolte; (valable pour le formulaire des produits forestiers

uniquement) le potentiel régénérateur et l'impact de la récolte sur la survie des espèces; l'impact de la production sur l'environnement.

- ❖ **VOLET SOCIAL/INSTITUTIONNEL:** les avantages indirects pour la communauté; la contribution aux revenus; l'expérience avec le produit; le potentiel de création d'emploi; l'impact de genre.
- ❖ **SCIENCE ET TECHNOLOGIE:** adéquation entre les sites de transformation et la technologie de transformation requise pour les membres des groupes cibles ruraux; statut des infrastructures; ressources humaines/compétences et expertise; ressources humaines/effectif.

TABLEAU D.1 Les principaux thèmes sur lesquels les informations sont requises aux divers niveaux				
Phase 2: Sélectionner les produits, les marchés et les modes de commercialisation				
	MARCHE/ECONOMIE	GESTION DES RESSOURCES/ ENVIRONNEMENT	SOCIAL/INSTITUTIONNEL	SCIENCE ET TECHNOLOGIE
Niveau de la communauté/du district/de la province (étude approfondie)	Demande Concurrents Infrastructure Distribution Accès au crédit (système local d'épargne) Positionnement sur le marché	Evaluation de l'impact environnemental Evaluation de l'approvisionnement possible Expériences et modèles de gestion des ressources	Accès et contrôle des ressources Taxes et frais Rôle des institutions locales Activités saisonnières Procédures de demande d'autorisation Impact du genre, perspective culturelle et sociale d'un produit	Technologie locale (récolte, extraction, stockage)
Niveau national	Demande Concurrents Infrastructure Circuits de distribution/ chaînes de distribution Forces et contraintes économiques Accès au crédit	Inventaires forestiers Etude comparative de rendement Etudes de régénération Expériences et modèles de gestion des ressources	Contraintes politiques Réglementation Taxes et frais	Services/Partenaires d'appui Nouvelles techniques de recherche Transformation Ressources humaines
Niveau international	Demande Exigences de qualité Distribution Potentielle et agences de promotion	Expérience d'ailleurs	Contraintes politiques Réglementation Accords commerciaux	Nouvelles technologies de recherche

Préparer les fiches de contrôle pour l'étude au niveau de la communauté/du district/de la province

Remarque: les fiches de contrôle prévues pour la Phase 2 comportent plusieurs questions similaires à celles posées à la Phase 1. Cependant, le but des questions aussi bien que l'ampleur des informations requises, sont différents dans la Phase 2. Lors de l'évaluation de la situation existante effectuée à la Phase 1, l'étude a consisté à collecter des informations d'ordre général afin d'identifier les graves contraintes qui conduiraient à l'élimination d'un produit, ou le potentiel d'opportunité qui appuierait sa sélection en vue d'une considération profonde. A la Phase 2, l'étude vise à obtenir des informations plus détaillées sur les produits sélectionnés afin d'évaluer leur potentiel pour un plus ample développement. Les enquêteurs auront déjà obtenu à la Phase 1, des informations sur les produits encore sous considération à la Phase 2. Ils peuvent se servir des fiches de contrôle pour déterminer les informations complémentaires dont ils ont encore besoin.

A la fin de la Phase 1, l'équipe qui conduira la Phase 2 a été formée. Celle-ci est composée de représentants de tous les groupes bénéficiaires (tels que les sans-terres, ceux qui habitent dans la forêt et les femmes). Représentés au sein de l'équipe des enquêteurs, ces groupes collecteront les informations qui leur permettront d'accepter les changements directs (revenu accru) et indirects (charges de travail, exploitation de la terre, impact sur les autres sources de revenus) qui pourront intervenir suite au développement des produits considérés. Ces représentants des groupes aideront aussi le facilitateur à adapter les outils d'étude et de sélection de produits à leur mesure. Le facilitateur doit discuter avec les membres de l'équipe de la manière de mener l'étude et de la façon d'adapter les outils de sélection des produits.

L'étude mettra l'accent sur les questions listées sur les fiches de contrôle suivantes, classées selon les quatre domaines du développement d'entreprise.

FICHE DE CONTRÔLE 1A PHASE 2 – MARCHÉ/ÉCONOMIE – NIVEAU DE LA COMMUNAUTÉ/DU DISTRICT/PROVINCIAL	
MARCHÉ/ÉCONOMIE	QUELLES SONT LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES?
Demande	Pour chaque produit: <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les types de consommateurs? • Quel est le volume de chaque produit vendu: quotidiennement, mensuellement, selon la saison, annuellement? • Quels sont le revenu et les marges bénéficiaires (par personne/ménage ou unité économique)? • Quelles sont les pertes (détérioration, mévente, etc.)? • Quels sont les frais et taxes? • Quelle est la demande insatisfaite (estimation basée sur les commandes non honorées, etc.)?
Concurrents	Pour chaque produit: <ul style="list-style-type: none"> • Combien d'autres personnes (estimation: la plupart, plusieurs, quelques; individus, intermédiaires, transformateurs, etc.) sont impliquées dans la production; la transformation; la commercialisation? • Les prix reçus/offerts sont-ils: les mêmes? plus? moins? • Y aura-t-il dans les tendances futures plus/moins de concurrence? • Existe-t-il des produits de substitution?
Infrastructure	Qualité des infrastructures locales de production: <ul style="list-style-type: none"> • Le produit peut-il progresser facilement à travers la chaîne du marché? (point de vue des utilisateurs) • Quel est le mode de transport à travers la chaîne de distribution? (transport routier, chemin de fer, transport aérien, etc.) • Quel est le coût de transport d'une transaction à l'autre (coût par kg, par tonne, par conteneur, etc.)? Télécommunication: <ul style="list-style-type: none"> • Les acteurs de la chaîne de distribution ont-ils accès aux moyens de télécommunication de leur choix? (point de vue des utilisateurs) • Quelles sont les principales sources d'informations de chacun des acteurs directs sur le marché?

FICHE DE CONTRÔLE 1B PHASE 2 – MARCHÉ/ÉCONOMIE – NIVEAU DE LA COMMUNAUTÉ/DU DISTRICT/PROVINCIAL	
MARCHÉ/ÉCONOMIE	QUELLES SONT LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES?
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les destinations des produits? • Quelle est la durée du transport du produit du lieu de production vers le consommateur (villes ou pays destinataires)? • Combien d'acteurs directs sont impliqués dans la circulation du produit (estimation uniquement)?
Accès au crédit	<p>Pour chaque produit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les besoins de crédit des acteurs impliqués dans la production? • Quels sont les besoins de crédit des acteurs impliqués dans la transformation? • Quels sont les besoins de crédit des acteurs impliqués dans la commercialisation? • Quelles sont les sources de crédit disponibles (aussi bien formelles qu'informelles) pour chacun des acteurs? • Quelles restrictions y a-t-il par rapport à l'accès au crédit (exemple: genre, manque de terre)?
Positionnement sur le marché	<p>Pour chaque produit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qui sont les consommateurs du produit? • Le producteur est-il conscient des préférences des consommateurs? • Le produit est-il vendu sous forme transformée ou à l'état brut?

FICHE DE CONTRÔLE 2 PHASE 2 – GESTION DES RESSOURCES/ENVIRONNEMENT – NIVEAU DE LA COMMUNAUTÉ/DU DISTRICT/PROVINCIAL	
GESTION DES RESSOURCES/ ENVIRONNEMENT	QUELLES SONT LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES?
Evaluation de l'impact environnemental	<p>Pour chaque produit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La production/collecte du produit aura-t-elle un impact négatif sur les ressources? Sur l'écosystème? • Si oui, quels sont les impacts négatifs potentiels qui peuvent en découler?
Evaluation de la durabilité de l'approvisionnement	<p>Quel est le volume du produit que l'on peut récolter de la forêt sans nuire aux ressources et à l'écosystème?</p>
Expériences et modèles de gestion des ressources	<p>Quelle est la solution ou que peut-on préconiser pour minimiser ou éliminer l'impact négatif potentiel lié à la récolte/production du produit?</p>
<p>Note: Cette fiche de contrôle est destinée aux produits forestiers uniquement; il n'est pas indiqué de l'utiliser pour les produits agricoles.</p>	

FICHE DE CONTRÔLE 3 PHASE 2 – VOLET SOCIAL/INSTITUTIONNEL – NIVEAU DE LA COMMUNAUTÉ/DU DISTRICT/PROVINCIAL	
VOLET SOCIAL/ INSTITUTIONNEL	QUELLES SONT LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES?
Contrôle sur le produit	<p>Pour chaque produit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qui consacre son temps à la production? les hommes, les femmes, les enfants • Qui consacre son temps à la transformation? les hommes, les femmes, les enfants • Qui consacre son temps à la commercialisation? les hommes, les femmes, les enfants • Qui reçoit l'argent de la vente? les hommes, les femmes • Qui décide de l'utilisation de ce revenu? les hommes, les femmes
Rôle des institutions et organisations locales	<p>Pour chaque produit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le rôle des institutions locales (y compris les groupes de travail informels, les organisations non gouvernementales, les agences gouvernementales et le secteur privé) dans la production (y compris les subventions et les projets); la transformation; la commercialisation?
Accès aux ressources	<p>Pour chaque produit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les producteurs/collecteurs ont-ils des droits légaux d'accès? • Si non, quel peut être l'impact dans l'avenir de l'absence de droits légaux sur la collecte/la production du produit?

