

GCP/RAF/408/EC

« Mobilisation et renforcement des capacités des petites et moyennes entreprises impliquées dans les filières des produits forestiers non ligneux (PFNL) en Afrique Centrale »

FORMATION A LA PHASE 3 DE L'APPROCHE ANALYSE ET DEVELOPPEMENT DES MARCHES (ADM)

**Rapport de mission
Maroua/Bamenda
30 Mai au 20 Juin 2009**

Projet financé par la Commission Européenne



Le présent document a été réalisé avec la participation financière de l'Union Européenne.
Les opinions qui y sont exprimées ne peuvent en aucun cas être considérées comme reflétant la position officielle de l'Union Européenne.

Table des matières :

1. Introduction :
2. Rappel des objectifs de la mission
3. Itinéraire :
4. Liste des participants, répartition en groupes de travail, support des facilitateurs
5. Présentation des ateliers et des principaux résultats :

Etape 1 : Revue de la phase 2

Etape 2 : Visite de terrain pour la collecte d'informations complémentaires au niveau des volumes de transactions et des prix effectués entre chaque intermédiaire de la chaîne de commercialisation.

Etape 3 : Détermination de la taille / des limites de l'entreprise.

Etape 4 : Calculs financiers d'une entreprise :

Formulation du Plan de Développement d'Entreprise (PDE)

Planification des activités du projet

Annexe 1 Itinéraire de la mission

Annexe 2 Liste des participants répartis en groupes de travail

Annexe 3 Exemple de schéma de chaîne de commercialisation

Annexe 4 Les données de marché

Annexe 5 Etapes à suivre pour déterminer la taille / les limites d'une entreprise telles que partagées pendant la formation

Annexe 6 Estimation de la taille de l'entreprise

Annexe 7 Définir les activités de l'entreprise et réaliser s'il est nécessaire d'enregistrer officiellement et rapidement l'entreprise.

Annexe 8 Calculs financiers d'une entreprise :

Annexe 9 Canevas d'un PDE

Annexe 10 Calculs d'un PDE (Dossier Excel)

Annexe 11 Planification. (Dossier Excel)

Annexe 12 Exemple de PDE

1. Introduction :

Dans son ensemble la mission s'est très bien déroulée tant au niveau de l'organisation qu'au niveau technique.

Je remercie tout le personnel du projet (sans oublier la responsable administrative Clarisse Nguimfack et le chauffeur Sani Mohamadou) et les partenaires pour leur active participation et leur bonne humeur qui ont permis à la mission de se dérouler dans les meilleures conditions et d'atteindre ses objectifs.

Les évaluations journalières et en fin de formation ont montré que les participants : CTL, facilitateurs et représentants des groupes d'intérêt ont compris les étapes de la phase 3 et seront capables d'utiliser leur nouvelles compétences pour aider, à leur niveau respectif, d'autres groupes d'intérêt à mettre en place des petites entreprises basées sur l'utilisation durable des produits forestiers non ligneux (PFNL).

Un effort particulier a été fait pour donner aux CTL et aux facilitateurs les outils qui leurs permettront non seulement d'aider les groupes d'intérêt à formuler des PDE mais aussi de mettre en place pratiquement sur le terrain des entreprises viables.

Compte tenu :

- 1) Des limites de temps : respectivement pour les groupes d'intérêt, 5 jours pour chaque formation et 7 jours pour les CTL et les facilitateurs
- 2) Des attentes exprimées au début de chaque formation par les CTL, facilitateurs et représentant des groupes d'intérêt : une grande majorité ont exprimé le désir d'avoir une formation pratique basée sur leur situation afin d'être capables de formuler leur PDE et de mettre en place leur entreprise,

La phase 2 n'a pas pu être revue systématiquement comme il était prévu dans les termes de référence de la mission, et la formation s'est donc focalisée sur :

- a) la phase 3 de l'ADM.
- b) la planification des activités à mettre en place pour aider pratiquement d'une part les groupes d'intérêt à créer puis gérer leur entreprise après la production de leurs plans de développement d'entreprise, et d'autre part aider d'autres groupes d'intérêt à concevoir leur plan de développement d'entreprise.

Durant chaque atelier les représentants des groupes d'intérêt ont pu pour «leur» entreprise :

- Sélectionner les marchés les plus intéressants et facilement accessibles.
- Définir les coûts de production et les prix de vente des produits.
- Estimer les quantités à produire annuellement.
- Définir et calculer les investissements fixes.
- Définir les apports en capital devant être fait par les membres de son groupe d'intérêt.
- Effectuer les calculs de rentabilité ainsi que les besoins mensuels en liquidité pendant la première année d'activité.
- Commencer la rédaction du PDE.

2. Rappel des objectifs de la mission

- Aider le coordinateur national à faire un point de situation sur les activités menées et les résultats obtenus.
- Faciliter deux ateliers permettant :
 - De partager les résultats de l'application des phases 1 et 2 dans leurs sites par les CTLs et les facilitateurs et les représentants des groupes d'intérêt.
 - De former théoriquement et pratiquement les CTL, les facilitateurs et des représentants des groupes d'intérêt à la phase 3 sur deux des sites pilotes du projet afin qu'ils puissent l'appliquer dans leurs sites à l'issue de la formation.
- De faciliter la planification des activités avec les CTLs et la coordination du projet.
- De préparer un rapport comprenant des recommandations et un plan d'action pour le suivi des activités.

3. Itinéraire :

L'itinéraire est présenté en annexe 1

4. Liste des participants, répartition en groupes de travail, support des facilitateurs

Atelier de Maroua

Durant la première journée de l'atelier les CTL et les facilitateurs se sont réunis afin de préparer la formation. Il a été décidé que des groupes de travail seraient organisés pendant la formation, en fonction des produits retenus pendant la phase 2 et de donner la responsabilité à un facilitateur / CTL d'assister un groupe de travail tout au long de l'atelier.

Les représentants des groupes d'intérêt de gomme arabique n'ayant pas pour objectif de formuler leur PDE mais de maîtriser la phase 3 de l'ADM afin de l'utiliser ultérieurement ont été répartis dans les groupes de travail ayant peu de participants.

Les groupes travaillant sur le beurre de karité et sur l'huile de neem ont éprouvé plus de difficultés par rapport aux autres groupes pour les raisons suivantes :

- Ces produits (huiles de neem et beurre de karité) impliquent de la transformation donc plus de réflexion et de calculs pour l'élaboration des PDE.
- Les groupes travaillant sur l'huile de neem et le beurre de karité ont été défavorisés dans la mesure où ils étaient plus nombreux et avaient des difficultés d'expression écrite et de calcul.
- Contrairement aux autres groupes, les membres du groupe de neem ne pouvaient utiliser l'ordinateur pour faire des saisies. Il leur a été ajouté un autre participant (de la SNV) muni d'un laptop. Ceux du groupe beurre de karité après des retards dus aux exercices de calculs ont également reçu un laptop du projet.

Atelier de Bamenda

Pour l'atelier de Bamenda, les groupes de travail ont été organisés de façon à permettre à chaque facilitateur de suivre les groupes d'intérêt de la région dans laquelle il travaille. Chaque facilitateur a reçu le support d'un des CTL présents à la formation et du représentant de SNV. Dès le début de l'atelier un ordinateur a été alloué à chaque groupe de travail. Ce type d'organisation a permis une meilleure répartition des charges de travail par facilitateur. La liste des participants des 2 ateliers est en annexe du document.

5. Présentation des ateliers et des principaux résultats :

Afin de répondre aux attentes des participants qui voulaient une formation pragmatique basée sur les cas concrets de chaque participant, la formation s'est déroulée selon les 4 étapes suivantes:

- Revue de la phase 2 sous forme d'exercices permettant de revoir les chaînes de commercialisation, les prix et les volumes à chaque niveau de la chaîne.
- Visite de terrain permettant de recueillir les données manquantes
- Exercices permettant de définir les contours / limites des entreprises : quantités à produire annuellement, investissement, processus de production.
- Calculs puis formulation des Plan de Développement d'Entreprise.

