



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

Fiches conseil au facilitateur
de terrain pour la mise
en œuvre de l'approche ADM



5 MODULES



**Fiches conseil au facilitateur
de terrain pour la mise en œuvre
de l'approche ADM**

MODULE D'INTRODUCTION



Fiches conseil au facilitateur
de terrain pour la mise en œuvre
de l'approche ADM

MODULE D'INTRODUCTION



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

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

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

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

Table des matières

Comment utiliser les Fiches conseil au facilitateur de terrain	iii
Symboles qui seront utilisés à travers tous les FCFT	v
Abréviations utilisées dans les FCFT	vii
SECTION 1:	
Définition du contexte	1
Organiser votre session de formation sur les objectifs et le déroulement du processus ADM	6
SECTION 2:	
Principes guidant l'approche ADM	8
Organiser votre session de formation sur les présentation des principes directeurs de l'ADM	12
SECTION 3:	
Principaux outils et méthodes	15
SECTION 4:	
Présentation des concepts dans le contexte de l'ADM	17
Organiser votre session de formation sur les termes et les concepts utilisés dans l'ADM	20
SECTION 5:	
Se préparer à la mise en œuvre du processus Analyse et Développement des Marchés	23
SECTION 6:	
La mise en route	25
OUTILS POUR FACILITER LES SESSIONS	
Outil 1 – Les différences entre les approches traditionnelles de développement des moyens d'existence et l'approche de développement d'entreprise	28
Outil 2 – Schéma ADM.	30
Outil 3 – Le diagramme du filtre	31
Outil 4 – Facteurs qui influencent l'adaptation des Phases 3 et 4	32
Outil 5 – Exemples de projets qui ont utilisé avec succès le processus ADM pour le développement d'entreprise	33

Outil 6 – Les cinq caractéristiques de la durabilité: définitions, exemples et exercices	34
Outil 7 – Liste de contrôle des différences entre les produits forestiers et les produits agricoles	37
Outil 8 – Le rôle du facilitateur	38
Outil 9 – Créer des alliances stratégiques	40
Outil 10 – Les informations et leur importance dans le processus ADM	41
Outil 11 – Les différences entre la vente et le marketing	42
Outil 12 – Valeur ajoutée	44
Outil 13 – Tableaux et listes à préparer avant le début de la formation sur le terrain	45
Outil 14 – Vue d'ensemble des ressources et produits potentiels dans la zone du projet	47
Outil 15 – Définition de la zone d'intervention.	49
Outil 16 – Résumé des principales activités préparatoires que le facilitateur devra accomplir avant de commencer la Phase 1 du processus ADM	50
Outil 17 – Liste de contrôle permettant de s'assurer que le processus ADM peut être appliqué avec succès	51
Outil 18 – Récapitulation des principales activités préliminaires qui doivent être accomplies avant le démarrage du projet	52
Outil 19 – Préparation à la mise en œuvre réussie du processus ADM	53
Outil 20 – Tâches du facilitateur tout au long du processus.	54
GLOSSAIRE ADM	56

Comment utiliser les Fiches conseil au facilitateur de terrain

Les Fiches conseil au facilitateur de terrain (FCFT) ont été subdivisées en cinq modules. Le premier module d'introduction a pour principal objet de faire connaître l'approche ADM et de préparer les lecteurs à son application. Les FCFT suivantes (1 – 4) correspondent à chaque phase de l'approche ADM. Ce qui suit est une vue d'ensemble des cinq modules:

Introduction: Définition du contexte

Fiches conseil au facilitateur de terrain 1: analyser la situation existante

Fiches conseil au facilitateur de terrain 2: analyser le marché

Fiches conseil au facilitateur de terrain 3: préparer le plan de développement d'entreprise

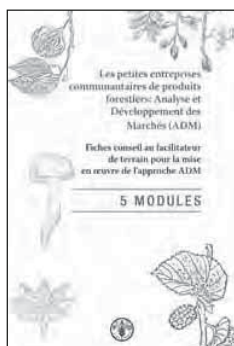
Fiches conseil au facilitateur de terrain 4: appuyer le démarrage de l'entreprise

Le kit ADM

La FAO, en collaboration avec ses partenaires a élaboré un kit de documents qui appuie la mise en œuvre de l'approche ADM.



La Brochure présente une brève vue d'ensemble de l'ADM et de ses avantages.



Les Fiches conseil au facilitateur (FCFT) de terrain guident les facilitateurs de terrain et les entrepreneurs dans la mise en œuvre des différentes phases et étapes de l'approche ADM.



Le Manuel aide les équipes de gestion du projet à planifier le développement des entreprises de produits forestiers en ayant recours à l'approche ADM.

À qui s'adressent ces Fiches conseil au facilitateur de terrain

Les FCFT ont pour objectif d'orienter les facilitateurs dans leur soutien aux entrepreneurs ruraux lors de la mise en œuvre du processus ADM.

Les FCFT se distinguent du manuel par le fait qu'elles ont été conçues pour les facilitateurs de terrain et qu'elles fournissent une approche très détaillée, étape par étape de la mise en œuvre avec les communautés rurales, tandis que le manuel qui fournit une vue d'ensemble du processus ADM est destiné aux décideurs politiques.

En règle générale, les facilitateurs n'auront pas besoin du manuel, car les FCFT contiennent les informations dont ils auront besoin.

Les facilitateurs de terrain devront être parfaitement formés par un expert en ADM afin d'être aptes à donner eux même une formation aux communautés locales. (Pour plus d'informations, consulter la section 6, Formation des facilitateurs dans le manuel ADM).

Mise en œuvre des Fiches conseil

Ces Fiches conseil sont le produit de plusieurs années d'expérience acquise à travers la mise en œuvre de projets ADM dans de nombreux pays. Ce sont des directives générales qui devront être adaptées aux contextes locaux et aux besoins des communautés concernées. Cela signifie que les outils proposés dans ces FCFT devront être adaptés, et que le temps nécessaire à l'utilisation des différents outils variera énormément en fonction du contexte du projet, de l'approche (une approche véritablement participative prend du temps) et du nombre de personnes impliquées dans le projet.

En dernier lieu, il faut bien comprendre que le rôle du facilitateur consiste à permettre aux entrepreneurs de mettre en œuvre par eux-mêmes les activités de développement d'entreprise. Le facilitateur ne doit pas être le seul à mener le processus, il ne doit pas non plus le faire à la place des entrepreneurs.

Structure des Fiches conseil

Les informations ont été classées selon les catégories suivantes. Le tableau ci-dessous présente les icônes correspondant à chaque catégorie et qui serviront à signaler où ce type d'information apparaît dans tous les documents ADM.

- **Informations essentielles sur l'ADM.** Cette section passe en revue les informations que le facilitateur doit connaître avant de commencer un projet. Veuillez noter que ces informations auront déjà été présentées aux facilitateurs au cours de sessions d'orientation qui auront précédé la facilitation d'un projet basé sur l'ADM.
- **Instructions sur l'organisation des ateliers.** Ces sections expliquent de manière détaillée comment organiser et faciliter les ateliers, et comment identifier les outils appropriés. Les Fiches conseil adoptent une approche centrée sur l'apprenant avec l'objectif d'autonomiser les entrepreneurs et leurs communautés respectives.
- **Boîtes à outils.** À la fin de chaque FCFT, le facilitateur trouvera une boîte à outils contenant les outils dont il aura besoin pour faciliter les ateliers de la phase correspondante du projet. Veuillez noter qu'il est vivement recommandé d'adapter ces outils au contexte local et aux besoins spécifiques du projet.

Symboles qui seront utilisés à travers tous les FCFT:



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



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



Objectifs d'apprentissage d'un atelier



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



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



Quelques suggestions pour la facilitation



Informations et conseils utiles



Référence aux Fiches conseil au facilitateur de terrain



Référence au manuel ADM



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



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



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



Activité qui encouragera l'équilibre des genres

Comment devenir un bon facilitateur

Ces Fiches conseil, unies aux sessions de formation, permettront d'assurer que les facilitateurs:

- possèdent les connaissances et les compétences de base en développement d'entreprise;
- comprennent les avantages qu'ils peuvent tirer d'ADM en tant qu'approche centrée sur les marchés;
- puissent identifier les principales contraintes associées aux concepts de produits proposés par les entrepreneurs potentiels;
- puissent faciliter des discussions entre les entrepreneurs et les aider à prendre des décisions relatives aux stratégies de marketing et aux structures organisationnelles;
- comprennent les dynamiques sociales d'une communauté;
- soient conscients des besoins des membres les plus faibles de la communauté et puissent favoriser leur participation au processus d'identification des entreprises;
- comprendront les éléments de base d'un plan financier et d'un plan d'affaire;
- connaissent les cinq domaines du développement d'entreprise;
- sachent faciliter un processus participatif.

Abréviations utilisées dans les FCFT

ADM	Analyse et Développement des Marchés
IG	Indication géographique
MARP	Méthode Accélérée de Recherche Participative
PDE	Plan de développement d'entreprise
PFNL	Produit forestier non ligneux
SADE	Services d'appui au développement des entreprises
SIM	Système d'information sur les marchés

SECTION 1: Définition du contexte

Cette section introduit le processus ADM: 1) objectifs et déroulement; 2) principes; 3) méthode et outils; et 4) principaux concepts.

Il est essentiel que les facilitateurs et les entrepreneurs potentiels aient une idée claire et précise de la méthodologie ADM avant de commencer à mettre en œuvre le processus présenté dans les Sections 2 à 5.

Objectifs et déroulement de l'approche ADM

L'approche ADM a été élaborée pour aider les personnes à améliorer leurs moyens d'existence à travers la gestion durable des ressources naturelles. L'atout principal du processus ADM est le degré élevé de participation des entrepreneurs potentiels, individuellement ou en groupe, à la planification ou à la création d'entreprises.

Le processus a pour objectif principal de permettre aux populations locales de devenir des entrepreneurs. En prenant en considération les aspects environnementaux, sociaux, juridiques, tout autant que technologiques et commerciaux du développement d'entreprise, l'ADM aide les communautés à lier directement la gestion des ressources naturelles et les activités de conservation aux activités génératrices de revenus.

L'ADM dont l'objectif central est la durabilité écologique devient de ce fait particulièrement applicable aux entreprises dont les activités reposent sur des ressources naturelles qui doivent être conservées ou dont on doit éviter la destruction et la surexploitation. L'ampleur des enquêtes sur l'environnement des marchés que propose l'ADM permet d'éviter les faillites des entreprises potentielles. Finalement, l'ADM met l'accent sur le développement institutionnel, en garantissant l'indépendance des nouveaux entrepreneurs et la durabilité de leurs entreprises.

1.1 L'approche traditionnelle de développement des moyens d'existence diffère de l'approche de 'développement d'entreprise'

Il est important qu'un facilitateur présentant le processus ADM à des entrepreneurs potentiels, connaisse bien les différences qui distinguent l'approche traditionnelle au développement des moyens d'existence de celle du développement d'entreprise. Sinon, les participants risquent de penser que les activités ADM font partie d'un projet typique d'intervention directe, et s'attendent à recevoir des équipements (bicyclettes, ruches, puits, etc.), comme cela a pu être le cas dans le passé. Ce genre d'attente risque de miner le projet et de compromettre les chances d'atteindre les objectifs fixés. L'Outil 1 présente des exemples illustrant les différences entre l'approche traditionnelle de développement des moyens d'existence et l'approche de développement d'entreprise.

Les facilitateurs doivent utiliser l'Outil 1 pour préparer la présentation de l'approche développement d'entreprise aux entrepreneurs potentiels et aux partenaires du projet. Il est important d'expliquer les différences aux participants du projet afin de les aider à savoir s'ils désirent réellement s'engager dans le développement d'entreprise. Il faudra également gérer leurs attentes relatives à l'absence d'intervention directe ou de subventions dans l'approche ADM. Il est également important que l'Outil 1 soit traduit dans les langues locales et distribué aux participants.

1.2 Une vue générale des quatre phases du processus ADM

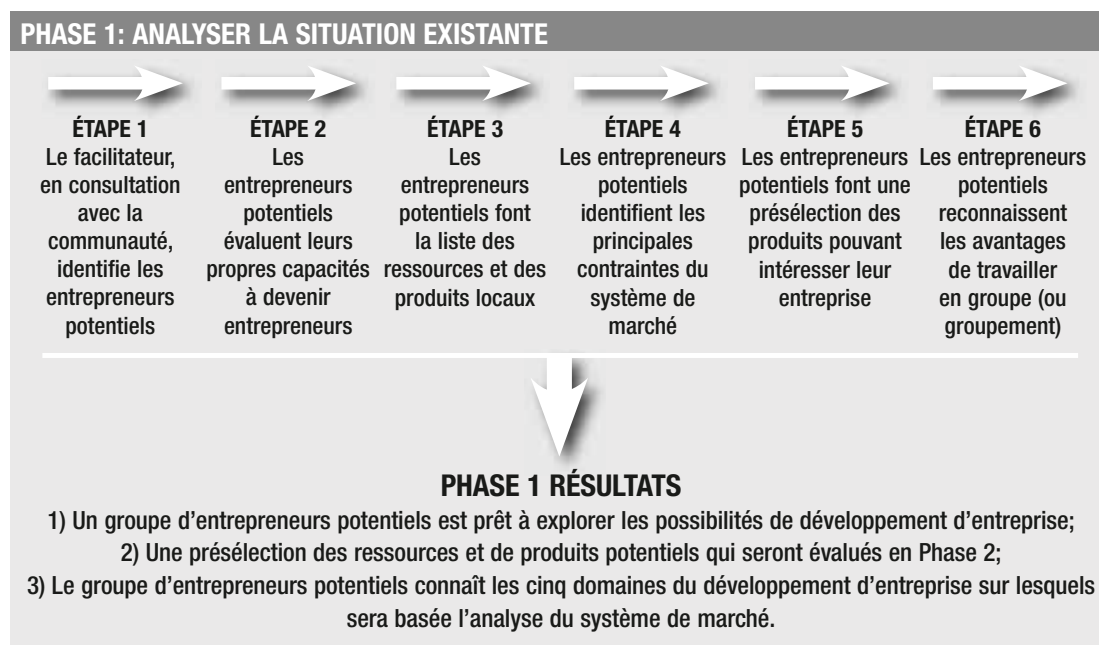
L'ADM est un cadre de planification des entreprises de produits forestiers. La phase préliminaire, qui peut être considérée comme la 'Phase 0', fournit l'occasion d'effectuer les études de base et de conduire des activités de planification qui doivent être accomplies avant que tout soutien soit apporté au développement d'entreprises de produits forestiers. Les 4 phases suivantes accompagnent les participants à travers un processus participatif simple et clair de planification et de développement d'entreprise. Chaque phase est décomposée en plusieurs étapes, garantissant ainsi qu'aucune action cruciale ne soit négligée, réduisant ainsi les risques associés à la création d'entreprises.

Les Phases 1 et 2 sont des phases de diagnostic. Elles permettent d'identifier les possibilités de développement d'entreprise et d'aider les membres de la communauté à choisir les produits pour leurs entreprises.

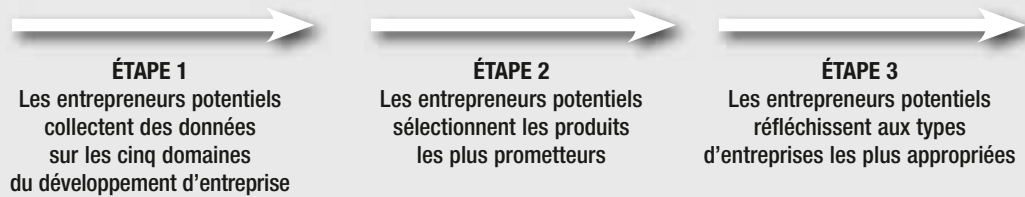
Les Phases 3 et 4 sont des phases d'appui. La Phase 3 aide les entrepreneurs à préparer leurs plans d'entreprise, et la Phase 4 les aide à faire démarrer leurs entreprises.

Une description graphique du processus en quatre phases est présentée dans le schéma ADM de l'Outil 2.

Voir ci-dessous la présentation des quatre phases et des étapes qui leur correspondent.



PHASE 2: MENER LES ENQUÊTES VISANT À SÉLECTIONNER LES PRODUITS ET DES CONCEPTS D'ENTREPRISES



PHASE 2 RÉSULTATS

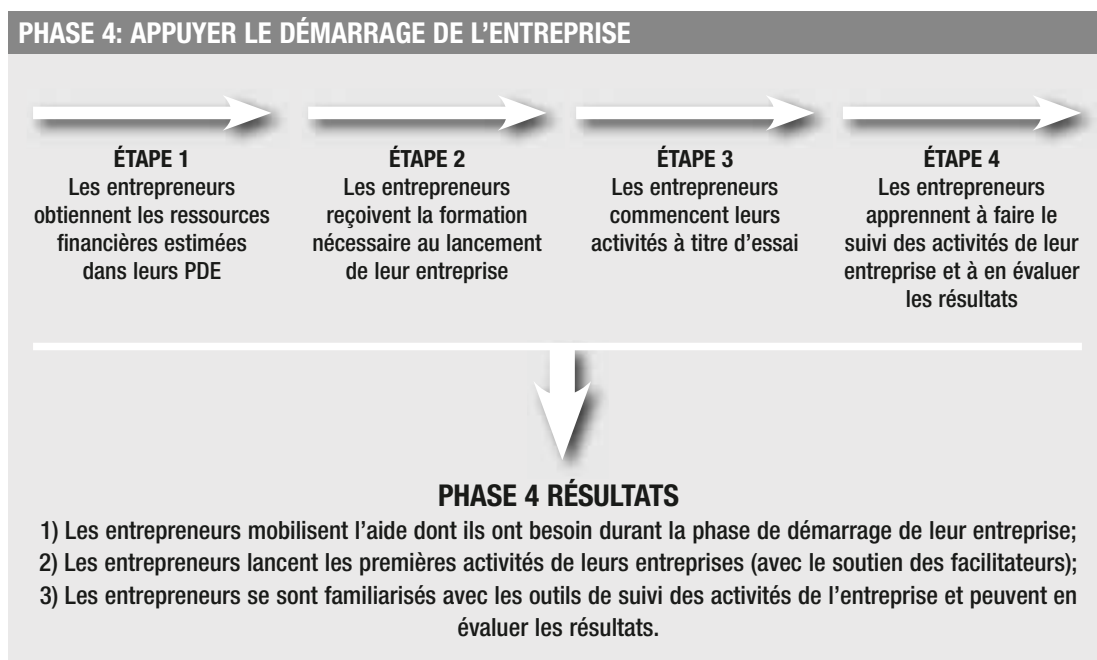
- 1) Sélection finale des produits les plus prometteurs;
- 2) Collecte des données nécessaires à la conception du Plan de Développement de l'entreprise (PDE);
- 3) Les entrepreneurs potentiels connaissent les types d'entreprises les plus appropriés;
- 4) Formation de groupes d'intérêt pour les produits sélectionnés.

PHASE 3: PRÉPARER LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE



PHASE 3 RÉSULTATS

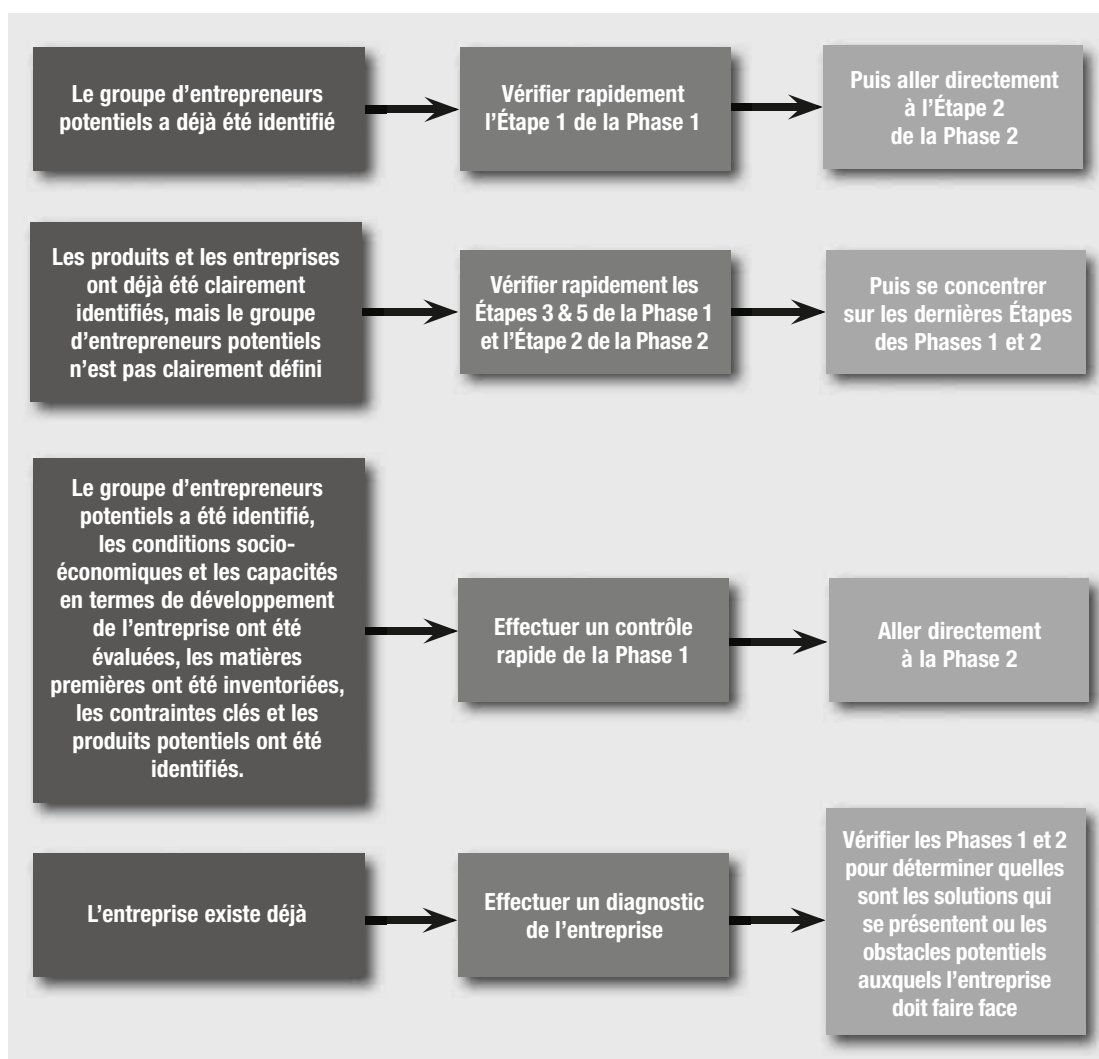
- 1) Les entrepreneurs (ou groupes d'entrepreneurs) ont identifié les stratégies de leurs entreprises, y compris leurs plans de financement;
- 2) Les entrepreneurs (ou groupes d'entrepreneurs) ont préparé un PDE, y compris un plan annuel de mise en œuvre pour l'entreprise pilote;
- 3) Les besoins en termes de formation et d'assistance ont été évalués.



1.3 Points d'entrée dans le processus ADM

Le processus ADM suit une séquence logique d'étapes. En règle générale, il est nécessaire de suivre toutes les étapes, et chaque phase doit être entièrement accomplie avant d'aborder la suivante.

Certains utilisateurs pourraient selon les cas, vouloir raccourcir le processus ADM. En règle générale, il est conseillé de prendre en considération toutes les étapes de chaque phase, et chaque phase doit être entièrement accomplie avant d'aborder la suivante. Ainsi, avant d'effectuer en Phase 2 une étude de faisabilité sur une nouvelle technologie envisageable pour l'amélioration d'un produit, il est important de savoir au préalable si l'accès aux ressources naturelles est assuré à long terme. Comme le montre le schéma du processus ADM, les résultats de chaque phase servent de fondement à la phase suivante. Toutefois, dans certains cas, il sera possible d'entrer dans le processus à d'autres endroits.



1.4 Le processus ADM peut être adapté aux besoins du projet

Dans ces Fiches conseil, nous utilisons l'expression 'entreprise basée sur les ressources naturelles', cependant, cette approche a également été appliquée avec succès aux projets portant sur le tourisme communautaire, les produits agricoles, les initiatives visant le bétail et la pêche côtière. L'approche ADM est généralement applicable tant aux nouveaux entrepreneurs qu'à ceux qui existent déjà, à n'importe quel point de la chaîne de commercialisation, qu'ils soient producteurs, fabricants ou commerçants.

L'Outil 4 présente des exemples de facteurs qui sont susceptibles d'influencer l'adaptabilité des Phases 3 et 4. L'Outil 5 présente des exemples de projets qui appliquent déjà le processus ADM.



Organiser votre session de formation sur les objectifs et le déroulement du processus ADM

	1-2 heures
Objectifs d'apprentissage 	<p>À la fin de la session les participants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pourront expliquer le processus ADM à travers deux filtres qu'ils dessineront et qui leur permettront de commenter le processus de sélection; • pourront expliquer le déroulement du processus ADM et plus particulièrement les quatre phases; • conviendront de se concentrer sur la première phase du processus ADM.
Documents didactiques pour la session 	<p>Préparer les documents didactiques suivants, en vous assurant qu'ils ont tous été traduits dans les langues locales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • une représentation du processus ADM sur un tableau à feuilles. Cette affiche servira de feuille de route pour le reste de la session de formation; • plusieurs exemplaires du diagramme du filtre ADM pour les participants; • plusieurs exemplaires du schéma illustrant le processus ADM pour les participants; • un tableau vierge (qui n'a pas été rempli) sur une feuille du tableau, intitulé Les différences entre les approches traditionnelles de développement des moyens d'existence et l'approche de développement d'entreprise. Ce tableau apparaît dans l'Outil 1; • un feuillet joint/copie du tableau de l'Outil 1 mentionné au point précédent; • une liste d'exemples de projets qui ont utilisé le processus ADM pour atteindre une variété d'objectifs.
Outils de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Outil 1 – Différences entre l'approche traditionnelle de développement des moyens d'existence et l'approche de développement d'entreprise; • Outil 2 – Schéma ADM; • Outil 3 – Le Diagramme du filtre.

Faciliter la session

1. Avant d'expliquer les principaux objectifs de l'approche ADM, posez aux participants les questions suivantes:

- Pourquoi cette session sur le développement d'entreprise a-t-elle lieu à ce moment précis?
- Pourquoi la formation est-elle conduite sur ce site?
- D'après les participants, comment le projet pourra-t-il renforcer leurs connaissances et leurs compétences en termes de développement d'entreprise?

Donnez-leur du temps pour réfléchir à ces questions et pour en discuter.

Vous présenterez ensuite le programme de formation, en expliquant l'importance des sessions en salle de classe, des exercices sur le terrain, et en dernier lieu celle de la mise en œuvre du processus sur le site.

Suite page suivante

2. Donnez des exemples de projets qui appliquent le processus ADM dans votre pays et/ou dans d'autres pays (consultez le site web de la FAO sur le développement d'entreprises communautaires <http://www.fao.org/forestry/entreprises/25494/en/>).
3. Étudier les différences entre l'approche traditionnelle de développement des moyens d'existence et l'approche de développement d'entreprise.
 - Afficher au mur une feuille de tableau vierge (qui n'a pas encore été remplie) avec le titre Les différences entre l'approche traditionnelle de développement des moyens d'existence et l'approche de développement d'entreprise.
 - Subdiviser les participants en sous-groupes et demandez-leur de réfléchir aux différences possibles entre ces deux approches.
 - Partager les résultats des sous-groupes avec tous les participants et les noter sur la feuille du tableau.
 - Enrichir les réponses des participants avec des informations tirées de l'Outil 1.

Pour être sûr que tous les participants ont bien compris le développement d'entreprise, organisez un jeu de rôle au cours duquel les participants présenteront leurs concepts aux autres.

4. Distribuer un exemplaire de tout l'Outil 1 (traduit) aux participants.
5. Introduire le processus ADM:
 - Expliquer le déroulement général du processus ADM en dévoilant progressivement le schéma du processus, phase par phase. Ne présentez pas encore les étapes spécifiques de chaque phase.
 - Soulignez les principaux objectifs et les résultats attendus de chaque phase.
 - Montrer les relations et les liens entre chaque phase.
 - Insistez sur la souplesse nécessaire à l'application du processus. Dans certains cas, il ne sera pas nécessaire de commencer au début du processus ou d'inclure toutes les étapes.
6. Commencez au début:
 - Les entrepreneurs et les produits sont sélectionnés en Phases 1 et 2.
 - Expliquez le processus de sélection mis en place en Phases 1 et 2 en présentant le diagramme du filtre de l'Outil 3.
 - Expliquez le processus de sélection minutieuse qui se base sur les critères des cinq domaines du développement d'entreprise.
7. Demandez aux participants s'ils connaissent d'autres outils de planification pour le développement d'entreprise ou d'activités commerciales. Demandez-leur de décrire les ressemblances et les différences entre ces outils et le processus ADM, en tenant compte des facteurs économiques, sociaux, juridiques, institutionnels et écologiques.

8. Distribuez des exemplaires du schéma du processus ADM et du diagramme du filtre.

Suggestions pour la facilitation



- Ayez à disposition des exemples d'expériences ADM réussies que vous pourrez partager avec les participants. Les exemples peuvent parfois être plus éclairants que des explications. Pensez à votre propre expérience ou trouvez des exemples sur le site web de la FAO consacré au développement d'entreprises communautaires: <http://www.fao.org/forestry/entreprises/fr/>.
- Dessinez à l'avance le schéma du processus ADM et l'illustration du diagramme du filtre sur des feuilles du tableau.
- Assurez-vous d'avoir un exemplaire du schéma ADM et du diagramme du filtre pour chaque participant.

SECTION 2: Principes guidant l'approche ADM



Les principes suivants font de l'ADM, une méthode adaptée aux petites entreprises rurales.

2.1 La durabilité et l'examen minutieuse des cinq domaines du développement d'entreprise

Le principe de durabilité sous-tend toutes les analyses et la planification de l'ensemble du processus ADM.

A. Durabilité de la ressource

Tout concept d'entreprise se basant sur une ressource qui risque d'être menacée par l'activité déployée sera rejeté. Les entreprises choisies à travers le processus ADM garantissent que l'exploitation des ressources est durable. L'exploitation durable des ressources préserve l'écosystème. En adoptant les précautions nécessaires, les ressources peuvent être récoltées indéfiniment sur une surface forestière limitée, ou domestiquées sur des terres agricoles.

B. Durabilité sociale

Tout concept d'entreprise qui risquerait de nuire à la cohésion sociale, ou d'exclure des groupes locaux, sera rejeté. L'ADM permet d'assurer que les activités et les bénéfices des entreprises sont équitables et favorisent l'équilibre des genres, qu'ils ne causent pas de préjudices aux membres les plus faibles de la communauté, et qu'ils ne suscitent pas de rupture sociale.