FICHE DE CONTRÔLE 4 PHASE 2 – SCIENCE ET TECHNOLOGIE – NIVEAU DE LA COMMUNAUTÉ/DU DISTRICT/PROVINCIAL	
SCIENCE ET TECHNOLOGIE	QUELLES SONT LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES?
Technologie locale	<p>Pour chaque produit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le niveau des compétences et quelles sont les options techniques locales disponibles pour les hommes/femmes pour: <ul style="list-style-type: none"> - l'extraction/la récolte? - les opérations post-récolte (ne pas oublier le stockage)? - la transformation? - la commercialisation? • Comment les technologies locales et les compétences des hommes et des femmes peuvent-elles être améliorées de manière à répondre aux exigences des nouveaux (et ceux en expansion) marchés?

Préparer les fiches de contrôle pour l'étude au niveau national

Les membres de l'équipe auront du mal à conduire les études au niveau national et/ou international dans la mesure où cela nécessitera des voyages loin de leur village. Dans ce genre de situation, un partenariat sera établi avec un individu ou une institution qui conduira l'étude pour le compte de l'équipe. Par conséquent, l'équipe doit préparer une liste d'informations à obtenir au niveau national. Cette liste servira de termes de références pour l'individu ou l'institution qui sera chargée de conduire la recherche aux niveaux national et international.

L'étude, au niveau national, mettra l'accent sur les questions énumérées par les fiches de contrôle ci-après, lesquelles questions sont classées selon les quatre domaines de développement d'entreprise.

FICHE DE CONTRÔLE 1 PHASE 2 – MARCHÉ/ÉCONOMIE - NIVEAU NATIONAL	
MARCHÉ/ÉCONOMIE	QUELLES SONT LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES?
Demande	Quelle est la tendance (nationale) de demande du produit? <ul style="list-style-type: none"> • Volume et valeur du produit dans le pays? • Circuits de commercialisation du produit (y compris les autres régions du pays)? • Tendance durant les 5 dernières années (croissance, constance, décroissance)?
Concurrents	Existe-t-il d'autres producteurs (régions de production) du produit? <ul style="list-style-type: none"> • Si oui, combien sont-ils? Quels sont leurs prix? Et qui sont leurs consommateurs?
Forces et contraintes économiques	Y a-t-il intervention du gouvernement par rapport aux prix ou approvisionnement ou subventions pour la production, la transformation, la commercialisation du produit? Qui (gouvernement, concessionnaires, industrie, etc.) a quel degré de contrôle sur le produit?
Accès au crédit	Les ressources financières sont-elles disponibles pour les acteurs directs (hommes, femmes) dans la chaîne de commercialisation du produit?

FICHE DE CONTRÔLE 2 PHASE 2 – GESTION DES RESSOURCES/ENVIRONNEMENT - NIVEAU NATIONAL	
GESTION DES RESSOURCES/ ENVIRONNEMENT	QUELLES SONT LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES?
Inventaires des forêts	Sont-ils disponibles?
Etudes de rendement (de produit)	Sont-elles disponibles?
Etudes de régénération	Sont-elles disponibles?
Modèle de gestion des ressources	Y a-t-il des modèles de gestion des ressources développés pour minimiser l'impact de la récolte du produit sur la base de la ressource naturelle?
NB: cette fiche de contrôle doit être utilisée uniquement pour les produits forestiers; elle n'est pas appropriée pour les produits agricoles.	

FICHE DE CONTRÔLE 3 PHASE 2 – VOLET SOCIAL/VOLET INSTITUTIONNEL – NIVEAU NATIONAL	
VOLET SOCIAL/ INSTITUTIONNEL	QUELLES SONT LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES?
Tenure foncière	Quelles sont les opportunités pour et quelles sont les restrictions liées à l'usage de la terre?
Contraintes liées à la politique	Le gouvernement s'implique-t-il dans la production, la fixation des prix, etc.?
Règlementations	Y a-t-il des contraintes par rapport à l'accès aux ressources? Y a-t-il des règles difficiles à appliquer?
Taxes/frais	Existe-t-il des frais et taxes à payer (noter si c'est par le producteur, le transformateur ou le commerçant/sur le marché)?
Politiques sociales	Le travail des femmes est-il réglementé? Y a-t-il des restrictions au travail des enfants?

FICHE DE CONTRÔLE 4 PHASE 2 – SCIENCE ET TECHNOLOGIE – NIVEAU NATIONAL	
SCIENCE ET TECHNOLOGIE	QUELLES SONT LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES?
Services/partenaires d'appui	Les services d'appui/l'assistance technique sont-ils disponibles?
Nouvelles techniques de recherches	Qui sont les partenaires potentiels dans le développement des nouvelles technologies? Des recherches en matière de technique nouvelle sont-elles menées sur le produit?
Processus	Existe-t-il des technologies de transformation du produit?

Préparer les fiches de contrôle pour l'étude au niveau international

S'il existe un marché à l'exportation pour un produit, il sera alors nécessaire de mener une étude au niveau international. Comme pour les études au niveau national, il sera nécessaire d'établir un partenariat avec un individu ou une institution qui conduira l'étude sur la base des termes de références préparés par les membres de l'équipe.

FICHE DE CONTRÔLE 1 PHASE 2 – MARCHÉ/ÉCONOMIE - NIVEAU INTERNATIONAL	
MARCHÉ/ÉCONOMIE	QUELLES SONT LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES?
Demande	Quelle est la tendance de la demande (au niveau international) du produit? <ul style="list-style-type: none"> • Volume et valeur du produit? • Tendance au cours des cinq dernières années (croissance, constance ou décroissance)?
Exigences de qualité	Le produit répond-il aux normes/exigences internationales?
Distribution potentielle et agences de promotion	Les agences et associations nationales/internationales apporteront-elles leur appui dans la distribution/commercialisation du produit?

FICHE DE CONTRÔLE 2 PHASE 2 – GESTION DES RESSOURCES/ENVIRONNEMENT - NIVEAU INTERNATIONAL	
GESTION DES RESSOURCES/ ENVIRONNEMENT	QUELLES SONT LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES?
Expérience des autres pays	Y a-t-il eu une récolte fructueuse durable du produit dans les autres pays?
Pression de la demande des produits verts	Des labels pour produits écologiques existent-ils dans le pays?
NB: cette fiche de contrôle est uniquement valable pour les produits forestiers, elle n'est pas indiquée pour les produits agricoles.	

FICHE DE CONTRÔLE 3 PHASE 2 – VOLET SOCIAL/VOLET INSTITUTIONNEL - NIVEAU INTERNATIONAL	
VOLET SOCIAL/ INSTITUTIONNEL	QUELLES SONT LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES?
Contraintes politiques	Existe-t-il des contraintes politiques internationales (une interdiction) sur le produit ou la transformation du produit?
Réglementations	Existe-t-il une réglementation relative au produit (exigences de qualité)?
Accords commerciaux	Les accords commerciaux en vigueur favorisent-ils la commercialisation du produit ou le bloquent-ils?
Pression de la demande pour les produits acceptables socialement	Existe-t-il une expérience de certification ou de respect des clauses de la fourniture de produits acceptables socialement?

FICHE DE CONTRÔLE 4 PHASE 2 – SCIENCE ET TECHNOLOGIE - NIVEAU INTERNATIONAL	
SCIENCE ET TECHNOLOGIE	QUELLES SONT LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES?
Nouvelle technique de recherche	Y a-t-il de nouvelles recherches en cours en vue du développement du produit et du marché?

Planifier et organiser la collecte d'informations

Les villageois faisant partie de l'équipe de recherche constituent une précieuse source d'informations dans la mesure où ils utilisent et commercialisent les produits. Par conséquent, ils se sentent souvent à l'aise dans la collecte d'informations relatives à leur propre expérience et à celles des autres habitants de la région. Néanmoins, comme cela est mentionné plus haut, s'il est nécessaire de mener les études au niveau national ou international, il faudra scinder l'étude en deux parties.

Niveau de la communauté/du district/de la province

Une équipe d'enquêteurs travaille avec le facilitateur à l'intérieur d'une zone géographique appropriée. Les tâches dont seront assignés les enquêteurs comporteront un ou plusieurs produits ou des groupes de produits parmi ceux sélectionnés à la fin de la Phase 1. Ils recueilleront les informations relatives aux produits au niveau du village et district. Un autre groupe d'enquêteurs se chargera de collecter des informations concernant tous les produits du district au niveau provincial.

Au cours des études, les enquêteurs de sexe féminin ont tendance à être en retrait par rapport aux enquêteurs de sexe masculin. Pour éviter cette situation, les facilitateurs doivent utiliser des méthodes de renforcement de la participation des femmes telles que la formation de petits groupes comprenant uniquement des femmes, et les assigner de tâches relatives à une partie spécifique de l'étude.