5.1. Etape 1 : Revue de la phase 2

a. Le schéma de la chaîne de commercialisation

Cette revue s'est déroulée sous forme d'exercices permettant de revoir les chaînes de commercialisation, les prix et les volumes à chaque niveau de la chaîne.

Il semble que les participants n'avaient pas tout à fait assimilé le point de la phase 2 sur l'objectif et la façon de dessiner le schéma de la chaîne de commercialisation.

Il leur a été rappelé que le but du schéma de la chaîne de commercialisation est de permettre :

- D'une part de visualiser où et par qui le produit est commercialisé, les prix pratiqués à chaque étape de la commercialisation et d'évaluer jusqu'où il sera possible d'intervenir « facilement » dans la chaîne.
- D'autre part de visualiser où il est nécessaire d'obtenir des informations complémentaires.

Un exemple de schéma de la chaîne de commercialisation est rappelé en annexe 3

b. Estimation des quantités produites et commercialisées par chaque type d'acteur de la chaîne de commercialisation

Il fut demandé aux participants de faire un exercice dont l'objectif était de calculer, à partir des informations même partielles des études de marché effectuées durant la phase 2, les volumes de transaction à chaque niveau de la chaîne de commercialisation afin d'estimer la part de marché que pourrait prendre avec un minimum de risque la nouvelle entreprise.

Le consultant a voulu s'assurer que les participants pouvaient réussir à comparer la production de la future entreprise avec la demande à chaque niveau de la chaîne de commercialisation : les participants ont compris que si au niveau d'un type d'intermédiaire (ou maillon de la chaîne) la production de la future entreprise ne correspond qu'à une petite partie du volume du marché (la demande) le risque d'erreur dans le choix de la stratégie de vente du produit est faible, par contre si la production est proche de la demande le risque d'erreur dans le choix est plus important.

Les participants ont été amenés à calculer les prix moyens effectués par chaque type d'intermédiaire à chaque niveau de la chaîne de commercialisation selon les informations qu'ils avaient collectées en phase 2, et à évaluer les coûts de transport et des autres activités (de transformation de stockage, etc.) effectués par les intermédiaires de la chaîne de commercialisation.

Les participants ont ainsi compris comment estimer le volume des quantités échangées à chaque étape de la chaîne de commercialisation ainsi que les quantités produites dans la région concernée, par des calculs d'approximation simples à partir des informations obtenues pendant la phase 2.

Il faut noter que pour des raisons de contrainte de temps, au vu des résultats des calculs de chaque groupe d'intérêt présents à l'atelier et afin de ne pas submerger les participants d'informations détaillées il n'a pas été jugé nécessaire / possible de revenir en détails sur l'analyse des résultats.

5.2. Etape 2 : Visite de terrain pour la collecte d'informations complémentaires au niveau des volumes de transactions et des prix effectués entre chaque intermédiaire de la chaîne de commercialisation.

L'Objectif de cette visite a été :

- De recueillir les informations qui permettraient de compléter la chaîne de commercialisation, les volumes de transaction et les prix.
- Dans la mesure du possible de commencer des négociations de contrat avec des acheteurs potentiels.

Cette visite de terrain a été importante pour les participants pour les raisons suivantes :

- En plus de la collecte d'information, cette étape est très importante car elle a permis aux participants de revoir concrètement sur le terrain la chaîne de commercialisation, de se faire une idée concrète de la place de leur future entreprise dans la chaîne de commercialisation et de prendre confiance en eux.

5.3. Etape 3 : Détermination de la taille / des limites de l'entreprise.

En principe en fin de phase 2, il y a assez d'information pour permettre aux participants de situer leur future entreprise dans la chaîne de commercialisation.

a. Au cours de l'atelier, il leur a fallu d'abord déterminer la taille / les limites / les quantités à produire et vendre.

La méthode employée durant l'atelier a été d'aider les participants à :

- estimer la taille (calculer la quantité à produire) de leur future entreprise en fonction de leurs besoins financiers (en d'autres termes l'argent dont ils ont besoin pour couvrir les dépenses importantes qu'ils aimeraient faire mais qu'ils ne peuvent effectuer à présent avec leurs activités agricoles et non agricoles habituelles (ce qui reprend ou correspond aux résultats de l'étape 2 de la phase 1)

- Vérifier si cette quantité est réalisable compte tenu de leur force de travail, des capacités du marché, de leur capacité d'investissement et des ressources de la nature.

Les participants ont comme toujours un peu de résistance à passer du temps sur cet exercice, mais il semble indispensable pour leur permettre de ne pas rêver, de s'ancrer dans la réalité à la fois de leurs besoins mais aussi du marché et de la durabilité des ressources. Certains participants ont estimé des besoins largement au-dessus des revenus issus de la vente de leurs produits /PFNL. C'est la raison pour laquelle il a fallu passer du temps pour réajuster les coûts des besoins en fonction des capacités de production

b. Evaluation du prix de vente (A) qui sera effectué par la future entreprise pour une unité de produit.

Ensuite les participants ont été amenés à fixer leur prix de vente de la manière suivante :

- Si le marché est déjà bien déterminé, prendre le prix obtenu pendant l'étude de la chaîne de commercialisation au niveau de l'intermédiaire choisi.
- Si le marché n'est pas encore déterminé ou localisé à plusieurs niveaux de la chaîne de marché, prendre la moyenne des prix de vente pour les différents niveaux de la chaîne de commercialisation envisagés.

Commentaires :

Le prix de vente (A) obtenu est une première approximation. Il devra être ajusté lors des calculs servant à la formulation du PDE. Il a été rappelé aux facilitateurs de faire attention à calculer le prix de vente d'une unité du produit qui sera fabriqué et vendu par la future entreprise.

c. Les participants ont dû rappeler le processus de production des produits envisagés c'est-à-dire la liste de toutes les étapes nécessaires à la fabrication d'une unité et adjoindre un coût pour chaque étape.

Ils ont dû ensuite calculer le coût de production pour une unité.

Pour chaque activité, ils ont été amenés à calculer le temps nécessaire à la production d'un certain nombre d'unités, de préciser toutes les activités induites pour sa production et les coûts entraînés. Puis ils ont divisé les coûts par le nombre d'unités pour obtenir les coûts de production par unité

Dans ces calculs ils ont dû :

- faire attention à garder toujours la même unité tout au long de la description de chaque étape de production et d'évaluation des coûts.
- faire la liste des équipements nécessaires pour la production et ramener le coût des équipements à une unité de production.
- garder en mémoire que ces calculs sont approximatifs. Ils seront détaillés ultérieurement pour formuler le PDE.

Certains participants ont eu de petites difficultés à effectuer ces calculs.

d. Estimation de la taille de l'entreprise

La méthodologie employée durant la formation est précisée en annexe 6

e. Sélection des activités et de la nécessité d'enregistrer officiellement une entreprise

Les participants ont dû clarifier avec précisions :

- les activités de leur entreprise,
- La structure juridique qui conditionnera notamment la répartition des profits, la répartition des tâches, la gestion, l'emploi du personnel, etc.
- la nécessité d'enregistrer rapidement l'entreprise.

Les ateliers de Maroua et Bamenda ont fait ressortir :

1. Les 3 grands types d'activités suivants :
 - Entreprise de cueillette, transformation et commercialisation.
 - Entreprise de transformation et commercialisation.
 - Entreprise de commercialisation.
2. Que le statut de GIC était le plus adapté durant les premières années d'opération.
3. Qu'il était préférable de ne pas enregistrer rapidement les entreprises afin de laisser aux membres le temps de comprendre la différence entre les fonctions de représentation / direction d'une entreprise et celles de gestion. En effet les représentants des groupes d'intérêt présents à la formation ont montré que pour eux le président de l'entreprise avait obligatoirement la fonction de gérant de l'entreprise.
4. Une confusion entre la force d'être en groupe pour créer puis gérer une entreprise et la nécessité de travailler en groupe à tous les niveaux d'une entreprise : cueillette, production / transformation / vente / protection de la ressource, etc.