C. Durabilité du marché

Un concept d'entreprise qui ne peut proposer des produits porteurs sera rejeté. L'ADM contribue à la durabilité de l'entreprise en garantissant l'accès aux informations sur le marché et en lui permettant d'être informée des changements de politique qui influencent la distribution du produit. Le processus aide également les entrepreneurs à rester compétitifs en évaluant les modifications de l'environnement commercial et en adaptant leurs produits en conséquence.

D. Durabilité juridique et institutionnelle

Tout concept d'entreprise qui n'est pas à même de s'adapter aux réalités juridiques et institutionnelles sera rejeté. L'ADM garantit que les entrepreneurs se tiennent au courant de l'évolution des mesures réglementaires qui influencent la récolte, la transformation et la distribution de leurs produits. Les entrepreneurs doivent être également conscients des modifications des procédures administratives qui peuvent avoir un impact sur l'enregistrement, le financement ou la gestion de leurs entreprises.

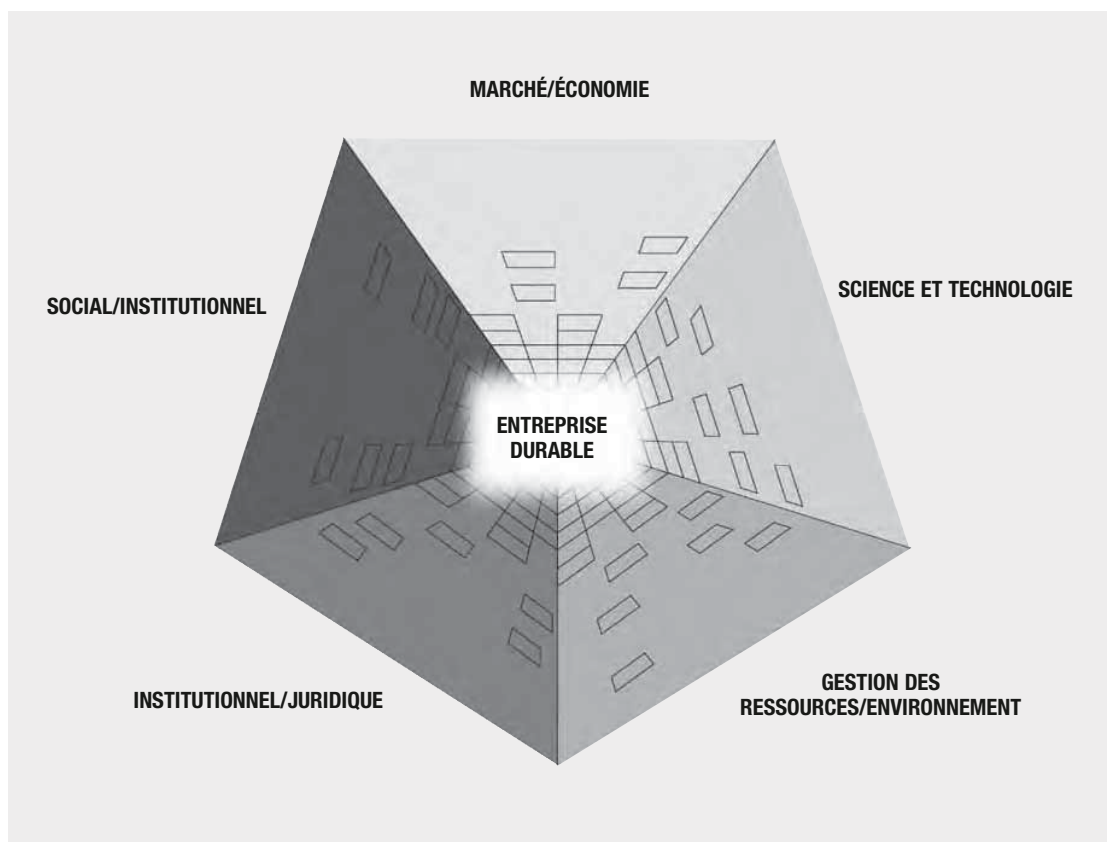
E. Durabilité technologique

Tout concept d'entreprise qui ne peut acquérir l'équipement nécessaire à la production de biens de grande qualité sera rejeté. L'ADM encourage les entrepreneurs à sélectionner l'équipement qui correspond aux besoins de leur

entreprise, aux utilisateurs et aux conditions locales. Les utilisateurs doivent apprendre à utiliser correctement l'équipement, afin de pouvoir l'entretenir et d'en améliorer les performances si nécessaire.

Les Outils 5 et 6 présentent d'autres exemples et exercices sur la durabilité.

L'approche utilisée pour collecter et analyser les données est intitulée 'Examen minutieux des cinq domaines du développement d'entreprise' (voir figure ci-dessous). Une des forces principales du processus ADM est l'inclusion systématique des cinq aspects du développement d'entreprise.

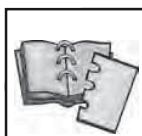


Les cinq domaines sont les suivants:

- Marché/Économie, y compris les aspects financiers;
- Gestion des ressources naturelles/Environnement;
- Social/Culturel;
- Institutionnel/Juridique;
- Technologie, recherche et développement des produits.

Les informations qui sont liées à ces cinq domaines sont recueillies et analysées tout au long du processus ADM. Les outils de collecte des informations garantissent que seules les informations pertinentes sont rassemblées à chaque étape afin de ne gâcher aucune ressource. Ce processus qui à première vue peut sembler démesuré, spécialement pour ceux qui n'ont jamais participé à un exercice de ce genre, n'en est pas moins conçu pour garantir que seules les informations utiles seront collectées.

La collecte d'informations exige des compétences spécifiques, surtout lors de l'étude des textes imprimés, des entretiens effectués et de l'observation des faits. Les compétences et les outils nécessaires sont décrits en détail dans le Module 2 des FCFT: mener les enquêtes visant à sélectionner les produits et les concepts d'entreprise.



L'étude minutieuse des cinq domaines du développement d'entreprise est décrite de manière plus détaillée dans les FCFT Module 2: Mener les enquêtes visant à sélectionner les produits et des concepts d'entreprises.

2.2 Pertinence pour les entreprises basées sur les ressources naturelles

L'approche ADM peut se révéler particulièrement utile pour les entreprises basées sur les ressources naturelles, bien que son application ne doive pas se limiter à ces entreprises. Les ressources naturelles sont bien différentes des produits agricoles. Cependant, il arrive souvent que les petits entrepreneurs ruraux ne comprennent pas ces différences et qu'ils n'adaptent pas leurs entreprises en conséquence. C'est au facilitateur qu'incombe le rôle d'aider les entrepreneurs à gérer les contraintes et les opportunités spécifiques aux ressources naturelles. L'Outil 7 décrit les différences entre les ressources naturelles et les produits agricoles et montre quelle est l'incidence de ces différences sur la commercialisation des ressources naturelles.

2.3 Attention accordée à la parité hommes-femmes

L'ADM offre des possibilités tant aux hommes qu'aux femmes, et l'équilibre des genres est pris en considération dans tout le processus ADM. Si, d'une part, les femmes sont des actrices clés au sein des systèmes économiques communautaires, leur potentiel n'a cependant pas été pleinement mis à contribution et il faut absolument que les facilitateurs garantissent l'implication et la participation des femmes à chaque étape du processus.



L'équité et l'équilibre des genres sont pris en considération systématiquement dans tout le processus ADM, en faisant appel à des outils et des mécanismes garantissant que les femmes soient autant impliquées que les hommes dans le processus. Les FCFT proposent des outils qui garantissent que les priorités des femmes ne soient pas compromises par celles des hommes, qui permettent le choix entreprises les plus appropriées pour les femmes, et qui offrent des suggestions sur le type d'entreprise que les femmes peuvent développer plus facilement. L'utilisation de ces outils peut garantir la protection des intérêts des femmes. Ainsi, en Phase 1 et 2, lors de la sélection des produits, des sous-groupes de femmes peuvent être créés afin que les participantes aient l'espace et la liberté de choisir les produits et les concepts d'entreprise les plus adaptés à leurs situations et capacités.

2.4 Le rôle central des entrepreneurs

Le rôle de l'entrepreneur est crucial dans cette méthode. Les entreprises engendrées par le processus ADM doivent être durables après le départ du facilitateur. En tant que facilitateur, vous soutiendrez les entrepreneurs tout au long du processus ADM, mais ce sont les entrepreneurs qui devront prendre eux-mêmes leurs propres décisions et établir des plans pour les activités futures de leurs entreprises.

Un des rôles fondamentaux du facilitateur est de garantir que l'entrepreneur soit à tout moment au centre du processus. L'Outil 8 présente d'autres détails sur le rôle du facilitateur.

2.5 Créer des alliances stratégiques

En raison de la variété des compétences nécessaires, certaines liées à la production ou à la gestion des forêts, d'autres au marketing et à la gestion d'entreprises, ou d'autres encore associées à la technologie ou aux questions de politique générale, un unique prestataire de services ne suffira pas pour répondre à tous les besoins des entreprises basées sur les ressources naturelles.

Si un seul élément de la chaîne commerciale est défaillant, toute l'entreprise peut être affectée et risquer de s'effondrer. Il est donc crucial de créer des alliances efficaces. En tant que facilitateur, vous devrez aider les participants à identifier les partenaires qui seront les plus aptes à contribuer au développement de leur entreprise.

En Phases 3 et 4 du processus ADM, les entrepreneurs identifieront et créeront des alliances avec les partenaires identifiés en Phase 1 et 2. Ces partenaires renforceront alors leur puissance au sein du sous-secteur sélectionné. Ainsi, la mise en place au niveau d'un district d'un bien collectivement possédé et géré tel qu'un équipement de stockage réfrigéré pourra profiter à plusieurs petits groupes de producteurs disséminés dans toute la région. Cette option est préférable à celle consistant à construire de petites installations de stockage dans chaque village. L'Outil 9 présente des directives générales sur la façon de créer des alliances stratégiques.

Renforcement des structures locales de mise en œuvre

L'ADM encourage la collaboration avec les ONG nationales et locales afin d'améliorer les performances des entrepreneurs en termes de gestion commerciale, de gestion sociale ou de gestion des ressources. Cette approche soutient également la création ou le renforcement de groupes d'entrepreneurs qui mobilisent des forces collectives. Ces groupes peuvent augmenter l'efficacité des activités des entreprises. Ils peuvent contribuer à maximiser les profits obtenus d'une utilisation durable des forêts en réduisant les coûts de production, en améliorant le suivi des utilisations des produits forestiers, en créant des alliances avec les institutions, en standardisant les prix, et en établissant des systèmes de mesure communs.



Pour d'autres détails sur les principes directeurs de l'ADM, veuillez-vous reporter au Manuel ADM, Section A2 sur les principes directeurs de l'approche ADM.



Organisez votre session de formation sur la présentation des principes directeurs de l'ADM

	1.5-2 heures
Objectifs d'apprentissage 	<p>À la fin de la session les participants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pourront citer des exemples, basés sur leur propre expérience, et ayant un rapport avec les principes ADM (et plus particulièrement avec les cinq caractéristiques de durabilité). • pourront expliquer ce qui se passera si une des caractéristiques de durabilité est omise.
Documents didactiques pour la session 	<p>Préparer les documents didactiques suivants, en vous assurant qu'ils ont tous été traduits dans les langues locales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • un diagramme des cinq caractéristiques de durabilité sur une feuille du tableau (voir Outil 6); • une liste de définitions et d'exemples se rapportant aux cinq caractéristiques (voir Outil 6); • des exemples d'approche ADM utilisée pour des produits qui ne sont pas des produits forestiers; • une feuille du tableau et des feuillets à distribuer qui illustrent les différences potentielles entre une affaire commerciale basée sur des produits agricoles et une affaire basée sur des produits forestiers (voir Outil 7); • des exemples d'entreprises qui ont fait faillite en raison d'influences extérieures qui se sont exercées sur le choix de la production ou sur la stratégie d'entreprise; • des exemples de projets qui ont échoué, car ils étaient basés sur des produits faibles; • une feuille de tableau et des feuillets à distribuer qui énumèrent les prestataires de services potentiels ou les partenaires commerciaux.
Outils de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Outil 6 – Les cinq caractéristiques de la durabilité: définitions, exemples et exercices; • Outil 7 – Liste de contrôle des différences entre les produits forestiers et les produits agricoles.

Faciliter la session

1. Résumer les discussions de la précédente session de formation sur les objectifs et le processus de l'ADM, et présenter les principes directeurs de l'ADM.
2. Les participants réfléchissent aux principes de l'approche ADM:
 - Divisez les participants en petits groupes (4-5 personnes par groupe).
 - Racontez l'histoire d'une application réussie de l'ADM dans la région (pour un exemple, voir l'encadré). Demandez aux participants de parler d'opérations commerciales ou d'entreprises viables dans leurs propres villages ou districts.
 - Inscrivez sur une feuille du tableau les thèmes dont les petits groupes devront débattre:

Suite page suivante

- Proposez un exemple d'affaire commerciale ou d'entreprise couronnée de succès, et un exemple d'entreprise ou d'affaire commerciale qui a fait faillite.
 - Si possible, expliquez les raisons de leur succès ou de leur échec.
 - Demandez aux petits groupes de partager leurs résultats avec le groupe.
 - Rappelez les principaux résultats et les caractéristiques importantes de durabilité.
 - Montrez aux participants comment le succès ou l'échec d'une entreprise peut avoir un rapport avec une ou plusieurs caractéristiques de durabilité.
3. En utilisant l'Outil 6, et en vous reportant aux exemples mentionnés par l'Outil 5, définissez les cinq caractéristiques de durabilité et illustrez chacune d'elles avec un exemple tiré de votre expérience ou de celle des participants.
- Insistez sur le fait que l'approche ADM garantit que les entreprises respectent les cinq caractéristiques de durabilité, augmentant du même coup leurs chances de succès. Montrez le diagramme des cinq caractéristiques sur une feuille du tableau (voir Outil 6).
4. Facultatif: Si vous en avez le temps, demandez aux participants de partager d'autres exemples de collecte non durable de produits forestiers, ou bien facilitez l'activité suivante:
- Divisez les participants en petits groupes (4-5 personnes par groupe).
 - Demandez à chaque groupe de choisir une des caractéristiques de durabilité et de réfléchir à ce qui pourrait arriver, si cet aspect n'était pas pris en considération.
 - Vous pouvez également utiliser l'exercice de l'Outil 6.
5. Les participants sont initiés au second principe: L'ADM s'applique aux entreprises basées sur les ressources naturelles.
- Donnez aux participants des exemples qui illustrent la façon dont l'ADM peut être utilisé pour des produits qui ne sont pas des produits forestiers. Insistez sur le fait que ce processus est unique lorsqu'il est appliqué aux produits forestiers qui ont des caractéristiques spécifiques.
 - Subdivisez les participants en petits groupes (4-5 personnes par groupe).
 - Donnez à chaque groupe 5 minutes pour réfléchir aux différences qui distinguent la création d'une entreprise basée sur des produits agricoles de celle d'une entreprise basée sur des produits forestiers.
 - Préparez une feuille de tableau avec le titre: Les différences entre les entreprises basées sur des produits agricoles et celles qui sont basées sur des produits forestiers (voir Outil 7).
 - Inscrivez au tableau les suggestions des petits groupes (voir Outil 7).
 - Soulignez le fait que les participants devront tenir compte de ces différences lorsqu'ils développeront leurs stratégies d'entreprise.
6. Les participants sont initiés au troisième principe: L'ADM est une approche visant la parité hommes-femmes.
- Demandez aux participants de dresser la liste des ressources ou produits qu'ils ont l'habitude de vendre.
 - Demandez-leur de décrire les principales activités qui composent ces étapes, de la récolte à la vente de ces produits.
 - À chaque étape, ils devront identifier les personnes les plus responsables pour cette activité. Il y a de fortes chances que les hommes soient chargés de certains produits, tandis que les femmes auront la charge d'autres produits.

Suite page suivante

- Débattre de l'importance d'accorder des chances égales aux hommes et aux femmes, en satisfaisant au mieux leurs besoins et capacités uniques, afin que chaque genre puisse contribuer de façon significative aux activités.
- Lancer un débat sur les opportunités qui se présentent aux femmes en matière de développement d'entreprise, sur les conditions et les changements nécessaires à cette évolution au sein de la communauté. Demandez aux participants s'il est possible de créer ces conditions pour le projet.

7. Les participants sont initiés au quatrième principe: Le rôle central de l'entrepreneur.

- Partagez des études de cas qui illustrent comment une entreprise a fait faillite en raison de l'ingérence d'une institution, d'une ONG, d'un individu dans le choix d'un produit ou d'une stratégie d'entreprise.
- Décrivez l'impact négatif de cet échec sur les revenus de l'entrepreneur.

8. Les participants sont initiés au cinquième principe: La création d'alliances stratégiques.

- Demandez aux participants de vous fournir un exemple d'activités commerciales auxquelles ils participent actuellement, en décrivant toutes les étapes auxquelles ils prennent part, de la récolte à la vente du produit.
- Demandez aux participants de décrire les personnes qui participent à chaque étape du processus.
- Soulignez le fait que plusieurs individus ou organisations sont susceptibles de contribuer au succès d'une entreprise. Pour le développement d'entreprise, il est important d'identifier les individus et les organisations qui peuvent fournir un appui, et de créer des alliances avec eux.
- Inscrivez sur le tableau ou sur des feuillets à distribuer, une liste de prestataires de services ou de partenaires commerciaux potentiels.

**Suggestions pour
la facilitation**



Encouragez les participants à parler de leur expérience.

SECTION 3: Principaux outils et méthodes

L'ADM fournit au facilitateur une panoplie d'outils dans laquelle il peut choisir ceux qui correspondent aux besoins des participants au projet, aux opportunités ou aux défis locaux, et au temps disponible pour la mise en place du projet. Les outils proposés dans ces Fiches conseil ont été conçus tout spécialement pour les projets qui ont un rapport avec les ressources naturelles, et ont longuement été testés sur le terrain.

Le succès des projets basés sur l'ADM dépend de 1) la façon dont les outils et les méthodes participatifs sont utilisés; 2) la qualité des informations sur lesquelles la sélection des concepts d'entreprise et la préparation des plans de développement d'entreprise se basent; et 3) la capacité des participants à accéder à ces informations et à maîtriser leurs coûts lors du processus ADM. Ces trois facteurs de succès sont présentés en détail ci-dessous.

3.1 Utiliser des méthodes et des outils participatifs

Il est possible que les concepts qui sous-tendent les outils ADM soient déjà connus des facilitateurs, car nombre d'entre eux sont des transpositions des guides sur les Méthodes d'Analyse Rapide et de Planification participative ou des manuels de développement d'entreprise. En effet, l'ADM est le produit du partage d'expériences et de meilleures pratiques en matière de processus participatifs appliqués aux communautés participant au développement d'entreprise. Comme pour tous les outils de formation participatifs, ceux qui sont présentés dans ces Fiches conseil, devront être adaptés, parfois largement, aux besoins spécifiques du projet.

Le processus ADM ne peut être appliqué avec succès qu'avec la participation active de tous les entrepreneurs potentiels de la communauté. Situation qui dépendra en grande partie de la capacité des facilitateurs à stimuler la dynamique de groupe. De bonnes compétences en animation sont donc essentielles pour garantir que tout au long du projet le partage des connaissances, l'apprentissage et le processus de prises de décision participatives soient efficacement pratiqués.

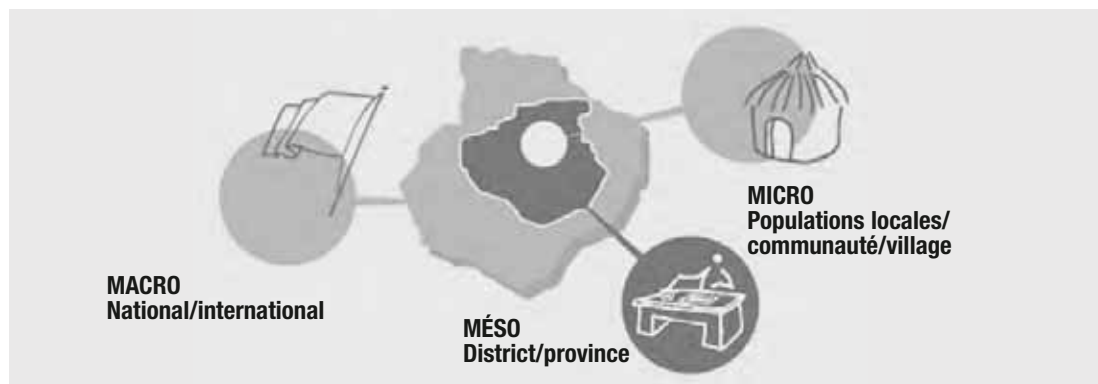
L'Outil 8 fait ressortir les activités auxquelles participe le facilitateur et où il joue un rôle crucial dans un projet qui utilise l'approche ADM.

3.2 Niveaux de collecte d'informations pour l'ADM

La collecte d'informations liées au développement d'entreprise s'effectue sur trois niveaux:

- le niveau macro, c.-à-d. les niveaux international et national;
- le niveau méso, c.-à-d. les niveaux du district et de la province;
- le niveau micro, c.-à-d. les niveaux de la communauté et du village.

Niveaux de collecte d'informations pour l'ADM



Habituellement, une intervention à un certain niveau impliquera une enquête à un niveau supérieur. Par exemple, lorsque l'on développe un produit au niveau communautaire, il est recommandable d'étudier les acheteurs potentiels au niveau du district. Et, au cas où l'offre dépasserait la demande au niveau du district, il serait logique d'étudier également les acheteurs potentiels au niveau national.

La collecte d'informations doit se poursuivre après la sélection des produits finaux et la mise en place des entreprises (en Phases 3 et 4). Les informations doivent provenir de trois niveaux afin de pouvoir :

- étudier régulièrement l'environnement commercial des entreprises;
- revoir les stratégies d'entreprise et les plans d'action;
- suivre l'évolution de la performance de l'entreprise.

Cette approche sur trois niveaux devra être utilisée indépendamment de la taille de l'entreprise, de son contexte et des entrepreneurs potentiels impliqués. Seuls le temps exigé – qui dépendra de la quantité d'informations nécessaires et de l'emplacement des sources d'information –, et les compétences nécessaires à l'obtention de ces informations varieront.

3.3 Accéder aux informations et maximiser la rentabilité de l'ADM

Le temps et les coûts qu'impliquent l'identification et le développement d'une entreprise constituent généralement un grand sujet d'inquiétude pour les populations locales, pour qui l'argent et le temps sont comptés. Une approche systématique est nécessaire pour garantir que seules les informations pertinentes seront collectées.

Dans le cadre de l'ADM, la collecte d'informations commence généralement dans un contexte où il n'existe que peu d'informations. Le processus ADM adopte la perspective des populations locales, en reconnaissant que les informations doivent être collectées dans un but pratique et non pour la recherche. Les informations doivent être collectées en quantité réaliste et de façon rentable.

L'Outil 10 présente d'autres détails sur le rôle des informations dans l'approche ADM.

SECTION 4: Présentation des concepts dans le contexte de l'ADM

4.1 Terminologie spécifique à l'ADM

La terminologie utilisée pour tout le processus ADM a été choisie avec soin pour respecter la philosophie des méthodes participatives et éviter les préjugés qui entourent certaines méthodes conventionnelles de vulgarisation. Il est important de ne pas utiliser des termes conventionnels, même s'ils sont plus connus du fait de leurs connotations erronées. Utilisez les termes de l'ADM et expliquez-les aux participants du projet (voir la terminologie ADM).

4.1.1 Les différences entre la vente et le marketing

Le marketing est un processus plus complexe que la vente. La vente qui constitue une partie du processus du marketing est un acte encourageant un client potentiel à acheter un produit – ou à en devenir le possesseur – en échange d'une compensation, normalement monétaire. Par contre, le marketing est une approche globale qui vise à la conception d'un produit, à sa livraison en temps opportun et à un prix juste qui satisfasse les désirs et les besoins des consommateurs. Le marketing comprend la production, la transformation, la promotion, la distribution et finalement la vente d'un produit.

Un principe fondamental du marketing consiste à produire ce qui peut être vendu avec un bénéfice, plutôt que de vendre ce qui peut être produit facilement. Une entreprise doit identifier et satisfaire les besoins des consommateurs pour survivre. En règle générale, cela consiste à ajouter de la valeur à un produit en le transformant ou en l'emballant, ce qui habituellement implique la participation d'acteurs indirects au processus. Les entrepreneurs qui réussissent sont ceux qui sont orientés vers le marché plutôt que tournés sur le produit.

L'Outil 11 présente plus de détails sur les différences entre la vente et le marketing.

4.1.2 Le marché ou l'environnement du marché

Par contexte commercial, on entend une combinaison de facteurs économiques, politiques, socioculturels, technologiques et écologiques qui influencent la demande, la production, la transformation et la distribution des produits.

4.1.3 L'entrepreneur

Le terme 'entrepreneur' est utilisé pour décrire un individu dont le revenu provient directement de la vente de ses produits. Les entrepreneurs utilisent des ressources naturelles pour générer des revenus, mais pas dans un objectif de subsistance. Le terme 'entrepreneur' est utilisé dans l'ADM à la place 'd'homme d'affaires' (et 'entreprise' à la place 'd'affaires'), car il inclut non seulement les individus qui vendent un produit, mais aussi ceux qui le récoltent, le cultivent, le transforment, l'entreposent et le transportent. Le terme 'entrepreneur' implique la capacité de planifier, de s'engager et de posséder des compétences qui dépassent celles nécessaires à une simple activité génératrice de revenus. L'entrepreneur est au cœur de l'ADM et obtiendra le soutien du facilitateur, tout au long du déroulement du processus ADM. Néanmoins, ce sont les entrepreneurs qui prendront les décisions et formuleront des plans concernant leur future entreprise.

4.1.4 Le système de marché

Un système de marché est un ensemble de facteurs (directs et indirects) interdépendants, qui ont une incidence sur le processus consistant à faire parvenir un produit à l'acheteur cible. Un système de marché commence par les producteurs ou les cueilleurs et finit avec les consommateurs. Entre le producteur et le consommateur, s'insèrent deux types d'acteurs ou d'agences, les acteurs directs et indirects.

L'ensemble du système doit fonctionner dans le cadre de certaines limites imposées essentiellement par des facteurs externes, tels que la disponibilité des ressources humaines, le niveau d'instruction des participants, les infrastructures, la disponibilité des transports, les communications et l'économie.

4.1.5 Acteurs: directs et indirects

Il existe deux types d'acteurs parmi les acteurs intervenant entre le niveau des producteurs et les consommateurs. Ce sont les acteurs directs et les acteurs indirects qui proviennent des secteurs public et privé.

Les 'acteurs directs' font partie de la chaîne de distribution à travers laquelle est commercialisé le produit. Ils comprennent les collecteurs, les commerçants, les transformateurs et les détaillants. Par exemple, les acteurs de la production du miel sont les collecteurs, et les apiculteurs, l'unité de purification et d'emballage du village (qui collecte le miel des différents collecteurs), les grossistes et les détaillants.

Les 'acteurs indirects' ont un impact sur la chaîne commerciale du produit. Ce sont les décideurs politiques, les chercheurs techniques et les groupes environnementaux. Les acteurs indirects sont des individus ou des organisations qui permettent aux biens et services de circuler. Par exemple, les acteurs indirects de la production de miel peuvent inclure la banque agricole locale qui octroie des petits crédits, le département technique du gouvernement qui fournit une formation technique et l'organisation non gouvernementale de protection de l'environnement qui forme les producteurs à l'utilisation de techniques de récolte respectueuses de l'environnement.

4.1.6 La filière

La filière représente l'ensemble des activités génératrices de valeur, nécessaires aux différentes étapes que suit un produit, passant de son état naturel à la production puis à sa livraison aux consommateurs finaux, et en dernier lieu à son élimination. Cela comprend des activités telles que la récolte, le nettoyage, le transport, la conception du produit, le traitement/production/transformation, l'emballage, la commercialisation, la distribution et les structures de support. Une chaîne peut être locale, nationale ou mondiale. Dans le processus ADM, les filières des produits ou des services sont analysées, surtout durant la Phase 2, afin de corriger les faiblesses fondamentales et d'identifier les opportunités.



Pour d'autres informations sur l'analyse de la chaîne de valeur, veuillez consulter le Module 2: Mener les enquêtes visant à sélectionner les produits et des concepts d'entreprises.

4.1.7 Valeur ajoutée

La valeur ajoutée par unité correspond à la différence entre le prix de vente d'un produit et le coût des matériaux et services nécessaires à sa production. La valeur ajoutée est une augmentation de la valeur d'un produit qui s'effectue

de sa conception jusqu'à sa consommation finale. Le processus ADM a pour objectif de transformer les villageois en entrepreneurs. Dans la plupart des cas, ces villageois devront être incités à passer des produits traditionnels aux nouveaux produits. Le concept de valeur ajoutée est au cœur du marketing. C'est par la valeur ajoutée que les clients ont un plus grand choix de produits et qu'ils peuvent décider quels produits sont les plus avantageux.

Pour d'autres détails sur la valeur ajoutée, veuillez consulter l'Outil 12.

4.1.8 Les différences entre une ressource et un produit

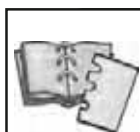


Il est possible de fabriquer de nombreux différents produits à partir d'une seule ressource. Par exemple, le rotin peut être transformé en corde, en paniers ou en meubles. Un fruit sauvage peut être séché. On peut en faire des jus de fruit, de la confiture, des confiseries ou du vin.

Il est important de préciser la différence entre les ressources et les produits. Il est fréquent que les membres d'une communauté identifient une ressource prometteuse en Phase 1, qu'ils analyseront et qui servira de base au choix de leur entreprise en Phase 2. Cependant, lorsque les entrepreneurs arrivent en Phase 2, ils devraient commencer à comparer les produits et non les ressources. Par exemple, au cas où les baies sauvages, le miel et les champignons auraient été présélectionnés en Phase 1, la Phase 2 est le moment opportun pour comparer les possibilités de vente de la confiture de baies, des jus de fruits, du miel filtré et des champignons séchés.

4.1.9 Plan de développement d'entreprise

Le terme Plan de Développement d'Entreprise est utilisé à la place de plan d'affaire, car un PDE prend en considération les aspects écologiques, sociaux et institutionnels en plus des aspects économiques, financiers et technologiques, généralement couverts dans un plan d'affaire. Le Plan de Développement d'Entreprise est l'aboutissement d'un exercice de planification de l'entreprise. Ce document décrit l'entreprise et ses stratégies. Un PDE est utile pour évaluer les performances potentielles de l'entreprise, pour expliquer les intentions de l'entreprise, pour les éclaircir vis-à-vis des partenaires et pour persuader les prestataires de services à fournir leur appui.