Niveaux national et international

Un partenaire a été identifié pour mener l'étude au niveau national et international et des termes de référence détaillés lui ont été donnés. La sélection du partenaire doit être faite par les membres du groupe cible prenant part à la Phase 2 ou doit tout au moins être approuvée par eux. Le partenaire peut par exemple être un service de l'institution à laquelle le facilitateur appartient, un bureau d'étude sur le marché ou sur une technologie spécifique, un service fourni par une chambre de commerce et d'industrie ou un individu.

EXEMPLE

Dans l'étude de cas de Quang Binh au Viet Nam, c'est l'équipe de collecte d'informations/facilitation qui a conduit l'étude sur le marché local. Ils ont démarré les recherches en passant en revue tous les documents et en interviewant les informateurs clés, y compris les détaillants, les commerçants, les transformateurs au niveau provincial puis ils sont descendus tout au long des circuits de commercialisation jusqu'aux producteurs villageois. Les études au niveau national et international ont été menées par deux consultants ayant une solide expérience en étude de marché.

Il est important de se préparer soigneusement pour la collecte des informations sur le terrain. Les guides pour conduire les entretiens, pour utiliser l'observation, préparer les plans de terrain et passer en revue les informations recueillies sont fournis dans la brochure B. Il est fortement recommandé au facilitateur de former les enquêteurs à ces techniques avant de se lancer dans le processus ADM.

Collecter les informations requises

Il existe plusieurs méthodes et outils particulièrement bien adaptés pour recueillir des informations dans les quatre domaines de développement d'entreprise. Certains d'entre eux sont présentés dans cette section.

- ❖ **L'analyse du circuit de distribution** est utile pour recueillir les informations sur les aspects du marché/économie.
- ❖ **L'évaluation rapide de l'approvisionnement durable des ressources forestières** est utile pour recueillir des informations sur les aspects de gestion des ressources/environnement.
- ❖ **L'analyse sociale/institutionnelle; l'analyse des politiques, règles et réglementations; et le calendrier de production des produits forestiers** sont d'utilité pour la collecte des informations sur les aspects sociaux/institutionnels.
- ❖ **Un profil d'activités des acteurs existants** est utile pour collecter des informations sur les aspects scientifiques et technologiques.

Recueillir des informations sur les aspects du marché/économie

ANALYSE DU CIRCUIT DE DISTRIBUTION

Une analyse du circuit de distribution suit un produit de la phase de production jusqu'au niveau du consommateur final: producteur-consommateur. C'est un outil qui permet d'identifier les opportunités, les forces et les contraintes au niveau des circuits de distribution et de collecter des informations au sujet de l'environnement commercial. Ces opportunités, forces et contraintes doivent être identifiées avant que le système courant de marché ne puisse être amélioré. Cet exercice permet d'identifier les obstacles liés à la commercialisation du produit. Le but est de recueillir l'information de toute personne impliquée dans la commercialisation du produit. La décision au sujet des personnes à interviewer en premier lieu dépend de chaque cas. Selon les opportunités identifiées, les études par rapport aux autres dossiers de développement de l'entreprise sont alors entreprises.

AVANT D'UTILISER CET OUTIL

Les membres de l'équipe de collecte des informations doivent tout d'abord se familiariser avec les définitions et concepts de base relatifs au domaine du marketing tels que la place/lieu du marché, le circuit de distribution (cf. «définitions» dans la Brochure A).

COMMENT UTILISER CET OUTIL?

Les enquêteurs doivent avoir à l'esprit les indications suivantes:

- ❖ Suivre chaque produit dans son mouvement à travers le circuit de distribution, de son lieu de production jusqu'au consommateur final.
- ❖ Sélectionner les premiers informateurs-clés. Alors que le but consiste à recueillir des informations auprès de tout individu impliqué dans le marketing du produit (les producteurs, les commerçants, les transformateurs, les transporteurs et les consommateurs), le point de départ reste flexible; par exemple, il serait plus approprié de commencer par le consommateur et le détaillant puis remonter à travers le circuit de commercialisation. Ou, on pourrait prendre la décision de commencer par le producteur et de suivre le produit jusqu'au détaillant et au consommateur, ou bien de commencer par un intermédiaire puis de suivre le produit dans sa descente vers le producteur et dans son ascension vers le détaillant.
- ❖ Obtenir les informations relatives aux différentes tailles et origines des acteurs directs (tels que le transformateur privé à petite échelle, le service de transport public ou un nouveau groupe de producteurs).
- ❖ Recueillir la plupart des informations à partir de l'observation et de l'interview. Par exemple, observer et prendre notes pendant que l'on compte le nombre de personnes qui vendent le produit sur le marché; interroger bon nombre de vendeurs sur la provenance et la destination du produit; et obtenir une gamme de prix.
- ❖ Evoluer le long du circuit de distribution, prenant le temps de mener des discussions avec les acteurs du produit (les intermédiaires, les détaillants et les consommateurs) au niveau de chaque maillon du circuit de distribution.
- ❖ Orienter l'entretien avec chaque informateur sur les sujets énumérés sur les fiches de contrôle (voir ci-dessus) par exemple, identifier les contraintes liées à l'échange.

A la fin de l'exercice, il faudra compiler les notes prises sur le terrain et construire un circuit de distribution qui identifie aussi bien les contraintes liées à chaque maillon que les améliorations potentielles qui peuvent être faites.

Les informations doivent être validées en utilisant la triangulation (cf. guide de l'enquêteur dans la Brochure B).

NB: les informations relatives au dossier sciences et technologie peuvent être recueillies auprès des mêmes informateurs que ceux interrogés pour les informations sur le marché.

EXEMPLE

Dans l'étude de cas de Quang Binh au Viet Nam, les circuits de distribution étaient analysés par rapport au rotin de petit diamètre; au poivre noir; au miel; à la teinture, aux plantes médicinales et aromatiques; aux champignons; au bambou; aux fleurs et produits à base de feuille de palme et vers à soie. Les sources d'informations étaient les documents imprimés et les entretiens directs. Les informations sur le marché concernant chaque produit ont été recueillies au niveau de la communauté, du district et de la province, et pour certains produits au niveau national et international.

Certains exemples d'informations sur le marché recueillis sur le marché/économie aussi bien que les sources d'informations sont fournis au Tableau D.2.

TABLEAU D.2 Les sources d'informations sur le marché/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
Marché/économie Demande/acheteur Concurrents Exigences de qualité		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)
Approvisionnement /quantité potentielle, calendrier	Rapport d'évaluation de l'approvisionnement forestier durable Rapport précédent 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	
Forces et contraintes économiques		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
Taxes	Archives de la direction des impôts			Direction des impôts	Direction des impôts	
Accès au crédit	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	
Infrastructure et communication				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)	

RESULTATS ATTENDUS

L'analyse des circuits de distribution soulignera les avantages comparatifs et les opportunités, ainsi que les moyens d'action qui rendront les activités plus efficaces.

Les projets ont souvent besoin de stratégies qui leur permettent d'atteindre d'un coup de nombreux bénéficiaires. Une analyse des circuits de distribution permettra d'identifier le meilleur point d'entrée pour atteindre un impact maximum. Cela signifierait, par exemple, qu'un projet pourrait adopter une stratégie diversifiée qui consisterait à aider les producteurs tout en assistant dans le même temps les transformateurs qui pourraient avoir besoin de plus de matières premières ; ce qui par là même créerait des débouchés supplémentaires pour les producteurs.

Les informations obtenues au cours des enquêtes de marché permettent d'appréhender les aspects suivants pour chaque produit:

- ❖ **Le produit:** les caractéristiques particulières du (des) produit(s) (comparé(s) aux autres) ont été décrites. Elles peuvent inclure les niveaux élevés de qualité, le caractère exceptionnel des matières premières, la livraison dans le délai et la valeur culturelle. Les problèmes relatifs aux produits peuvent être soulignés et des solutions potentielles peuvent être proposées.
- ❖ **La demande:** en plus des différents types de consommateurs potentiels, les acteurs intervenant au niveau des circuits de commercialisation ont été identifiés. Un type de consommateurs achètera par exemple les produits à cause de leur qualité supérieure, sans regarder les prix relativement élevés; un autre type achètera les produits du fait de leur faible coût. L'analyse de la demande contribue à une compréhension de la demande potentielle et effective du ou des produits.
- ❖ **La promotion des outils:** entendez par outils, les méthodes courantes de publicité et de promotion utilisées par les commerçants pour attirer les consommateurs vers leurs produits.
- ❖ **La structure du prix:** des informations ont été recueillies au sujet des variations du prix tout au long du circuit de distribution, du collecteur jusqu'au consommateur. Elles serviront à définir, la politique de fixation de prix de l'entreprise.
- ❖ **Les circuits de distribution:** ceux qui contrôlent les circuits de distribution ont été clairement identifiés et leurs termes et conditions peuvent être dictés aux autres acteurs. On aura pris bonne note des conditions de stockage et de transit.
- ❖ **La concurrence:** les concurrents potentiels les plus forts ont été identifiés.
- ❖ **Les alliances stratégiques de commercialisation:** les partenaires potentiels, en vue d'alliance stratégique, ont été identifiés afin de minimiser les risques.
- ❖ **La variation de ventes:** les informations relatives à la qualité et au volume du produit disponible pour l'acheteur ont été obtenues auprès des concurrents potentiels. Les résultats de cette étude des ventes peuvent indiquer le mois/la période pendant lequel/laquelle le consommateur est le plus probablement prêt à acheter les produits. Cela aidera à faire une prévision des variations des ventes.