5.4. Etape 4 : Calculs financiers d'une entreprise :

Les calculs précédents ont permis d'émettre des hypothèses concernant les marchés, les prix de ventes, les équipements, et les quantités à produire.

Cette étape a eu pour objectif de montrer aux participants comment :

- Refaire ces calculs qui permettront de revoir sous une autre forme ces hypothèses et de finaliser les prix de vente, équipements, quantités et marchés.
- Développer en fonction : d'une part des possibilités et conditions d'obtention de crédit et d'autre part les capacités financières des membres des groupes d'intérêt, la meilleure stratégie pour financer le démarrage de l'entreprise et son fonctionnement durant la première année ou la première saison de récolte et vente.

Les participants ont bien compris que :

- L'objectif de cette étape n'est pas d'effectuer des calculs pour « remplir » les tableaux et ainsi bien présenter un PDE.
- L'important est d'analyser les résultats des calculs et d'effectuer les changements nécessaires pour maximiser les profits, diminuer les risques et faire en sorte de diminuer les pertes et besoins en financement extérieurs pendant la première année d'exercice.

Par exemple, en incluant dans le tableau 4 des prix de vente plus faible présenté en annexe 8, il est possible d'avoir une idée du profit que pourrait faire l'entreprise dans le cas où les prix de vente sur le marché baisseraient.

Les tableaux présentés en annexe 8 sont interdépendants dans la mesure où:

- Les coûts d'investissements fixes ont une influence sur les coûts fixes par l'intermédiaire de la maintenance et de la dépréciation.
- Les quantités produites et les prix de vente ont une influence sur les profits.

Au cours des 2 ateliers ces éventualités ont été discutées au cas par cas avec chaque groupe de travail. Il est important que les facilitateurs et CTL facilitent de telles discussions quand d'autres groupes d'intérêts effectueront le PDE de leurs entreprises.

Un dossier Excel comprenant des calculs « automatisés » des tableaux du PDE a été distribué aux CTL et facilitateurs. Il est important de noter que :

- Ces tableaux ont été améliorés au cours des ateliers et qu'il n'a pas été possible de donner une version finale à tous les CTL et facilitateurs. Il est nécessaire de faire parvenir à chaque CTL et facilitateur une copie de cette version finale qui est avec Elvis et la coordination du projet
- Ces tableaux contiennent des formules qui présentent des risques d'être transformées si des lignes et colonnes leur sont ajoutées.

5.5 Formulation du Plan de Développement d'Entreprise (PDE)

Les participants en sont enfin arrivés au point de transposer toutes leurs données dans le Plan de Développement d'Entreprise (PDE) qui vise à rassembler en un document synthétique les informations, décisions et calculs effectués ci-dessus.

Le canevas de PDE présenté pendant la formation est le même que dans les documents ADM à la différence qu'il ne fut pas présenté sous la forme de fenêtres. Cependant les composants s'y retrouvent.

Il est important de se rappeler qu'un PDE n'est pas un document fixé à tout jamais dont on ne peut pas changer les calculs et informations et devant être suivi pas à pas au cours de la mise en place d'une entreprise. Mais au contraire un document représentant une possibilité / éventualité de création d'entreprise qui devra être améliorée en fonction des conditions réelles se présentant lors de la création puis de la vie au jour le jour de l'entreprise.

Le canevas de PDE utilisé au Cameroun est présenté en annexe 9

Faute de temps, peu de PDE ont été finalisés aussi bien pendant l'atelier de Maroua que celui de Bamenda. Les facilitateurs avec le support des CTL devront aider les groupes d'intérêt à finaliser ces PDE.

5.6 Planification des activités du projet

Après le départ des représentants des groupes d'intérêt, le consultant a facilité la planification des activités à entreprendre pour cette composante du projet avec le coordinateur, les CTL et les facilitateurs.

Les plans de Maroua et de Bamenda sur un document Excel sont présentés en annexe 10.

Durant cette planification un effort a été fait pour:

- Revoir chaque entreprise selon les 4 dossiers technique, économique, social et environnemental.
- Donner aux participants des conseils détaillés / de terrain sur le suivi à apporter aux groupes d'intérêt non seulement pour revoir ou faire des PDE, mais aussi pour les aider à mettre en place pratiquement leur entreprise au niveau technique, de vente, et de conservation des ressources. En effet, les CTL et facilitateurs devront assister de près les groupes d'intérêts lors des premières ventes, cueillettes, « conseils d'administration » formels ou informels, répartition des profits entre les membres mais aussi pour des actions de conservation des ressources.

Conclusion :

Les deux ateliers se sont déroulés dans de très bonnes conditions. Tous les représentants des groupes d'intérêts, les facilitateurs et les CTL ont montré un grand enthousiasme et travaillé avec entrain. Les résultats des calculs effectués des PDE sont très encourageants et montrent la possibilité d'une amélioration substantielle des conditions de vie par une utilisation durable des produits forestiers non ligneux.

L'étape suivante de mise en place effective des premières entreprises sera décisive. Elle montrera l'exemple et donnera du crédit au projet. C'est pourquoi cette étape ne doit pas être un échec. C'est la raison pour laquelle le projet doit concentrer ses efforts pour que les premières entreprises soient un succès. C'est dans ce but qu'une planification détaillée a été faite et que des conseils spécifiques ont été donnés.

Recommandations

- Il est important pour les facilitateurs et les CTL de bien se familiariser avec les calculs et leur analyse afin de pouvoir aider ultérieurement d'autres groupes d'intérêts à analyser au mieux les résultats de leurs calculs et estimer les risques des futures entreprises dans le choix des stratégies de marché.
- Même si on a pu en revoir les mécanismes pendant la visite de terrain, compte tenu des contraintes de temps et de transport les participants n'ont pas pu suivre dans son entier la chaîne de commercialisation de leur produit. C'est certainement une des raisons pour laquelle les participants ont limité la stratégie de marché de leur PDE à des intermédiaires proches et non ceux de Yaoundé ou Douala ou des pays voisins. Dans un premier temps cette stratégie de marché est la plus judicieuse et la moins risquée.
- Cependant dans le futur, le projet devra, comme prévu dans le planning fait en fin de chaque atelier, faire les recherches manquantes sur les chaînes de commercialisation (terminer phase 2) mais aussi dans la mesure du possible inciter les futurs entrepreneurs à se rendre sur place pour visualiser pratiquement les nouvelles opportunités de marchés.
- Au cours de l'atelier, comme les groupes d'intérêt étaient représentés par une personne seulement, le calcul des besoins financiers a été fait par le représentant du groupe d'intérêt à partir de ses propres besoins, puis multiplié par le nombre de membres du groupe. Dans le cas où la variation des besoins entre les membres

serait trop important il est recommandé de refaire ces calculs avec chaque membre du groupe.