Pour d'autres informations sur le Plan de Développement d'Entreprise, veuillez consulter les FCFT Module 3: Préparer le plan de développement d'entreprise.



Organiser votre session sur les termes et les concepts utilisés dans l'ADM

	1.5-2 heures
<p>Objectifs d'apprentissage</p>	<p>Objectifs</p> <p>À fin de la session, les participants pourront:</p> <ul style="list-style-type: none"> • présenter au moins deux différences qui distinguent la vente par rapport au marketing; • expliquer les différences entre les acteurs directs et indirects et comment ils se rapportent au système du marché; • expliquer le besoin de valeur ajoutée et la participation des acteurs indirects au marketing; • expliquer pourquoi il est important de distinguer les ressources et les produits, et quelles sont leurs différences.
<p>Documents didactiques pour la session</p>	<p>Préparez les documents suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • une feuille de tableau sur laquelle vous inscrirez le titre 'vente'; • une feuille de tableau sur laquelle vous inscrirez le titre 'marketing'; • une liste de quatre groupes de participants aux connaissances et expériences commerciales diverses; • des fiches vierges; • une feuille de tableau où sera inscrite la liste des différentes caractéristiques de la vente et du marketing; • des produits locaux provenant de sources similaires, à des stades différents de transformation et d'emballage: par exemple, des feuilles de thé en vrac, des feuilles de thé en boîte et des feuilles de thé emballées sous vide; • une représentation de la chaîne de commercialisation d'un produit que les participants connaissent bien; • la liste des acteurs et de leurs fonctions au sein de la chaîne de commercialisation. Voir l'exemple ci-dessus; • une feuille de tableau qui présente la liste des principales définitions des termes utilisés dans l'ADM; • des feuillets à distribuer à tous les participants, avec la définition des principaux termes utilisés dans l'ADM.
<p>Outils de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Outil 11 – Les différences entre la vente et le marketing; • Outil 12 – Valeur ajoutée; • Outil 14 – Vue d'ensemble des ressources et des produits potentiels dans la région du projet.

Suite page suivante

Faciliter la session

1. Expliquez que la session traitera des concepts de marketing qui sont à la base de l'approche ADM.
2. Séparez les participants en quatre groupes. Ces groupes devront être établis à l'avance, sur la base d'un mélange de connaissances et d'expériences.
3. Faites en sorte que les différences qui distinguent la vente et le marketing soient bien comprises:
 - Demandez à chaque groupe de noter quatre exemples qu'ils auront tirés de leurs expériences dans le commerce et les affaires et de leur associer les opérations commerciales qui leur correspondent (qui vend à qui, où et quand, quels modes de transports sont utilisés, les prix, le type de produit, etc.).
 - Chaque exemple sera noté sur une fiche différente.
 - Pour gagner du temps, demandez à deux groupes de présenter leurs exemples à tous les participants. Si vous avez suffisamment de temps, les quatre groupes peuvent présenter leurs exemples.
 - Facilitez l'exercice en demandant aux participants de spécifier si chaque exemple présenté constitue une vente ou du marketing, et demandez-leur d'en expliquer la raison.
 - Notez chaque exemple sur les feuilles du tableau sous la colonne 'vente' ou 'marketing'.
4. Facultatif:
 - Affichez les deux feuilles du tableau 'Vente' et 'Marketing' à deux angles opposés de la pièce.
 - Expliquez que vous allez énoncer à voix haute les caractéristiques qui se rapportent soit à la vente, soit au marketing. Les participants qui pensent que la liste concerne la vente se dirigeront du côté de la pièce où est affichée la feuille intitulée 'Vente', tandis que les participants qui considèrent que la liste se réfère au marketing, se dirigeront de l'autre côté de la pièce.
 - Demandez aux participants des groupes 'vente' et 'marketing' d'expliquer leurs choix et de préciser les définitions des deux opérations.
 - Commencez un débat en posant les questions suivantes:
 - Pourquoi est-il important de comprendre les différences entre la vente et le marketing?
 - Quels types d'informations sont nécessaires au marketing?
 - Quels types d'informations sont nécessaires à la vente?
 - Résumez les principaux enseignements en insistant sur le fait que le marketing et la planification d'entreprise sont nécessaires. Pour d'autres exercices sur les différences entre la vente et le marketing, consultez l'Outil 11.
5. Faites en sorte que le concept de valeur ajoutée soit bien compris:
 - Montrez des produits locaux basés sur une même ressource, à différents stades de transformation ou d'emballage.
 - Demandez aux participants quelles différences ils remarquent entre ces produits.
 - Faciliter une discussion sur les différences techniques et de prix entre les produits.
 - Demandez aux participants sous quelle forme ils préfèrent le produit, et pourquoi.
 - Demandez aux participants pourquoi la plupart des producteurs produisent et vendent le même produit au lieu de diversifier les produits pour la vente.
 - Soulignez que, tout comme les participants, les consommateurs ont leurs propres préférences pour des produits différents.
 - Expliquez le concept de valeur ajoutée.
 - Choisissez l'exemple d'une ressource locale, telle qu'un fruit ou une noix, et demandez aux participants d'imaginer sous quelles formes ils pourraient être vendus.

Suite page suivante

- Soulignez le besoin d'offrir un éventail de produits divers pour attirer différents types de consommateurs. Si tout le monde produisait les mêmes produits, la demande et les prix diminueraient.
- Résumez les points principaux en mettant l'accent sur la nécessité de créer de la valeur ajoutée et d'impliquer des acteurs indirects dans le marketing.

6. Faire en sorte que les différences entre les acteurs directs et indirects soient bien assimilées:

- Demandez à un volontaire de choisir parmi les produits locaux présentés ou d'en remplacer un par un produit familier.
- Demandez aux participants de réfléchir aux acteurs qui ont pu participer à la production de ce produit.
- Notez au moins trois types d'acteurs, et inscrivez-en un par fiche.
- Préparez une feuille de tableau sur laquelle apparaissent une colonne intitulée 'acteurs directs', et une seconde 'acteurs indirects'. Divisez chaque colonne en cinq sous-colonnes qui représentent les cinq domaines du développement d'entreprise, comme indiqué ci-dessous.
- Discutez des deux types d'acteurs, directs et indirects.
- Demandez aux participants de placer les fiches de chaque acteur dans les cases qui leur correspondent sur la feuille du tableau.
- Demandez aux participants s'ils pensent que toutes les fiches ont été placées correctement. Corriger et expliquer si nécessaire.
- Résumez les points principaux. Soulignez que tous les acteurs indirects et leurs activités exercent une influence sur les acteurs directs. Et insistez sur le fait que les acteurs directs et indirects constituent le système de marché de tout produit.

Acteurs directs	Acteurs indirects				
	Marché/Finance	Gestion des ressources naturelles/ Environnement	Social/Culturel	Institutionnel /Juridique	Technologique

Suggestions pour la facilitation



En tant que facilitateur, vous devez bien connaître les concepts et les termes utilisés par l'ADM. Pour transmettre vos connaissances aux participants, présentez des exemples tirés de leurs expériences concrètes et locales.

SECTION 5: Se préparer à la mise en œuvre du processus Analyse et Développement des Marchés

Ces Fiches conseil, à elles seules, ne suffisent pas à garantir le succès des entreprises. La contribution du facilitateur au développement des petites entreprises dépendra en partie de la qualité du projet et de la façon dont les outils de l'ADM sont utilisés. La méthode ADM, utilisée correctement, produira les résultats attendus. Par contre, si elle est utilisée incorrectement, il y a de fortes chances que les résultats soient décevants.

Quelques règles fondamentales peuvent contribuer au succès de cette méthode. Par exemple, un projet doit impliquer les entrepreneurs dès son début et les facilitateurs doivent être parfaitement formés à l'utilisation de la méthode ADM. L'incapacité à remplir ces deux conditions aura pour conséquence quasi certaine la non-adaptabilité des produits sélectionnés ou des concepts d'entreprise aux besoins des entrepreneurs.

Cette section a pour objectif d'évaluer si les conditions actuelles sont adaptées à la mise en œuvre du processus ADM.

Pour ce faire, deux questions doivent être prises en considération:

- Les conditions minimales pour entreprendre une action de soutien au développement d'entreprise sont-elles réunies?
- Les activités préliminaires/préparatoires, nécessaires avant de commencer la mise en œuvre du projet sur le terrain, ont-elles été accomplies?

Le manque de préparation peut conduire à des difficultés, voire à l'échec des projets. On recommande donc vivement au facilitateur, et aux directeurs du projet, d'évaluer avec précision les conditions exigées, telles qu'elles sont présentées dans l'Outil 17.



Pour des détails supplémentaires sur les conditions minimales requises pour commencer des actions de soutien au développement d'entreprise, veuillez-vous référer au Manuel ADM, Section B1.

Le projet est-il prêt à être mis en œuvre?

Pour appliquer le processus ADM, les ressources humaines en termes de temps passé aux activités par le personnel, et les ressources financières nécessaires aux activités de terrain et au soutien administratif, seront essentielles. Au cours de la planification des activités du projet, la direction doit s'assurer que ces ressources sont bien prises en compte. L'Outil 18 rappelle quelles sont les activités préliminaires fondamentales à accomplir avec de commencer votre travail.

Êtes-vous prêt à utiliser ces Fiches conseil?

Trois types d'expériences pourront se révéler particulièrement utiles à la facilitation du processus ADM:

- une expérience de travail avec les villageois sur le terrain;
- une expérience dans le domaine des techniques d'évaluation participative;
- une expérience des processus de facilitation participative avec les villageois.

Plus vous aurez d'expérience, plus il vous sera aisé de faciliter le processus ADM.

Cependant, en tant que facilitateur, c'est votre attitude qui sera déterminante. Vous aurez à faire en sorte que les villageois découvrent par eux-mêmes le type d'entreprise qui leur correspond le mieux, plutôt que de leur faire part de votre opinion. Vous devrez vous assurer que les villageois obtiennent les bonnes informations au moment opportun, afin qu'ils puissent prendre les meilleures décisions au sujet de la mise en place de leur entreprise. Vous devrez pour cela faire preuve d'ouverture d'esprit et vous engager à donner les moyens aux petits entrepreneurs de développer leurs propres entreprises.

L'Outil 19 présente des détails supplémentaires sur la façon de vous préparer à une mise en œuvre réussie du processus ADM.

L'Outil 20 décrit les principales tâches que vous devrez remplir tout au long du processus ADM, et propose une liste de contrôle qui vous permettra de déterminer si vous êtes apte au rôle de facilitateur.

SECTION 6: La mise en route

Cette section présente 1) les activités préliminaires que vous aurez à entreprendre avant le début des activités de formation sur le terrain; et 2) les connaissances de base que vous devrez posséder pour guider les entrepreneurs potentiels tout au long du processus ADM.

6.1 Comprendre le contexte local et préparer les outils de formation à utiliser sur le terrain

Comprendre le contexte local

Avant de commencer vos sessions de formation sur le terrain, vous devrez connaître les points suivants:

- la demande du marché aux niveaux national ou international pour les produits qui font déjà partie de circuits commerciaux;
- les principales parties prenantes et les organisations prestataires de services dans le secteur entrepreneurial, ainsi que le contexte national juridique et institutionnel pour les ressources forestières et le développement d'entreprise;
- les réglementations sur l'extraction, la gestion, le transport, la transformation et le commerce des produits forestiers (ainsi que les réglementations fiscales) dans la région du projet;
- les opportunités et les contraintes pour le développement local des entreprises, y compris les expériences passées, les prestataires de services existants, les stratégies de survie et l'inventaire des ressources et des produits potentiels avec leurs avantages comparatifs dans la région.

Pour obtenir ces informations, vous devrez:

- étudier les informations compilées pour l'identification du site du projet et la définition de la stratégie initiale;
- affiner ces informations en collectant de nouvelles informations d'ordre juridique, technique, sur la monnaie et le marché, à partir de sources locales au niveau du district et de la province.

Préparer les outils pour les activités de terrain

Nous vous suggérons de préparer, avant de commencer les sessions de formation sur le terrain, les listes et les tableaux présentés par les Outils 13 et 14.

Pour obtenir ces informations, vous devrez:

- étudier les documents fournis par l'équipe du projet;
- vérifier si un secteur de produits (par exemple les ressources naturelles, PFNL, ou les produits forestiers cultivés) a déjà été choisi pour le projet;
- référez-vous aux informations disponibles sur le secteur du produit en consultant ou en interviewant des personnes clés au sein de la région, des personnalités gouvernementales, des membres des chambres de commerce et toute autre personne jugée importante, et consultez les publications disponibles et significatives;
- étudiez les ressources et produits locaux produits et/ou échangés dans le passé;
- identifiez les nouveaux produits et/ou technologies potentiels.

6.2 Spécifier clairement quelles sont les limites du soutien au développement d'entreprise

Avant de commencer les sessions de formation sur le terrain, vous devrez :

- spécifier clairement quels sont le cadre temporel et le type de soutien (prêts ou subventions pour les investissements en capital, formation, liens avec d'autres agences, etc.) sur lequel les entrepreneurs peuvent compter durant la mise en œuvre de l'ADM (principalement en Phase 3) et une fois que le projet sera achevé;
- spécifier clairement le type de soutien sur lequel chaque entreprise de produits peut compter et le nombre de produits que le projet peut appuyer, en envisageant la stratégie de sortie du projet si le soutien demandé par les entrepreneurs dépasse les capacités du projet.

6.3 Préparer le plan de travail pour la mise en œuvre de la Phase 1

Définissez votre zone d'intervention au sein du site attribué

Avant de commencer les sessions de formation sur le terrain, vous devrez définir votre zone d'intervention, en tenant compte :

- des limitations temporelles;
- du nombre de partenaires et de membres du personnel qui vous aideront;
- du type de transport disponible.

L'Outil 15 fournit des détails sur la façon de définir la zone d'intervention. L'Outil 16 présente un résumé des principales activités préparatoires que le facilitateur doit accomplir avant de commencer la Phase 1 du processus.

Avant de commencer vos sessions de formation sur le terrain, vous devrez :

- préparer votre plan de travail pour la mise en œuvre de la Phase 1 ;
- définir les résultats à obtenir et les activités à déployer;
- planifier les ressources nécessaires à l'obtention des résultats désirés;
- préparer un plan de travail et un calendrier qui permettront à vos collègues (comme le directeur de projet, les autres membres du personnel et les consultants) et à vos partenaires potentiels (y compris les agriculteurs, les groupes d'intérêt, les donateurs et les autorités locales) de comprendre les objectifs de l'initiative.

Vous devrez, avec le personnel du projet du bureau :

- rappeler quels sont les éléments cruciaux nécessaires à la planification de la Phase 1, tels qu'ils sont décrits ci-dessus;
- préparer le plan de travail et le calendrier des activités requises et estimer les ressources humaines nécessaires à la conduite de la Phase 1.

Le processus ADM diffère d'autres méthodes de développement d'entreprise, car il met l'accent sur les questions environnementales et sociales, tout autant que sur les problèmes techniques et financiers. C'est pour cela que vous devez non seulement avoir des compétences techniques, mais également la capacité et la motivation de travailler directement avec les populations locales. Vous devez leur donner les moyens de développer et de créer leurs propres entreprises. Lors de la préparation du plan des travaux, veillez à permettre aux populations locales d'apprendre et de comprendre les nouveaux outils et méthodes en y consacrant le temps nécessaire.

Illustration du diagramme du filtre en Gambie



Outils pour faciliter les sessions¹

**“Un périple de mille miles commence
par le premier pas.”**

Sun Tsé. Ancien philosophe chinois

¹ Les outils devront être adaptés aux contextes et aux langues locaux et aux besoins spécifiques du projet.



Outil 1 – Les différences entre les approches traditionnelles de développement des moyens d'existence et l'approche de développement d'entreprise

CARACTÉRISTIQUES DE L'APPROCHE TRADITIONNELLE DE DÉVELOPPEMENT DES MOYENS D'EXISTENCE	CARACTÉRISTIQUES DE L'APPROCHE DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE
Les groupes d'entrepreneurs potentiels bénéficient d'une assistance même s'ils n'en ont pas exprimé le besoin.	Les groupes d'entrepreneurs potentiels ou les entrepreneurs existants demandent l'assistance dont ils ont besoin.
Les entrepreneurs potentiels ne contrôlent pas totalement l'assistance dont ils bénéficient.	Les entrepreneurs connaissent et contrôlent tous les éléments de leurs entreprises.
L'équipement technique ou les subventions financières sont accordés sans déterminer au préalable s'il existe un marché pour le produit à développer.	Le marché fait l'objet d'une enquête approfondie avant de conseiller aux entrepreneurs d'investir leur argent et leurs efforts dans une entreprise.
Les conditions qui assortissent les subventions sont peu nombreuses.	Les subventions ne sont pas accordées systématiquement. Par contre, les entrepreneurs sont encouragés à créer des alliances avec les prestataires de services qui peuvent les aider à accéder aux ressources qui correspondent à leurs besoins et conditions spécifiques (prêts souples, subventions, etc.)
Les activités s'arrêtent lorsque le soutien au projet prend fin.	Les entrepreneurs acquièrent les compétences et les connaissances nécessaires au développement durable des moyens d'existence à travers des activités qui se poursuivront au-delà de la fin du projet.
Les entrepreneurs potentiels assimilent des connaissances sur un domaine technique très spécifique qui n'est pas nécessairement utile dans les autres domaines de leur existence.	Les entrepreneurs peuvent appliquer leurs nouvelles connaissances et compétences à d'autres aspects de leur vie économique après l'achèvement du projet.
De nouveaux groupes doivent être formés au sein de la communauté pour recevoir des subventions ou un appui technique dans le cadre du projet.	Il n'est pas nécessaire de mettre en place des groupes communautaires dès le début, car les entrepreneurs potentiels décideront de travailler ensemble lorsqu'ils comprendront que leur collaboration de groupe leur fournira des bénéfices supplémentaires.

Suite page suivante

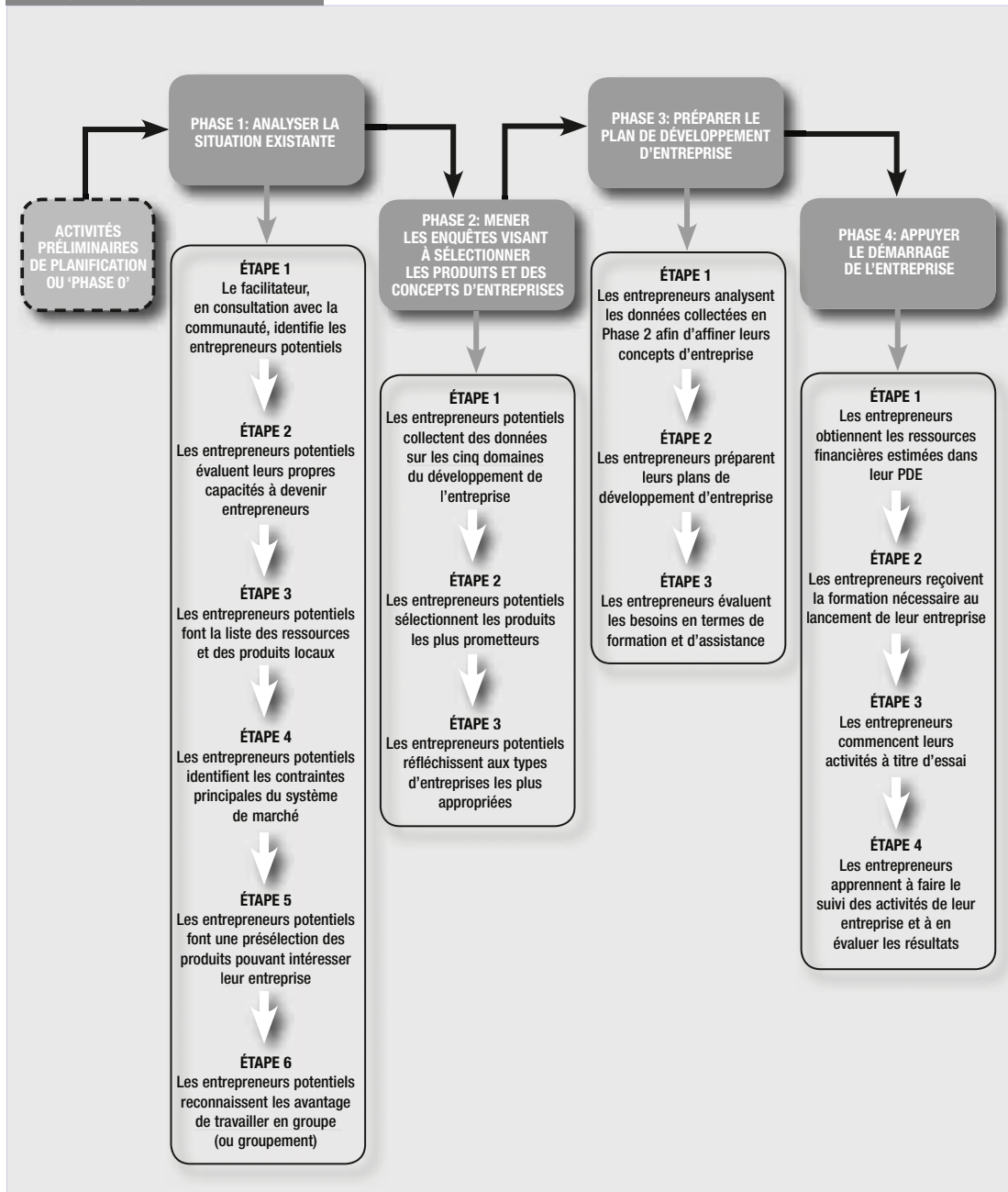
CARACTÉRISTIQUES DE L'APPROCHE TRADITIONNELLE DE DÉVELOPPEMENT DES MOYENS D'EXISTENCE	CARACTÉRISTIQUES DE L'APPROCHE DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE
Les entrepreneurs décident de conduire une activité sans analyser en détail son potentiel, ou sans la comparer à d'autres options.	Les entrepreneurs analysent les faiblesses et les atouts des produits potentiels.
Les entrepreneurs ne préparent pas de plan détaillé pour leurs entreprises.	Les entrepreneurs préparent un PDE qui leur sert de feuille de route et qui leur permet d'appuyer toute demande de soutien.
La plupart des plans d'affaire ne tiennent pas compte des questions environnementales et sociales.	Le PDE tient compte des questions sociales et environnementales associées à l'entreprise.

Note: ce tableau devra être traduit dans les langues locales si nécessaire et distribué aux participants



Outil 2 – Schéma ADM

Les quatre phases de l'ADM

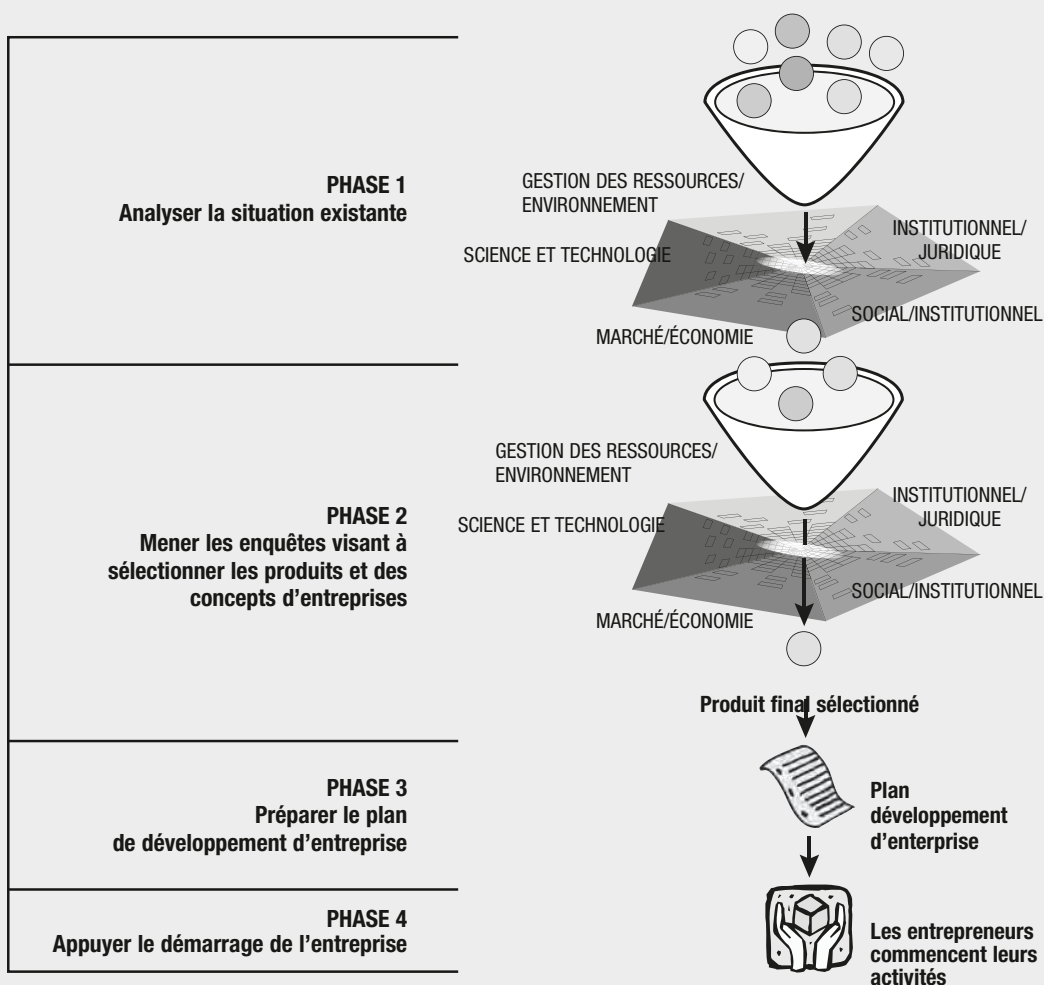




Outil 3 – Le diagramme du filtre



Le diagramme ci-dessous présente une vue d'ensemble du flux global du processus de mise en œuvre¹. Veuillez vous reporter aux Fiches conseil au facilitateur de terrain si vous désirez d'autres informations sur les outils pratiques utilisés par les facilitateurs de terrain et les entrepreneurs durant la mise en œuvre des différentes étapes du processus.



¹ Un des principes fondamentaux de l'ADM est la durabilité. Pour appuyer le développement d'entreprises durables, cinq domaines du développement des affaires commerciales sont 'minutieusement étudiés' au cours du processus ADM – c'est-à-dire que l'on collecte et analyse les données concernant ces domaines. Les cinq domaines sont les suivants: marché/économie, gestions des ressources naturelles/environnement, social/culturel, institutionnel/juridique et technologie/recherche sur le produit/développement du produit.



Outil 4 – Facteurs qui influencent l'adaptation des Phases 3 et 4

Facteurs qui peuvent influencer l'adaptation des Phases 3 et 4	<p>L'échelle des entreprises: l'échelle des entreprises et leur niveau de complexité dicteront le niveau de sophistication des outils – par exemple, les micro-entreprises nécessiteront un nombre plus limité de projections financières que les petites entreprises, et leurs plans de développement d'entreprise seont plus simples.</p>
	<p>La quantité d'informations disponibles après les Phases 1 et 2: si les informations sont insuffisantes, les facilitateurs devront sans doute faire des investigations supplémentaires au début de la Phase 3. Si toutes les informations ont été collectées, l'élaboration du PDE peut commencer sans délai.</p>
	<p>De nouveaux bénéficiaires se joignent au processus à une étape ultérieure: le personnel du projet et le(s) facilitateur(s) devront effectuer un diagnostic de la situation dès l'arrivée des nouveaux venus dans le processus ou le projet; il se peut que les nouveaux venus aient à reconsidérer certaines des questions traitées en Phase 2.</p>
	<p>D'autres facteurs qui influencent la mise en oeuvre des Phases 3 et 4: la disponibilité d'un fonds de roulement pour les entreprises, et les contraintes temporelles auxquelles doivent faire face les facilitateurs.</p>



Outil 5 – Exemples de projets qui ont utilisé avec succès le processus ADM pour le développement d'entreprise



Pour d'autres exemples, veuillez consulter le Manuel ADM, Annexe 1 ou consulter le site web de la FAO: <http://www.fao.org/forestry/entreprises/25494/fr/>.

Le processus ADM a été utilisé dans de nombreux pays, comme dans les exemples suivants:

En Éthiopie, pour accroître les revenus des communautés vivant dans des régions montagneuses, densément peuplées et possédant une surface limitée de terres arables;

Au Vietnam, pour créer des emplois et accroître les revenus tirés des produits forestiers pour deux minorités ethniques vivant dans des régions montagneuses, et pour identifier de nouveaux produits de valeur pouvant remplacer l'opium pour la population Hmong dans une communauté des hauts-plateaux;

Au Laos, pour accroître le revenu des femmes des groupes ethniques minoritaires dans une région montagneuse.



Outil 6 – Les cinq caractéristiques de la durabilité: définitions, exemples et exercices

Durabilité des ressources

L'utilisation durable des ressources protège l'écosystème qui produit ces ressources, afin qu'elles puissent être récoltées indéfiniment sur une surface forestière limitée, ou domestiquées sur des terres agricoles. La création de marchés pour des produits développés à partir de ces ressources ne conduit pas inévitablement à une surexploitation.

Exemples

En utilisant le processus ADM, les agriculteurs népalais se sont organisés pour récolter chaque année le fruit du groseillier de Ceylan (*Emblica officinalis*), au même endroit de la forêt, sans que le stock de cette ressource diminue au fil du temps.

Au nord du Viet Nam, la province Lai Chau abrite une grande variété de PFNL dont un grand nombre d'entre eux ont été utilisés de façon durable pendant de nombreuses années, fournissant aux agriculteurs une source de revenus appréciable. Néanmoins, certains des produits les plus précieux, tels que le rotin de diamètre important et la cardamome (*amomum villosum*), sont en train de devenir des ressources rares en raison de la surexploitation et de la déforestation rapide. Cette situation est principalement imputable à la demande du commerce du bois, à la contrebande et à la conversion des terres forestières en terres agricoles.

Durabilité sociale

L'ADM permet d'assurer que les activités et les bénéfices des entreprises soutenues sont équitables et favorisent l'équilibre des genres, qu'elles ne nuisent pas aux membres défavorisés de la communauté et qu'elles ne suscitent pas de rupture sociale.

Exemples

La durabilité sociale a joué un rôle capital dans la sélection d'une entreprise communautaire au centre du Viet Nam. La production de vers à soie a été préférée à d'autres activités aux revenus potentiels supérieurs, car la participation des femmes à cette activité était déjà importante. La charge de travail associée à une entreprise de production de vers à soie a pu augmenter légèrement pour certaines femmes, mais elle était compensée par le fait qu'elles recevraient une part équitable des bénéfices.