Une conséquence fâcheuse d'une étude de marché pas très bien menée auprès des acteurs du circuit de distribution est l'incompréhension ou même la dénaturation du rôle des intermédiaires. Les commerçants intermédiaires sont souvent considérés comme des "bandits", et bien qu'ils se conduisent parfois en "exploiteurs", les services qu'ils fournissent ne doivent pas être négligés; il ne convient pas non plus de considérer que ces services leur permettent de prendre une portion excessive du prix final. Bon nombre d'études ont montré que le montant que reçoivent les intermédiaires est souvent proportionnel à leurs investissements.

EXEMPLE

Dans l'étude de cas de Quang Bink au Viet Nam, une analyse du circuit de distribution a été menée sur le marché intérieur du miel. Cet exemple donne les détails du résultat de l'analyse. La production totale de miel au Viet Nam en 1997 était de 4 500 tonnes, desquels 3 500 tonnes ont été exportées. La connaissance locale par rapport à la qualité du miel s'accroît. Le marché intérieur est de 1 000 tonnes et l'on espère qu'il atteindra 2 000 tonnes en l'an 2000, le marché intérieur principal étant plus développé dans 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 sur le marché intérieur. Le prix à l'exportation se situe entre 0,95 et 1,45 \$EU/kg tandis que le prix sur le marché intérieur se situe entre 1,50 et 3 \$EU/kg. Dans les zones touristiques telles que le parc national de Cuc Phuong, un producteur peut obtenir 4,50 \$EU/kg de miel en vendant directement aux touristes.

Au Viet Nam, le miel est très apprécié en raison de ses qualités médicinales (notamment pour la santé des femmes) et considéré comme un présent de valeur pour les parents dans les périodes de festival. Les gens considèrent souvent que le miel étiqueté et emballé comme de qualité «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 un marché intérieur. C'est pour cela qu'il est aussi nécessaire de planifier une étude des options technologiques disponibles, des possibilités de formation et des autres facteurs. Il faut un appui pour organiser les circuits de distribution et pour organiser et former les producteurs aux exigences du marché et de la qualité.

Bien qu'il n'y ait pas de compte rendu disponible, on peut noter qu'une quantité significative de miel en provenance de l'Australie et de l'Espagne est importée au Viet Nam. Ces importations pourraient aisément être substituées par la production locale si le contrôle de qualité, la purification et des emballages appropriés étaient développés.

Collecter des informations sur la gestion des ressources/de l'environnement

EVALUATION RAPIDE DE L'APPROVISIONNEMENT DURABLE EN RESSOURCES FORESTIERES

Il existe de nombreuses méthodes pour recueillir des informations sur les forêts, les arbres et les produits forestiers. Bien que les inventaires formels de la forêt fournissent des informations fiables, ils prennent souvent beaucoup de temps et coûtent cher. Par conséquent, l'une des meilleures méthodes de collecte de données sur la gestion des ressources est l'évaluation rapide de l'approvisionnement durable en ressources forestières.

Il s'agit d'un outil technique très utile pour ceux qui voudront faire un usage spécifique du processus ADM, comme par exemple, un projet de conservation dans une zone protégée; son utilisation sera peut être moins essentielle lorsque le processus ADM sera conduit dans d'autres contextes. Seules quelques informations limitées seront fournies au sujet de cet outil dans le cadre de ce manuel. Si votre contexte de travail exige la conduite d'une évaluation poussée, il conviendra de se référer à Peters (1993) ou à Mckone et Phaengsintham (1996).

Une préoccupation fondamentale de la méthodologie ADM est le développement des produits sans destruction de la base de la ressource. Un produit peut être considéré pour son développement si et seulement si la base de ses ressources ne souffrira pas de l'accroissement du taux de collecte ou si la collecte peut être suppléée ou substituée par la culture. Donc, il est important d'avoir une idée claire du statut et de la quantité des ressources forestières avant de démarrer une entreprise. Cela peut aussi constituer un outil pour contrôler l'impact environnemental une fois que l'entreprise a été amorcée.

L'outil d'évaluation rapide de l'approvisionnement en ressources forestières est utilisé pour: a) mesurer et documenter les indicateurs des caractéristiques biologiques existantes des ressources sélectionnées; b) comprendre leur taux d'extraction potentielle durable, etc. c) identifier les méthodes de gestion des ressources. Cela donnera une indication importante par rapport à la manière dont les ressources devront être gérées si une entreprise se développe à partir d'un ou de plusieurs produits.

L'évaluation rapide de l'approvisionnement durable en ressources forestières comprend une série de profils.

1. profil de la forêt;
2. profil d'un bloc de forêt;
3. profil des ressources des espèces sélectionnées.

Ces profils mesurent et documentent les indicateurs de la condition environnementale existante de la forêt et des espèces sélectionnées, et la manière dont on les utilise, les exploite ou on les gère. Les profils périodiques peuvent permettre de révéler les changements environnementaux qui nécessiteraient une action corrective immédiate ou qui impliqueraient des changements à long terme au niveau de l'entreprise. Les profils sont au départ basés sur les contributions d'un expert forestier local et des usagers de la forêt, mais ils doivent être régulièrement répétés par les groupes d'intérêts de produits forestiers.

Les profils et inventaires ont été achevés grâce aux techniques d'Évaluation rurale rapide (RRA) et d'Évaluation rurale participative (PRA) et des méthodes conventionnelles d'échantillonnage de la végétation. L'ampleur et le degré de sophistication des exercices d'échantillonnage varieront selon la taille de l'étude et des ressources disponibles pour la mener. Les informations quantitatives détaillées ne sont souvent pas requises, et l'échantillonnage tout comme les inventaires ne requièrent pas beaucoup de temps ni des ressources humaines importantes. Les compétences et la connaissance nécessaires pour faire l'évaluation vont requérir l'implication des habitants de la forêt, des agents locaux de vulgarisation forestière et, à l'occasion, d'un expert de produits spécifiques pour des activités à grande échelle. Généralement, les habitants de la forêt, les services de vulgarisation forestière, les institutions en charge des zones protégées, les scientifiques, les universités et organisations non gouvernementales intervenant dans la zone ont déjà conduit des inventaires partiels, il peut donc être utile de se référer à eux.

LES RESULTATS ATTENDUS

En combinant les informations obtenues, il est possible de faire les estimations de:

- ❖ La quantité produite dans toute la zone et la capacité de production de toute la zone.
- ❖ Les types de produits qui fournissent les rendements les plus élevés.

Après avoir sélectionné les produits pouvant être récoltés de manière durable, les informations peuvent être utilisées pour contrôler et développer un plan de gestion qui:

- ❖ Déterminera les zones à exploiter.
- ❖ Etablira des pistes d'accès et des centres de collecte.
- ❖ Évaluera les coûts et les avantages des différentes stratégies d'exploitation.

L'utilisation de ces méthodes aidera les populations locales à éviter les erreurs habituelles suivantes:

- ❖ La surestimation de l'approvisionnement potentiel due au fait qu'elles ne comprennent pas les cycles biologiques de régénération des espèces.
- ❖ L'usage des pratiques destructives de récolte qui conduiraient à l'extinction d'un produit et par conséquent à la perte du revenu y afférant.
- ❖ La sous-estimation de l'importance de la gestion des ressources, ce qui conduirait à une décroissance du stock des ressources ou à un manque d'opportunité d'augmentation de la production.

Collecter des informations sur les aspects sociaux/institutionnels

Les critères sociaux et institutionnels doivent être également considérés, car ils sont tout aussi autant importants que les critères économiques, de gestion des ressources, et techniques d'une entreprise potentielle. Les activités potentielles doivent aider ou tout au moins ne doivent constituer un handicap, pour les membres les plus économiquement vulnérables de la communauté. Cette section donne des indications sur la manière dont il faut conduire une analyse sociale/institutionnelle et des détails par rapport à deux autres outils habituellement utilisés: l'analyse des directives, règles et réglementation et le calendrier des activités liées aux produits forestiers.

ANALYSE SOCIALE/INSTITUTIONNELLE

Les objectifs d'une analyse sociale/institutionnelle consistent à:

- ❖ Collecter les informations détaillées sur les producteurs potentiels, notamment:
 - Dans quelle mesure le groupe est-il capable de répondre aux activités commerciales?
 - Existe-t-il des facteurs externes qui empêchent la participation?

- ❖ Evaluer les impacts potentiels directs et indirects des produits proposés sur la communauté afin de concevoir des actions sociales et de minimiser (ou d'éliminer) les impacts sociaux négatifs.
- ❖ Analyser les aspects légaux pouvant affecter le groupe cible tels que l'accès aux ressources et les droits des utilisateurs.