- Lors de la formulation de PDE par d'autres groupes d'intérêt il est recommandé de faire faire ce calcul par chaque membre du groupe puis de faire la somme des besoins.
- Au cours des ateliers il est arrivé qu'une confusion soit faite entre : 1) les objectifs financiers d'un membre d'un groupe d'intérêt, 2) la somme de tous les objectifs financiers des membres d'un groupe d'intérêt, et 3) les objectifs financiers de tous les membres de tous les groupes d'intérêt d'un village désirant faire le même type d'entreprise. Il est donc important de bien expliquer aux groupes d'intérêt qu'au cours des calculs, il s'agit de faire le total des objectifs financiers de chaque membre du groupe d'intérêt qui participera à l'entreprise concernée
- Au cours des ateliers le / la représentant(e) du groupe d'intérêt a du prendre seul(e) une décision concernant les quantités à produire et la taille de l'entreprise. C'est pourquoi il serait préférable pour chaque groupe d'intérêt de reprendre ces calculs et décisions lors d'une réunion rassemblant les membres du groupe d'intérêt afin que ces décisions soient discutées et acceptées par tous.
- Il est important de reprendre avec les groupes d'intérêt les notions d'activités de l'entreprise, de direction, de gestion ainsi que les modalités de répartition des profits. Ce dernier point sera revu lors du calcul des besoins en liquidité mensuels pendant la première année ou saison de production.
- Un dossier Excel comprenant des calculs « automatisés » des tableaux du PDE a été distribué aux CTL et facilitateurs. Il est important de noter que :
 - Ces tableaux ont été améliorés au cours des ateliers et qu'il n'a pas été possible de donner une version finale. Il est nécessaire de faire parvenir à chaque CTL et facilitateur une copie de cette version finale qui est avec Elvis et la coordination du projet.
 - Ces tableaux contiennent des formules qui présentent des risques d'être transformées si des lignes et colonnes leur sont ajoutées.
- Faute de temps, peu de PDE ont été finalisés aussi bien pendant l'atelier de Maroua que celui de Bamenda. Les facilitateurs avec le support des CTL devront aider les groupes d'intérêt à finaliser ces PDE.
- De plus un modèle de PDE pour le Cameroun devrait être écrit par un CTL ou Armand. Ce modèle pourrait être distribué afin de faciliter la tâche des facilitateurs et groupes d'intérêts lors de la rédaction des PDE et permettrait d'avoir une certaine homogénéité dans les PDE du projet et de développer une image de marque auprès des banques et organisations de support camerounaises et internationales.

Annexe 1 Itinéraire de la mission

1. Arrivée le 30 Mai Nuit à Yaoundé
2. 31 Mai et 1 juin voyage Yaoundé Maroua arrivée à 16 heures à Maroua.
3. Maroua 2 juin. Présentation de la mission et phase 3 aux CTL et facilitateurs. Organisation pratique de la formation. Première ébauche des chaînes de commercialisation des PFNL
4. Maroua 3 Juin. Arrivée des groupes d'intérêt et début de la formation : chaîne de commercialisation / calcul des quantités et prix à chaque niveau de la chaîne de commercialisation (vérification des données obtenues pendant le phase 2 sur les quantités).
5. Maroua 4 Juin
 - Matin : Visite des marchés afin de collecter des informations complémentaires sur la chaîne de commercialisation et les prix achat / vente à chaque niveau de la chaîne.
 - Après midi : restitution des groupes. Calculs des objectifs financiers et quantités à produire par chaque entreprise pour atteindre ces objectifs financiers
6. Maroua 5 Juin
 - Matin : venue de 3 intervenants : 1 représentant banque Star Crédit, 1 représentant de la banque Camcul , 1 représentant du Ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER).
 - Après midi début des calculs nécessaires pour formuler les PDE.
7. Maroua 6 Juin.
Continuation des calculs nécessaires à la formulation des PDE et début rédaction des PDE.
8. Maroua 7 Juin :
 - Matin :
 - Continuation formulation des PDE. La formulation des PDE de Karité et Neem n'ont pu être finalisés
 - Planning pour les mois à venir.
 - Présentation d'un PDE = Feuilles de Baobab.
 - Synthèse avec les participants
 - Départ des Représentants des groupes d'intérêt
 - Après midi :
 - Synthèse avec le coordinateur, les CTL et les facilitateurs.
 - Revue et discussion de chaque point de la formation.
9. Maroua 8 Juin :
Programmation des activités à entreprendre à Maroua pour la suite du projet.
 - Matin discussion des activités à entreprendre par produit pour chaque volet : marché, technique, économique et social.
 - Après midi programmation par facilitateur + pour tout le groupe + pour Alexis.
10. 9 et 10 Juin. Voyage Maroua Bamenda.
11. Bamenda 11 Juin.
Présentation de la mission et phase 3 aux CTL et facilitateurs. Organisation pratique de la formation. Première ébauche des chaînes de commercialisation des PFNL
12. Bamenda 12 Juin
Arrivée des groupes d'intérêt et début de la formation : chaîne de commercialisation / calcul des quantités et prix à chaque niveau de la chaîne de commercialisation (vérification des données obtenues pendant le phase 2 sur les quantités).
13. Bamenda 13 Juin
Matin : Visite des marchés afin de collecter des informations complémentaires sur la chaîne de commercialisation et les prix achat / vente à chaque niveau de la chaîne.
Calculs des objectifs financiers et quantités à produire par chaque entreprise pour atteindre ces objectifs financiers
14. Bamenda 14 Juin
Calculs PDE (Plan de Développement d'Entreprise) jusqu'au calcul des liquidités par mois

15. Bamenda 15 Juin

Matin : Présentation intervenants : Banque : Camcul, star crédit. Différentes structures d'entreprise au Cameroun.

Après midi : Continuation des calculs de l'EDP. Pour certains groupes début de formulation de leur EDP.

16. Bamenda 16 Juin

Matin : Les groupes d'intérêt continuent leur EDP puis les présentent. Départ des représentants des groupes d'intérêts.

Après midi : Synthèse de la formation avec les CTL et facilitateurs. Revue des calculs. Discussion concernant l'organisation des groupes d'intérêt pour la direction et le management de leur entreprise.

17. Bamenda 17 Juin

Matin : Les facilitateurs planifient individuellement leurs activités concernant l'ADM . Revue avec les CTL, le coordinateur, Armand, Julius et moi des EDP ayant présenté des difficultés.

Après midi : Les facilitateurs quittent la formation. Continuation de la revue de tous les EDP .

18. Bamenda 18 Juin

Planification des activités à mettre en place pour aider les groupes cibles à formuler les EDP puis créer leur entreprise, et enfin effectuer les premières récoltes, transformations et ventes.

19. Bamenda 19 Juin, voyage Bamenda à Yaoundé.

20 et 21 Juin voyage Yaoundé, Montpellier.