Dans de nombreux pays, la valeur marchande de la culture des plantes médicinales est élevée. Cependant, lorsque les terres agricoles sont déjà utilisées pour le bétail, il peut s'ensuivre des conflits entre l'entrepreneur et le propriétaire d'un troupeau. Le processus ADM devra tenir compte de cette dualité.

Durabilité juridique

L'ADM garantit que les entrepreneurs se tiennent au courant de l'évolution des lois et des mesures réglementaires qui

influencent les récoltes, la transformation, le transport et la distribution des produits tout autant que l'enregistrement, le financement et la gestion de l'entreprise.

Exemples

Lors de la collecte de données durant la Phase 2 de l'ADM, certains entrepreneurs ont découvert qu'ils pouvaient bénéficier d'une exonération fiscale durant la phase de démarrage de leurs entreprises. D'autres ont appris qu'ils pouvaient, en respectant certaines formalités, accéder à des institutions financières ou à des programmes de financement du gouvernement, tandis que d'autres encore furent mis au courant des redevances qu'ils auraient à payer sur l'extraction de certaines espèces spécifiques de la forêt. Ces informations ont eu une incidence sur les décisions sous-tendant le développement d'entreprise.

Durabilité du marché

L'ADM contribue à la durabilité de l'entreprise en lui garantissant l'accès aux informations sur le marché et en lui permettant d'être informée des changements de politique qui influencent la distribution du produit. Le processus aide également les entrepreneurs à rester compétitifs en évaluant les modifications de l'environnement commercial et en adaptant leurs produits en conséquence.

Exemples

Dès que les médecins traditionnels népalais eurent compris que les consommateurs étaient attirés par des médicaments à 'l'apparence moderne', ils changèrent l'habillage de leurs préparations médicinales afin de demeurer compétitifs. Ils décidèrent d'emballer leurs médicaments traditionnels dans des gélules et des sachets colorés, avec l'avantage supplémentaire de pouvoir les conserver plus longtemps.

Les apiculteurs dans les villages de montagne reculés du Viet Nam ont bénéficié de la création d'une alliance avec une société gouvernementale responsable de la purification et de la commercialisation du miel. Les apiculteurs eurent ainsi la possibilité de vendre certains de leurs produits à travers les filières de marketing de la société gouvernementale tout en recevant des informations techniques qui les aidèrent à améliorer la qualité de leur produit.

La durabilité technologique

La durabilité technologique est garantie en choisissant l'équipement technique approprié qui répond aux besoins d'une entreprise, satisfait les utilisateurs et correspond aux conditions locales. Dans un système durable, les utilisateurs savent utiliser leur équipement correctement, savent l'entretenir au moment nécessaire et le moderniser lorsqu'ils peuvent disposer d'une technologie plus efficace.

Exemples

Sur les hautes terres du sud-ouest de l'Ouganda, les membres d'une communauté ont modifié et amélioré la ruche traditionnelle au lieu de se procurer des ruches modernes à cadre mobile qui auraient été coûteuses et inefficaces

dans un climat montagneux froid et humide. La ruche traditionnelle, tissée avec des espèces locales de lianes, diminue la prédation et augmente le rendement du miel. Les membres de la communauté furent ensuite formés à la fabrication de ruches traditionnelles, garantissant une offre à des prix abordables.

Les cinq types de durabilité: exercices

Instructions

Lisez attentivement l'étude de cas suivante. Discutez de la question avec votre groupe et notez les réponses sur une feuille du tableau.

Étude de cas

Dans le nord du Viet Nam, la province Lai Chau abrite un vaste choix de PFNL. L'exploitation commerciale de certains d'entre eux est une tradition qui existe depuis de nombreuses années:

- *Amomum villosum*; aussi connue sous le nom de cardamome du Bengale, est utilisée à des fins médicales et aromatiques;
- le rotin de grand diamètre.

Ces produits ont constitué une bonne source de revenus pendant des générations, néanmoins l'offre s'est progressivement réduite – avec une diminution des revenus – en raison de:

- une production incontrôlée pour le marché;
- la déforestation causée par le commerce du bois, la contrebande, ainsi que la conversion des terres forestières en terres agricoles.

Afin d'infléchir cette tendance, le gouvernement a encouragé des tests de plantations de certaines espèces. Malgré la bonne croissance des plantes, la plupart de ces essais échouèrent par manque de capacité de vulgarisation (en termes de personnel et de capital), en raison d'une mauvaise gestion et d'un cadre réglementaire inadéquat qui ne garantissent pas la gestion appropriée des ressources.

Les autorités de l'entreprise forestière chargées du développement des plantations reconnurent que malgré la bonne croissance des plantes, les entreprises forestières n'étaient pas capables de générer les bénéfices escomptés de leurs investissements, car les agriculteurs cueillaient illégalement les produits.

À la suite de la diminution de la disponibilité au Vietnam des espèces les plus demandées par le marché, le commerce transfrontière en provenance du Laos, est maintenant florissant. Ainsi, en 1999, près de 70 à 80 pour cent de l'*Amonum villosum* vendue était originaire du Laos.

Questions

1. Comment les villageois ont-ils perdu leurs revenus supplémentaires tirés de la vente de produits forestiers ?
2. Comment une telle situation aurait-elle pu être évitée?
3. Quels sont les principes d'une approche marketing appropriée?



Outil 7 – Liste de contrôle des différences entre les produits forestiers et les produits agricoles

PRODUITS FORESTIERS	PRODUITS AGRICOLES
Poussent à l'état sauvage	Sont semés ou plantés
Proviennent d'écosystèmes complexes	Proviennent d'écosystèmes dont la diversité et la fragilité sont moindres
Les droits fonciers des utilisateurs des terres font souvent l'objet de litiges	Les litiges au sujet des droits fonciers des utilisateurs sont plus rares
Produits sur des terres communes qui exigent des décisions de groupe	Produits sur des terres privées permettant de prendre des décisions individuelles
Accès libre	Accès contrôlé
Gérés par le ministère des Forêts qui réglemente la protection des forêts	Gérés par le ministère de l'Agriculture qui fournit des services aux agriculteurs afin qu'ils augmentent leur production
Culture en forêt, loin des marchés et des routes carrossables	Proche des marchés et des moyens de transport
Cueillis en petites quantités par un grand nombre de cueilleurs	Produits en grandes quantités par des agriculteurs individuels
Ne bénéficient que de peu de soutien pour la commercialisation	Plus de soutien pour la commercialisation
Réglementations juridiques plus fréquentes	Réglementations juridiques moins fréquentes
Commerce illicite fréquent	Aucun commerce illicite
Les entrepreneurs de produits forestiers ne peuvent utiliser leurs terres comme garantie pour obtenir un prêt	Les entrepreneurs de produits agricoles peuvent utiliser leurs terres comme garantie pour obtenir un prêt

Ces différences signifient que les produits forestiers peuvent exiger une stratégie de marketing spécifique:

- Les réglementations concernant les récoltes et les mécanismes de partage des bénéfices doivent être approuvées par la communauté.
- Les informations qui sont dispersées et informelles sont difficiles à obtenir.
- Les entreprises sont souvent de taille réduite.
- Les coûts de transport sont souvent élevés.



Outil 8 – Le rôle du facilitateur

Rappelez-vous que vous êtes un 'facilitateur' et non un 'agent de vulgarisation'. Votre rôle consiste à faciliter un processus participatif qui a pour objectif de développer les capacités des entrepreneurs à penser, analyser et agir par eux-mêmes.

Pour être un facilitateur efficace, vous devez participer aux sessions de formation pour les facilitateurs et étudier attentivement ces Fiches conseil. En les étudiant vous :

- obtiendrez des connaissances et des compétences de base sur le développement d'entreprise;
- connaîtrez les avantages associés à l'utilisation de l'ADM, en tant qu'approche centrée sur le marché;
- deviendrez capable de signaler les contraintes majeures liées aux concepts de produits proposés par les membres de la communauté;
- serez capable de faciliter une discussion entre les entrepreneurs afin qu'ils puissent adopter des décisions liées aux stratégies de marketing et aux structures organisationnelles;
- serez capable de comprendre les dynamiques sociales d'une communauté;
- serez conscients des besoins des membres les plus faibles de la communauté et vous vous assurerez qu'ils participent au processus d'identification de l'entreprise;
- comprendrez les éléments fondamentaux des plans financiers et commerciaux.

A. Respectez le temps nécessaire à la mise en œuvre du processus ADM

En tant que facilitateur, vous devrez adapter le rythme du processus ADM aux capacités des entrepreneurs. Il leur faudra du temps pour internaliser les informations nécessaires pour prendre les meilleures décisions pour leurs entreprises. N'accélérez pas le processus pour gagner du temps ou pour arriver à une conclusion plus rapidement.

B. Impliquez les entrepreneurs dès le début du processus

En impliquant les entrepreneurs dès le début, vous serez sûrs qu'ils comprendront et respecteront les règles et les décisions, car ils se sentiront responsables du processus et seront intéressés par l'identification des problèmes et de leurs solutions possibles.

C. Indiquez clairement quels sont les avantages de l'utilisation de l'ADM

Cela inspirera les participants, suscitera l'enthousiasme vis-à-vis des concepts d'entreprise et encouragera des flux d'informations bénéfiques pour les groupe d'entrepreneurs et au sujet des entrepreneurs. Améliorer l'accès des entrepreneurs aux informations est un défi, qui réduit cependant le risque de défendre des concepts d'entreprise faibles.

D. Choisissez des outils et des documents didactiques appropriés

Les bons outils permettront aux entrepreneurs d'acquérir les compétences nécessaires et les informations dont ils auront besoin pour mettre sur pied des entreprises viables et durables.

Le tableau ci-dessous résume le rôle idéal du facilitateur durant un projet ADM:

Rôle du facilitateur lorsqu'il appuie le processus d'apprentissage des entrepreneurs	Introduisez le projet aux principaux acteurs, aux autorités locales, aux représentants des organisations communautaires existantes ou aux organisations déjà actives dans la communauté.
	Faites en sorte d'aligner les procédures des ONG et des institutions de micro-finance qui fournissent leur assistance pour la préparation des plans d'affaire afin d'éviter les différences entre les taux d'emprunt ou entre les indemnités journalières versées au personnel qu'ils envoient aux formations.
	Assurez-vous que les groupes cibles les plus faibles ne soient pas marginalisés durant le processus ADM.
	Recherchez les alliances potentielles qui pourraient s'établir avec les groupes de micro-finance dans la communauté, ou avec d'autres mécanismes locaux de prêts ou de subventions.
	Préparez des questionnaires et former les futurs entrepreneurs à la collecte et à l'analyse des informations, ainsi qu'au suivi et à l'évaluation des résultats des projets.
	Collaborez à l'organisation d'ateliers ADM, en vous assurant que leurs dates et emplacements facilitent la participation des représentants des groupes cibles.
	Encouragez la mise en place de groupes qui s'intéressent à des produits spécifiques, en tenant compte des questions de marketing et des facteurs socioéconomiques et culturels.
	Mettez au point des mécanismes qui garantissent que toutes les informations sur les marchés sont partagées avec tous les futurs entrepreneurs.
	Soyez conscients des conflits qui surgissent et facilitez le dialogue pour trouver des solutions.
	Recherchez des façons de créer des alliances durables entre les futurs entrepreneurs et les prestataires de services tels que les acheteurs, les fournisseurs d'équipement, les formateurs et autres experts techniques.
	Si le projet emploie des consultants pour la conduite d'enquêtes dans la communauté, assurez-vous qu'ils renforcent les capacités des membres de la communauté en matière de techniques d'enquêtes et qu'ils présentent un résumé de leurs conclusions aux représentants de la communauté.
	Elaborez des mécanismes qui permettront à la communauté de stocker et de présenter les informations générées par le processus ADM, comme des tableaux à feuilles, des rapports de consultants, des photos et vidéos, etc.
	Guidez et encouragez les futurs entrepreneurs afin de leur insuffler la confiance qui leur permettra de créer leurs entreprises.
Décrivez les obstacles que vous rencontrez durant les projets et les solutions qui ont été trouvées pour les surmonter.	



Outil 9 – Créer des alliances stratégiques

Pour créer des alliances stratégiques, les entrepreneurs doivent	Évaluer leurs principaux atouts et contraintes.
	Dresser la liste des domaines qui ont le plus besoin d'assistance extérieure.
	Sélectionner d'autres membres dans la chaîne de commercialisation qui pourraient également bénéficier de l'alliance.
	Identifier les acteurs indirects dans chaque secteur cible du développement d'entreprise qui pourraient contribuer à surmonter les contraintes. Évaluer la nature des liens qui se sont établis avec ces acteurs et déterminer comment ils doivent être modifiés.
	Créer des alliances avec les principaux acteurs.
	Ne pas considérer ou donner une priorité réduite aux acteurs avec qui une relation n'est pas nécessaire.

Exemple

Les producteurs de champignons au nord du Viet Nam ont bénéficié d'une alliance avec l'Institut national de recherche sur les champignons. Ils ont appris à cultiver de nouvelles espèces de champignons et ont eu accès aux informations sur la qualité requise par les consommateurs. L'alliance avec une société fabricant des champignons en saumure pour l'exportation a assuré aux producteurs un débouché pour les champignons qu'ils ne pouvaient vendre aux grossistes, aux restaurants ou sur le marché au détail, en raison de la quantité réduite de champignons achetés par ce type d'acheteurs. Cette alliance a également permis à la compagnie d'assurer son approvisionnement en matières premières. Les deux parties ont bénéficié de ce partenariat.



Outil 10 – Les informations et leur importance dans le processus ADM

L'ADM vise à simplifier la complexité des informations exigées.

L'ADM identifie des domaines prioritaires et fournit des listes de contrôle pour collecter les informations nécessaires à de saines décisions.

Les indicateurs utilisés sont pertinents et faciles à comprendre.

Dans l'ADM, les connaissances locales sont appréciées comme étant des sources importantes d'information.

Les populations locales possèdent déjà d'abondantes informations sur les ressources locales et la situation existante. Ces connaissances doivent être reconnues et incluses au moment de l'évaluation des informations disponibles dans les cinq domaines du développement d'entreprise.

Les populations locales sont formées à la collecte d'informations et ne dépendent de spécialistes que pour des tâches bien précises.

Les prises de décisions dépendront souvent des informations collectées à travers des techniques d'évaluation rapide et grâce à des outils de recherche simples. Les populations locales devraient pouvoir conduire des enquêtes de marché en suivant des instructions simples. Il pourrait s'avérer nécessaire d'inclure de courtes sessions de formation sur les méthodes de collecte d'informations, telles que les techniques d'entretien, l'observation et l'analyse de sources d'informations secondaires disponibles aux niveaux locaux.

Des alliances sont établies avec des institutions ou des individus appropriés afin d'avoir accès aux informations.

Lorsqu'il sera nécessaire d'effectuer des études approfondies, il sera utile de s'associer avec des individus ou des institutions bien placés pour fournir à bas prix les informations exigées.

Des outils simples sont fournis pour économiser du temps et de l'argent.

En Phase 1, les outils utilisés pour sélectionner les produits, éviteront de gaspiller du temps, des efforts et de l'argent sur des produits qui ne sont pas viables.

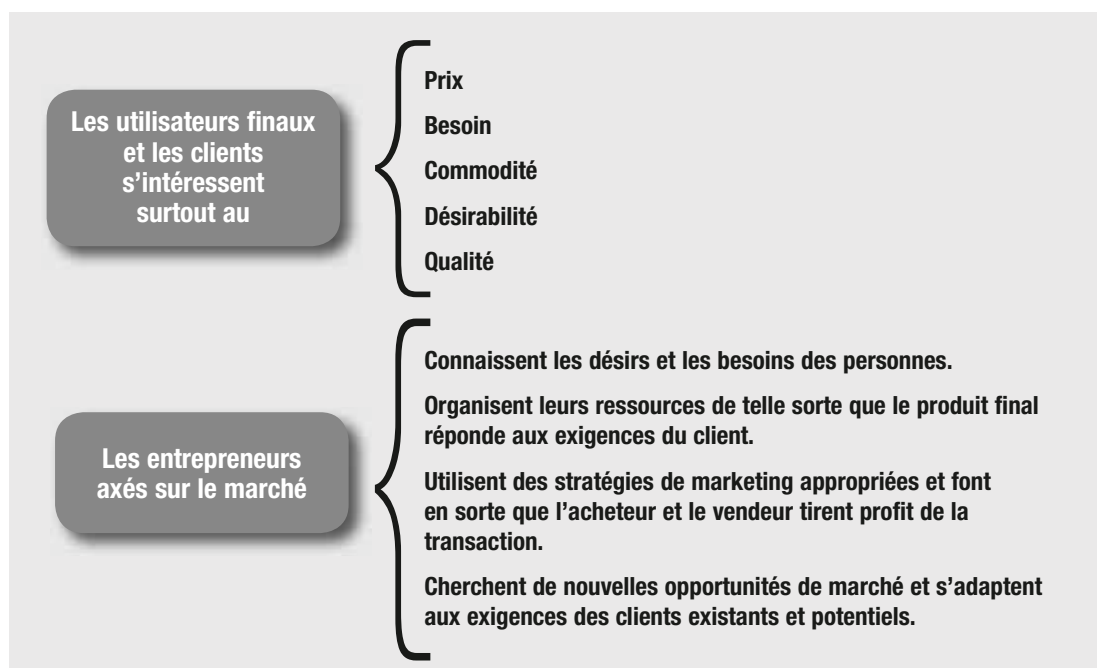
Les entrepreneurs sont réunis en équipes et formés à la collecte d'informations.

Les entrepreneurs sont initiés aux techniques fondamentales de collecte d'informations dès le début du processus ADM et collaborent à la collecte des principales informations.



Outil 11 – Les différences entre la vente et le marketing

LES CARACTÉRISTIQUES DE LA VENTE	LES CARACTÉRISTIQUES DU MARKETING
Vendre ce que l'on fabrique	Fabriquer ce que l'on peut vendre
Axée sur le produit	Axé sur le client
Axée sur le volume	Axé sur le profit
Cherche de nouvelles opportunités de vente	Ajoute de la valeur à travers la transformation et l'emballage
Promeut la façon dont les produits sont fabriqués	Promeut la façon dont les produits répondent aux exigences du client
Le service à la clientèle est secondaire	Le service à la clientèle fait partie intégrante du produit
Peu de planification et de rétroaction	Planification et rétroaction importantes
N'implique pas d'acteurs indirects	Implique des acteurs indirects



Exercice 1

Pensez à un produit que vous connaissez bien. Dessinez sur une feuille du tableau, un exemple de chaîne(s) de commercialisation pour ce produit.

Posez les questions suivantes aux participants:

1. Le produit s'est-il modifié au cours de son déplacement le long de la/des chaîne(s) de commercialisation? Si oui, comment?
2. Qui participe aux différentes étapes de la commercialisation?
3. Le processus dont il s'agit ici, appartient-il à la catégorie 'vente' ou 'marketing'? Pourquoi?
4. Demandez aux participants d'énumérer les différences entre la 'vente' et le 'marketing'.

Exercice 2

Fixez une feuille du tableau avec le terme 'marketing' dans un coin de la pièce et une autre avec le terme 'vente' à l'autre extrémité. Au fur et à mesure que vous lisez les phrases associées au marketing ou à la vente, demandez aux participants de se diriger vers le tableau qui correspond à la définition prononcée.

VENTE	MARKETING
Vendre ce que l'on fabrique	Fabriquer ce que l'on peut vendre
Axée sur le produit	Axé sur le client
Axée sur le volume	Axé sur le profit
Cherche de nouvelles opportunités de vente	Ajoute de la valeur à travers la transformation et l'emballage
Promeut la façon dont les produits sont fabriqués	Promeut la façon dont les produits répondent aux exigences du client
Le service à la clientèle est secondaire	Le service à la clientèle fait partie intégrante du produit
Peu de planification et de rétroaction	Planification et rétroaction importantes
N'implique pas d'acteurs indirects	Implique des acteurs indirects



Outil 12 – Valeur ajoutée

L'intérêt présenté par de nouveaux produits et la valeur ajoutée, dépendent des préférences de la clientèle. Les clients pour qui la commodité est importante, achèteront des sachets de thé, des gâteaux de riz et des nouilles précuites et emballées, tandis que les clients qui se préoccupent plus du prix préféreront acheter du thé ou de la farine de riz en vrac. Les producteurs devront donc comprendre les préférences de la clientèle pour en faire le commerce.

L'objectif et l'utilisation d'un produit évoluent également avec la création d'un nouveau produit. Par exemple, les nouilles précuites peuvent être utilisées en voyage, car elles sont faciles à cuire. Les entrepreneurs doivent analyser la fonction et le coût de leurs produits lorsqu'ils déterminent la valeur de leur produit. Cette valeur sera appréhendée différemment selon les clients.

La création d'un nouveau produit nécessite une analyse et une réflexion rigoureuses. À travers la valeur ajoutée, les producteurs peuvent cibler différents acheteurs avec différents produits, répondre aux différentes préférences des consommateurs et s'adapter aux fluctuations de l'environnement de marché.





Outil 13 – Tableaux et listes à préparer avant le début de la formation sur le terrain

Préparez une liste d'entreprises, de ressources et de produits qui sont déjà disponibles sur le site du projet ou qui pourraient y être introduits. Pour les informations générales, utilisez la vue d'ensemble et les rapports d'enquête fournis par l'équipe de gestion du projet et les informateurs que vous aurez rencontrés durant votre visite préparatoire. L'Outil 14 vous aidera à préparer la liste.

Préparez un tableau (voir ci-dessous) où seront notées les sources possibles de financement externes et internes (formelles et informelles) pour les petits entrepreneurs de la région. Incluez-y les atouts et les faiblesses de chaque source de financement.

Sources externes de financement	Atouts	Faiblesses
Sources internes de financement		

Préparez un tableau (ci-dessous) citant les principales règles et réglementations qui influencent l'accès aux ressources, à la production, à la transformation, aux transports et au commerce des produits forestiers dans le pays et la région.

	Règles et réglementations
Accès aux ressources	
Production	
Transformation	
Transport	
Commerce	

Préparer un tableau (voir ci-dessous) concernant le statut juridique auquel peuvent prétendre les petits entrepreneurs ruraux dans le pays et la région. Incluez-y les atouts et les faiblesses de chaque type de statut.

Statuts juridiques possibles	Atouts	Faiblesses

Pour préparer ces tableaux, vous devrez:

1. Étudier tous les documents fournis par l'équipe du projet.
2. Vérifier si un secteur de produits (par ex. les ressources naturelles, les PFNL ou les produits forestiers cultivés) a déjà été choisi pour le projet.
3. Vous référer aux informations sur le secteur du produit fournies par les principaux contacts régionaux, les fonctionnaires, les membres des chambres de commerce, et autres personnes réputées utiles.
4. Étudier les produits et les ressources produits et/ou échangés dans la région par le passé.
5. Étudier les produits et les technologies potentiels.



Outil 14 – Vue d'ensemble des ressources et produits potentiels dans la zone du projet

Utilisez ce tableau pour préparer une liste de contrôle des ressources et des produits disponibles sur le site de votre projet. Cet outil aidera les participants à étudier les ressources et produits disponibles durant l'Étape 3 du Phase 1 du processus ADM.

Vue d'ensemble des produits et des ressources dans la région du projet	
Céréales	
Amidon, sucre, alcool, plantes acides	
Légumineuses	
Huiles et graisses végétales	
Fruits et noix comestibles	
Légumes	
Épices et condiments	
Fibres et soies comme le bambou	
Emballage, chaume, vannerie	
Produits comestibles	
Plantes fourragères (par ex. alimentation animale)	
Résines et gommés	
Tanin et colorants	
Huiles industrielles	
Plantes contenant des huiles essentielles	

Suite page suivante

Vue d'ensemble des produits et des ressources dans la région du projet

Plantes pour la fabrication de boissons, ou pouvant être mastiquées ou fumées	
Insecticides	
Plantes médicinales, stupéfiants, ou toxiques	
Produits combustibles	
Produits ligneux	
Plantes ornementales, destinées aux haies ou aux bords de route	
Produits animaux	
Autres	



Outil 15 – Définition de la zone d'intervention

Avant de commencer les sessions de formation vous devrez définir votre zone d'intervention, en tenant compte des:

- contraintes temporelles;
- partenaires ou du personnel qui collaboreront au fonctionnement du projet;
- moyens de transport disponibles.

À ce stade, le site du projet aura déjà été défini sur la base d'enquêtes conduites au sein de la communauté. Néanmoins, le site que l'on vous a attribué pourrait être trop vaste, ou non adapté aux activités du projet. Dans ce cas, vous devrez définir une zone où vous pourrez mener de manière réaliste vos activités, en prenant en considération les moyens et le temps dont vous disposez.

Pour affiner la zone d'intervention de votre projet, vous devrez:

1. Dessiner une carte des sous-sites possibles où les activités pourraient être menées de manière réaliste au sein du plus vaste site attribué.
2. Indiquer sur la carte:
 - La population moyenne et le nombre de familles dans chaque village;
 - Les distances entre les villages (en km et en temps nécessaire pour les atteindre à pied ou avec d'autres moyens de transport (spécifier), et les distances entre les villages et les principaux marchés dans le district ou la province.
3. Estimer le nombre de visites que vous pourrez effectuer sans difficulté chaque semaine ou chaque mois, dans ces villages.
4. Comparer ces estimations avec le nombre moyen de jours par mois que vous (et l'équipe de gestion du projet) prévoyez de consacrer aux activités ADM.

Pour préparer cette carte, veuillez consulter les vues d'ensemble compilées avant le début du projet pour définir sa stratégie, et le rapport d'enquête utilisé pour sélectionner les sites du projet. L'Outil 16 vous propose un tableau résumant les principales activités préparatoires que le facilitateur devra accomplir avant le commencement de la Phase 1 du processus ADM.



Outil 16 – Résumé des principales activités préparatoires que le facilitateur devra accomplir avant de commencer la Phase 1 du processus ADM

Étape	Activités, emplacement et individus responsables et impliqués
Préparation du facilitateur	<p>Salle de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participer à la première formation des facilitateurs pour la Phase 1, afin de bien connaître le processus ADM, ses principes, méthodes, outils et principaux concepts, ainsi que les conseils sur la façon de présenter ces sujets aux entrepreneurs potentiels. • Participer à une formation de perfectionnement sur les méthodes et les outils d'animation participative.
	<p>Bureau du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vérifier avec l'équipe de gestion du projet que le moment actuel et les circonstances sont favorables à la mise en œuvre du processus ADM.
	<p>Bureau et site du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Étudier les documents de formation (schéma du processus et FCFT du Module d'Introduction à l'ADM et Phase 1). • Exiger et étudier les vues d'ensemble nationales ainsi que les résultats des enquêtes conduites au niveau régional et collecter des informations supplémentaires, si nécessaire, pour comprendre le contexte du projet et les limites dans le cadre desquelles vous devrez agir. • Préparer les outils pour les travaux de terrain, notamment: <ul style="list-style-type: none"> – une liste des ressources et des produits existants dans la région; – une liste des sources possibles de capital pour les petits entrepreneurs; – une liste des principales règles et réglementations qui exercent une influence sur l'accès aux ressources et sur la production, la transformation, les transports, et le commerce des produits forestiers dans le pays et la région; – une liste des statuts juridiques pouvant s'appliquer aux petits entrepreneurs dans le pays et la région. • Clarifier les limites du soutien du projet au développement d'entreprise. • Préparer votre de plan de travail pour la mise en œuvre de la Phase 1.



Outil 17 – Liste de contrôle permettant de s'assurer que le processus ADM peut être appliqué avec succès

Considérez ces deux questions:

- Les conditions minimales nécessaires au démarrage du soutien au développement d'entreprise sont-elles présentes?
- Les activités préparatoires ont-elles été menées, pour garantir que le projet est prêt à être mise en œuvre?

Un manque de préparation (voir Outil 16 qui récapitule les activités préliminaires) peut provoquer des complications ou même l'échec du processus ADM.

Ne commencez pas à mettre en œuvre l'ADM si	Les institutions administratives de la province et du district, ou les autorités politiques ne soutiennent pas le projet.
	Les partenaires impliqués dans le projet n'acceptent pas ses objectifs qui consistent à soutenir le développement d'entreprise, ou s'ils hésitent à utiliser l'ADM comme principale méthode de planification et de mise en œuvre.
	Les ressources humaines sont insuffisantes pour les tâches exigées.
	Les entreprises doivent être mises en place en très peu de temps.
	Les ressources naturelles sont rares ou si les villageois n'y ont pas accès.
	Les organisations partenaires sont moins intéressées par les aspects sociaux et écologiques, que par les aspects économiques et/ou technologiques des entreprises.
	La population locale est réticente vis-à-vis du développement d'entreprise de produits forestiers.
	Les organisations gouvernementales et les ONG locales ne veulent ou ne peuvent soutenir ce type d'initiative.
	Les organisations partenaires ont déjà décidé quel type d'activité commerciale soutenir.
	L'équipe du projet n'est pas consciente de la demande/situation du marché pour les ressources concernées et le sous-secteur des produits.
	L'équipe du projet n'a pas prévu de budget d'aide aux entrepreneurs pour le lancement de leurs entreprises.
	L'équipe du projet n'a pas prévu de stratégie pour financer le capital initial des entreprises.



Outil 18 – Récapitulation des principales activités préliminaires qui doivent être accomplies avant le démarrage du projet

Assurez-vous que les activités suivantes ont été accomplies	Des objectifs réalistes ont été fixés, surtout en ce qui concerne votre zone d'intervention dans le cadre du site sélectionné et du groupe cible.
	Les membres de l'équipe du projet ont été identifiés, ils connaissent le processus ADM, et vos rapports avec eux sont clairement définis.
	Le module des Fiches conseil qui correspond à la phase du processus ADM que vous êtes en train de mettre en œuvre a été traduit dans la langue locale.
	Les partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux participant à la mise en œuvre ont des attentes réalistes vis-à-vis du processus ADM et se sont engagés clairement à l'égard de leurs contributions.
	Des réunions de sensibilisation ont été organisées pour les autorités locales et les membres des communautés sur les sites du projet, afin qu'ils soient informés du projet.
	Une stratégie de projet a été définie.
	Des directives en termes de suivi des activités et d'évaluation ont été mises au point.
	Le projet a mis en place une stratégie de formation des facilitateurs à l'ADM.
	Les activités ADM ont été intégrées au plan de travail du projet et il existe suffisamment de ressources (temps, transport et mesures d'incitation) pour mettre en œuvre le processus ADM.



Outil 19 – Préparation à la mise en œuvre réussie du processus ADM

Pour pouvoir suivre ces Fiches conseil vous devrez acquérir des connaissances générales sur le processus ADM ainsi que des compétences de base en facilitation. Votre superviseur, et l'équipe qui organiseront votre formation, auront à cet égard, un rôle important à remplir.