En utilisant les fiches de contrôle, l'équipe va:

- ❖ Identifier les membres du groupe cible directement impliqués aussi bien que les personnes indirectement affectées.
- ❖ Evaluer les compétences des membres du groupe cible et leur accès aux ressources et services productifs.
- ❖ Evaluer le niveau de participation que les membres du groupe cible s'attendent à avoir dans les activités proposées.
- ❖ Evaluer la capacité des membres du groupe cible à s'adapter au changement qui résultera de la nouvelle entreprise.

La méconnaissance des règles et réglementations et des questions légales affectant le développement des entreprises est une faiblesse des populations habitant les zones isolées du fait de leur accès limité à l'information. Les impliquer dans l'analyse sociale et institutionnelle peut renforcer leur capacité à défendre leurs droits et à ouvrir leur esprit à de nouvelles idées. Dans la région centrale du Viet Nam par exemple (cf. l'étude de cas de Change Bink au Viet Nam), les gens ont réalisé que la formation de groupes d'auto-assistance pour la gestion du rotin pouvait leur être avantageuse. Ils ont appris au cours du processus ADM que la commune aurait passé sous contrat la gestion des terres forestières aux groupes des producteurs. Il y a une autre conséquence positive de l'implication des membres du groupe cible potentiel dans l'analyse sociale. Ils sont en mesure de sélectionner des produits qui répondent à leurs besoins. De plus, ils acquièrent des savoirs-faire qu'ils pourront également utiliser plus tard lorsqu'il s'agira de faire le suivi de l'impact des nouvelles activités. Il est important que chaque sous-groupe (les riches, les pauvres, les sans-terres et les femmes) soit représenté afin qu'il puisse exprimer ses propres attentes et limites, qui influencent la sélection des produits de même que la taille et l'organisation des futures entreprises.

L'ANALYSE DES POLITIQUES, REGLES ET REGLEMENTATIONS

Plusieurs outils et méthodes peuvent être utilisés dans le cadre d'une analyse sociale/institutionnelle. L'un d'entre eux est l'analyse des directives, règles et réglementations. Les questions suivantes donnent des indications de base pour mener l'analyse.

- ❖ Quelles sont les directives, règles et réglementations concernant les produits forestiers?
- ❖ Les lois sont-elles effectives? Comment les gens arrivent-ils à contourner la loi?
- ❖ Evaluant l'attitude politique et l'implication du gouvernement (à tous les niveaux),
 - Le gouvernement renforce-t-il les lois?
 - Donne-t-il des indications claires?
 - Le gouvernement fournit-il des subventions pour les produits sous son contrôle?
- ❖ Quelles sont les directives et réglementations liées à l'accès aux ressources et tenures (tant en ce qui concerne la terre agricole que la forêt)?
- ❖ Quelles sont les directives et réglementations liées à l'accès au capital? Les petites sociétés ou industries ont-elles accès au capital? Les communautés ou leurs membres peuvent-ils avoir accès au crédit formel?
- ❖ Le système courant de taxation encourage-t-il ou non la commercialisation des produits (bruts ou finis)? Les gouvernements locaux prélèvent-ils des taxes (telles que le paiement aux postes de contrôle) sur les biens exportés de leur pays, préfecture ou province?
- ❖ Quelles sont les lois liées à l'exportation internationale des produits (bruts ou finis)?

Le rôle du facilitateur est de rendre les nouvelles informations disponibles aux entrepreneurs potentiels qui pourront par la suite décider du meilleur statut légal de leur entreprise. Cela signifie que le facilitateur devra prendre du temps pour traduire les textes juridiques en une forme accessible aux membres du groupe cible.

LE CALENDRIER DES ACTIVITES LIEES AUX PRODUITS FORESTIERS

Cet outil peut contribuer à la présentation de la répartition du travail et des activités entre les hommes et les femmes du groupe cible.

Le calendrier des activités liées aux produits forestiers essaie d'établir des cycles réguliers ou modèles d'activités impliquant les produits forestiers sur une période donnée. Le calendrier saisonnier aide à présenter diverses informations dans un cadre de temps commun. Il fait une étude comparée des activités villageoises mois par mois. Il identifie les cycles des activités menées au sein du groupe cible de manière régulière. Ces cycles sont importants dans la détermination des facteurs tels que l'implication des femmes, la disponibilité de la main-d'œuvre pour les nouvelles activités et les variations en cash-flow.

Les informateurs choisis au sein du groupe cible doivent provenir de catégories diverses de manière à ce qu'il y ait aussi bien des hommes que des femmes, des jeunes et des personnes âgées. Dans une communauté de plusieurs groupes distincts (classe, revenu, caste, ethnie, etc.) les calendriers de ménage peuvent aussi être recensés et comparés afin d'identifier les différences existant au niveau des activités.

Dans la Phase 2 du processus ADM, les informations concernant la demande de la main-d'œuvre (impliquant les hommes, les femmes, les enfants) et les saisons de la production forestière sont nécessaires. Cela aide à faire l'évaluation aussi bien de la charge de travail pour les hommes, les femmes et les enfants que de la disponibilité en main-d'œuvre pour les activités futures.

Voici une proposition de procédure:

- ❖ Utiliser de larges feuilles de papier avec des marqueurs de couleurs (ou d'abord faire une esquisse sur le sol si le groupe le préfère).
- ❖ Dessiner le calendrier local sous forme d'une matrice (avec des colonnes représentant les mois de l'année). Ecrire les mois en langue locale dans chaque colonne.
- ❖ Demander les produits forestiers récoltés, quand et par qui.
- ❖ Demander qui fait quoi avec les produits forestiers (par exemple, pas seulement qui collecte mais aussi qui transforme et qui vend le produit).

EXEMPLE

Dans l'étude de cas de Quang Binh au Viet Nam, le calendrier de récolte et de production des produits forestiers suivant a été préparé. Le Tableau D.3 présente le calendrier de récolte et de production des produits forestiers et ainsi la durée de l'approvisionnement pour les entreprises potentielles. Cela permet de clarifier la manière dont les différents produits peuvent être combinés afin que les producteurs puissent récolter et avoir des revenus tout au long de l'année.

TABLEAU D.3 Le calendrier de récolte et de production des produits forestiers dans les quatre communes couvertes par l'étude de cas de Quang Binh au Viet Nam												
RESSOURCES/PRODUITS	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Ressources naturelles/forestières												
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		
Jardins familiaux												
Fruits/légumes			X	X	X	X	X	X	X	X		
Poivre			X	X	X							
Vers à soie/Aliment		X						X				
Miel	X				X				X			

RESULTATS ATTENDUS

L'analyse sociale/institutionnelle permet de savoir si le groupe cible est prêt à développer les produits potentiels ou s'il a besoin de passer par une phase de préparation avant d'initier les activités de commercialisation proposées.

A travers cette analyse, les membres du groupe cible peuvent éviter de commettre les erreurs habituelles suivantes:

- ❖ La sous-estimation de l'importance des autorités locales (traditionnelle et gouvernementale), ce qui entraînerait la perte de leur soutien.
- ❖ La sous-estimation de l'importance des alliances stratégiques avec les autres usagers, ce qui conduirait à une action isolée trop limitée pour surmonter les contraintes du marché.
- ❖ La création d'un impact négatif pour les femmes, (augmentation inacceptable de la charge de travail, par exemple).
- ❖ La violation de la tradition locale, de la religion ou des lois verbales qui pourraient affecter l'entreprise.

- ❖ L'échec de partager les avantages avec les populations locales, ce qui peut créer un conflit social et affecter l'entreprise.
- ❖ La sous-estimation du temps et du coût qu'il faut pour obtenir les papiers légaux telle qu'une licence (de travail, de vente ou même d'exportation de certains produits), ce qui entraînerait des contraintes financières dans le démarrage de l'entreprise.
- ❖ L'exploitation d'une propriété qui est sujette à une dispute relative aux droits de propriété ce qui, à court terme, créerait des conflits et amènerait à suspendre les activités.

Collecter des informations scientifiques et technologiques

Les principales questions à aborder en ce qui concerne les aspects de la science et de la technologie par rapport à la commercialisation des produits sont:

- ❖ Quel est le niveau courant des compétences techniques utilisées pour l'extraction des ressources naturelles, les opérations post-récolte, la transformation et le marketing?
- ❖ Comment ces compétences techniques peuvent-elles être améliorées pour répondre aux exigences de nouveaux marchés?
- ❖ Quels sont les coûts des améliorations techniques?

PROFIL D'ACTIVITES DES ACTEURS EXISTANTS

A la fin des entretiens menés dans le cadre de l'analyse du circuit de distribution, l'équipe de collecte des informations doit poursuivre le travail avec les mêmes informateurs et leur poser des questions concernant les aspects scientifiques et la technologie qui affectent le développement d'un produit. Ces aspects comprennent:

- ❖ Les exigences de transformation, de stockage et de transport pour les produits sélectionnés au cours des différentes saisons.
- ❖ L'identification des défaillances du système existant et des compétences qu'il faudrait développer pour répondre aux exigences du marché, ainsi que l'identification des techniques qui pourraient être utilisées pour améliorer la production.
- ❖ L'identification des pratiques courantes de production, de transformation et commercialisation (en ce qui concerne les produits forestiers, l'adéquation avec l'étude écologique est indispensable).
- ❖ L'étude des infrastructures physiques (route, chemin de fer, aéroport), de la disponibilité de l'énergie (eau, électricité, bouse de bœuf, combustible), et des coûts.