Annexe 2 Liste des participants répartis en groupes de travail

Le tableau ci-dessous en résume la composition des groupes de travail

1. Atelier de Maroua

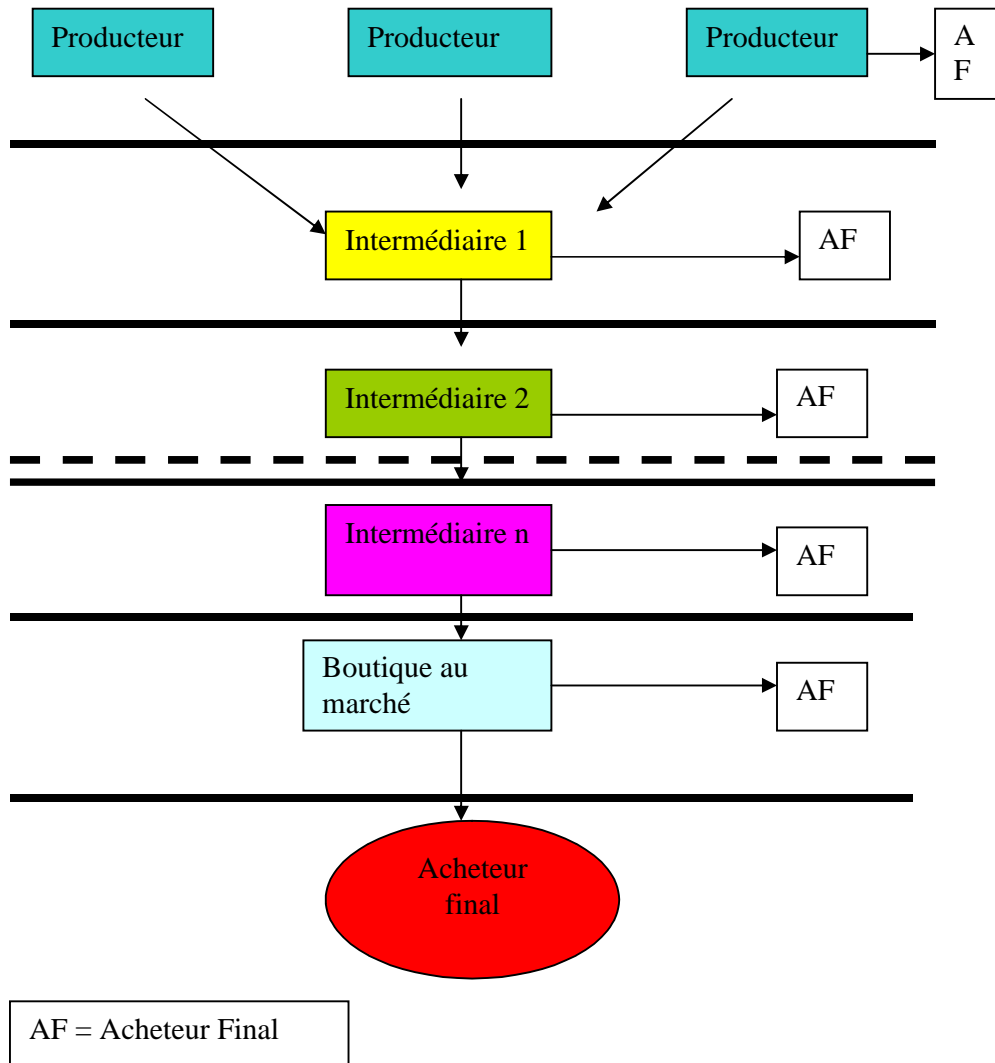
PRODUITS RETENUS	Membres des groupes d'intérêt	PROVENANCE	FACILITATEURS	SUPERVISEURS
BEURE KARITE	BOUBA DAMBA EMMANUEL (H)	TCHIFFEL	PHILEMON MBAIAM	Ousseynou NDOYE et Jacques LECUP
	Mme MADI née FADIMATOU BACHIROU (F)	TONGO		
	HOULIPAY NANG MOÏSE (H)	NGONG		
FEUILLES BAOBAB	FINDABA KARIMOU (H)	NDOUDJA	ARMAND	
	BASSORO (H)/Gomme A	GAROUA		
	MOUMINI OUMAROU/SNV	MAROUA		
HUILE DE NEEM	KORA YVONNE (F)	MAROUA	YAYA ALHADJI	
	MADJELE ELISABETH (F)	LARA		
	YAOUBA DJODA (H)	GABAN		
	HAMA MARIE (F)	TOULOUM		
GRAINS BALANITES	FOUCHTOU ANGELE (F)	MOUSSOURTOK	BENJAMIN BARABE	
	GODAM VALENTINE (F)	DAGAÏ		
FEUILLES BALANITES	NOUHOU MARTINE (F)	GABA TESSILE	ALEXIS	
	SOUMAÏ EVELLE (H)/Gomme A	WAZA		
	BIRHOU/MINFOF EN (H)	MAROUA		

2. Atelier de Bamenda :

Le tableau ci-dessous en résumé la composition des groupes de travail

Sites	Number of groups	Products	Name of representative of interest groups	CTL / Facilitators	SUPERVISEURS
AKO	29 (1)	Njansang Aburo Nko Nko	Danlani Lawrence Naomi	Jane Francis Irine Ako	Ousseynou Ndoye et Jacques Lecup
NGU	14 (1)	Bush mango Njansang		Armand	
NTABA	5 (1)	Honey			
BABA II	14 (1)	Honey Voacanga	Julius Adolf Irine	Jaff Francis Fon Julius (SNV)	
BAFANJI	10 (1)	Honey Voacanga			
BABESSI	10 (1)	Honey Voacanga			
BENAKUMA	5 (1)	Bush Mango Njansang Pkwa pkwa	Frederick Emmanuel David	Mike Elvis	
OLORINTI	6 (1)	Country onion Bush pepper Njansang			
NJIKWA	3(1)	Njansang Bush pepper Nsanrabe			

Exemple de schéma de chaîne de commercialisation



Note : le schéma ci-dessus ne correspond pas exactement à celui employé pendant l'atelier de Maroua. Il correspond à celui amélioré par les participants de l'atelier de Bamenda.

- **Commentaires :**

Les participants ont bien compris cette étape et ont réussi à faire le schéma de la chaîne de commercialisation de leur produit.

Les chaînes de commercialisation des produits présentent souvent la particularité suivante : les intermédiaires sont très souvent en même temps détaillants et grossistes. Cela rend la chaîne relativement difficile à dessiner et d'autre part difficile de cerner le rôle et de qualifier les intermédiaires.

Annexe 4

Les données de marché

Nom de l'informant	Prix achat	Prix vente	Quantité Produite par l'informant	Estimation des entreprises faisant le même type d'activité	Quantité totale estimée
Producteur 1	X		A		
Producteur 2	Y		B		
Producteur 3	Z		C		
Quantité moyenne			$A+B+C / n= D$ (n= nombre d'informants)	E	F= DxE
Prix moyen	$X+Y+Z/n$	Cf achat			
Intermédiaire 1 Adresse Type de business					
Intermédiaire 1 Adresse Type de business					
Quantité moyenne					
Prix moyen					
Intermédiaire 2 Adresse Type de business					
Intermédiaire 2 Adresse Type de business					
Quantité moyenne					
Prix moyen					
Acheteur Final					
Acheteur Final					
Quantité moyenne					
Prix moyen					

Il est important :

- De garder à l'esprit qu'il s'agit d'estimations et non de calculs détaillés. Il n'est donc pas nécessaire de faire des calculs avec des décimales.
- Comme il s'agit de calculs basés sur des moyennes il est important d'avoir un échantillon suffisant d'informants.
- De vérifier si les résultats obtenus ont du sens ou non. Et si non pour quelles raisons.
- De bien analyser les résultats des calculs afin d'estimer la part du marché que prendra la nouvelle entreprise. Par exemple si une entreprise prend une part de marché de 1/100 ou de 1/1000 les risques sont faibles, même si les différences de résultats semblent importantes.
- De garder à l'esprit que cette méthodologie de calcul doit être utilisée pour vérifier et préciser les études de marché devant être réalisées pendant la phase 2.

Annexe 5

Etapes à suivre pour déterminer la taille / les limites d'une entreprise telles que partagées pendant la formation

a. Calcul des objectifs financiers du groupe d'intérêt.

Méthode de calcul des objectifs financiers :

Besoins totaux nécessaires pour des meilleures conditions de vie	Coût de ces besoins totaux	Revenus obtenus a présent (par les activités habituelles agricoles ou de cueillette)	Argent complémentaire devant provenir de la future entreprise
• Nourriture	A	J	A-J
• Santé	B	K	B-K
• Hygiène	C	L	C-L
• Education	D	M	D-M
• Réparation maison	E	N	E-N
• Transport	F	O	F-O
• Habillement	G	P	G-P
• Energie	H	Q	H-Q
• Autre	I	R	I-R
Total	= Z		Somme = U
10% pour des investissements fixes (maison, vélo, radio, etc.)	Z x 0.1 = Y		
Grand total			U+Y = T

Note : le tableau ci-dessus ne correspond pas exactement à celui employé pendant l'atelier de Maroua. Il correspond a celui amélioré par les participants de l'atelier de Bamenda.

Dans le cas d'une entreprise non individuelle groupant plusieurs membres, l'exercice doit être fait pour chaque membre et l'objectif financier correspond à la somme du grand total de chaque membre.

Annexe 6

Estimation de la taille de l'entreprise

Processus pour déterminer la taille de votre entreprise :

1. *Faire une première estimation de la quantité totale à produire pour arriver aux objectifs financiers :*

Calcul :

Il y a deux possibilités suivantes :

- entreprises avec un seul produit
- entreprises avec plus d'un produit.