Votre superviseur et l'équipe qui organise les sessions doivent	Organiser une session de formation des facilitateurs sur l'ADM Phase 1, pour en expliquer le contenu et fournir des instructions sur l'utilisation des Fiches conseil pour les activités de terrain.
	Vous accorder suffisamment de temps pour lire le Manuel ADM et les Fiches conseil, pour vous permettre de bien connaître les concepts de base et les principes directeurs qui sous-tendent le processus ADM.
	Vous accorder suffisamment de temps pour lire le rapport d'enquête sur les opportunités et les contraintes qui conditionnent le développement d'entreprise dans la région, sur les prestataires de services, les stratégies de subsistance dans les sites sélectionnés, sur les ressources potentielles et les produits disponibles.
	Vous accorder suffisamment de temps pour lire les vues d'ensemble qui concernent la demande du marché, les acteurs et les structures d'appui principaux, ainsi que sur le contexte juridique et institutionnel du projet.
	Si nécessaire, organiser de courtes sessions de formation sur les activités de facilitation qui concernent la collecte de données et leur analyse.



Outil 20 – Tâches du facilitateur tout au long du processus

Vous devrez, en tant que facilitateur	Introduire le projet aux principales parties prenantes, aux autorités locales, aux représentants des organisations communautaires existantes, ainsi qu'aux représentants des organisations déjà actives au sein de la communauté.
	Collaborer avec l'équipe de gestion du projet en la faisant participer à l'identification des entrepreneurs potentiels, ou à l'encouragement de la participation des membres de groupes défavorisés.
	Vous assurer que les groupes cibles les plus faibles ne soient pas marginalisés durant le processus (à moins que le projet ne vise des communautés spécifiques).
	Vous efforcer d'aligner les directives des organisations d'appui afin d'éviter des différences de taux d'intérêt ou d'indemnités journalières pour les participants aux formations.
	Étudier comment créer des alliances avec des groupes de micro-finance existants dans la communauté ou avec d'autres mécanismes de financement de prêts (ou de subventions).
	Aider les membres des groupes cibles à identifier, planifier et faire démarrer leurs petites entreprises.
	Préparer des questionnaires modèles et former les futurs entrepreneurs à la collecte et à l'analyse des informations, ainsi qu'aux principes de suivi et d'évaluation (S&E).
	Aider à organiser des ateliers de travail, en garantissant que le calendrier et les emplacements encouragent la participation des représentants des groupes cibles.
	Encourager la création de groupes d'intérêt d'entrepreneurs pour certains produits.
	Développer des mécanismes qui garantiront que les informations sur le marché seront partagées avec tous les entrepreneurs concernés.
	Être conscient des conflits qui surgissent et faciliter le dialogue pour trouver des solutions.
	Trouver des moyens de créer des alliances durables entre les futurs entrepreneurs et les prestataires de service.
	Vous assurer que les consultants qui mènent des enquêtes dans la communauté renforcent les capacités des entrepreneurs et qu'ils présentent un résumé de leurs résultats aux représentants de la communauté.

Suite page suivante

Vous devrez, en tant que facilitateur	Elaborer des mécanismes qui permettront à la communauté de stocker et de visualiser les informations produites par le processus ADM, telles que des documents sur les ateliers, des rapports de consultations, des photos et des vidéos, etc.
	Guider et encourager les futurs entrepreneurs afin qu'ils acquièrent la confiance nécessaire pour commencer leurs activités à titre d'essai.
	Décrire les obstacles qui ont surgi durant le projet et les solutions trouvées pour les surmonter.

Vérifiez si vous possédez les caractéristiques suivantes. Sinon demandez à votre organisation de vous aider à affiner vos compétences durant la phase préparatoire de l'ADM.

Posez-vous les questions suivantes	Avez-vous déjà travaillé sur le terrain et aimez-vous travailler sur le terrain?
	Pouvez-vous être accepté et respecté par les communautés?
	Connaissez-vous la culture locale du site du projet (y compris les langues locales)?
	Êtes-vous sensible à l'équité entre les genres?
	Pouvez-vous effectuer des calculs simples?
	Êtes-vous instruit?
	Avez-vous déjà tenu des registres de comptabilité?
	Pouvez-vous prendre des initiatives pour faire progresser le processus et créer des alliances avec d'autres acteurs?
	Avez-vous déjà facilité des processus participatifs?
	Avez-vous déjà de l'expérience dans les Méthodes d'Analyse Rapide et de Planification Participative?
	Savez-vous renforcer les groupes?
	Possédez-vous une expérience de base dans le domaine des affaires?

Glossaire ADM

Le choix attentif de la terminologie utilisée par l'ADM est conforme à la philosophie des méthodologies participatives, et évite certaines idées préconçues associées aux méthodes conventionnelles de vulgarisation. Les membres du personnel et les facilitateurs du projet doivent se garder d'utiliser des termes conventionnels même s'ils leur semblent plus familiers, car ils risquent de posséder des connotations incorrectes. Il est donc recommandé d'utiliser les termes propres à l'ADM, en les accompagnant d'une explication.

Acteurs: acteurs directs et indirects

Il existe deux types d'acteurs parmi les acteurs intervenant entre le niveau des producteurs et les consommateurs. Les 'acteurs directs' (comme les collecteurs, les commerçants, les transformateurs et les détaillants) qui font partie de la chaîne de distribution à travers laquelle est commercialisé le produit; les 'acteurs indirects' qui ont un impact sur la chaîne commerciale du produit (tels que les décideurs politiques, les chercheurs techniques et les groupes environnementaux)

Analyse de filière

Un cadre conceptuel pour cartographier et catégoriser systématiquement les processus économiques des chaînes de produits. Il analyse la façon dont une entreprise ou un groupe crée de la valeur pour son produit.

Approvisionnement

Achats auprès de fournisseurs.

Capital propre

L'argent investi dans une affaire par ses propriétaires.

Chaîne de commercialisation

Un flux montrant les mouvements d'un produit d'un acteur à un autre, du producteur à l'utilisateur final.

Cinq domaines du développement d'entreprise

Le processus ADM prend en considération cinq domaines de développement d'entreprise:

- Marché/Finance;
- Gestion des ressources/Environnement;
- Social/Culturel;
- Institutionnel/Juridique;
- Technologique.

Circuit de distribution

La chaîne des personnes ou des organisations à travers laquelle les biens ou produits transitent du producteur au consommateur.

Client

Une personne, une société ou une institution qui achètent un produit.

Concurrent

Une affaire ou une entreprise qui vend des produits similaires aux mêmes clients cibles.

Consommateur

Une personne (ou un ménage) qui est l'acheteur final d'un produit.

Contrat

Un accord juridiquement contraignant entre deux parties. Par exemple, un contrat d'approvisionnement signé entre un entrepreneur et un fournisseur, garantit la fourniture de biens à des dates précises et dans des conditions juridiquement contraignantes.

Coûts fixes

Les coûts de production qui restent inchangés quelle que soit la quantité de biens produits.

Coûts variables

Coûts de production qui varient selon la quantité de biens produits.

Demande

La quantité totale d'un produit que les clients désirent acheter ou dont ils ont besoin.

Dépréciation

Perte de valeur des biens d'équipement, à la suite d'une utilisation normale au fil du temps.

Développement de produit

La conception ou la modification d'un produit existant pour l'adapter à un marché spécifique.

Diversification

Le processus d'expansion d'une affaire ou d'une entreprise obtenu en développant de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.

Enquête de référence

Les informations de référence proviennent d'une enquête menée avant une intervention et décrivent l'état des choses antérieur à l'intervention. Ces informations sont nécessaires à l'évaluation des résultats d'une intervention durant les phases d'évaluation et de suivi d'un projet.

Entrepreneur

Le terme 'entrepreneur' est utilisé pour décrire un individu dont le revenu provient directement de la vente de ses produits. Les entrepreneurs utilisent des ressources naturelles pour générer des revenus, mais pas dans un objectif de

subsistance. Le terme 'entrepreneur' est utilisé à la place 'd'homme d'affaires' (et 'entreprise' à la place 'd'affaires'), car il inclut non seulement les individus qui vendent un produit, mais aussi ceux qui le récoltent, le cultivent, le transforment, l'entreposent et le transportent. Le terme 'entrepreneur' implique la capacité de planifier, de s'engager et de posséder des compétences qui dépassent celles nécessaires à une simple activité génératrice de revenus. L'entrepreneur est au cœur de l'ADM et obtiendra le soutien du facilitateur, tout au long du déroulement du processus ADM. Néanmoins, ce sont les entrepreneurs qui prendront les décisions et formuleront des plans concernant leur future entreprise.

Environnement du marché

Une combinaison de facteurs économiques, politiques, socioculturels, technologiques et écologiques qui influencent la demande, la production, la transformation et la distribution des produits.

Épargne

Argent mis de côté, par exemple dans une banque, et conservé en vue d'une utilisation future.

Étude de faisabilité

Étude systématique d'un produit potentiel ou d'un processus pour vérifier si l'entreprise pourra être développée et si elle fournira les bénéfices escomptés.

Étude/enquête de marché

Une étude/enquête de marché identifie les clients potentiels pour des produits spécifiques afin de détecter des opportunités commerciales.

Évaluation

L'évaluation détermine dans quelle mesure le projet a réussi à atteindre ses objectifs et estime l'impact des activités du projet. L'évaluation commence par une enquête de référence menée au début du projet. Le suivi régulier est effectué tout au long de la mise en œuvre du projet. À la clôture du projet, les données sont collectées au cours d'une enquête de fin de projet. Les données rassemblées par l'enquête de référence et celles de l'enquête de fin de projet sont comparées. Les résultats de cette comparaison, auxquels s'ajoutent les données du suivi régulier, permettent d'évaluer la totalité du projet.

Facilitateur

Le terme 'facilitateur' remplace celui de 'vulgarisateur'. L'approche ADM encourage l'utilisation de processus participatifs qui renforcent les capacités des entrepreneurs à agir de façon autonome. Par contre, le terme vulgarisateur implique que des employés de terrain suggèrent aux entrepreneurs les actions qu'ils doivent entreprendre, les limitant ainsi à un rôle plus passif. Le facilitateur soutient et suit le progrès des entrepreneurs tout au long du processus ADM. Son rôle se limite à fournir aux entrepreneurs les méthodes et les instruments appropriés qui leur faciliteront la réalisation des objectifs de développement de leur entreprise en appliquant la méthode ADM. La fonction des facilitateurs sera optimale lorsqu'ils seront présents dès le début du processus ADM. Les facilitateurs font généralement partie du personnel des institutions partenaires du projet, d'organisations gouvernementales ou non gouvernementales et appartiennent parfois à des groupements professionnels. Compte tenu de la nature participative du processus, la sélection de facilitateurs efficaces dès la phase préliminaire de l'ADM, sera un facteur crucial de succès d'un projet.

Filière

La filière représente l'ensemble des activités génératrices de valeur, nécessaires aux différentes étapes que suit un produit, passant de son état naturel à la production puis à sa livraison aux consommateurs finaux, et en dernier lieu à son élimination. Cela comprend des activités telles que la récolte, le nettoyage, le transport, la conception du produit, le traitement/production/transformation, l'emballage, la commercialisation, la distribution et les structures de support. Une chaîne peut être locale, nationale ou mondiale.

Investissement

L'achat par un producteur d'un bien physique, tel qu'un inventaire d'équipement durable, dans l'espoir d'améliorer l'activité économique de l'entreprise.

L'ADM et l'administration locale

Le personnel des institutions gouvernementales locales participe généralement au projet et coordonne localement les activités de l'entreprise garantissant leur adéquation aux priorités gouvernementales. Il peut également fournir un appui juridique aux entrepreneurs ou les mettre en rapport avec les programmes gouvernementaux de financement.

L'ADM et le personnel des ONG

Le personnel des ONG participe souvent en tant que facilitateurs au processus ADM à l'échelon local. Il peut également jouer le rôle de prestataire de services, comme par exemple dispenser des formations techniques relevant de leurs compétences, comme la tenue de livres comptables pour une gestion financière de base.

L'ADM et les fonctionnaires du gouvernement central

Le personnel des gouvernements nationaux doit être consulté et impliqué dans tout le processus ADM de telle sorte qu'il garantira son appui aux efforts de développement des entreprises. Les institutions gouvernementales interviennent en général dans le domaine de la réglementation et fournissent l'appui technique. Dans le contexte de l'ADM, et pour la plupart des pays, l'expression 'gouvernement central' se réfère aux autorités nationales de développement forestier.

Les 5 composantes du marketing/Les 5 P

Les 5 composantes du marketing, recouvrent 5 domaines généraux: produit, prix, position personnes, promotion. Les composantes de cette 'stratégie marketing' sont utilisées pour encourager les clients à acheter le produit. Le groupe cible peut utiliser une stratégie marketing pour spécifier comment le produit sera positionné au sein du marché. Durant le cycle annuel de planification, la stratégie marketing sert de fondement à l'élaboration des objectifs et des stratégies qui répondent aux changements de l'environnement commercial.

Liquidités

Registres détaillés des sommes reçues et payées par l'entreprise

Marché (marketplace)

Lieu où se réunissent les acheteurs et les vendeurs pour effectuer des transactions. Un marché peut être un ensemble

de boutiques qui vendent des plantes médicinales dans une grande ville, ou bien cela peut être le magasin de stockage d'un commerçant qui vend des plantes médicinales dans un village.

Marché (market)

Un lieu où sont vendus des biens. Un marché est également un réseau de transactions qui s'établit entre des personnes qui désirent acheter un produit ou un service et celles qui peuvent offrir un produit ou une ressource qui correspondent à ce désir. Il existe une grande variété de marchés: les marchés de matières premières (comme les rhizomes séchés pour la parfumerie), les marchés de produits semi-finis (comme les huiles essentielles pour l'industrie alimentaire), et les marchés de produits finis (comme les serviettes en fibres naturelles tissées). Les marchés peuvent être locaux, régionaux, nationaux ou internationaux.

Marketing

Une approche globale à la conception d'un produit, qui sera livré en temps opportun et à un prix juste, et qui satisfera les désirs et les besoins des consommateurs. Le marketing comprend la production, le traitement, la promotion, la distribution et finalement la vente d'un produit.

Plan de développement d'entreprise (PDE)

Le terme Plan de Développement d'Entreprise est utilisé à la place de plan d'affaire, car un PDE prend en considération les aspects écologiques, sociaux et institutionnels en plus des aspects économiques, financiers et technologiques généralement couverts dans un plan d'affaire. Le Plan de Développement d'Entreprise est l'aboutissement d'un exercice de planification de l'entreprise. Ce document décrit l'entreprise et ses stratégies. Un PDE est utile pour évaluer les performances potentielles de l'entreprise, pour expliquer les intentions de l'entreprise, pour les éclaircir vis-à-vis des partenaires et pour persuader les prestataires de services à fournir leur appui.

Planification de la production

Le calcul et la prévision de la quantité d'intrants nécessaires à la fabrication d'un produit.

Prestataire de services

Un prestataire de services est un centre d'affaires ou une structure de financière (par ex. une banque) d'appui au développement qui fournit des services techniques et/ou financiers à la demande des entrepreneurs à différents niveaux de la chaîne de commercialisation.

Prêt

Un prêt est une somme d'argent accordée à une entreprise par un service d'appui financier. Elle a un coût et doit être remboursée.

Produit

Production de biens et services qui résulte d'un apport de ressources et/ou de travail servant à leur production. Par exemple, une plante dans une forêt est une ressource naturelle dont on extrait les tiges coupées. La coupe des tiges est un facteur de production.

Produits forestiers

Cette expression décrit tous les matériaux biologiques provenant des écosystèmes forestiers. Les produits forestiers comprennent les plantes ornementales, médicinales et comestibles, telles que les épices, les noix, la faune sauvage; les produits alimentaires provenant des animaux, tels que les nids d'oiseaux et le miel; les produits provenant de parties animales non comestibles, tels que les plumes et les cornes; les extraits et les exsudats (huiles essentielles, résine, bitume et teintures, produits fibreux tels que le rotin et le bambou); les petits objets d'artisanat en bois, les produits obtenus à partir d'arbres cultivés sur les fermes et les plantations forestières, tels que les agrumes et autres fruits, les plantes médicinales et le bois produits et commercialisés pour le bénéfice des producteurs locaux (par exemple, dans le contexte de la foresterie communautaire).

Produit forestier non ligneux (PFNL)

Produits d'origine biologique (végétal ou animal) dérivés des forêts naturelles, modifiées ou exploitées, d'autres terres boisées et d'arbres en dehors des forêts. Les PFNL comprennent des fruits et des noix, des légumes, du poisson, du gibier, des plantes médicinales, des résines, des essences, des écorces et des fibres telles que le bambou, le rotin, les palmiers et les herbes. Le charbon de bois et le bois de feu font également partie des PFNL.

Produits ligneux

Les produits ligneux sont dérivés du bois, et comprennent le bois industriel (bois scié et abattu, bois brut, puis transformé, et ses produits dérivés, ainsi que les copeaux de bois), le bois de chauffe, le charbon, les poteaux et piquets de diamètre réduit.

Promotion

Un ensemble d'activités déployées pour sensibiliser le public à un produit et pour en augmenter les ventes.

Registre

Livre comptable résumant les informations financières

Rentabilité

Le revenu de l'entreprise sans ses dépenses.

Ressources

Substances végétales, animales ou minérales dont on peut disposer dans une forêt ou autres écosystèmes naturels, avant extraction. Elles constituent le stock de réserve de produits potentiels.

Revenu

Revenu tiré de la vente d'un produit ou d'autres sources, telles que les intérêts acquis, les loyers acquittés, etc.

Seuil de rentabilité

Quantité minimale de produits créés et vendus pour couvrir les coûts de production et de vente.

Spécialiste en ADM

Le spécialiste en ADM est un individu qui en règle générale forme les facilitateurs de terrain aux méthodes de l'ADM. Cette personne aide également les facilitateurs de terrain, si besoin est, à mettre en œuvre avec les entrepreneurs l'approche ADM sur le terrain.

Structure d'appui financier

Une institution financière, telle qu'une banque, une institution de micro-finance, une caisse d'épargne, etc. qui a le mandat de fournir des services financiers à ses clients qui y détiennent des comptes ou qui sont membres de cette institution.

Subvention

Don d'argent accordé comme un privilège ou comme un droit. Les subventions sont normalement allouées par des fondations, corporations, gouvernements, entreprises ou des individus, aux organisations sans but lucratif, ou aux gouvernements locaux, et ne doivent pas être remboursées.

Suivi des activités

Activité constante menée durant le cycle de vie d'une entreprise ou d'un projet. Le suivi des activités permet de déterminer quels progrès ont été réalisés par rapport au plan de travail et indique si l'entreprise ou le projet sont sur la bonne voie. Le suivi fait également ressortir les changements à introduire.

Système de marché

Un système de marché est un ensemble de facteurs (directs et indirects) interdépendants, qui ont une incidence sur le processus consistant à faire arriver un produit à l'acheteur cible. Un système de marché commence par les producteurs ou les cueilleurs et finit avec les consommateurs. Entre le producteur et le consommateur, s'insèrent deux types d'acteurs ou d'agences, les acteurs directs et indirects (voir ci-dessus).

Taille du marché

La quantité totale (volume ou valeur) de produits achetée sur une période donnée (mois, saison, année).

Valeur ajoutée

La valeur ajoutée par unité correspond à la différence entre le prix de vente d'un produit et le coût des matériaux et services nécessaires à sa production. La valeur ajoutée est une augmentation de la valeur d'un produit qui s'effectue de sa conception jusqu'à sa consommation finale.

Vente

La vente qui constitue une partie du processus du marketing (voir ci-dessus), est un acte encourageant le client potentiel à acheter le produit – ou à en devenir le possesseur – en échange d'une compensation, normalement

POUR TOUT COMPLÉMENT D'INFORMATION, VEUILLEZ CONTACTER:

Sophie Grouwels

Forestière (développement de petites entreprises)
Division des politiques, économie et produits forestières (FOE)
Département des forêts

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

Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie
Tél.: +39 06 5705-5299 • Fax: +39 06 5705-5514
Sophie.Grouwels@fao.org

Site web d'entreprises forestières communautaires:

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

**Fiches conseil au facilitateur
de terrain:
Analyser la situation existante**

MODULE 1



Fiches conseil au facilitateur
de terrain:
Analyser la situation existante

MODULE 1



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

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

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

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

Table des matières

Symboles qui seront utilisés à travers tous les FCFT	iii
--	-----

PHASE 1: ANALYSER LA SITUATION EXISTANTE

ÉTAPE 1:

Le facilitateur et la communauté identifient les entrepreneurs potentiels	3
Organisez votre session de formation sur “Identifier des entrepreneurs potentiels”	6

ÉTAPE 2:

Les entrepreneurs potentiels évaluent leurs propres capacités à devenir entrepreneurs.	9
Organisez votre session sur “Évaluer les capacités des participants à devenir entrepreneurs”	11

ÉTAPE 3:

Les entrepreneurs potentiels font la liste des ressources et des produits locaux	13
Organisez votre session de formation sur “Faire la liste des produits et ressources locaux”	14

ÉTAPE 4:

Les entrepreneurs potentiels identifient les contraintes principales du système de marché.	16
Organisez votre session de formation sur “Identifier les contraintes principales du système de marché”	17

ÉTAPE 5:

Les entrepreneurs potentiels font une présélection des produits pouvant intéresser leur entreprise	19
Organisez votre session sur “La présélection de produits potentiels”	20

ÉTAPE 6:

Les entrepreneurs potentiels reconnaissent les avantages de travailler en groupe	22
Organisez votre session de formation sur “Reconnaître les avantages de travailler en groupe”	23

CONCLURE LA PHASE 1	25
--------------------------------------	----

OUTILS POUR FACILITER LES SESSIONS	26
---	----

Outil 1 – Les objectifs du projet et les critères qui lui sont liés	28
---	----

Outil 2 – Liste de contrôle des compétences et des attitudes d’un bon entrepreneur	29
--	----

Outil 3 – Liste de contrôle des conditions que les groupes existants doivent remplir pour être considérés comme des entrepreneurs potentiels	30
--	----

Outil 4 – Modèle et exemple de classification des entrepreneurs potentiels selon leur niveau de richesse	31
Outil 5 – Résultats agrégés du classement par niveau de richesse des ménages (M) issus du groupe d'entrepreneurs potentiels	32
Outil 6 – Exemples d'éléments à inclure dans la liste de référence sur les ressources et les produits potentiels	33
Outil 7 – Liste des produits et des ressources existants	34
Outil 8 – Exemple de carte des ressources	35
Outil 9 – Liste des critères potentiels d'élimination des produits durant la Phase 1, des informations nécessaires à l'évaluation de ces critères et sources possibles d'informations	36
Outil 10 – Exemples de formulaires pour l'enregistrement de données collectées auprès des informateurs	41
Outil 11 – Exemple 1: déterminer quels produits doivent être éliminés	42
Outil 12 – Exemple 2: déterminer quels produits doivent être éliminés	43
Outil 13 – L'expérience des participants qui ont appartenu à des groupes	44
Outil 14 – Exercice: les avantages associés aux entreprises fondées sur des groupes	45
Outil 15 – Analyse institutionnelle	46
Outil 16 – Revoir les résultats de la Phase 1	47

Symboles qui seront utilisés à travers tous les FCFT:



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



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



Objectifs d'apprentissage d'un atelier



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



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



Quelques suggestions pour la facilitation



Informations et conseils utiles



Référence aux Fiches conseil au facilitateur de terrain



Référence au manuel ADM



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



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



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



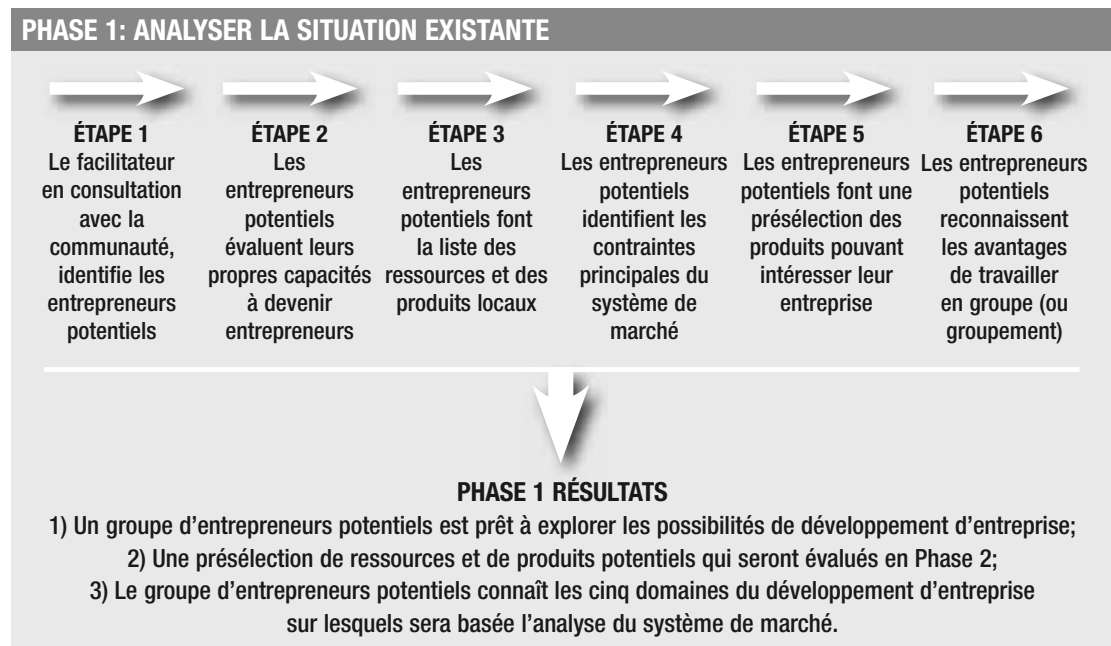
Activité qui encouragera l'équilibre des genres

PHASE 1: ANALYSER LA SITUATION EXISTANTE

Introduction

Les Phases 1 et 2 sont des phases de diagnostic et servent à évaluer les opportunités et motiver les membres de la communauté. L'objectif de la Phase 3 est de développer les plans d'entreprise, tandis que la Phase 4 appuie la mise en place des entreprises.

L'objectif principal de la Phase 1 est d'analyser la situation existante afin d'identifier les entrepreneurs potentiels et de présélectionner des ressources et des produits potentiels qui seront évalués ultérieurement durant la phase suivante. En Phase 1, les facilitateurs prennent connaissance des stratégies de survie de la communauté concernée, identifient un groupe d'entrepreneurs potentiels au sein de cette communauté, obtiennent une vue d'ensemble des ressources naturelles et des produits disponibles, décrivent les défis et les opportunités pour développer des entreprises, et effectuent une première présélection d'un éventail de produits. Cette phase est divisée en six étapes.



Durant la Phase 1 qui est exploratoire, vous devrez en tant que facilitateur, comprendre le contexte et les circonstances de la situation existante. Pour cela, vous devrez répondre aux questions suivantes:

- Qui sont les entrepreneurs potentiels et quelles sont leurs attentes?
- Quels produits et ressources sont disponibles?
- Quelles sont les opportunités et contraintes au sein des filières existantes et du système de marché?

La Phase 1, à la lumière de facteurs tels que les financements disponibles, la demande du marché et les investisseurs potentiels, vous fournira les premières indications sur les possibilités et sur l'échelle potentielle des futures entreprises.

L'approche ADM tire parti des marchés existants en tenant compte des produits qui sont déjà vendus et qui fournissent des revenus aux entrepreneurs potentiels. L'approche ADM analyse également les opportunités qui se présentent pour ajouter de la valeur aux produits existants ou pour en introduire de nouveaux. Les entrepreneurs potentiels analyseront leurs expériences dans le domaine de la production, de la transformation, et du commerce des ressources naturelles en considérant les questions suivantes:

- Quels sont les produits qu'ils cueillent en forêt?
- À quel moment de l'année cueillent-ils ces produits?
- Quels sont les revenus qu'ils obtiennent de ces produits?
- Où vendent-ils ces produits?
- Reçoivent-ils de l'aide du bureau de vulgarisation local?

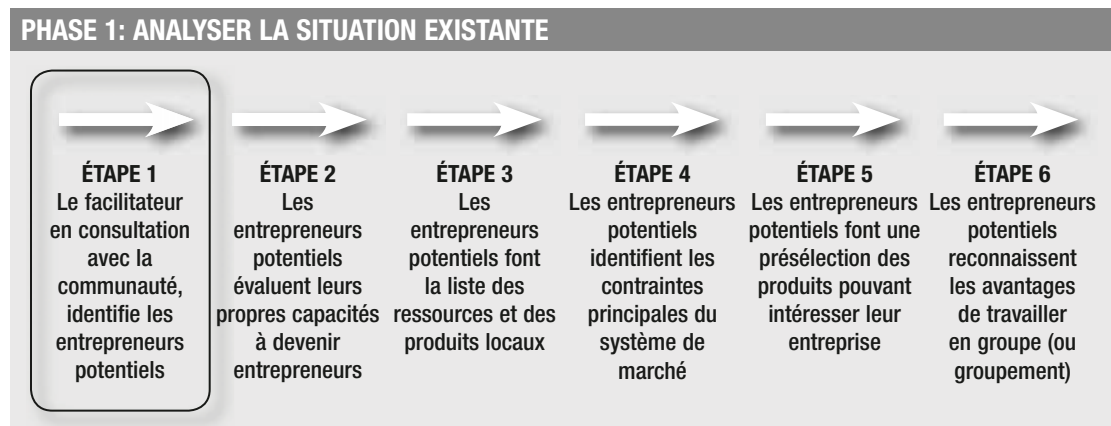
Votre objectif en tant que facilitateur sera d'aider les villageois à découvrir des produits viables qui correspondent à leurs attentes économiques et qui leur offrent des possibilités d'expansion ainsi qu'une utilisation durable à long terme. Afin de garantir que les entreprises soient viables, et pour réduire les risques, vous les guiderez lors de l'évaluation des concepts d'entreprise, en tenant toujours compte des aspects sociaux, environnementaux, institutionnels, technologiques et commerciaux d'un produit.

La Phase 1 du processusADM produira des informations très similaires à celles obtenues lors de la conduite d'une enquête de référence. Cette enquête fournit un tableau de la situation à un moment donné. Ces informations, particulièrement importantes pour le suivi et l'évaluation des activités, permettent de mesurer l'impact du projet et justifient que des ressources soient destinées à une enquête de référence qui pourra être conduite soit avant la conception de la composante développement d'entreprise du projet, soit durant la première phase du processusADM. Cette dernière option est préférable pour des projets dont le calendrier et les ressources sont limités. Ce point sera développé ultérieurement dans cette section.