Tous les acteurs intervenant dans la chaîne de distribution doivent être interviewés sur les utilisations et les exigences des produits (telles que la taille, la couleur et la qualité), les techniques de transformation. L'étude peut être conduite avec les professionnels locaux ou nationaux. Dans le cas d'une petite entreprise par exemple, il est souvent facile d'obtenir le prix d'un simple équipement de sources locales, mais pour une entreprise à une plus grande échelle, il est nécessaire de se rapprocher des centres de distribution d'équipements.

Toutes les composantes de l'étude technique doivent comprendre une analyse du coût. Cette analyse pourrait indiquer que la technologie proposée ou la formation aux techniques nécessaires pour l'introduction d'un produit compétitif sur le marché est trop coûteuse par rapport à la valeur du produit. Dans ce cas, le produit doit être supprimé ou une conception alternative du produit doit être considérée et sa faisabilité étudiée.

RESULTATS ATTENDUS

Ces informations constitueront une base pour présenter le niveau technique existant dans la production, la transformation et la commercialisation des produits sélectionnés et permettront de faire une évaluation du niveau potentiel d'amélioration. Le recours à des technologies est requis pour améliorer la production, intégrer des méthodes non nuisibles à l'environnement dans le processus de la production, et pour promouvoir la capacité des entrepreneurs potentiels à utiliser cette technologie améliorée. Le facilitateur identifiera les acteurs indirects qui peuvent aider dans ces domaines et des alliances techniques stratégiques seront nouées.

A la fin de cette étape, les améliorations techniques seront proposées et leurs coûts seront connus, et ces informations pourront être intégrées dans l'étape suivante.

A partir de ces méthodes, les entrepreneurs potentiels éviteront de commettre les erreurs habituelles suivantes:

- ❖ L'introduction de techniques inappropriées qui détruisent l'environnement et entraînent la décroissance de la productivité.
- ❖ L'introduction d'équipement dont la maintenance ne peut être assurée localement, limitant ainsi l'envergure de l'entreprise à court terme.
- ❖ La sous-estimation des coûts et difficultés liés à la réparation et à la maintenance, ce qui peut conduire à une entreprise non durable.
- ❖ La production de produits trop sophistiqués.
- ❖ L'impossibilité de fournir les matériaux d'emballage et les auxiliaires de transformation de façon régulière et suffisante.
- ❖ L'impossibilité de fournir en quantité suffisante, des infrastructures de stockage pour les matières premières et les produits finis.

ETAPE 2:

Sélectionner les produits ayant le potentiel le plus élevé

A l'Etape 1 de cette phase, le facilitateur a aidé les membres du groupe cible à analyser l'environnement commercial des produits qui avaient été sélectionnés à la fin de la Phase 1. A l'Etape 2, le groupe cible identifie les opportunités et les contraintes liées aux produits proposés afin de faire des comparaisons et de sélectionner les produits les plus prometteurs sur lesquels sera basée la future entreprise.

Comment sélectionner les produits?

Pour sélectionner les produits les plus prometteurs, le facilitateur et les membres du groupe cible:

1. traiteront les informations recueillies à l'Etape 1;
2. organiseront des ateliers pour tous les membres du groupe cible (y compris ceux qui ne faisaient pas partie des équipes des enquêteurs) afin de partager les résultats des études menées pour évaluer l'environnement du marché, pour identifier les opportunités et contraintes, pour classer les produits par ordre d'importance et ainsi sélectionner en conséquence les plus prometteurs.

Traiter les informations recueillies à l'Etape 1

Il est d'abord nécessaire que le facilitateur s'assure que tous les membres du groupe cible puissent comprendre les informations recueillies à l'Etape 1. Les enquêteurs doivent être formés au traitement des informations afin de pouvoir les présenter à tous les membres du groupe cible sous une forme simple et compréhensive. Ceci pourrait impliquer la formation des enquêteurs à:

- ❖ compiler les informations à partir des fiches de travail, ce qui inclut les types de classification et des variétés de produits, et le calcul des ventes, des prix, les valeurs, des parts de marché, des marges bénéficiaires ou des pertes par produit, et des types de consommateurs dans le temps;
- ❖ rendre cohérentes les informations (si les informations sont contradictoires ou inégales, il serait nécessaire de continuer à collecter les informations et d'avoir des entretiens).

EXEMPLE

L'étude de cas de Quang Bink au Viet Nam donne un exemple de la manière dont les informations recueillies en Phase 2 ont été rassemblées et analysées, et ensuite utilisées pour la sélection future des produits. Lorsque les informations recueillies au niveau des quatre communes ont été compilées, elles se présentaient comme suit:

Les produits forestiers jouent un rôle important dans l'économie du ménage du groupe cible. Un échantillon de 104 ménages a montré que près de 85 pour cent de la population sont impliqués dans la production pour le marché. Les produits forestiers représentent en moyenne de 30 à 65 pour cent de leur revenu total en espèces, qui couramment varie entre 38 et 215 \$EU par an pour 70 pour cent des ménages dont la plupart gagne entre 61 et 184 \$EU. Les 30 autres pour cent gagnent entre 215 et 884 \$EU dont une bonne partie entre 292 et 423 \$EU par an. Le rotin, les animaux sauvages, le miel, le calambac, le bois de service, les feuilles de palme, les vers à soie et les graines de quercus (par ordre d'importance) constituent les produits qui génèrent le plus de revenu.

Organiser des ateliers avec les membres du groupe cible

Une fois les informations compilées, on organise des ateliers pour:

- ❖ Partager les résultats de l'étude sur l'environnement du marché.
- ❖ Identifier les opportunités et contraintes.
- ❖ Sélectionner les produits les plus prometteurs.

DIFFUSER LES RESULTATS DE L'ETUDE SUR L'ENVIRONNEMENT DU MARCHE

L'équipe de collecte des informations présentera aux autres membres du groupe cible les résultats rassemblés à partir de l'étude, afin de leur fournir une base suffisante pour la sélection des produits.

IDENTIFIER LES OPPORTUNITES ET LES CONTRAINTES

La collecte des informations justifiée que si ces informations sont utilisées pour réaliser les activités. Les membres du groupe cible auront besoin d'être assistés pour être bien préparés en vue de la sélection des produits les plus prometteurs. Il leur sera nécessaire d'analyser plus avant les résultats de l'étude des circuits de distribution afin d'évaluer plus attentivement les produits. Ils auront recours pour cela à un outil dénommé "tableau d'évaluation du produit".

Tableau d'évaluation du produit

Cet outil aidera les membres du groupe cible à analyser plus profondément les informations. A travers cet exercice, ils auront à évaluer chaque produit et à justifier leurs choix, approfondissant ainsi leurs analyses.

L'exercice d'évaluation de produit peut avoir un grand impact sur la future sélection des produits. A travers cette évaluation, les membres du groupe cible identifient les critères qui, à leurs yeux, sont importants et qui seront inclus dans le formulaire de critères de sélection dans le prochain exercice. Tous les sous-groupes intéressés doivent être en mesure de prendre part à un exercice d'évaluation pour s'assurer que leurs besoins sont pris en compte lors de la sélection du produit. En fonction du nombre de sous-groupes identifié au niveau des étapes précédentes, il se peut que le facilitateur ait besoin de planifier plus d'un exercice d'évaluation.

Le facilitateur aidera les membres du groupe cible à:

- ❖ lister les opportunités et aspects positifs pour le produit;
- ❖ lister les contraintes à surmonter afin d'améliorer le statut actuel du produit;
- ❖ classer les opportunités aussi bien que les contraintes à travers les dossiers de développement de l'entreprise de manière à pouvoir identifier le genre d'appui nécessaire pour chaque type de problème.

Ce qui suit constitue des exemples d'opportunité pour un produit.

- ❖ Une grande opportunité par rapport au domaine de **marché/économie** est la demande croissante, au

fur et à mesure que les consommateurs expriment un nouveau besoin. La tisane népalaise, par exemple, était traditionnellement consommée par les populations locales pour augmenter l'espérance de vie et garantir la bonne santé. Avec le déclin de l'utilisation de la médecine traditionnelle du fait de la pression des médecines modernes importées, la consommation de la tisane a chuté. Du fait du déclin de la demande, les prix offerts aux producteurs sont devenus faibles. Tenant compte des informations obtenues sur l'usage traditionnel de cette plante, sur ses avantages thérapeutiques prouvés et sur la demande croissante pour les produits "naturels", on a identifié la production d'une tisane "nouveau look" comme étant une niche commerciale potentielle.