Pour les entreprises avec un seul produit le calcul est le suivant :

- a. Prendre le prix de vente pour une unité de produit. (A).
- b. Retirer à ce prix les coûts de production pour une unité (B). $A-B = C$
- c. Diviser le montant de votre objectif financier T par C (T/C) cela va vous donner une première idée N du nombre d'unités que vous devez produire par an pour arriver à vos objectifs financiers.

$$N = T / A - B$$

Pour les entreprises avec plus d'un produit, Il faudra attribuer un pourcentage (%) des revenus que vous obtiendrez de chacun des produits. Pour cela vous prendrez en considération les critères suivants :

- « Profit » par unité A-B (A= prix de vente – B= prix de production)
- Comparaison de la difficulté de produire un produit par rapport aux autres.
- Disponibilité de la matière première.
- Impact sur l'environnement
- Volonté du groupe de travailler plus sur un type de produit.
- Potentiel du marché.

En fonction de ces critères vous décidez d'un pourcentage pour chaque produit.

Par exemple si vous avez 3 produits.

Produit 1 ----- 70%

Produit 2 ----- 20 %

Produit 3 ----- 10%

Le total doit toujours être de 100 %

Le calcul du nombre d'unité à produire pour chaque produit est :

Produit 1 $N1 = T \times 0.7 / (A-B)$

Produit 2 $N2 = T \times 0.2 / (A-B)$

Produit 3 $N3 = T \times 0.1 / (A-B)$

2. *Estimer si :*

- Votre groupe d'intérêt peut produire un tel montant ?
- Il y a assez de matière première sans détruire la ressource. Si non est il possible de prendre des mesures pour protéger la nature, les quelles ?
- La nouvelle entreprise ne portera pas atteinte au bon fonctionnement du village, du voisinage.

Si vous répondez non à l'une de ces questions il faudra :

- a. D'une part revoir a la baisse le nombre d'unité pouvant être produite en fonction :
 - Des capacités des membres du groupe
 - Des capacités de régénération ou de culture de la ressource.

- De l'environnement social du village.
- b. D'autre part: réviser l'objectif financier du groupe d'intérêt, en d'autre termes faire comprendre au groupe que les profits de l'entreprise ne permettront pas de combler toutes les espérances d'amélioration des conditions de vie.

Il s'agit de méthodes de calculs approximatifs permettant au groupe d'intérêt de prendre une décision concernant les limites / la taille de leur future entreprise. La décision finale revient au groupe qui doit juger en fonction de ses capacités, de ses besoins d'améliorer ses conditions de vie, de la durabilité des ressources, des risques du marché apparus lors de l'étude de la chaîne de commercialisation.

Annexe 7

Définir les activités de l'entreprise et réaliser s'il est nécessaire d'enregistrer officiellement et rapidement l'entreprise.

Critères pour décider si vous avez besoin d'enregistrer officiellement une entreprise.

Critères	Question	Oui	Action	Non	Action
Tampon officiel, certificat code barre, etc.	Avez vous besoin d'être reconnu officiellement pour vendre vos produits ?	Si oui	Vous devez enregistrer officiellement	Si non	Pas nécessaire d'enregistrer officiellement
Energie	Avez vous besoin d'une énergie spécifique que vous ne pourrez obtenir qu'une fois enregistré ?	Si oui	Vous devez enregistrer officiellement	Si non	Pas nécessaire d'enregistrer officiellement
Prêt	Avez vous besoin d'être enregistré pour obtenir un prêt d'une banque ?	Si oui	Vous devez enregistrer officiellement	Si non	Pas nécessaire d'enregistrer officiellement
Transport	Avez vous besoin d'être enregistré pour avoir accès à un transport spécifique ?	Si oui	Vous devez enregistrer officiellement	Si non	Pas nécessaire d'enregistrer officiellement
Technologie / formation	Avez vous besoin d'être enregistré pour avoir accès à une formation spécifique ?	Si oui	Vous devez enregistrer officiellement	Si non	Pas nécessaire d'enregistrer officiellement
Accès au marché	Avez vous besoin d'être enregistré pour avoir accès à un marché spécifique ?	Si oui	Vous devez enregistrer officiellement	Si non	Pas nécessaire d'enregistrer officiellement

Critères pour sélectionner les activités d'une entreprise

Critères	Question	Oui	Action	Non	Action
Cueillette	Les membres ont ils besoin de travailler en groupe pour cueillir ou produire les matières premières	Si non	l'entreprise n'a pas besoin d'inclure la cueillette	Si oui	L'activité de l'entreprise doit inclure la cueillette
Production / Transformation	Les membres ont ils besoin de travailler en groupe pour produire ?	Si non	l'entreprise n'a pas besoin d'inclure l'activité de production / transformation	Si oui	L'entreprise doit inclure l'activité de production / transformation ;
Selling	Les membres peuvent ils vendre leur production par eux même	Si oui	l'entreprise n'a pas besoin d'inclure l'activité de vente	Si non	l'entreprise doit inclure l'activité de vente
Protection / gestion durable des ressources	La protection des ressources doit elle être faite par l'entreprise?	Si oui	L'activité de l'entreprise doit inclure la protection des ressources.	Si non	L'activité de l'entreprise n'a pas besoin d'inclure la protection des ressources.
Social issue	Les membres du groupes doivent ils travailler en groupe pour préserver la cohésion sociale du village, du groupe.	Si oui	Les actions de l'entreprise doivent être faites en groupe	Si non	Les membres du groupe peuvent travailler individuellement.

Annexe 8

Calculs financiers d'une entreprise :

En incluant dans le tableau 4 des prix de vente plus faible, il est possible d'avoir une idée du profit que pourrait faire l'entreprise dans le cas où les prix de vente sur le marché baisseraient.

Les tableaux sont interdépendants dans la mesure où:

- Les coûts d'investissements fixes ont une influence sur les coûts fixes par l'intermédiaire de la maintenance et de la dépréciation.
- Les quantités produites et les prix de vente ont une influence sur les profits.

Tableau 1 Investissements fixes

Investissements fixes	prix
Bâtiment	
Total bâtiments	
machines	
Total machines	
petit équipement	
Total petit équipement	
Total investissements	

Tableau 2 Coûts Fixe

Coûts Fixe	Montant / mois	Nbr de mois	total / an
salaires			
taxes			
papeterie			
emprunt			
électricité			
téléphone / fax / email			
Maintenance			
Building			
Machines			
Petit équipement			
Total maintenance			
Dépréciation			
Bâtiment			
Machines			
Petit équipement			
Total dépréciation			
Total			

Tableau 3 Coûts Variables

Coûts Variables	Montant / mois	Nbr de mois	Total / an
Transport			
Emballage			
Salaire emploi temporaire			
Matière première			
Taxes			
Autres dépenses			
Total			

Tableau 4 Revenus

Revenus	Prix par unité	Nombre d'unité	total
Produit 1			
Produit 2			
Total			

Tableau 5 Profits

Profits		
Dépenses (coûts fixes + coûts variables)	Ventes	profit
A	B	B-A

Tableau 6 besoins en liquidités en fin de mois pendant la 1ère année / saison

	1 ^{er} mois	2 ^{ème} mois	3 ^{ème} mois	4 ^{ème} mois	5	6	7	8	9	10	11	12
Investissement fixes												
Autres dépenses												
Total dépenses				A								
Revenus												
produit 1												
produit 2												
Participation membres												
Emprunt												
Total revenus				B								
Report du Total des dépenses ci dessus				A								
Distribution du profit parmi les membres				C								
Fonds pour la conservation des ressources				D								
Liquidité fin de mois précédent			X		Y							
Liquidité en fin de mois				B-A-C-D+X=	Y							

Précisons concernant les tableaux :

- Les tableaux 1 à 5 doivent être effectués pour une entreprise à pleine capacité.
- Au cours de l'atelier de Maroua les % permettant de calculer les coûts de maintenance et de dépréciation ont été évalués par les représentants des groupes d'intérêts. Pour l'atelier de Bamenda afin de gagner du temps, ils ont été fixés plus arbitrairement après concertation avec les représentants des groupes d'intérêts, les facilitateurs et les CTL. Quelque soit la méthode adoptée, il faut que ces concepts soient acquis et que les fonds de dépréciation soient effectivement versés régulièrement sur le compte de l'entreprise.
- Le tableau 6 permet d'évaluer mensuellement les dépenses, les recettes, le montant des profits pouvant être distribués aux membres ou mis en réserve pour des opérations de conservation des ressources, etc. Le tableau présenté dans ce document inclut les suggestions faites pendant les ateliers de Maroua et Bamenda. Les informations obtenues auprès des banques montrent que pendant la ou les premières années d'opération l'obtention de prêts est difficile et que les taux d'intérêts sont élevés minimum 15% / an. C'est pourquoi la plus part des représentants des groupes d'intérêts ont décidé d'ajuster les investissements en fonction des liquidités disponibles en fin de mois et de combler les besoins en liquidités par des appels de fonds auprès des membres.
- Il est important de noter que ces tableaux peuvent et doivent être améliorés par leurs utilisateurs et si nécessaire adaptés aux formats en vigueur au Cameroun.