L'analyse des moyens d'existence fournit une première description des capacités, des actifs et des activités qui permettent aux populations de couvrir leurs besoins essentiels, et de renforcer leur bien-être. Elle montre également quelles relations celles-ci entretiennent avec leur environnement, leur contexte politique, économique et culturel. Cette analyse consistera à rassembler des données, à évaluer l'état actuel de l'économie domestique ainsi que le contexte social et environnemental afin de pouvoir mesurer les changements futurs.

Les informations obtenues en combinant les données collectées durant les Étapes 2 à 4 de la Phase 1, avec l'analyse des moyens d'existence, peuvent fournir toutes les informations nécessaires à une enquête de référence. L'Outil 9 présente une liste d'exemples d'informations à collecter lors des Étapes 2 à 4 de la Phase 1. Pour ajouter une analyse des aspects des moyens d'existence d'une communauté, le facilitateur devra se familiariser avec les outils spécifiques aux analyses des moyens d'existence et les appliquer à l'échantillon de membres de la communauté tels qu'ils ont été identifiés à la suite de l'Étape 1 de la Phase 1 (voir les informations disponibles sur les sites Web, par exemple celles qui sont gérées par Eldis: <http://www.eldis.org/go/topics/dossiers/livelihoods-connect/what-are-livelihoods-approaches/training-and-learning-materials>).

ÉTAPE 1: Le facilitateur en consultation avec la communauté, identifie les entrepreneurs potentiels



En tant que facilitateur à qui a été attribué un site d'intervention, vous devrez connaître les objectifs du projet. La première étape consistera à identifier les entrepreneurs potentiels parmi la population, et pour cela, vous devrez avoir une idée claire de ce que vous recherchez.

Rappelez-vous tout d'abord que:

- il est possible que l'équipe du projet désire que vous vous concentriez sur une partie spécifique de la population pour les activités de développement d'entreprise;
- les membres de la communauté de votre site n'auront pas tous les qualités ni même le désir de devenir des entrepreneurs.

Les principaux stades de l'Étape 1, Phase 1, sont décrits ci-dessous.

1. Vérifier si le projet se concentre sur un groupe spécifique de la population

Référez-vous aux objectifs du projet afin de savoir si le projet se concentre sur un groupe particulier de la population (par exemple, les femmes dans des régions éloignées, des individus vivant dans la zone tampon d'une aire protégée, les pauvres et les groupes défavorisés des régions forestières en montagne, etc.) et identifiez ces personnes dans votre site.

Il existe plusieurs méthodes pour identifier les entrepreneurs potentiels. Elles varient en fonction des objectifs du projet:

- Si le projet se concentre sur un ou plusieurs groupes marginalisés, vous pourriez avoir besoin d'outils tels que la classification selon le niveau de richesse ou d'une méthode d'analyse rapide et de planification participative (MARF), pour identifier les individus qui pourraient faire partie de la catégorie des groupes

marginalisés. Vous trouverez également des informations utiles dans les rapports sur la situation socioéconomique des familles de la communauté. Ces informations ont sans doute été recueillies à l'occasion d'enquêtes conduites par le projet, ou pourraient être disponibles dans les bureaux du gouvernement local. Si ces sources de données secondaires ne vous fournissent pas les informations nécessaires, vous devrez interviewer des personnes ressources, telles que les autorités locales (aux niveaux du village et de la communauté) et le personnel du projet sur le terrain.

- Une autre option consiste à conduire une analyse institutionnelle en utilisant un diagramme de Venn (voir Outil 15). Cet outil peut aider à identifier les entrepreneurs dans et hors du village, et peut permettre aux entrepreneurs potentiels d'avoir une vision claire des opportunités et des contraintes inhérentes au projet de développement d'entreprise.
- Si le projet se concentre sur des individus qui travaillent avec des ressources ou des produits ligneux et non ligneux, les rapports disponibles dans les bureaux gouvernementaux ou dans la documentation du projet peuvent s'avérer utiles. Des entretiens directs avec les autorités locales, les représentants de la communauté et le personnel de terrain du projet peuvent également être utiles.

2. Identifier les membres de la communauté possédant les compétences et l'esprit d'entreprise

Discutez des compétences et des attitudes nécessaires à un entrepreneur et expliquez l'approche ADM aux membres intéressés de la communauté. Avec ces informations, les membres de la communauté pourront déterminer s'ils désirent ou non participer aux activités du projet.

L'outil 2 présente une liste de contrôle détaillée décrivant les compétences et les attitudes d'un bon entrepreneur.

Il est fort probable que les personnes avec les compétences ou l'esprit d'entreprise soient déjà impliquées d'une manière ou d'une autre dans une activité commerciale ou dans une entreprise. Essayez d'identifier les membres de la communauté qui participent déjà à la production, à la fabrication, au transport ou au marketing des produits à base de ressources naturelles ou qui travaillent dans les sous-secteurs auxquels s'intéresse le projet.

3. Introduire l'approche ADM

Il arrive parfois que des individus à l'esprit d'entreprise n'acceptent pas le type d'approche adoptée par le projet ou risquent de considérer le projet comme une occasion d'obtenir un appui financier direct. Dans ce cas, vous devrez expliquer les différences entre l'approche traditionnelle du développement des moyens d'existence et celle du développement d'entreprise, afin qu'ils comprennent pleinement les implications du projet avant de décider d'y participer. Avant d'entamer le processus de développement d'entreprise, il est important que les entrepreneurs potentiels aient une idée claire de ce qu'implique le processus ADM, et plus particulièrement qu'ils sachent dans quelle mesure il diffère de l'approche traditionnelle des moyens d'existence à travers laquelle ils pourraient s'attendre à bénéficier d'équipements tels que des bicyclettes, des ruches, des puits, etc. Les communautés doivent

savoir que dans le cadre d'un projet de développement d'entreprise, ils devront assumer des responsabilités et investir leurs propres ressources humaines et financières dans leurs entreprises. Une mauvaise perception pourrait miner les activités du projet et compromettre la réalisation des objectifs.

Consulter le Module de introduction des Fiches conseil au facilitateur de terrain pour la mise en œuvre de l'approche ADM, Outil 1 – Les différences entre l'approche traditionnelle du développement des moyens d'existence et l'approche développement d'entreprise.

4. Promouvoir la parité hommes-femmes

Lors de l'identification des entrepreneurs, il est crucial de garantir que les femmes et les hommes aient les mêmes chances de participer au processus ADM. Invitez les hommes de la communauté à réfléchir à la façon dont ils pourraient offrir aux femmes de plus larges possibilités de participation aux activités de l'entreprise. Il faudra également encourager les femmes à participer activement aux réunions de l'Étape 1. En tant que facilitateur, vous pouvez contribuer à favoriser la participation des femmes en programmant des réunions dans des plages horaires qui permettent à tous les individus intéressés, y compris aux femmes, d'y participer. Vous pouvez également, pour garantir que les points de vue des femmes soient écoutés, séparer les groupes par genre lorsque vous menez des enquêtes ou que vous organisez des exercices durant les ateliers de formation.

5. Choisir des groupes existants pour l'approche développement d'entreprise

Si l'on vous demande d'appuyer des groupes existants d'utilisateurs de la forêt (GUF) pour le développement d'entreprises, il est important que vous sachiez que dans ce cas, un certain nombre de conditions devront être remplies. L'Outil 3 présente ces conditions en détail. Vous devez toujours suggérer que ces groupes nomment un certain nombre d'individus qui seront responsables de la mise en œuvre de l'approche, sur la base de critères de participation convenus.

6. Conclusion de l'Étape 1

Au terme de l'Étape 1, vous aurez identifié un groupe d'entrepreneurs potentiels qui correspondra aux critères imposés par le projet. Ces entrepreneurs participent sans doute déjà à la production, à la fabrication, au transport et au marketing des ressources naturelles. Ils possèdent les compétences entrepreneuriales nécessaires et comprennent et acceptent les paramètres de l'approche ADM.

Ce groupe passera à l'Étape 2. Il est probable que la composition du groupe variera et évoluera tout au long du processus. Dans certains cas, des individus initialement intéressés abandonneront le groupe, alors que d'autres s'y joindront ultérieurement, car l'approche les intéresse ou/et ils travaillent dans le sous-secteur concerné.



Organisez votre session de formation sur “Identifier des entrepreneurs potentiels”

	<p>3-5 heures:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une courte réunion avec les principaux informateurs locaux (1-2 heures) • Une réunion de sensibilisation avec la communauté locale (2-3 heures)
<p>Objectifs d'apprentissage</p>	<p>À la fin de la session, le facilitateur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • comprendra comment la Phase 1 s'insère dans l'ensemble du processus ADM; • saura comment faciliter la sélection des entrepreneurs potentiels; • aura identifié un groupe d'entrepreneurs potentiels à partir du/des site(s) sélectionné(s) du projet.
<p>Documents didactiques pour la session</p>	<ul style="list-style-type: none"> • le schéma ADM reproduit sur une feuille du tableau, avec la Phase 1 mise en exergue; • des exemplaires du diagramme du filtre ADM à remettre aux participants; • la définition du terme 'entrepreneur' écrite sur une feuille du tableau (voir le glossaire); • la liste des objectifs du projet inscrite sur une feuille du tableau (voir Outil 1); • un tableau vierge, tracé sur une feuille du tableau, qui sera rempli avec les compétences et les attitudes que doit posséder un bon entrepreneur (voir Outil 2); • un tableau, sur une feuille du tableau, qui sera rempli avec les principales différences entre l'approche traditionnelle du développement des moyens d'existence et celle du développement d'entreprise (présentées dans le Module de présentation, Outil 1 – Les différences entre l'approche traditionnelle au développement des moyens d'existence et celle du développement d'entreprise); • des exemplaires de la liste de contrôle énumérant les conditions que les groupes existants doivent remplir pour être considérés comme des entrepreneurs potentiels pour le développement d'entreprise (voir Outil 3).
<p>Outils de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Module de introduction, Outil 1 – Les différences entre l'approche traditionnelle du développement des moyens d'existence et celle du développement d'entreprise; • Outil 1 – Les objectifs du projet et les critères qui lui sont liés; • Outil 2 – Liste de contrôle des compétences et des attitudes qu'un bon entrepreneur doit posséder; • Outil 3 – Liste de contrôle des conditions que les groupes existants doivent remplir pour être considérés comme de possibles entrepreneurs potentiels; • Facultatif: Outil 1 des FCFT 3 Préparer le plan de développement de l'entreprise – le jeu des acheteurs et des vendeurs.
<p>Facilitation de la session</p> <p>1. Avant de vous rendre sur le terrain, spécifiez clairement avec l'équipe de gestion du projet quels sont les objectifs du projet, en particulier quelles sont les populations que le projet a l'intention d'aider par la composante sur le développement d'entreprise. Accordez-vous sur les critères qui serviront à cibler des groupes spécifiques dans la communauté.</p>	

Suite page suivante

2. Si le projet se concentre sur des groupes existants, organisez une réunion avec ces groupes et facilitez une discussion pour évaluer s'ils remplissent les conditions établies pour devenir un groupe d'entreprises. Pour cela utilisez, la liste de contrôle des conditions s'appliquant aux groupes existants, Outil 3.

Si le groupe d'entrepreneurs potentiels n'a pas encore été défini par le projet, organisez une réunion avec les informateurs clés (autorités locales et représentants des communautés). Durant cette réunion vous:

- Présentez le projet, ainsi que le concept et les objectifs du développement d'entreprise, en mentionnant les difficultés à résoudre qui ont été identifiées par les communautés durant la formulation initiale du projet.
- Obtiendrez des principaux informateurs qu'ils vous indiquent quelles personnes pourraient remplir les critères de participation à la composante du projet sur le développement d'entreprise, comme les «personnes travaillant avec le bois et/ou les produits forestiers», «les populations défavorisées» et «les entrepreneurs existants».
- Contrôlerez les informations qui vous ont été fournies par les autorités locales au sujet de ceux qui remplissent les critères leur permettant de participer au projet en interviewant certains des foyers indiqués.
- Demanderez aux autorités locales d'organiser aussi rapidement que possible, une réunion avec les personnes indiquées comme pouvant participer aux activités de développement d'entreprise.

3. Facilitez une première réunion avec les entrepreneurs potentiels afin de les sensibiliser aux objectifs du développement d'entreprise. Au cours de cette réunion vous:

- Présentez la composante développement d'entreprise du projet.
- Introduisez le concept de développement d'entreprise. Vous pourrez avoir recours au théâtre, à la musique ou à tout autre outil pour présenter le projet et attirer l'attention de la communauté. Vous pouvez choisir l'alternative de jouer le Jeu des acheteurs et des vendeurs pour introduire le sujet (voir FCFT Module 3, Outil 1 – Préparer le Plan de développement d'entreprise).
- Présentez la définition du terme 'entrepreneur' et débattrez des caractéristiques nécessaires au développement d'entreprise:
 - Lors d'une discussion plénière, demandez aux participants de dresser la liste des compétences et des attitudes requises pour devenir un bon entrepreneur. (Voir liste de contrôle, Outil 2).
 - Vous pouvez également, afficher une feuille du tableau, avec le mot «D'accord» à une extrémité de la pièce, et une autre feuille avec l'expression «Pas d'accord» à une autre extrémité de la pièce. Demandez aux participants de se placer entre les deux feuilles. Lisez l'énoncé des compétences et des attitudes nécessaires à un entrepreneur et demandez aux participants de choisir l'option qui selon eux est juste. Puis demandez à chaque groupe d'expliquer son choix.
 - Soulignez que ce n'est pas au facilitateur de sélectionner les entrepreneurs potentiels. Les participants doivent décider par eux-mêmes s'ils possèdent les compétences et les attitudes appropriées et s'ils désirent participer.
- Facilitez une discussion sur les occasions qu'ont les femmes de participer aux activités d'entreprise.
 - Demandez aux participants de considérer les facteurs empêchant les femmes de se lancer dans le développement d'entreprise et d'en bénéficier (limitations temporelles, difficultés physiques, contrôle limité au niveau des ménages sur le revenu tiré des ventes, faible niveau d'alphabétisation et/ou de capacité à faire des calculs, etc.).
 - Demander aux participants de suggérer comment ces restrictions pourraient être surmontées.
- Spécifiez clairement quelles sont les différences entre l'approche traditionnelle des moyens d'existence et l'approche ADM du développement d'entreprise.
 - Subdivisez les participants en petits groupes.
 - Demandez à chaque groupe de dresser la liste des différences entre l'approche traditionnelle des moyens d'existence et l'approche ADM du développement d'entreprise.
 - Demandez aux petits groupes de présenter leurs conclusions au groupe et de remplir la liste de contrôle avec ces différences (voir Outil 1 dans le module de présentation des FCFT).



Suite page suivante

**Suggestions pour
la facilitation**

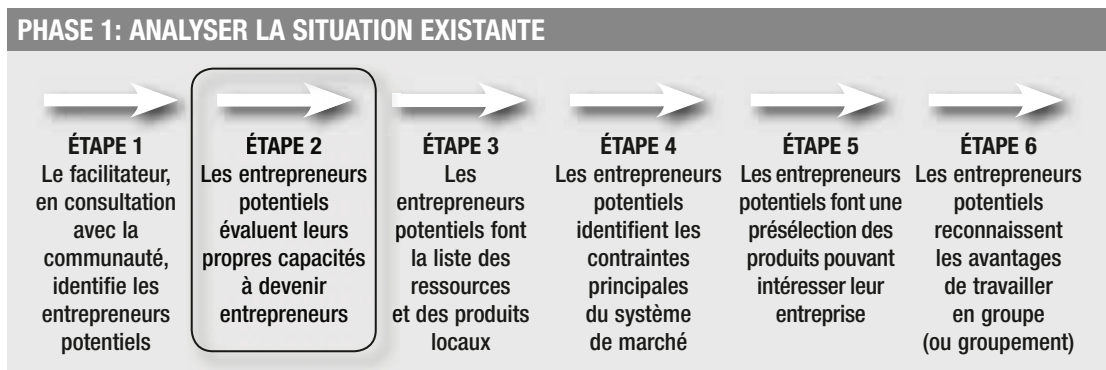


- Programmez des réunions à des moments opportuns afin de permettre à tous les individus intéressés d'y participer.



- Assurez-vous que tous les points de vue soient écoutés. Demandez aux femmes et aux hommes d'exprimer leurs points de vue séparément avant d'en débattre en groupe.

ÉTAPE 2: Les entrepreneurs potentiels évaluent leurs propres capacités à devenir entrepreneurs



Les entrepreneurs potentiels ont été identifiés en Étape 1. Vous devrez maintenant les aider à évaluer leurs capacités à devenir réellement des entrepreneurs.

Vos objectifs à l'Étape 2 consistent à:

- comprendre le profil socioéconomique des entrepreneurs potentiels, notamment les données sur leurs moyens d'existence et l'importance des produits forestiers au sein de leur économie familiale;
- aider le groupe d'entrepreneurs potentiels à:
 - comprendre et exprimer pourquoi ils désirent se lancer dans la création d'entreprises;
 - évaluer leurs disponibilités temporelles, leur expérience, leurs compétences en terme de production, de transformation et de commerce des produits forestiers, ainsi que ses capacités d'investissements.

À l'Étape 2, vous identifierez les différences sociales qui peuvent exister entre les entrepreneurs potentiels. Vous aiderez également les entrepreneurs potentiels à reconnaître leurs besoins et leurs capacités, facilitant ainsi la création d'entreprises correspondant à leurs particularités.

1. Comprendre le profil socioéconomique des entrepreneurs potentiels

Pour atteindre le premier objectif de l'Étape 2 (comprendre le profil socioéconomique des entrepreneurs potentiels, notamment les données sur leurs moyens d'existence et l'importance des produits forestiers au sein de leur économie familiale), vous devez comprendre si la richesse, l'équilibre entre les genres et les activités économiques des entrepreneurs sont hétérogènes, et vous devrez identifier les différents sous-groupes dans le groupe d'entrepreneurs potentiels (tels que les femmes et les sans terres).

Il faudra tenir compte de la diversité sociale afin que les sous-groupes puissent mettre au point des stratégies d'entreprise correspondant à leurs besoins, conditions et capacités. Par exemple, les membres d'un sous-groupe 'pauvre' risquent de choisir des produits différents de ceux d'un sous-groupe plus 'riche'. Néanmoins, le processus de sélection des produits et de détermination de la stratégie d'entreprise sera le même pour tous. Le classement selon le niveau de richesse, peut être utilisé pour élaborer le profil socioéconomique des entrepreneurs potentiels. (Voir Outil 4 – Modèle et exemple de classification des entrepreneurs selon leur niveau de richesse.) Utilisez cet outil pour vous faire une idée générale des différents sous-groupes socioéconomiques, tels que ceux composés de femmes ou d'individus sans terre.

2. Aider les groupes à évaluer leurs motivations et leurs ressources

Pour atteindre le second objectif de l'Étape 2 (aider les entrepreneurs potentiels à évaluer leurs motivations à créer des entreprises, leur disponibilité temporelle, leur expérience, leurs compétences en termes de production, de transformation et de commercialisation de produits forestiers, tout autant que leurs capacités d'investissement), vous devrez:

- sélectionner des informateurs qui appartiennent à des niveaux de richesse différents;
- aider ces individus à évaluer leurs besoins de revenus, les raisons pour lesquelles ils désirent se lancer dans une entreprise, leur disponibilité temporelle, leur expérience et leurs compétences en termes de production, de transformation et de commercialisation de produits forestiers, ainsi que leurs capacités d'investissement.

Cette étape est cruciale pour le succès et la durabilité de l'entreprise, car elle peut contribuer à réduire les risques sur le long terme.

3. Sélectionner les informateurs

En utilisant les résultats de la classification selon le niveau de richesse, vous pouvez sélectionner des informateurs provenant de différents sous-groupes socioéconomiques. Le nombre d'informateurs que vous choisirez dépendra du temps dont vous disposerez, de la taille du groupe d'entrepreneurs potentiels et de la possibilité qu'auront les agents locaux de vulgarisation de vous aider.

Souvenez-vous que les projets ADM ont pour objet principal de hausser le niveau de vie économique de tout le groupe d'entrepreneurs potentiels, y compris des ménages les plus pauvres. Il est donc nécessaire que le groupe d'informateurs sélectionnés représente toutes les catégories.



Organisez votre session sur “Évaluer les capacités des participants à devenir entrepreneurs”

	<p>Environ 2 heures:</p> <ul style="list-style-type: none"> cette session de formation peut constituer la seconde partie du premier (Phase 1) atelier.
<p>Objectifs d'apprentissage</p>	<p>À la fin de la session:</p> <ul style="list-style-type: none"> le facilitateur connaîtra le profil socioéconomique du groupe d'entrepreneurs potentiels; les participants auront évalué leurs motivations à se lancer dans la création d'une entreprise, leur disponibilité temporelle, leurs expériences et compétences, ainsi que leurs capacités d'investissement.
<p>Documents didactiques pour la session</p>	<ul style="list-style-type: none"> formulaire de classement selon le niveau de richesse; un exemple du formulaire compilé du classement selon le niveau de richesse.
<p>Outils de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> Outil 4 – Formulaire et exemple de classement des entrepreneurs potentiels selon leur niveau de richesse; Outil 5 – Résultats agrégés du classement selon le niveau de richesse, par nombre de ménages (M) dans le groupe d'entrepreneurs potentiels; Outil 15 – Analyse institutionnelle.

Facilitation de la session

Le classement selon le niveau de richesse est un outil qui peut être utilisé pour mieux connaître le profil socioéconomique des entrepreneurs potentiels.

Dans votre bureau

1. Identifiez les différents groupes de richesse parmi les entrepreneurs potentiels en étudiant les données secondaires (par exemple, les résultats d'une analyse rapide rurale participative), si elles sont disponibles. Si le classement selon le niveau de richesse n'a pas encore été effectué, demandez aux informateurs locaux les plus importants de vous aider à identifier les différentes couches socioéconomiques, ainsi que les familles qui font partie de ces couches. Contrairement à la plupart des exercices ADM, il vaut mieux par délicatesse, ne pas impliquer les participants dans ce classement des richesses.

- Sélectionnez les informateurs après avoir analysé les résultats du classement selon le niveau de richesse. Comme cela a été mentionné précédemment, le nombre d'informateurs sélectionnés dans chaque groupe de richesse dépendra du temps dont vous disposerez, de la taille du groupe d'entrepreneurs potentiels et de la capacité qu'auront les agents de vulgarisation locaux de vous fournir de l'aide.

Suite page suivante

Pendant la session de formation

2. Organisez des groupes de réflexion de 5-8 informateurs provenant des mêmes couches socioéconomiques et facilitez des discussions au sein de chaque groupe. Le but est d'évaluer la motivation, le temps disponible, l'expérience, les compétences et les capacités d'investissement des membres du groupe.

Structurez la discussion de la manière suivante:

- Demandez aux participants de noter sur des fiches blanches, les raisons pour lesquelles ils désirent créer une entreprise.
- Rassemblez les cartes et transférez les informations sur une feuille du tableau.
- Organisez un exercice de cartographie des revenus pour aider les participants à avoir une vue d'ensemble de leurs revenus, dépenses et capacités d'investissement.
- Résumez les revenus et les dépenses mensuels.
- Discutez des raisons qui expliquent la pénurie de revenus et le besoin d'un accroissement des revenus.
- Demandez aux participants comment ils utiliseraient tout revenu supplémentaire acquis grâce aux activités d'une nouvelle entreprise:
 - Les réponses peuvent ne pas être réalistes, mais cet exercice permet d'engager un processus de réflexion.
 - Les participants peuvent dessiner, écrire sur leurs fiches vierges ou discuter de leurs réponses avec les autres.
- Demandez aux participants de dessiner un calendrier qui ventile leurs activités par saison:
 - Aidez-les à analyser leur calendrier, ainsi que l'impact qu'il a sur leurs vies, puis montrez les changements qu'apporteraient les nouvelles activités entrepreneuriales.
 - Discutez des contraintes et des problèmes majeurs qui risqueraient de surgir à certains moments de l'année.
- Demandez aux participants de dessiner un diagramme de Venn (voir Outil 15) qui cartographie tous les groupes et les institutions locaux, formels et informels qu'ils connaissent en signalant également leur importance respective.
 - Facilitez une discussion sur les groupes et institutions locaux qui sont en quelque sorte liés au sous-secteur concerné du projet.
 - Aidez les participants à savoir s'ils ont réellement besoin ou non d'une nouvelle approche du développement d'entreprise.
 - Le diagramme de Venn permet également d'analyser les atouts et les faiblesses des institutions existantes, leurs contributions potentielles et les contraintes qu'elles risquent de faire peser sur le développement des entreprises.

Dans votre bureau

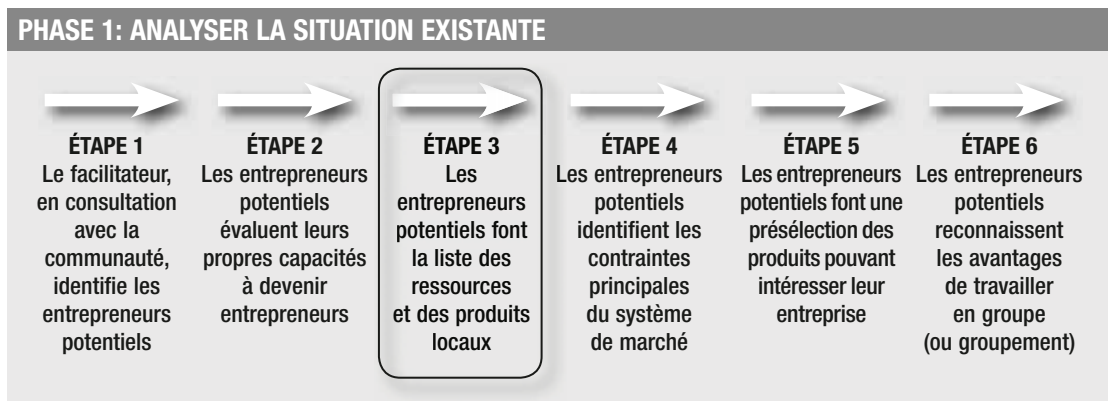
3. Étudiez, complétez et compilez les résultats des exercices effectués durant la session de formation.

Suggestion pour la facilitation



- Assurez-vous que les hommes, les femmes et autres sous-groupes soient adéquatement représentés et qu'ils ont suffisamment d'espace pour contribuer pleinement aux discussions.

ÉTAPE 3: Les entrepreneurs potentiels font la liste des ressources et des produits locaux



L'objectif de l'Étape 3 est d'aider les entrepreneurs potentiels à mettre au point une liste de ressources et de produits existants qui pourraient faire partie des projets de développement d'entreprise. Les entrepreneurs risquent d'entretenir des préjugés opiniâtres au sujet des ressources qu'ils aimeraient commercialiser, et ils ne verront pas l'utilité de dresser la liste de toutes les ressources possibles. Expliquez-leur qu'il est important d'étudier les opportunités de marché pour tous les produits et ressources possibles avant de les éliminer.



Certaines des informations nécessaires à l'Étape 3 peuvent être obtenues à partir de sources secondaires qui pourront vous être fournies par les bureaux locaux techniques, forestiers, agricoles ou chargés du développement. La plus grande partie des informations aura été collectée à travers l'observation et les entretiens directs avec les informateurs, durant l'Étape 2 du processus ADM. À l'Étape 3, il faudra principalement se concentrer sur les informations liées aux produits forestiers. Vous devrez utiliser des outils de base des méthodes d'analyse rapide et de planification participative (MARP) tels que la cartographie des ressources, les graphiques de tendances, les calendriers saisonniers. Les outils de la MARP utilisés dans le processus ADM sont adaptés au point de vue axé sur le marketing, et il n'est généralement pas nécessaire qu'ils soient aussi détaillés que les outils MARP normalement utilisés.



Assurez-vous que les hommes tout comme les femmes aient la possibilité d'exprimer leurs opinions, car souvent leurs connaissances des produits forestiers divergeront.



Organisez votre session de formation sur “Faire la liste des produits et ressources locaux”

	<p>Environ 2 heures:</p> <ul style="list-style-type: none"> la session de formation de l'Étape 3 peut constituer la troisième section du premier atelier de la Phase 1.
<p>Objectifs d'apprentissage</p>	<p>À la fin de la session les participants auront:</p> <ul style="list-style-type: none"> fait la liste des ressources et produits potentiels; effectué une estimation générale des quantités de produits et de ressources actuellement disponibles et vendues.
<p>Documents didactiques pour la session</p>	<ul style="list-style-type: none"> les objectifs du projet sont énumérés sur une feuille du tableau; plusieurs exemplaires de la liste de contrôle des ressources et produits locaux disponibles; plusieurs exemplaires du feuillet à distribuer où sont énumérés les principaux produits forestiers de la région.
<p>Outils de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> Outil 6 – Exemple d'éléments à inclure dans la liste de référence des ressources et produits potentiels; Outil 7 – Liste des ressources et produits existants; Outil 8 – Exemple de carte des ressources.

Facilitation de la session

Dans votre bureau

1. Préparez une liste de référence des ressources et produits qui existent dans la région. L'objectif est de garantir qu'aucune ressource ou qu'aucun produit important ne sera négligé durant la session de formation.

Durant la session de formation

2. Aidez les groupes de réflexion (tels qu'ils sont été identifiés à l'Étape 2) à établir leur propre liste de ressources et de produits existants.
 - Assurez-vous que tous les produits, ressources et services (tels que l'écotourisme) sont inclus dans la liste.
 - Utilisez la liste de référence de produits forestiers potentiels pour être sûr qu'aucun produit ou ressource n'a été négligé. Notez que:
 - Parfois les participants ne connaissent pas l'utilisation potentielle ou la valeur commerciale de certaines ressources, car ils n'ont pas accès aux informations sur le marché.
 - Les ressources qui ne sont pas actuellement utilisées doivent être prises en considération si dans le passé elles ont constitué une source de revenus.
 - Les ressources récoltées dans d'autres régions avec des écosystèmes similaires doivent être incluses dans l'inventaire.

Suite page suivante

3. Demandez au groupe d'estimer la quantité de ressources disponibles et essayez de collecter des informations sur les ventes actuelles.

- Vous pouvez utiliser des outils MARP tels que la cartographie des ressources (Outil 8) ou des graphiques de tendances qui montrent la disponibilité et l'utilisation des ressources et produits traditionnels.
- Débattre des nouveaux produits et technologies potentiels.
- Vérifier avec les participants si le commerce de ces ressources et produits est légal.

À ce stade, vous pourrez parler des barrières et des débouchés commerciaux qui se présentent pour plusieurs produits ou ressources identifiés durant l'enquête initiale, pour que les participants soient pleinement informés et conscients de tous leurs choix.