- ❖ Une **opportunité par rapport à la gestion des ressources/environnement** serait la production/collecte durable du produit. Au Népal, par exemple, la récolte gérée des plantes médicinales de grande valeur qui poussent à une grande altitude inclurait la récolte seulement après dissémination des graines, après avoir laissé une portion de la plante en vue de sa régénération ou après rotation de la récolte pour avoir une forte demande et un produit de prix élevé. A titre d'exemple, citons la valériane (*Nardostachys jatamasi*), qui doit être récoltée tous les trois ans seulement, afin d'avoir des racines commercialisables.
- ❖ Une opportunité par rapport au domaine **social/institutionnel** au niveau national (cela peut aussi se passer au niveau provincial) consisterait en une politique et une légalisation qui autorisent l'accès à certains produits même dans des zones protégées. Si les populations locales ont légalement accès à certains produits et sont en mesure de gérer leur exploitation, alors ces produits peuvent être considérés pour un développement futur au cas où ils ont un bon potentiel de marché. Une opportunité par rapport au domaine social/institutionnel au niveau de la communauté serait l'existence de solides liens de solidarité et des activités de groupe au sein des groupes d'intérêts de produits forestiers. Cela faciliterait l'organisation des groupes de producteurs et la production d'une quantité suffisante de matières premières. Au Viet Nam par exemple, les agents commerciaux sont peu disposés à se rendre à pied dans les villages lointains pour collecter des quantités insignifiantes de matières premières, mais ils préfèrent se déplacer pour des quantités plus importantes offertes par un groupe de producteurs.
- ❖ Une opportunité par rapport aux domaines **scientifiques et technologiques** est celle qui comporte un bon niveau d'expertise ou d'équipements. Au Népal par exemple, de grandes quantités de racines de valériane étaient disponibles, mais elles étaient trop lourdes pour être, de manière rentable, transportées jusqu'au marché à dos d'homme. Cependant le développement du produit pourrait être envisagé si la valériane était transformée en huile essentielle issue de la distillation artisanale, transformant la plante ainsi en un produit beaucoup plus léger à transporter et bénéficiant d'une meilleure valeur marchande.

EXEMPLE

Le Tableau D.4 résume les résultats de l'exercice conduit sous la direction de l'équipe de facilitation dans l'étude de cas de Quang Binh au Viet Nam. Ce tableau présente des conclusions sur le miel au niveau de la communauté.

TABLEAU D.4 Evaluation du produit: les conclusions sur le miel au niveau de la communauté dans l'étude de cas de Quang Binh au Viet Nam			
MARCHE/ECONOMIE	GESTION DES RESSOURCES/ ENVIRONNEMENT	VOLET SOCIAL/ INSTITUTIONNEL	SCIENCE ET TECHNOLOGIE
<p>Opportunités</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 possibles avec les sous-produits (cire d'abeilles, pollen)</p> <p>Miel: spécialité des deux districts</p>	<p>Opportunités</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>Opportunités</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>Opportunités</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>Contraintes</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>Contraintes</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>Contraintes</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>Contraintes</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>

Le tableau d'évaluation des produits aboutit souvent à la transformation des produits existants en de nouveaux produits, dans la mesure où les produits proposés seront d'une certaine manière différents des produits existants au moment de l'étude.

La distinction entre produits existants et nouveaux produits dépend des sites: un produit existant à un endroit peut être un nouveau produit dans un autre village. Par exemple, la fleur de l'hibiscus est un produit qui existe dans un village vietnamien où il sert comme ingrédient principal pour la fabrication du parfum. Cependant, il pourrait constituer un nouveau produit dans un autre district où l'hibiscus est utilisé comme plante ornementale.

La sélection devra considérer exclusivement les produits existants ou nouveaux résultant des exercices du tableau d'évaluation des produits.

EXEMPLE

Dans l'étude de cas de Quang Binh au Viet Nam, avant de faire l'exercice d'évaluation du produit, le miel constituait l'un des produits potentiels. A la fin de l'exercice, il a été convenu que le miel d'apiculture conditionné serait sélectionné. Après avoir étudié les opportunités et contraintes liées à la production du miel et l'amélioration de sa qualité, les entrepreneurs ont décidé de conditionner le miel en bouteille, proposant ainsi un nouveau produit.

SÉLECTIONNER LES PRODUITS LES PLUS PROMETTEURS

A partir des résultats de l'évaluation du produit, le facilitateur va pouvoir alors guider les participants à l'atelier à procéder à la sélection finale des produits, à partir des résultats des tableaux d'évaluation des produits. Les principaux outils à utiliser dans cet exercice sont les critères de sélection des produits et la comparaison des scores des produits.

Il est rare qu'un simple produit comble les attentes d'un grand nombre des membres du groupe cible, notamment dans un contexte social hétérogène. Dans le contexte d'un projet où le nombre des bénéficiaires constitue une préoccupation, il est important de sélectionner plus d'un ou de deux produits. Le nombre de produits sélectionnés reflètera souvent la diversité sociale et les attentes du groupe cible.

FORMULAIRE DE CRITERES DE SELECTION DU PRODUIT

En se servant du formulaire de critères de sélection du produit, le facilitateur encouragera les participants à l'atelier à contrôler chaque produit sur la base d'une liste de critères et les classera en conséquence (cf. liste des critères à l'Etape 1).

Il est important que le facilitateur laisse les membres du groupe cible conduire l'exercice dans la mesure où leur implication personnelle dans l'évaluation du produit renforcera leur confiance et leur volonté de le développer.

Les étapes de préparation d'un formulaire de critères de sélection du produit et de classement des produits sont les suivantes:

- ❖ Prendre chaque produit se trouvant sur la liste de sélection qui résulte des tableaux d'évaluation des produits.
- ❖ Remplir un formulaire de critère de sélection par produit.
- ❖ Se référer aux données collectées, puis encercler le score le plus approprié par rapport à chaque critère.
- ❖ Calculer le score total pour le produit.

Selon la nature du produit, le facilitateur fera usage de deux formulaires distincts, l'un pour les produits récoltés et l'autre pour les produits cultivés.

Le facilitateur laissera aux participants la latitude de choisir comment ils comptent faire cet exercice: les participants peuvent remplir le formulaire entier pour chaque produit à tour de rôle ou bien ils peuvent mettre tous les produits sur le même formulaire. Les paramètres sur le formulaire de sélection sont classés de 1 à 3 selon leur contribution potentielle, ou leur influence par rapport à la réalisation des buts de développement du produit et du marché. Si, par exemple, le critère est positif pour le développement futur du produit, il occupera un rang élevé. Ceci constitue un classement relatif fait pour faciliter la comparaison des produits; il serait dérisoire de prendre le classement pour une valeur absolue. Dans certaines situations, il sera nécessaire de changer certains paramètres, et l'on ajoutera ou retranchera certains critères afin d'adapter la sélection aux objectifs spécifiques.

Dans l'étude de cas de Quang Binh au Viet Nam, par exemple, l'objectif était d'avoir des entreprises viables dont un grand nombre de gens tireraient profit. Par conséquent, la cote des facteurs sociaux comportait des paramètres plus larges.

TABLEAU D.5 Modèle de formulaire de sélection du produit pour le miel domestique dans l'étude de cas de Quang Binh au Viet Nam		
CRITERES	ECHELLE	SCORE
MARCHE/ECONOMIE		
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
GESTION DES RESSOURCES/ENVIRONNEMENT		
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
VOLET SOCIAL/INSTITUTIONNEL		
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
SCIENCE ET TECHNOLOGIE		
Adaptabilité aux petits entrepreneurs de milieu rural: Site des unités transformation	Village District Province/autre	3 2 1
Adaptabilité aux petits entrepreneurs de milieu rural: 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
Total		42
NB: 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.		

COMPARER LES SCORES DES DIFFÉRENTS PRODUITS

Une fois le formulaire de critères de sélection pour chaque produit rempli, les membres du groupe cible compareront les scores des produits. Les produits ayant obtenu les meilleurs scores au total sont les plus prometteurs. La procédure comprend les trois étapes suivantes:

- Utiliser une grande feuille de papier avec des marqueurs de couleur (ou si le groupe le préfère, faire une esquisse sur le sol).
- Présenter le formulaire de comparaison sous forme de matrice (avec les colonnes représentant les différents produits). Dresser la liste des critères dans la première colonne et mettre le nom des produits en haut de chaque colonne successive.
- Reporter les scores (en utilisant des chiffres ou d'autres symboles tels que des cailloux, des fleurs ou des feuilles, comme dans le cas du formulaire précédent) obtenus par le produit pour chaque paramètre dans la colonne qui convient.

EXEMPLE

Dans l'étude de cas de Quang Binh au Viet Nam, la comparaison des scores du produit a été faite en atelier par un groupe de futurs entrepreneurs. Celle-ci est présentée dans le Tableau D.6.

- ❖ Le Tableau D.6 donne une indication sur les produits les plus prometteurs à développer dans les circonstances locales. Dans cet exemple, figurent le miel domestique, les vers à soie et le rotin cultivé. Le rotin sauvage et le poivre noir semblent aussi être prometteurs tandis que les balais fabriqués à partir d'une herbe, les feuilles de palme et le miel sauvage comportent un plus grand risque ou nécessitent des mesures correctives.
- ❖ Le Tableau D.6 met aussi en évidence les forces et les faiblesses de chaque produit. Ceci fournit une base précieuse pour la conception de la stratégie de l'entreprise. Le tableau indique les domaines à renforcer si l'un veut rendre le produit florissant. Par exemple, la fabrication de balai pourrait constituer une activité très rentable si l'on pouvait trouver plus de débouchés et si un plus grand nombre de consommateurs pouvaient être en contact avec les producteurs. Ceci nécessiterait un travail spécifique de développement de marché. Le tableau indique aussi la sensibilité sociale des produits; si l'on doit mettre plus l'accent sur les aspects sociaux, ainsi la production des vers à soie (qui a eu 10 points pour le critère social) aura un avantage comparatif sur le miel domestique (qui a eu 8 points pour le critère social) parce qu'il prend en considération la dimension de genre.