Annexe 9 :

Canevas d'un PDE

- 1. Nom de l'entreprise**
- 2. Lieu**
- 3. Structure**
- 4. Nom des partenaires**
- 5. Date de démarrage**
- 6. Description générale de l'entreprise**
 - Description du produit.
 - Qui sont le partenaires (ont ils déjà fait ce type d'activité)
 - Impact sur l'environnement et sur le village.
 - Quantité produite a plein régime
 - Description du marché pour le produit. Marché sélectionné. Qui sont les compétiteurs
 - Profit a plein régime
 - Besoins en liquidités la première année.
- 7. Objectifs de l'entreprise :**
 - Décrire ce qu'il sera produit par année
 - D'où viendra la matière première
 - Description du processus de fabrication, besoins en emballage
 - Description de la chaine de commercialisation. Quantités produites et achetées dans les différents types marchés.
 - Moyens de transport jusqu'au marché
 - Structure de l'entreprise, quand sera-t-elle enregistrée, qui sont les partenaires et que feront ils ?
 - Information sur le prêt si nécessaire.
- 8. Stratégies pour atteindre les objectifs**
 - Environnement
 - Marché
 - Technique
 - Economique
- 9. Projections financières**
 - Cout fixes
 - Cout variables
 - Ventes / revenus
 - Profit a pleine capacité
 - Besoins en liquidités
- 10. Plan détaillé de mise en place pour la première année**

Annexe 10 :

Calculs d'un PDE (Dossier Excel)

Annexe 11 :

Planification. (Dossier Excel)

**Annexe 12 exemple de PDE
(les besoins en liquidité sont à finaliser)**

**PLAN DE DEVELOPPEMENT DU GIC RAKDJOU: COMMERCIALISATION DES
FEUILLES DE BAOPA**

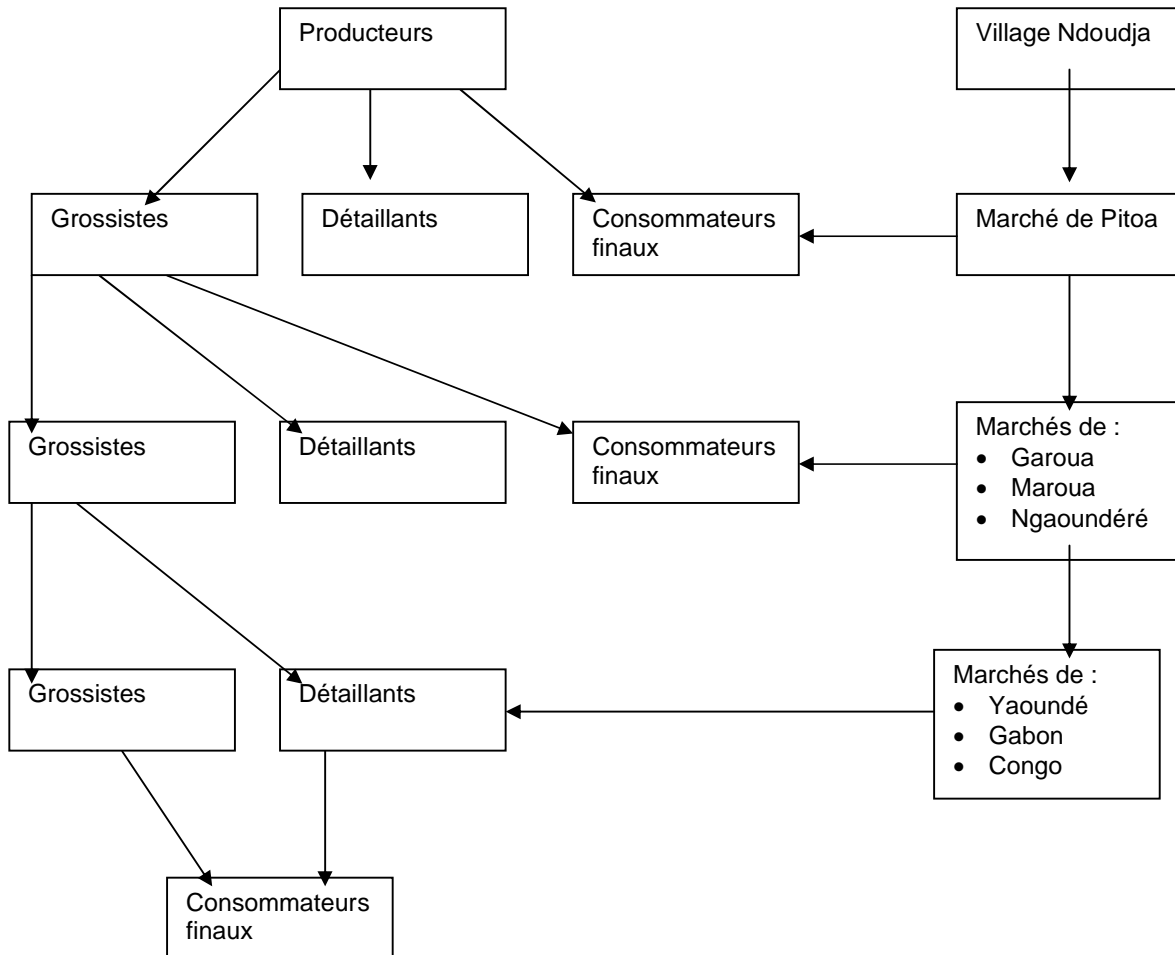
1. **Nom du facilitateur :** PHILEMON MBAIAM
2. **Date de préparation :** Samedi 06 juin 2009 (Hôtel la Prudence)
3. **Nom de l'entrepreneur et du représentant :** FINDABA Karimoun
4. **Nom de l'entreprise :** GIC RAKDJOU
5. **Lieu/Adresse/Location:** NDOUDJA par Pitoa (Région de Garoua), Téléphone 99 24 44 01
6. **Structure :** GIC
7. **Date prévue d'enregistrement :** août 2009
8. **Nom des membres :** Le GIC comporte une dizaine de membres (10)
Ajouter le nom des membres
9. **Date de démarrage :** Mi-juin 2009
10. **Description générale de l'entreprise**