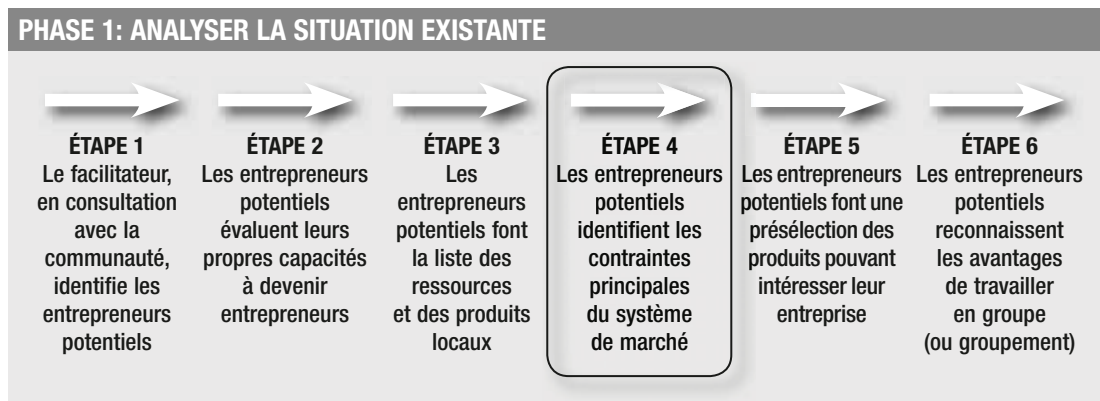
- Demandez aux participants de dessiner une carte des ressources de toutes les espèces qu'ils vendent le plus.
- Dans certains cas, vous devrez faire vérifier la liste compilée par le groupe de réflexion en la soumettant à d'autres informateurs bien documentés. Vous pouvez choisir l'alternative de demander à un expert d'aider le groupe de réflexion à faire la liste des ressources locales.
- Une fois que la liste aura été établie, parlez-en avec les participants. Consultez les exemples de liste dans les Outils 6 et 7.

Suggestions pour la facilitation



- Vous pouvez stimuler la mémoire des participants, en faisant des observations et en les encourageant à évoquer des connaissances oubliées ou qu'ils n'osent pas évoquer.

ÉTAPE 4: Les entrepreneurs potentiels identifient les contraintes principales du système de marché



Les entrepreneurs potentiels qui ont maintenant une idée claire des ressources et des produits qui pourraient être à la base d'une entreprise doivent étudier le système de marché dans leur région (Étape 4) afin de pouvoir choisir les ressources et les produits les plus prometteurs sur le marché (Étape 5).

L'Étape 4 a pour objectif de collecter des informations qui peuvent aider les entrepreneurs à présélectionner les ressources et les produits qui ont le meilleur potentiel en termes de marketing. Il suffit de peu d'informations pour identifier les contraintes les plus importantes, éliminer un produit et économiser ainsi du temps et des ressources financières.





Le système de marché au sein duquel les entrepreneurs potentiels évoluent dépend d'un ensemble de facteurs sociaux, juridiques, environnementaux, techniques et commerciaux étroitement liés. L'analyse systématique de tous ces facteurs peut être effectuée grâce à une méthode de filtrage ou de sélection minutieuse des produits et en les confrontant aux cinq domaines du développement d'entreprise. La méthode de sélection minutieuse, qui se base sur l'expérience de terrain permet d'identifier les produits dont le risque d'échec est le plus élevé.

À ce stade, il sera opportun d'organiser, au niveau du district ou de la province, un atelier rassemblant tous les acteurs s'occupant des produits en question, afin de remédier aux pénuries d'informations sur l'environnement commercial, le contexte économique et les principaux acteurs aux niveaux local, du district, de la province et national. Les dimensions internationales du marketing des produits seront étudiées en Phase 2.

La Phase 1 qui a pour objectif principal de fournir une idée générale du contexte dans lequel les entreprises opéreront ne requiert pas la collecte d'informations abondantes et détaillées. Par contre en Phase 2, les analyses devront être plus détaillées, car c'est durant cette Phase que toutes les informations nécessaires à la préparation d'un Plan de développement d'entreprise devront être collectées.



Organisez votre session de formation sur “Identifier les contraintes principales du système de marché”

	<p>Environ 2.5 heures:</p> <ul style="list-style-type: none"> la session de formation sur l'Étape 4 peut constituer la quatrième partie du premier atelier de la Phase 1. <p>Les autres activités exigeront:</p> <ul style="list-style-type: none"> une demi-journée pour une réunion de parties prenantes; une journée pour que les entrepreneurs potentiels collectent de nouvelles informations locales (facultatif); 1.5 heures pour une courte réunion avec les entrepreneurs potentiels afin qu'ils surmontent les divergences qui existent entre la présélection générale des parties prenantes et la leur.
<p>Objectifs d'apprentissage</p> 	<p>À la fin de la session, les participants:</p> <ul style="list-style-type: none"> comprendront à quel point il est important d'évaluer les produits pour la présélection en utilisant des critères spécifiques; auront évalué les contraintes principales du système de marché dans les cinq domaines du développement d'entreprise.
<p>Documents didactiques pour la session</p> 	<ul style="list-style-type: none"> plusieurs exemplaires du diagramme du filtre; les résultats de l'enquête provinciale effectuée par l'équipe du projet avant le démarrage du processus ADM; une feuille du tableau avec la liste des ressources et des produits; une feuille du tableau et des feuillets à distribuer avec la liste des critères possibles de présélection des ressources.
<p>Outils de formation</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Outil 9 – Liste des critères d'élimination potentiels des produits durant la Phase 1, les informations nécessaires à l'évaluation des critères et les sources possibles de ces informations. Outil 10 – Exemples de formulaires d'enregistrement des données collectées auprès des informateurs.

Facilitation de la session

- Une fois que la liste de ressources et de produits existants (Étape 3) aura été établie, demandez aux participants d'examiner le filtre ADM et de montrer comment le filtre de l'Étape 4 peut servir à identifier les ressources ou les produits qui ne conviendront pas au développement d'entreprise, en utilisant les critères des cinq domaines du développement d'entreprise.
- Examiner les contraintes des cinq domaines du développement d'entreprise:
 - Demandez aux participants de considérer la liste établie à l'Étape 3, de choisir un produit d'un domaine qu'ils connaissent bien et de réfléchir aux raisons qui expliqueraient son échec.
 - Demandez-leur de donner les raisons de cet échec en les classant selon les cinq domaines du développement d'entreprise.

Suite page suivante

- Les participants par le biais de cet exercice simple trouveront les contraintes associées au marketing de certains produits.
- Répétez cette même procédure avec un produit qu'ils ne connaissent pas.
- Gardez à l'esprit le fait que cet exercice ne sert pas à trouver des solutions, mais plutôt à identifier les contraintes potentielles.

3. Critères utilisés pour évaluer les produits:

- Sur une feuille du tableau, faites la liste des critères utilisés pour déterminer si les produits sont prometteurs pour le marché (utilisez la liste de contrôle, Outil 9).
- La liste des critères doit être considérée comme indicative, et devra être adaptée aux priorités des entrepreneurs potentiels et aux objectifs du projet. La liste est censée couvrir un vaste éventail de situations potentielles, mais les critères ne correspondront pas tous à chaque situation.
- Partagez avec les participants les informations dont vous disposez sur les marchés nationaux et provinciaux. Vous pourrez par exemple, savoir que la demande du marché pour certains produits est inexistante, ou que leurs prix sont bas, qu'il existe des restrictions réglementaires sur leur récolte ou leur commerce, ou être au fait d'expériences négatives concernant le crédit ou la domestication, autant de critères qui détermineront si un produit doit être éliminé à ce stade.

4. Les cinq domaines du développement d'entreprise:

- Les participants devront être subdivisés en cinq groupes.
- Chaque groupe travaillera sur un domaine spécifique du développement d'entreprise.
- Chaque groupe devra lire les critères spécifiques qui correspondent au domaine du développement d'entreprise dont ils s'occuperont. Puis, sur des feuilles de tableau différentes, ils devront dresser la liste des informations qu'ils possèdent déjà et qui les aideront à évaluer ces critères et à prendre conscience des informations qui leur manquent.
- Les participants devront considérer les questions suivantes:
 - Est-il possible de rassembler les informations qui manquent au niveau du village? Dans le cas contraire, pourquoi est-ce impossible? Existe-t-il un autre endroit où ces informations peuvent être obtenues?
 - À qui peuvent-ils parler dans le village pour collecter les informations dont ils ont besoin? Est-ce que tout le monde dans le village partagerait la même opinion? Dans le cas contraire, pourquoi les opinions divergent-elles? Comment les participants peuvent-ils aplanir ces différences?
 - Utilisez les formulaires de l'Outil 10 pour signaler les informations qui manquent.
 - Au bout de 45 minutes, chaque groupe devrait présenter ses conclusions. Les participants peuvent conclure qu'ils ont besoin de nouvelles informations pour pouvoir décider s'ils peuvent ou non présélectionner un produit.

5. À ce stade, les participants commenceront à prioriser les produits (Étape 5). S'ils pensent qu'ils ont besoin d'autres informations pour guider leurs décisions, expliquez-leur que vous les obtiendrez vous-même et que vous leur transmettez ces informations durant le prochain atelier de la Phase 1.

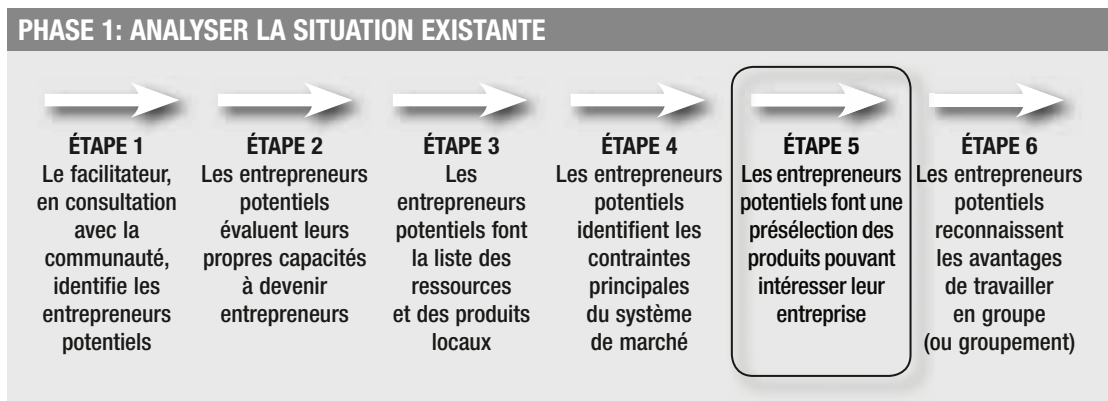
- Il serait souhaitable de tenir une réunion avec les acteurs directs et indirects des sous-secteurs concernés afin d'analyser les atouts et les faiblesses des produits et ressources locales, et pour discuter des opportunités potentielles du marché. Ces informations seront partagées avec les participants au terme de la Phase 1.

Suggestions pour la facilitation



- Les Étapes 1, 2, 3, 4 peuvent être traitées à l'occasion d'un unique atelier de participants.

ÉTAPE 5: Les entrepreneurs potentiels font une présélection des produits pouvant intéresser leur entreprise



Les participants ont désormais une idée claire des ressources et des produits dont ils disposent (Étape 3). Ils reconnaissent les contraintes liées à leurs circonstances et aux produits disponibles (Étape 4). Ils peuvent dorénavant éliminer les produits qui sont de toute évidence trop risqués pour leurs entreprises.

L'objectif de l'Étape 5 consiste à aider les entrepreneurs potentiels à réduire l'éventail de produits envisagés, en éliminant ceux qui ne sont manifestement pas viables. Les produits qui peuvent passer à travers le premier 'filtre' seront examinés ultérieurement en Phase 2.

L'Étape 5 exige du temps pour agréger les données pertinentes, telles que les prix moyens, les volumes produits, les volumes vendus, le niveau des revenus, et autres facteurs dans chaque groupe, village et communauté. En se basant sur le critère d'élimination de l'Étape 4, les participants pourront choisir d'abandonner plusieurs produits non viables. Les entrepreneurs potentiels devraient également pouvoir évaluer la valeur d'un produit, non seulement en termes de valeur commerciale, mais aussi en relation à ses avantages comparatifs par rapport à d'autres sources de revenus, telles que l'agriculture. Il arrive fréquemment que des groupes d'entrepreneurs rejettent les plantes médicinales, car ils les utilisent pour leur propre consommation et qu'ils les trouvent plus difficiles à exploiter que d'autres sources de revenus, comme la pisciculture.





La 'présélection' de produits se base sur la situation au moment de l'atelier. Une ressource qui n'a pas été choisie lors du premier tri pourra être reconsidérée ultérieurement pour une exploitation éventuelle.

L'Étape 5, se concentre sur les contraintes plutôt que sur les opportunités. Cet exercice devrait aider les entrepreneurs potentiels à tirer leurs conclusions sur les produits qui devraient être abandonnés immédiatement et les raisons qui expliquent ces décisions.

Les produits conservés dans la présélection au terme de cet exercice, constitueront la base de la recherche conduite en Phase 2.



Organisez votre session sur “La présélection de produits potentiels”

	<p>Une journée:</p> <p>Le temps à disposition sera utilisé pour agréger:</p> <ul style="list-style-type: none"> • les résultats des précédents ateliers obtenus au niveau du village et lors de la réunion au niveau de la province qui a rassemblé des personnes ressources; • les résultats des enquêtes locales conduites par les entrepreneurs potentiels; • les résultats de l'enquête initiale menée avant le lancement du processus ADM. <p>2 heures pour faciliter l'exercice d'élimination. Cet exercice constituera la première partie du deuxième atelier pour les entrepreneurs potentiels.</p>
<p>Objectifs d'apprentissage</p> 	<p>À la fin de la session, les participants auront:</p> <ul style="list-style-type: none"> • analysé les informations rassemblées en Phase 1, Étapes 2-4; • éliminé les produits non viables et proposé une présélection de produits à reconsidérer en Phase 2.
<p>Documents didactiques pour la session</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • les ressources et les produits sélectionnés à l'Étape 3 sont énumérés sur une feuille du tableau; • les critères de présélection des produits, tels qu'ils sont définis à l'Étape 4, sont énumérés sur une feuille du tableau; <ul style="list-style-type: none"> – les données collectées pour évaluer ces critères: les résultats produits par le précédent atelier au niveau du village et la réunion provinciale avec les personnes ressources; – les résultats des enquêtes locales conduites par les entrepreneurs potentiels; – les résultats de l'enquête initiale menée avant le lancement du processus ADM.
<p>Outils de formation</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Outil 11 – Exemple 1: déterminer quels produits doivent être éliminés; • Outil 12 – Exemple 2: déterminer quels produits doivent être éliminés.

Facilitation de la session

Dans votre bureau ou sur le terrain (selon le contexte)

1. Agrégez les informations collectées à travers la recherche secondaire, les ateliers et les réunions, en utilisant les formulaires fournis à l'Étape 4. Les données peuvent provenir de:

- premier atelier de la première Phase 1 – l'enquête locale conduite par les entrepreneurs potentiels;
- l'enquête initiale faisant partie du projet;
- la réunion provinciale des personnes ressources organisée durant l'Étape 4;

Lorsque les informations seront disponibles pour plusieurs produits dans chaque communauté, vous devrez identifier les liens entre les résultats des différents bordereaux et les présenter dans un format facilement consultable. Par exemple, vous devrez synthétiser plusieurs tableaux en un seul. Vous devrez mettre au point le format qui correspond le mieux à votre projet.

Suite page suivante

Pendant la session de formation

Organisez un atelier avec les entrepreneurs potentiels qui ont été identifiés durant l'exercice de classement selon le niveau de richesse:

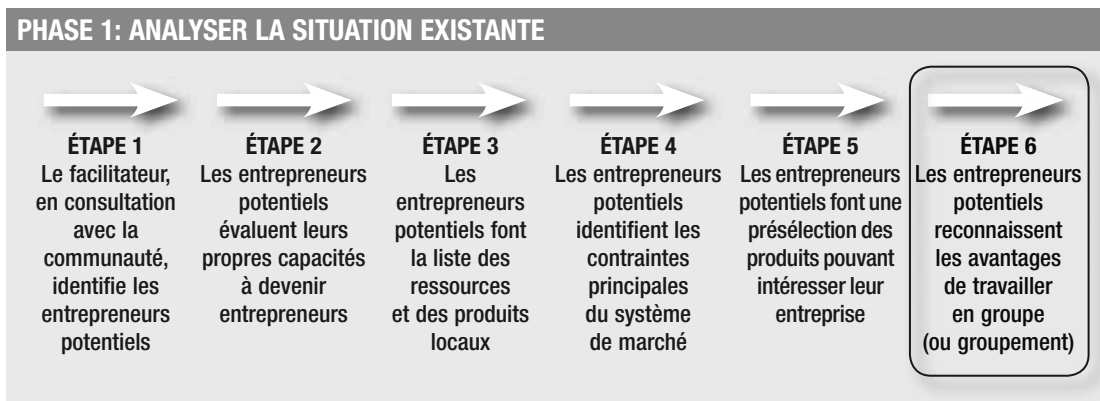
- Affichez au mur la liste des ressources et des produits préparée à l'Étape 3.
- Affichez au mur la liste des critères identifiés à l'Étape 4.
- Facilitez une discussion sur la liste des critères d'élimination des produits non viables, afin de l'affiner. Éliminez les critères non pertinents et ajoutez-en de nouveaux qui sont considérés comme pertinents pour les sous-groupes.
- Confrontez chaque ressource ou produit à la liste des critères d'élimination fournie à l'Étape 4, en utilisant le formulaire d'élimination des produits proposés par les Outils 11 et 12. Si l'évaluation n'est pas évidente, ou si les participants ne peuvent s'accorder, référez-vous aux résultats de l'Étape 4.
- Invitez les participants à rejeter les produits qui ne correspondent pas à leurs priorités locales.
- Les participants devront durant le processus de sélection, débattre entre eux de leurs points de vue.
- Encouragez les participants à reconnaître les produits pour lesquels ils auraient besoin de plus d'informations avant de les éliminer.
- Les produits qui auront été conservés à la suite de cet exercice constitueront la base de la recherche conduite en Phase 2.
- Étudiez les informations qui manquent encore, discutez de leur importance et décidez comment vous vous procurerez ces informations en Phase 2.

Suggestions pour la facilitation

- Les participants de cet atelier devraient inclure les entrepreneurs potentiels provenant des différentes strates du classement selon le niveau de richesse, notamment les membres des sous-groupes, tels que les femmes et les très pauvres.
- Organisez le(s) atelier(s) à une date qui conviendra aux femmes. Contactez les groupes locaux, sociaux afin d'encourager les femmes à se rendre à l'atelier. Pendant l'atelier, assurez-vous que les femmes aient la possibilité d'exprimer leurs opinions.
- Impliquez les entrepreneurs potentiels dans l'agrégation des informations, même si cette activité retarde le processus. Cet exercice permettra aux entrepreneurs potentiels d'apprendre à agréger les informations par eux-mêmes.
- Adaptez vos outils et votre style de facilitation au niveau d'alphabétisation.
- Faites preuve de créativité! La liste de critères est indicative et devra être adaptée aux priorités et aux objectifs du groupe.



ÉTAPE 6: Les entrepreneurs potentiels reconnaissent les avantages de travailler en groupe



L'Étape 6 a pour objectif de faire connaître les avantages de travailler en groupe. Une fois que les entrepreneurs potentiels auront établi la nature de leurs activités commerciales, ils auront besoin d'un l'appui pour mettre sur pied leur entreprise. Étant donné que dans le contexte d'un projet, il n'est pas envisageable d'appuyer individuellement les entrepreneurs, il est crucial que ceux-ci œuvrent au sein d'une structure organisationnelle, quelle soit formelle ou informelle.

En tant que facilitateur, vous devrez démontrer comment la vente, la fourniture de matières premières et la fixation des prix, effectuées en groupe peuvent renforcer la position des entrepreneurs sur le marché et engendrer des entreprises plus performantes. L'Étape 6, marquera le début d'un processus de réflexion sur les différentes possibilités de groupements, qui s'intensifiera en Phases 2 et 3.

Pendant l'atelier, on demandera aux participants de penser au développement de leurs entreprises, soit individuellement, soit en s'organisant en groupes. On leur demandera également d'identifier les options juridiques qui se présentent pour la mise en place de leur entreprise.



Organisez votre session de formation sur “Reconnaître les avantages de travailler en groupe”

	<p>1.5 heures:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cet exercice constituera la seconde partie du deuxième atelier tenu durant la Phase 1 avec les entrepreneurs potentiels.
<p>Objectifs d'apprentissage</p>	<p>À la fin de la session les participants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sauront que leur présence sur le marché devra être solide; • auront réfléchi aux différentes possibilités de regroupement et aux options juridiques qui leurs sont associées; • auront compris que l'appui au développement d'entreprise sera accordé à des groupes organisés plutôt qu'à des individus.
<p>Documents didactiques pour la session</p>	<ul style="list-style-type: none"> • une liste de types ou de formes de statuts juridiques possibles pour les petites entreprises, préparée par l'équipe du projet.
<p>Outils de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Outil 13 – L'expérience des participants qui ont appartenu à des groupes; • Outil 14 – Exercice: les avantages des entreprises fondées sur des groupes; • Outil 15 – Analyse institutionnelle; • Outil 16 – Étude des résultats de la Phase 1.

Facilitation de la session

1. Réfléchissez au développement d'entreprises fondées sur des individus ou des groupes:

- Rapportez-vous à l'Outil 13.
- Demandez aux participants de décrire leur expérience professionnelle avec ou dans des groupes organisés.
- Demandez aux participants de faire la liste des avantages dont ils tireraient profit s'ils s'organisaient en groupes.
- Préparez un tableau qui comparera les avantages du travail en groupe à ceux du travail individuel.
- Demandez aux participants de décrire leur façon traditionnelle de former des groupes, et les règles qu'ils fixent pour leur fonctionnement (taille, responsabilité, création et formalisation des groupes, rôles de leurs représentants, etc.). Cet exercice aidera les participants à comprendre les avantages de la collaboration.

Note: Si vous vivez dans un pays qui a une tradition de travail en groupe et de solidarité, vous pourrez sauter l'exercice précédent.

2. Avantages des entreprises fondées sur des groupes:

- Subdivisez les participants en petits groupes.
- Demandez aux groupes de faire la liste des avantages dont ils bénéficieraient s'ils travaillaient en groupe sur des projets de développement d'entreprise.

Suite page suivante

- Demandez à chaque petit groupe de présenter leurs résultats à l'ensemble du groupe.
- Résumez toutes les informations dans un tableau.
- Discutez de tous les différents points et complétez la liste, si nécessaire (voir Outil 14).

3. Réfléchissez aux différents types ou formes de statuts juridiques possibles:

- Organisez une session de brainstorming sur les sujets suivants:
 - l'expérience des participants qui se sont enregistrés ou ont appartenu à un groupe;
 - les différents types ou formes de statuts juridiques qui peuvent être accordés aux entreprises dans le pays.
- Distribuez la liste des différents types ou formes de statuts juridiques pouvant être accordés aux petites entreprises dans le pays, telle qu'elle a été préparée par l'équipe du projet durant les activités préliminaires.

4. Étudiez les résultats de la Phase 1, Outil 16.



À travers ces exercices, les participants pourraient faire ressortir des aspects fondamentaux de leur contexte socioculturel, comme leurs liens sociaux spécifiques et, leurs domaines de cohésion. Cela pourrait les conduire à identifier les formes de groupements appropriées qui pourront servir de fondement aux activités ultérieures du processus ADM.

**Suggestions pour
la facilitation**



- Invitez les représentants des groupements professionnels existants (coopératives ou fédérations de producteurs, etc.) pour leur expliquer les avantages de travailler en groupement;
- Lorsque vous faciliterez les sessions avec les communautés, respectez les principes suivants:
 - ne cachez, ni n'ignorez aucune déclaration, même si elles ne sont pas pertinentes au sujet (d'autre part, ne permettez pas de longues discussions sur ces sujets, reconnaissez-les simplement);
 - entretenez le niveau de présence aux réunions en appliquant des techniques appropriées, en posant des questions, en ayant recours à l'humour et aux plaisanteries, en racontant des histoires, en organisant des jeux de rôles et à travers d'autres outils innovants et attrayants;
 - assurez-vous que les agents d'encadrement du projet et les autorités locales soient informés des problèmes qui surgissent, et facilitez le dialogue pour aborder ces problèmes.

Conclure la Phase 1

Pour conclure la Phase 1 vous devrez:

- revoir les principaux résultats, y compris l'éventail de produits potentiels et le besoin de recherches ultérieures sur les marchés potentiels;
- identifier les entrepreneurs potentiels désireux de poursuivre la formation en Phase 2;
- réunir une équipe d'entrepreneurs représentatifs qui sont prêts à participer aux enquêtes de la Phase 2 au profit de tout le groupe d'entrepreneurs potentiels.

L'équipe de la Phase 2 devrait être composée de représentants des différents sous-groupes et ses membres devront participer activement à la production, au commerce ou à la transformation d'un ou plusieurs produits présélectionnés durant la Phase 1. Les membres de cette équipe serviront de collecteurs d'informations durant la Phase 2.



Conclure la Phase 1

- Concluez l'atelier en résumant les principaux résultats (Outil 16 – Revoir les résultats de la Phase 1).
- Demandez aux participants s'ils sont intéressés par une participation à la Phase 2.
- De retour dans votre bureau, revoyez le travail effectué en Phase 1 en remplissant le rapport modèle pour la Phase 1 fourni par le Projet. Cela vous sera utile si vous avez à répéter le processus autre part, et cela vous servira également de base pour planifier la Phase 2.

Outils utiles pour faciliter la session de formation¹

LES ÉLÈVES SE SOUVIENNENT DE:

10 % de ce qu'ils lisent
20 % de ce qu'ils entendent
30 % de ce qu'ils voient
50 % de ce qu'ils voient et entendent
70 % de ce qu'ils disent
90 % de ce qu'ils disent et font

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



Outil 1 – Les objectifs du projet et les critères qui lui sont liés

OBJECTIFS DU PROJET

CRITÈRES QUI SERVENT À IDENTIFIER LE GROUPE D'ENTREPRENEURS POTENTIELS



Outil 2 – Liste de contrôle des compétences et des attitudes d'un bon entrepreneur

Un bon entrepreneur:

- prend des initiatives et ose prendre des risques;
- saisit les opportunités;
- tire des leçons de ses précédentes expériences;
- recherche des informations;
- se préoccupe de la qualité du travail;
- respecte les contrats de travail;
- est efficace;
- est tenace;
- est un planificateur systématique;
- résout les problèmes;
- est sûr de lui;
- est convainquant;
- sait exercer une influence.

En règle générale, les entrepreneurs qui réussissent ont une forte propension à la réalisation de leurs objectifs, à la résolution des problèmes, à l'influence et à la gestion.

Adapté de Thomas Fricke, 1993.



Outil 3 – Liste de contrôle des conditions que les groupes existants doivent remplir pour être considérés comme des entrepreneurs potentiels

Au cas où l'on vous demanderait d'aider des GUF existants à se lancer dans le développement d'entreprise, vous devez d'abord vérifier si ces groupes remplissent les conditions suivantes:

1. Tous les membres du groupe ont envie d'augmenter leurs revenus pour compléter ceux qu'ils tirent de leurs activités de conservation des forêts.
2. Tous les membres acceptent d'ajouter un élément 'génération de revenus' comme objectif de leurs activités de groupe et acceptent que leur groupe actuel agisse également en tant que groupe entrepreneurial.
3. Ce groupe est juridiquement autorisé à tirer des bénéfices des ressources naturelles.
4. Le groupe est composé de suffisamment de personnes ayant les compétences et les attitudes entrepreneuriales adéquates.
5. Le groupe est structuré et organisé pour gérer de façon efficace les opérations d'une entreprise et les bénéfices obtenus des ventes.
6. Le groupe est disposé à, et capable de modifier sa constitution pour intégrer le développement d'entreprise et des activités rémunératrices à ses activités de conservation des forêts.

Si le projet n'exige pas que le groupe agisse en tant qu'entreprise, mais permet à quelques membres du groupe de développer des activités rémunératrices, les conditions suivantes qui devront être remplies:

1. Un ou plusieurs individus ou sous-groupes du GUF qui se sont formés autour de l'objectif de conservation des forêts désirent augmenter leurs revenus ainsi que les revenus du GUF.
2. Les individus ou les sous-groupes que la création d'une entreprise intéresse, ont les compétences et les attitudes entrepreneuriales requises.
3. Ces individus ou sous-groupes peuvent bénéficier d'un statut juridique approprié, leur permettant de faire des bénéfices, tout en appartenant aux GUF.
4. Le GUF accepte que les individus ou les sous-groupes utilisent les ressources de la zone du GUF, à condition qu'ils partagent une partie de leurs bénéfices avec le GUF (conformément aux conditions convenues entre le GUF et les individus et sous-groupes concernés).

Des conditions similaires s'appliqueront à d'autres types de groupes existants.



Outil 4 – Modèle et exemple de classification des entrepreneurs potentiels selon leur niveau de richesse

Classification des groupes selon leur niveau de richesse	Critères de classification
Très riche	
Riche	
Moyen	
Pauvre	

Exemple: critères utilisés pour classer les ménages dans les groupes de richesse

Classification des groupes selon leur niveau de richesse	Critères de classification
Très riche	<ul style="list-style-type: none"> • A suffisamment de nourriture tout au long de l'année, accumule de l'épargne et des surplus.
Riche	<ul style="list-style-type: none"> • Possède un téléviseur, une radio, des buffles et une bicyclette • Possède suffisamment de terre à cultiver
Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Souffre de pénurie de nourriture de un à trois mois par an • Ne possède qu'un ou deux buffles • Possède suffisamment de terre à cultiver
Pauvre	<ul style="list-style-type: none"> • Souffre de pénurie de nourriture pendant plus de trois mois par an • Connaît des pénuries d'électricité • N'a pas suffisamment de terre à cultiver



Outil 5 – Résultats agrégés du classement par niveau de richesse des ménages (M) issus du groupe d'entrepreneurs potentiels

District:..... Village:.....

Classement	Village 1		Village 2		Village 3		Village 4		Total	
	Nombre de M	%*	Nombre de M	%	Nombre de M	%	Nombre de M	%	Nombre de M	%
Très riche										
Riche										
Moyen										
Pauvre										
Total										

* Pourcentage du groupe total d'entrepreneurs potentiels.