Les produits ayant obtenu les meilleurs scores constitueront la base des futures entreprises pour lesquelles une stratégie et un plan d'action seront développés dans la Phase 3.

A la fin dont émane l'exemple ci-dessus, les paysans qui ont mené l'opération de sélection ont décidé de retourner dans leurs villages et de former des groupes motivés pour développer en commun un ou plusieurs des produits les plus prometteurs. Cette étape sera décrite dans la prochaine phase.

TABLEAU D.6 Comparaison des scores des différents produits dans l'étude de cas de Quang Binh au Viet Nam									
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
MARCHE/ECONOMIE									
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
Sous-total	12	12	10	11	8	12	14	8	10
GESTION DES RESSOURCES/ENVIRONNEMENT									
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
Sous-total	7	11	11	10	11	9	9	12	9
VOLET SOCIAL/INSTITUTIONNEL									
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
Sous-total	7	8	9	12	8	9	10	8	8
SCIENCE ET TECHNIQUE									
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
Sous-total	6	11	7	10	7	8	9	9	6
TOTAL	31	42	37	43	34	38	42	37	33

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

Il est important que les membres du groupe cible décident par eux-mêmes de leurs activités commerciales et qu'ils puissent développer et gérer leurs propres entreprises. Mais pour susciter l'appui extérieur (l'investissement ou la formation par exemple), il leur faut s'organiser au sein d'une structure officiellement reconnue.

A la fin de la Phase 1, les membres du groupe ont pris conscience des avantages que comporte le travail en groupe et dans l'Etape 1 de la Phase 2, l'analyse sociale/institutionnelle a fourni des informations sur les possibilités légales aux futurs entrepreneurs désireux de structurer leurs activités.

Dans cette phase, les futurs entrepreneurs débattent de ces possibilités et commencent par former des groupes d'intérêt.

Les groupes seront formés par les membres du groupe cible en fonction du (des) produit(s) qu'ils veulent développer et selon leurs propres affinités avec les autres membres. La stratégie choisie par chaque membre du groupe reflétera des préoccupations sociales:

- ❖ Ils peuvent sélectionner un produit et se joindre au groupe qui le développe (déjà).
- ❖ Ils peuvent se joindre à plus d'un groupe s'ils sentent qu'ils ont la capacité et le désir d'avoir des revenus supérieurs (atteignant ainsi les objectifs financiers fixés à la Phase 1) à travers des activités diverses.

Il se peut que des gens appartenant à un même groupe d'intérêt se fixent des objectifs financiers différents et cela peut avoir un impact sur l'intensité de leurs activités.

EXEMPLE

Dans l'étude de cas de Quang Binh au Viet Nam, les producteurs ont décidé de former une plate-forme informelle de petits groupes fédérés travaillant ensemble pour la production et la commercialisation des mêmes produits.

Un groupe professionnel de cinq ou six personnes pourrait avoir décidé de se mettre ensemble pour monter une petite industrie de transformation à un niveau plus élevé dans le circuit du produit.

Les commerçants du même sous-secteur comme les plantes médicinales peuvent créer des groupements professionnels pour approvisionner des marchés plus importants et pour résoudre les problèmes liés à l'emballage et à l'acheminement de leurs marchandises.

Un groupe d'intérêt peut avoir une ou plusieurs fonctions (exemple: produire uniquement, ou produire et transformer, ou encore transformer et faire la commercialisation).

La structure légale des groupes d'intérêt peut évoluer au fur et à mesure que leurs activités se développent. Un groupe de producteurs de rotin peut par exemple commencer par travailler de manière informelle tout en apprenant par la pratique les règles de fonctionnement d'un tel groupe. A un stade plus évoluée, lorsque la production atteindra un niveau significatif, ils peuvent prendre la décision d'enregistrer leur groupe sous un régime légal spécifique. D'un autre côté, une unité de transformation de petite dimension peut avoir besoin de vite remplir les formalités d'enregistrement afin de pouvoir recevoir l'appui financier d'une banque, ou simplement afin d'obtenir l'autorisation de vendre les produits.

A chaque situation correspond une procédure différente. 92. La section suivante présente une procédure possible pour la formation des groupes d'intérêt.

Comment former les groupes d'intérêt?

La formation des groupes d'intérêt doit être initiée lors de l'atelier tenu à l'Etape 2 de la présente phase, suite à la sélection des produits. Le facilitateur va:

- ❖ Rappeler aux membres du groupe cible les avantages que comportent pour eux le fait de s'organiser en groupe.
- ❖ Demander aux participants de décider s'ils veulent ou non créer des groupes d'intérêts.
- ❖ Ecrire sur une grande feuille de papier, les noms de participants désireux de développer un ou plusieurs produits (il en résultera une liste d'initiateurs de groupe d'intérêts).
- ❖ Débattre du rôle des initiateurs dans la création des groupes d'intérêts par produit (le facilitateur pourrait par exemple proposer aux initiateurs de retourner dans leurs villages pour se réunir avec les hommes et les femmes qui sont impliqués dans les activités similaires aux leurs, dans le but de les motiver pour qu'ils rejoignent les groupes d'intérêts).
- ❖ Expliquer qu'une fois les groupes d'intérêts formés, il reviendra aux membres de nommer un ou deux représentants qui seront leurs interlocuteurs auprès des étrangers (tels que le projet, la banque, les acheteurs et les autres groupes).
- ❖ Organiser un atelier pour préparer le développement de la Phase 3.

EXEMPLE

Appliquant cette procédure à l'étude de cas de Quang Binh au Viet Nam, des groupes de producteurs ont été formés pour finaliser la planification et le développement des entreprises rurales. Deux principaux types de groupes ont été formés: ceux qui se sont organisés autour d'un produit déjà reconnu comme étant prometteur (le miel, le rotin, les vers à soie et le poivre noir); et ceux qui travaillent avec des produits plus traditionnels (feuilles de palme et herbe destinée à la fabrication des balais) mais qui n'ont pas encore réalisé qu'ils peuvent initier d'autres activités plus rentables. En plus de ces groupes, plusieurs ménages se sont rendus compte, grâce à l'atelier, que la production de feuille de palme n'était pas aussi rentable que les autres types de production à cause du manque de débouché, de perspective limitée de transformation ainsi qu'en raison des difficultés de gestion des ressources. On a donc encouragé ces ménages à diriger leurs activités vers l'un ou plusieurs des autres produits sélectionnés. Six groupes représentant 19 ménages se sont rangés à cette option. Il est à noter que ni l'équipe de facilitation ni le personnel du projet n'ont influencé les décisions des participants quant à la taille et l'adhésion des groupes, ou au sujet de leur localisation. Les entrepreneurs leaders ont reçu l'autorisation des autorités locales pour former ces groupes informels. C'est ainsi que les futurs entrepreneurs se sont organisés en fonction des produits, des affinités familiales ou amicales et à la situation géographique.

Identifier les entrepreneurs leaders

Au cours de la formation des groupes d'intérêt, les membres du groupe cible doivent s'efforcer d'identifier les individus qui parmi eux montrent une grande motivation et une aptitude à devenir des entrepreneurs leaders.

Trois types de chefs émergent souvent:

- ❖ 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 ayant une bonne éducation (tels que les instituteurs à la retraite et les agents de l'administration) et de l'expérience dans la gestion des affaires villageoises (ces gens sont souvent des notables de la communauté).
- ❖ Ceux qui sont compétents dans la production de produits spécifiques et qui, par conséquent, détiennent des connaissances techniques et de l'expertise.

Il est aussi important que les chefs d'entreprise aient l'aptitude à motiver et diriger les autres à travers la démonstration et la vulgarisation. La fiche de contrôle dans l'Encadré D.2 est conçue pour aider les membres du groupe cible à reconnaître les entrepreneurs potentiels.

ENCADRÉ D.2
LES QUALITÉS D'UN BON ENTREPRENEUR

- Il prend des initiatives
- Il trouve les opportunités et les saisit
- Il s'inspire de l'expérience du passé
- Il est persévérant
- Il va à la quête de l'information
- Il attache de l'importance à la qualité du travail
- Il respecte les clauses des contrats de travail
- Il est efficace
- Il est un planificateur systématique
- Il trouve des solutions aux problèmes qu'il rencontre
- Il est confiant en lui-même
- Il est persuasif. Il sait influencer les autres

Les entrepreneurs qui réussissent sont ceux qui sont orientés vers l'accomplissement des objectifs, la résolution des problèmes, la direction et la gestion.

Adapté de T. Fricke, 1994.

L'objectif de la Phase 2 est de sélectionner les produits ayant le meilleur potentiel et de collecter de l'information pour les développer ultérieurement, sélectionner les produits, les marchés et les modes de commercialisation possibles. A la fin de cette phase, les groupes d'intérêt seront constitués pour développer chacun des produits sélectionnés et une équipe sera formée pour réaliser la Phase 3.