Désignation	Description générale de l'entreprise
Description du produit.	L'entreprise produira des feuilles séchées de baobab. Ces feuilles seront coupées et laissées en brousse pour être séchées. Les feuilles séchées seront mises dans des sacs qui seront transportés au village et stockés dans un magasin. La commercialisation s'effectuera principalement à Ngaoundéré. A ses débuts, en cas de besoins en liquidités, l'entreprise vendra une partie de la production au marché de Pitoa.
Qui sont les membres du GIC	Les 10 membres ont le même objectif d'amélioration des conditions des vies. Ils ont une longue expérience dans cette activité.
Zone de production ou de collecte	En brousse et autour du Village NDOUDJA. La distance entre la brousse et le village est d'environ 3 km. Les feuilles seront récoltées sur les terres appartenant aux membres du GIC
Impact sur l'environnement et sur le village.	De manière globale, la récolte des feuilles de baobab n'a pas d'impact négatif sur l'environnement, car plus on coupe et plus elles se régénèrent. Afin de préserver et d'augmenter la ressource, le GIC organisera des séances de formation sur la domestication du baobab
Quantité produite a plein régime	Le GIC produira 200 sacs de type baba Ghana ou « bon sac »
Description du marché pour le produit. Marché sélectionné. Qui sont les compétiteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Marché des grossistes : Ngaoundéré. C'est un marché important dans la région avec plusieurs grossistes. C'est une plaque tournante avec des commerçants transportant les sacs de baobab à destination des marchés de Yaoundé au Cameroun, du Gabon et du Congo. • Compétiteurs : les autres producteurs de la région.
Profit a plein régime	1 150 000 FCFA
Emprunt à la banque	Le GIC aura besoin d'un montant initial de 300 000 FCA pour acheter les machettes, les sacs et assurer le transport de ces derniers. Le GIC contactera une banque afin d'obtenir un prêt de ce montant.
Séchage	Les feuilles seront séchées sous le soleil pendant deux jours

11. Objectifs de l'entreprise

L'entreprise produira 200 sacs de feuilles de baobab. La matière première sera issue de la brousse et des alentours du village Ndoudja. Les feuilles une fois récoltées, seront séchées puis introduites dans les sacs vides de type baba Ghana ou « bon sac ». Les visites des marchés avoisinants ont permis de développer la chaîne de commercialisation des feuilles de baobab ci-contre.

Figure 1. Chaîne de commercialisation des feuilles de baobab ci-contre.



Calcul des quantités produites dans la région et achetées dans les différents types de marchés.

Tableau 1. Quantités produites et achetées dans les différents types de marchés

Marché	Acteurs	Nom. bre	Producti on Annuell e (sacs)	Transport		Dde Acteurs /sem. (sacs)	Dde/ sem. (sacs)	Demand e totale Annuell e (sacs)	Prix d'achat	Prix de vente		
				Per sonne	Sac					Gra	Mra	Ndere
Pitoea	Producteur	10	200	1000	500							
	Grossiste	06				50	300	14 400	4 000	5000	7000	7 000
	Détaillant	20				01	20	960	4000			
	C F	50				01	10	480				
Gra	Grossiste	02				10	20	960	4000	5000		
	Détaillant	40				02	80	3840	5000	11000		
	C F											
Mra	Grossiste	04				10	40	1920	7000			
	Détaillant	20										
	C F	20				01	20	960				
Ndere	Grossiste	04				20	80	3840	7000			9000
	Détaillant											
	C F	15				01	15	720				
Yde	Grossiste	03				15	45	2160	11600			
	Détaillant	20				01	20	960	11600			
	C F											

12. Stratégies pour atteindre les objectifs du GIC

- **Environnement** : De manière globale, la récolte des feuilles de baobab n'a pas d'impact négatif sur l'environnement, car plus on coupe et plus les feuilles se régénèrent. Afin de préserver et d'augmenter la ressource, le GIC organisera des séances de formation sur la domestication du baobab.
- **Marché** : grand marché avec une forte demande. Les 200 sacs produits annuellement seront vendus sans problème.
- **Technique** : récolter les feuilles mûres et pendant la bonne période (Novembre-Décembre). Ne pas récolter les feuilles avant cette période, car elles sont encore jeunes et ne sont pas de bonne qualité. Le GIC s'organisera pour que les membres ne cueillent qu'aux bonnes périodes. Le séchage doit être fait durant deux jours. Le GIC organisera une formation aux meilleures techniques de séchage des feuilles de baobab.
- **Economique** : contacter une ou plusieurs banques pour obtenir un prêt de 300 000 FCFA

13. Projections financières

- Coût fixes : 106 667 FCFA
- Coût variables : 270 000 FCFA
- Ventes / revenus : 1 530 000 FCFA
- Profit à pleine capacité : 1 153 330 FCFA
- Besoins en liquidités: 300 000 FCFA

14. Plan de mise en place pour la première année

Jacques Lecup ADM Phase 3 Cameroun 30 Mai – 20 Juin 2009

activités	juin	juillet	août	Sept 09	Oct. 09	Nov 09	Déc 09	Janv 10	Fev 10	Coûts
Réunion de restitution des résultats de la formation										
Formation du bureau du GIC										
Elaboration du statut et du règlement intérieur du GIC										
Enregistrement										
contacter une ou plusieurs banques pour obtenir un prêt de 300 000 FCFA										
Formation aux techniques de récoltes des feuilles de baobab										
Formation aux techniques de séchage des feuilles de baobab										
Formation sur la comptabilité										
Formation sur la domestication du baobab										
Achat des machettes										15 000
Achat des sacs										70 000
Cueillette/récolte des feuilles de baobab										
Stockage des feuilles de baobab										
Contact des acheteurs à Ngaoundéré										
Transport des sacs du village pour le marché										160 000
Taxes communales										40 000
Ration des 03 membres du GIC vendeurs des sacs à Ngaoundéré										20 000
Total dépenses										305 000
Revenus										1 530 000
Profit										1 225 000

ANNEXES

Jacques Lecup ADM Phase 3 Cameroun 30 Mai – 20 Juin 2009

Annexe 1. Investissements fixes

investissements fixes	prix
Gros équipement	
Construction magasin	25000
Total	25000
Petit équipement	
Achat machette	15000
Achat porte tout	100000
Achat bâches de séchage	25000
Total	140000
Total	165000

Annexe 2. Coûts fixes

Coûts fixes	amount / month	number mth / year	total / year
Prise en charge des vendeurs	20000	1	20000
Total	20000		20000
assurance			
Matériel de Bureau			
Achat bloc note calco, Bics	2500	1	2500
téléphone / fax / email	20 000	1	20 000
Maintenance			15000
Dépréciation			49167
Total			106666

Annexe 3. Dépréciation et Maintenance

Dépréciation	Montant	Durée de vie	Coût / an
gros équipement	25000	10	2500
petit équipement	140000	3	46667
Total			49167
Maintenance	Montant	%	Coût / an
gros équipement	25000	0,04	1000
petit équipement	140000	0,1	14000
Total			15000

Annexe 4. Coût variable

Coût Variable			
Achat des sacs	350	200	70 000
transports	800	200	160 000
Taxes	200	200	40 000
Total			270 000

Annexe 5. Revenus, profit, prêt

Revenus	prix kilo	Quantité	total
Vente des sacs feuilles de baoba	7 650	200	1530000
Total			1530000
Profit à pleine capacité			
Coût fixes + Coûts variables	Revenus	Profit	
376666	1530000	1153333	
Prêt			
intérêt par an 20%	0,2		
durée 6 mois	0,5		
capital	460000		
total intérêts pour 6 mois	46000		
Total du prêt	506000		

Annexe 6. Besoins en liquidité pour la première année de fonctionnement

	Avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre	janvier	février	mars
investissements						165 000						
dépenses												
coûts fixes		0	0	0	0	0	17 778	17 778	17 778	17 778	17 778	17 778
coûts variables		0	0	0	0	0	0	67 500	67 500	67 500	67 500	0
matière première			0	0	0	0	0					
emprunt											506000	
Total	0	0	0	0	0	165 000	17778	85278	85278	85278	591 278	17778
revenus												
produit A			0	0	0	0	0	0			1 530 000	
produit B			0	0	0	0	0					
EMPRUNT						506000						
Total revenus	0	0	0	0	0	506000	0	0	0	0	1530000	0
Dépenses	0	0	0	0	0	-165000	-17778	-85278	-85278	-85278	-591278	-17778
Revenus	0	0	0	0	0	341000	0	0	0	0	1530000	0
besoins en cash	0	0	0	0		341000	323222	237944	152666	67388	1006110	988332