Outil 6 – Exemples d'éléments à inclure dans la liste de référence sur les ressources et les produits potentiels

- **Fibres et soies**

Exemples: bambou pour le mobilier, artisanat et cure-dents; rotin pour le mobilier et l'artisanat

- **Produits comestibles**

Exemples: fruits, noix, champignons, feuilles pour les thés, épices, produits animaux (comme les chauves-souris et les serpents)

- **Extraits et exsudats**

Résine et gommés

Exemples: oléorésine de pin pour l'industrie chimique; Damar (*Dipterocarpus* spp); benjoin (*Styrax tonkinensis*) pour les parfums

Tanins et colorants

Exemples: Plantes de la forêt telles que le majhito (*Rubia cordifolia*) et le chutro (*Berberis aristata*), utilisés pour les pigments naturels lors de la teinture des tissus

- **Huiles industrielles**

Exemples: huile de tung (*Aleurites montana*) pour le vernis

Huiles essentielles

Exemples: huile de vétiver (*Vetiveria zizanioides*) et huile d'eucalyptus pour les parfums et l'industrie; huile de cannelle et anis étoilé (*Illicium verum*) pour l'industrie alimentaire et les boissons

Insecticides

Exemples: sassafras (*Cinnamomum parthenoxylon*); margousier (*Azadirachta indica*)

- **Plantes médicinales**

Plantes médicinales à usage familial et commercial

- **Plantes ornementales**

Exemples: orchidées, lianes

- **Produits animaux**

Exemples: miel; cornes; os; plumes à utiliser médicalement; laque (laccifer lacca) qui s'ajoute aux peintures, vernis, colorants et pour l'isolation électrique; vers à soie.



Outil 7 – Liste des produits et des ressources existants



Création d'une liste de ressources et de produits en Éthiopie

District:..... Village:.....

Ressources et produits	Quantité de produit disponible* estimée par les populations locales			Quantité vendue* estimée par les populations locales		
	Réduite	Moyenne	Élevée	Réduite	Moyenne	Élevée

*Inscrivez «X» dans la case correspondante.



Outil 8 – Exemple de carte des ressources

La création d'une carte des ressources peut être effectuée avec le facilitateur pour connaître l'inventaire des ressources naturelles dont on peut disposer pour le développement d'entreprise et pour évaluer les connaissances des populations locales sur les ressources qui les entourent.



Cartographie des ressources forestières. Éthiopie



Outil 9 – Liste des critères potentiels d'élimination des produits durant la Phase 1, des informations nécessaires à l'évaluation de ces critères et sources possibles d'informations

Veillez noter que la liste de critères doit être adaptée au contexte du projet, en fonction des besoins.

CRITÈRE D'ÉLIMINATION	INFORMATIONS NÉCESSAIRES À L'ÉVALUATION DE CES CRITÈRES	SOURCES POSSIBLES D'INFORMATIONS
DANS LE DOMAINE DU MARCHÉ		
<p>Offre/quantité du produit Le produit ne peut être récolté en quantités suffisantes ou n'est disponible qu'en petites quantités.</p>	<p>Pour chaque produit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quantité extraite et niveau d'extraction possible; • Calendriers de production et de vente; • Tendances des extractions. 	<p>Les cueilleurs locaux et les commerçants villageois fournissent ces informations qui peuvent également être collectées durant l'atelier initial à travers une cartographie participative des ressources.</p>
<p>Demande du marché La demande pour le produit est réduite, ou bien le processus d'amélioration du produit pour qu'il réponde aux standards de la demande est compliqué, coûteux et long.</p>	<p>Pour chaque produit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quantités et valeurs échangées par les producteurs et les commerçants locaux; • Les types ou les formulations spécifiques des produits échangés par les acteurs directs dans la chaîne de commercialisation/filière, aux niveaux local, du district, provincial et national (et international s'il existe); • Tendance de la demande. 	<p>Ces informations ne peuvent provenir que des commerçants villageois ou d'autres acteurs directs aux niveaux provincial et national. Elles peuvent être rassemblées à l'occasion de l'atelier initial en ayant recours à une enquête locale, ou à travers une enquête ou une réunion des acteurs directs et indirects au niveau provincial.</p>
<p>Qualité du produit Les exigences de qualité du produit ne peuvent être respectées en raison du manque de compétences, ou d'une absence d'opportunités de formation, d'une instruction insuffisante, ou d'un manque d'accès aux matériaux d'emballage, etc. Les améliorations ou les mesures permettant d'améliorer la qualité du produit prennent du temps et sont coûteuses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les standards de forme et de qualité des produits échangés actuellement au niveau local; • La forme et la qualité des produits demandés par les acteurs à d'autres niveaux de la chaîne de commercialisation / filière. 	<p>Les informations sur la forme et la qualité actuelles des produits peuvent être collectées durant l'atelier initial, tandis que les informations sur la forme et la qualité désirables pourront être obtenues auprès des commerçants du district, provinciaux, nationaux et internationaux.</p>

Suite page suivante

CRITÈRE D'ÉLIMINATION	INFORMATIONS NÉCESSAIRES À L'ÉVALUATION DE CES CRITÈRES	SOURCES POSSIBLES D'INFORMATIONS
DANS LE DOMAINE DU MARCHÉ		
<p>Les coûts de production Les coûts de production du produit sont plus élevés que ceux des mêmes produits fabriqués autre part. Les coûts ne peuvent être réduits suffisamment sans exercer des effets négatifs sur la quantité et la qualité des produits.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les prix et les coûts de production pratiqués actuellement par les producteurs, les fabricants et les commerçants locaux; • Les prix et les coûts de production pratiqués par les producteurs, fabricants et commerçants autre part. 	<p>Les informations sur les prix actuels et les coûts de production peuvent être collectées durant l'atelier initial en aidant les entrepreneurs potentiels à évaluer les coûts d'option et de main-d'œuvre pour les produits, et par commerçants.</p>
<p>Accès au capital Les groupes d'épargne et de crédit locaux n'existent pas ou ne fonctionnent pas, et/ou le producteur, fabricant, transporteur ou commerçant ne peut obtenir un prêt pour démarrer ou gérer une entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les expériences actuelles des entrepreneurs potentiels en termes de mobilisation de capitaux, informellement ou avec des institutions financières ornelles; • Liste des possibilités locales, au niveau du district/de la province, et du pays auxquelles les entrepreneurs locaux peuvent recourir pour avoir accès au capital. 	<p>Les informations sur les expériences actuelles en termes d'accès au capital formel ou informel peuvent être collectées durant l'atelier initial, tandis que les informations sur la disponibilité du capital formel seront obtenues au niveau du district ou national ou par le biais de l'enquête initiale menée par le projet.</p>
DANS LE DOMAINE DE LA GESTION DES RESSOURCES		
<p>Distribution spatiale et densité Le produit est rare en raison de facteurs tels que le cycle biologique de la plante sur lequel il est basé, la surexploitation et les changements de l'écosystème.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Carte des ressources; • Mode d'extraction; • Tendances et raisons expliquant les changements. 	<p>Ceux qui cueillent les ressources (les cueilleurs) sont les mieux placés pour fournir ce genre d'informations qui peuvent être collectées durant l'atelier initial. Veillez à poser des questions qui concernent non seulement l'offre du produit, mais également la main-d'œuvre nécessaire à la cueillette du produit.</p>
<p>Impact des récoltes sur la survie des espèces La valeur économique d'un produit peut augmenter à la suite du marketing et cela peut aboutir à une surexploitation. Les impacts écologiques des récoltes n'ont pas été évalués et ces évaluations sont trop coûteuses ou trop longues.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les techniques d'exploitation actuelles et leur impact sur le stock de l'espèce; • Techniques alternatives pour réduire les impacts négatifs sur la survie de l'espèce. 	<p>Ces informations peuvent être recueillies auprès des cueilleurs locaux durant l'atelier initial ainsi qu'auprès de personnes ressources durant une enquête ou une réunion au niveau provincial.</p>

Suite page suivante

CRITÈRE D'ÉLIMINATION	INFORMATIONS NÉCESSAIRES À L'ÉVALUATION DE CES CRITÈRES	SOURCES POSSIBLES D'INFORMATIONS
DANS LE DOMAINE DE LA GESTION DES RESSOURCES		
<p>Possibilités de domestication La ressource n'est ou ne peut pas être domestiquée, ou bien la domestication prend du temps, est coûteuse et compliquée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience locale en matière de domestication de la ressource; • Expérience en matière de domestication de la ressource autre part, et ses résultats, conditions et coûts. 	<p>Ces informations peuvent être recueillies auprès de cueilleurs locaux durant l'atelier initial et auprès des personnes ressources durant l'enquête ou la réunion organisée au niveau de la province. Ce critère ne peut pas être la cause d'une élimination, à moins qu'il soit associé aux deux critères ci-dessus. Si la densité d'un produit est faible et qu'il ne peut être récolté sans avoir un impact négatif, il devra être éliminé, sauf s'il peut être domestiqué.</p>
<p>Potentiel régénératif Le potentiel régénératif d'un produit est très faible ou sa capacité régénérative est incertaine.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cycle de vie de la ressource naturelle; • Existence de recherches ou d'expériences relatives au raccourcissement du cycle de vie ou à la manière d'obtenir des produits plus rapidement. Résultats et coûts de cette recherche. 	<p>Ces informations peuvent être recueillies auprès des cueilleurs locaux durant l'atelier initial et auprès des personnes ressources durant l'enquête ou la réunion au niveau provincial.</p>
CRITÈRE D'ÉLIMINATION	INFORMATIONS NÉCESSAIRES À L'ÉVALUATION DE CES CRITÈRES	SOURCES POSSIBLES D'INFORMATIONS
DANS LE DOMAINE SOCIAL/CULTUREL		
<p>Volonté de participer L'intérêt à l'égard du marketing de ce produit est limité. Les entrepreneurs potentiels doivent faire preuve d'initiative et avoir la volonté d'agir en tant qu'acteurs économiques responsables, et non simplement comme des bénéficiaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les entrepreneurs potentiels doivent-ils trouver des activités économiques alternatives pour augmenter leur revenu? • Les entrepreneurs potentiels sont-ils impliqués dans des activités commerciales et sont-ils prêts à devenir des acteurs dans la chaîne de commercialisation/filière? 	<p>Ces informations auront été vérifiées à l'Étape 1 de la Phase 1, mais devront être contrôlées de manière plus approfondie durant l'atelier initial de ce stade.</p>

Suite page suivante

CRITÈRE D'ÉLIMINATION	INFORMATIONS NÉCESSAIRES À L'ÉVALUATION DE CES CRITÈRES	SOURCES POSSIBLES D'INFORMATIONS
DANS LE DOMAINE SOCIAL/CULTUREL		
<p>Restrictions sociales/culturelles Les croyances religieuses et culturelles risquent d'empêcher la communauté d'exploiter certains produits ou d'interdire aux femmes de travailler avec ces produits.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pourquoi certains produits sont-ils échangés autre part, mais pas localement? • Les croyances qui peuvent influencer l'exploitation de certains produits. 	<p>Ces informations peuvent être recueillies auprès des entrepreneurs potentiels locaux durant l'atelier initial.</p>
DANS LE DOMAINE JURIDIQUE/INSTITUTIONNEL		
<p>Contraintes d'ordre réglementaire Il existe des restrictions juridiques sur la collecte, le traitement, le transport et le commerce d'un produit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liste des règles et réglementations s'appliquant à la collecte, à la transformation, au transport et au commerce d'un produit; • Mesures de mise en application de ces règles et réglementations; • Le niveau des connaissances et/ou de compréhension des lois existantes et des réglementations chez les entrepreneurs potentiels. 	<p>Ces informations peuvent être recueillies auprès des entrepreneurs potentiels durant l'atelier initial, à travers une enquête locale menée par les membres du GC, ou grâce à une enquête ou à une réunion des acteurs directs et indirects au niveau de la province, ou bien en consultant la littérature des bureaux gouvernementaux (Forêts, ministère de l'Industrie, etc.). Ces informations devront être contrôlées avec une ONG nationale ou avec des experts qui ont une bonne connaissance de l'environnement politique du pays.</p>
DANS LE DOMAINE DE LA TECHNOLOGIE		
<p>Ressources/expertise humaines Le niveau des connaissances et d'expertise nécessaire à l'extraction, à la transformation, au marketing et au développement d'un produit est faible. Améliorer les niveaux de connaissance et d'expertise prend du temps et coûte cher.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines actuellement disponibles; compétences; possibilités de formation pour les hommes et les femmes; assistance fournie actuellement par les agences et les institutions; techniques disponibles, équipement et outils; documents de formation; • Types de processus de transformation utilisés et liste d'unités de transformation 	<p>Les informations sur le nombre actuel des individus possédant de l'expérience peuvent être recueillies durant l'atelier initial tandis que les informations sur les individus ayant une expérience spécifique dans la production peuvent être obtenues à travers une courte enquête locale effectuée par les membres du GC, ou à travers une enquête ou une réunion d'acteurs directs et indirects au niveau de la province.</p>

Suite page suivante

CRITÈRE D'ÉLIMINATION	INFORMATIONS NÉCESSAIRES À L'ÉVALUATION DE CES CRITÈRES	SOURCES POSSIBLES D'INFORMATIONS
DANS LE DOMAINE DE LA TECHNOLOGIE		
<p>Infrastructure et communication L'infrastructure physique (routes, rivières, etc.) est inappropriée au transport des biens, ce qui restreint considérablement le potentiel de marketing du produit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • État actuel des infrastructures; • Praticabilité saisonnière du transport des biens au cours de l'année; • Moyens de transport et coûts; • Infrastructures de télécommunications et de l'Internet et niveau d'expérience en termes de leur utilisation. 	<p>Ces informations peuvent être obtenues auprès des entrepreneurs potentiels durant l'atelier initial.</p>

Quelques principes à suivre durant la collecte d'informations:

- Utilisez le tableau durant l'atelier afin de rassembler des informations générales sur les ressources et les produits disponibles et pour connaître les principales contraintes. À ce stade, il n'est pas nécessaire de recueillir des informations sur les mêmes produits, auprès de nombreux informateurs.
- Souvenez-vous que ces critères sont présentés à titre indicatif et que c'est à vous de juger s'ils sont pertinents ou non à votre cas.
- Tenez compte des questions sociales tout au long du processus ADM. Pendant cette Phase, il est absolument nécessaire d'évaluer l'acceptabilité des entreprises potentielles et d'évaluer leur impact potentiel sur la communauté. Lorsque vous adapterez le tableau ci-dessus à votre propre cas, essayez de connaître les rôles relatifs de chaque sous-groupe (tels que les femmes, les enfants et les plus pauvres), ainsi que le rôle de produits particuliers au sein de chaque groupe.



Outil 10 – Exemples de formulaires pour l'enregistrement de données collectées auprès des informateurs

Exemple de formulaire 1: Données sur la production/commerce

Produits	Durée des voyages entre le lieu d'habitation et le site de production ou de récolte	Quantité produite par jour	Saison de production (faire la liste des mois de l'année)	Durée du stockage entre la production et la vente	Activités de production (% hommes/femmes/enfants)	Lieu de stockage	Méthode traditionnelle de gestion (plantation, rotation, etc.)	Méthode de Protection (contre le vol, les animaux, etc.)

Exemple de formulaire 2: Coûts de production

Produits	Principaux marchés	Temps nécessaire pour atteindre les marchés	Activités de production (% hommes/femmes/enfants)	Moyens de transport	Coûts du transport des biens aux marchés	Nombre de voyages vers les marchés pour vendre les produits	Montants des taxes/frais juridiques payés	Problèmes rencontrés Autres coûts





Exemple de formulaire 3: Les entrepreneurs potentiels et l'obtention de crédit

Source de crédit	Montant	Bénéficiaires (% hommes/femmes)	Groupe de parrainage	Objectif	Termes du crédit	Taux d'intérêt	Remboursement	Autres besoins en termes de crédit



Outil 11 – Exemple 1: déterminer quels produits doivent être éliminés

District:..... Village:.....

Produits/ ressources	Critères d'élimination (x), ou cas où d'autres informations sont nécessaires					Élimination
	Marché/ Économie	Ressource/ Environnement	Social/ Culturel	Juridique/ Institutionnel	Technologie	
 <i>Miel sauvage</i>	x Loin du village	x Diminution rapide	x Pas faisable par les femmes			
 <i>Rotin</i>	x Loin du village	x Appauvrissement de la ressource				
 <i>Gibier sauvage</i>	Forte demande	x Appauvrissement de la ressource		x Interdit/produit dont l'utilisation est illégale		
 <i>Feuilles de palmier</i>	Plus d'informations nécessaires				Plus d'informations nécessaires	
<i>Etc.</i>						



Outil 12 – Exemple 2: déterminer quels produits doivent être éliminés

Ressource/produits	Élimination	Critères d'élimination, ou domaines qui nécessitent plus d'informations				
		Marché/Finance	Gestion des ressources	Social/Cultural	Juridique Institutionnel	Technologie
Miel sauvage						
Fougère arborescente					Plus d'informations nécessaires	
Faune sauvage	X		Interdit			
Bois de feu						
Charbon	X				Restriction juridique	
Outils agricoles en bois		Plus d'informations nécessaires				
Corde en écorce d'arbre	X	Faible valeur				
Poivre long						
Graine d'arbres		Plus d'informations nécessaires				Plus d'informations nécessaires
Lianes (2 types)						
Cardamome forestière						
Café forestier						
Bois	X	Risque d'appauvrissement			Restriction juridique	
Feuilles de palmer						
Nattes en feuilles de palmier		Plus d'informations nécessaires				
Ferment pour la fabrication de la bière						
Ruches d'abeilles	X			Ne profitent qu'à un nombre limité de personnes		
Meule en pierre	X			Ne profitent qu'à un nombre limité de personnes		
Champignons		Plus d'informations nécessaires				
Poisson						

• "X" signifie que le produit a été éliminé.

• "Plus d'informations nécessaires" signifie qu'il faudra obtenir d'autres informations pour déterminer s'il est nécessaire d'éliminer le produit.



Outil 13 – L'expérience des participants qui ont appartenu à des groupes

Village:.....

Activités pour lesquelles vous avez organisé des groupes dans le passé	Répercussions de l'appartenance à des groupes		Effets pour ceux qui travaillent individuellement		Décrivez comment les groupes ont été formés	Décrivez les règles qui régissent les activités de groupe
	Atouts	Faiblesses	Atouts	Faiblesses		



Outil 14 – Exercice: les avantages associés aux entreprises fondées sur des groupes

Subdivisez les participants en groupes et demandez-leur de dresser la liste des avantages possibles liés au travail en groupe.

Vous pourriez recevoir les réponses suivantes:

- Les groupes sont plus efficaces pour la formation et le partage des informations.
- Les groupes ont plus de poids lors des négociations et peuvent trouver de meilleurs marchés.
- Les groupes peuvent fixer des prix communs.
- Le travail en groupe permet d'économiser du temps et les tâches sont distribuées entre les membres.
- Les groupes peuvent négocier des coûts inférieurs avec leurs fournisseurs et réduire les coûts de production (par ex. transport, manutention, etc.).
- Les groupes peuvent produire une plus grande quantité de biens en collaborant.
- Les groupes peuvent obtenir de meilleurs prix (achat et vente).

Un individu peut appartenir à plusieurs groupes d'entreprises, à condition qu'il ou elle ait suffisamment de temps à disposition ou qu'il soit disposé à la faire.

- La participation à un groupe peut être la condition qui permet d'obtenir et de gérer des sources spécifiques de financement.



Outil 15 – Analyse institutionnelle

Objectif:

L'objectif de cet outil consiste à aider les entrepreneurs à étudier et analyser l'environnement institutionnel, dans et hors du village. Il est important de comprendre les différents rôles joués par les institutions dans le village et les alliances qui s'établissent entre elles, pour assurer le bon fonctionnement du projet.

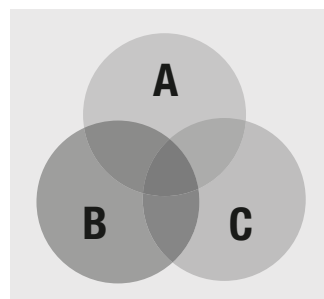
En utilisant le diagramme de Venn, les entrepreneurs potentiels pourront visualiser leurs relations avec les différentes institutions et les relations qui s'établissent entre les institutions.

L'analyse institutionnelle permettra aux participants de:

- avoir une perception plus claire de l'importance relative et de l'influence des institutions locales;
- comprendre qu'ils ne doivent pas créer une nouvelle organisation s'il en existe déjà une;
- considérer les atouts et les faiblesses des institutions locales et leurs contributions (ou contraintes) possibles au développement des entreprises).

Dessiner un diagramme de Venn:

1. Regroupez les participants selon leur intérêt pour des produits similaires ou selon les groupes qui existent déjà.
2. Demandez à chaque groupe de dessiner sur du papier (ou par terre) des cercles qui représenteront chacun d'eux, un groupe local, une organisation et une institution avec qui ils sont en contact:
 - Les tailles des cercles dépendront de l'importance des groupes, organisations ou institutions.
 - Certains cercles qui se chevauchent indiquent qu'il existe des relations formelles (par exemple des contrats) entre certains groupes locaux.
 - Les plus petits cercles peuvent être insérés dans un plus grand cercle si, par exemple, un groupe informel d'entrepreneurs fait partie d'une organisation qui chapeaute d'autres entrepreneurs.
3. Demandez à chaque groupe de présenter leur diagramme à tous les participants et d'expliquer les relations entre les cercles.
4. Facilitez une discussion entre les groupes et analysez quelles relations institutionnelles devraient être développées pour appuyer le développement d'entreprise.





Outil 16 – Revoir les résultats de la Phase 1

Résultats de la Phase 1	Zone d'intervention.....	Zone d'intervention.....	Zone d'intervention.....
Produits présélectionnés			
Principaux domaines dans lesquels il faudra poursuivre les recherches en Phase 2			
Entrepreneurs potentiels qui veulent poursuivre leur formation en Phase 2			

POUR TOUT COMPLÉMENT D'INFORMATION, VEUILLEZ CONTACTER:

Sophie Grouwels

Forestière (développement de petites entreprises)

Division des politiques, économie et produits forestières (FOE)

Département des forêts

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

Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie

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

Sophie.Grouwels@fao.org

Site web d'entreprises forestières communautaires:

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

**Fiches conseil au facilitateur
de terrain: Mener les enquêtes
visant à sélectionner les produits
et des concepts d'entreprise**

MODULE 2



Fiches conseil au facilitateur
de terrain: Mener les enquêtes
visant à sélectionner les produits
et des concepts d'entreprise

MODULE 2



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

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

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

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

Table des matières

Symboles qui seront utilisés à travers tous les FCFT	iii
--	-----

PHASE 2: MENER DES ENQUÊTES VISANT À SÉLECTIONNER LES PRODUITS ET DES CONCEPTS D'ENTREPRISE	1
Organisez votre session de formation sur "Passer de la Phase 1 à la Phase 2"	3

ÉTAPE 1:	
Les entrepreneurs potentiels collectent des données sur les cinq domaines du développement de l'entreprise	5
Organisez votre session de formation sur "Collecte des données sur les cinq domaines du développement de l'entreprise"	7

ÉTAPE 2:	
Les entrepreneurs potentiels sélectionnent les produits les plus prometteurs.	14
Organisez votre session de formation sur "Sélection des produits les plus prometteurs"	15

ÉTAPE 3:	
Les entrepreneurs potentiels réfléchissent aux types d'entreprises les plus appropriées	18
Organisez votre session de formation sur "Réfléchir aux types d'entreprises les plus appropriées"	19

CONCLURE L'ATELIER DE LA PHASE 2	22
---	----

OUTILS UTILES POUR FACILITER LA SESSION DE FORMATION

Outil 1 – Révision des résultats de la Phase 1	24
Outil 2 – Exercice: liste d'acteurs indirects qui pourraient avoir une incidence sur le transfert de produits d'un acteur direct à l'autre	25
Outil 3 – Identification des critères de sélection des produits	26
Outil 4 – Liste de contrôle des critères qui pourront être utilisés lors de la sélection des produits en Phase 2	27
Outil 5 – Mener une enquête de marché en Phase 2	28
Outil 6 – Sources d'informations dans le domaine du Marché/Économique/Financier	32
Outil 7 – Collecter des informations sur le financement d'une entreprise	34
Outil 8 – Options de mobilisation de capitaux d'investissement	36
Outil 9 – Collecter des informations sur les ressources locales	37
Outil 10 – Cartographie participative des ressources forestières	39
Outil 10A – Traversée de la forêt à pied pour effectuer un transect	40

Outil 11 – Collecter des informations dans les domaines social et culturel	42
Outil 12 – Calendrier des activités	44
Outil 13 – Collecter des informations sur les domaines juridique/institutionnel	46
Outil 14 – Collecter des informations dans le domaine de la technologie	49
Outil 15 – Collecter des informations aux niveaux national et international	51
Outil 16 – Informations à collecter: quoi, où et qui	53
Outil 17 – Collecter des informations dans le cadre de l’ADM	54
Outil 18 – Débat à découvert (en cercles concentriques)	60
Outil 19 – Compiler et présenter les résultats de l’enquête de la Phase 2 Étape 1	62
Outil 20 – Exemple de schéma représentant une chaîne de commercialisation simple	63
Outil 21 – Données sur le marché (1 tableau par produit).	65
Outil 22 – Estimation générale de la taille du marché pour un produit (en volume et valeur)	66
Outil 23 – Calendrier de la production et des ventes	67
Outil 24 – Exemple de processus de production traditionnelle du savon de Karité	68
Outil 25 – Identifier les collecteurs de données pour les enquêtes locales en Phase 2	69
Outil 26 – Préparer le plan d’enquêtes.	70
Outil 27 – Plan d’action des activités sur le terrain en Phase 2.	71
Outil 28 – Liste de contrôle pour la conduite des enquêtes de l’Étape 1 en Phase 2.	72
Outil 29 – Tableau d’évaluation d’un produit (TEP).	73
Outil 30 – Liste de contrôle des critères de sélection des produits et de leurs notations	74
Outil 31 – Comparaison des notes obtenues par les produits.	78
Outil 32 – Sélectionner le type d’entreprise à adopter	80
Outil 33 – Choisir la structure juridique la plus appropriée à l’entreprise	82
Outil 34 – Liste de contrôle des principales questions que doivent se poser les entrepreneurs avant de décider s’ils doivent enregistrer leur entreprise	85
Outil 35 – Aspects à prendre en considération lors de la création d’une entreprise fondée sur un groupe durable	86

Symboles qui seront utilisés à travers tous les FCFT:



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



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



Objectifs d'apprentissage d'un atelier



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



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



Quelques suggestions pour la facilitation



Informations et conseils utiles



Référence aux Fiches conseil au facilitateur de terrain



Référence au manuel ADM



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



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



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



Activité qui encouragera l'équilibre des genres

PHASE 2: MENER DES ENQUÊTES VISANT À SÉLECTIONNER LES PRODUITS ET DES CONCEPTS D'ENTREPRISE

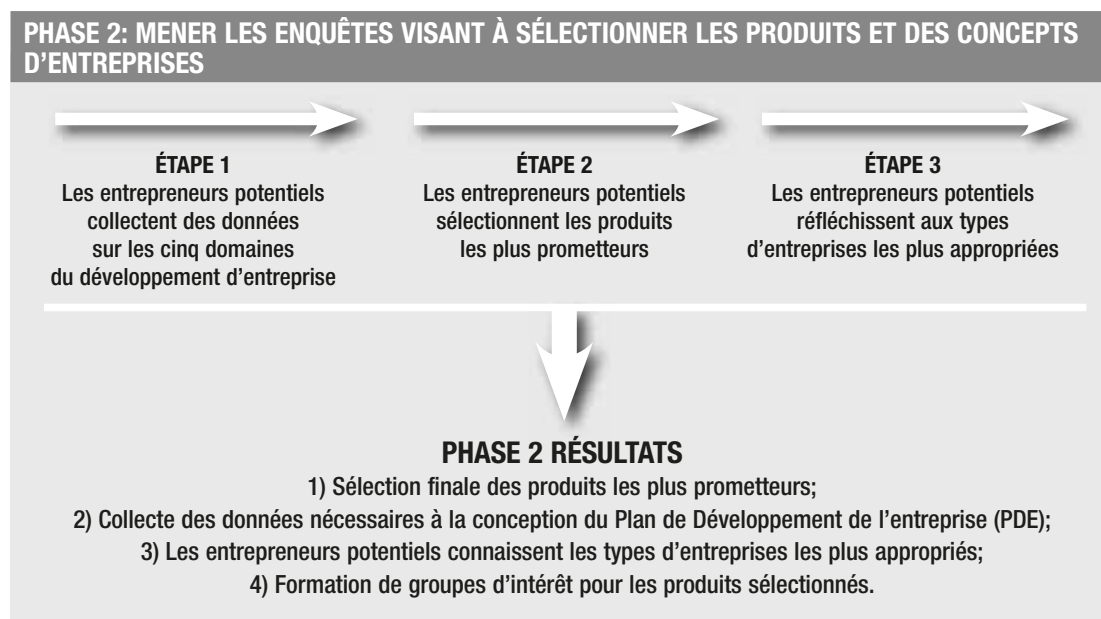
Introduction

À ce stade vous avez accompli la Phase 1 du processus ADM (tel qu'il a été décrit dans la précédente section des Fiches conseil au facilitateur de terrain Phase 1 du processus ADM: Analyser la situation existante). Un premier groupe d'entrepreneurs potentiels a été identifié, et ce groupe a présélectionné des ressources et des produits potentiels qui devront être ultérieurement évalués en Phase 2.

Votre rôle en tant que facilitateur consistera à aider le groupe à assimiler la logique et les principes de base de la mise en œuvre de la Phase 2. Cependant, avant de procéder à cette formation, prenez le temps de maîtriser le contenu de la Phase 2.



Ne laissez pas s'écouler trop de temps entre la Phase 1 et la Phase 2, afin de ne pas refroidir l'enthousiasme des entrepreneurs potentiels.



1. Les principaux objectifs de la Phase 2

L'objectif de la phase est d'aider les entrepreneurs potentiels à choisir les meilleurs produits et les meilleures options d'entreprises et à rassembler toutes les informations nécessaires à la conception du PDE en Phase 3.

En Phase 2, les participants:

- collecteront des informations pour analyser (conformément aux cinq domaines du développement d'entreprise) la faisabilité des produits qui ont été présélectionnés en Phase 1;
- déterminer quelles sont les entreprises les plus viables;
- prendre en considération les types d'entreprises les plus appropriés et analyser les données collectées à l'Étape 1 de la Phase 2, afin d'affiner les concepts d'entreprise;
- réfléchir aux façons les plus appropriées de mobiliser des capitaux pour financer les entreprises.

2. Lier les Phases 1 et 2

Il est important d'organiser des activités pour passer de la Phase 1 à la Phase 2. Pour cela il serait souhaitable d'organiser un atelier avec les entrepreneurs potentiels pour les préparer à la mise en œuvre de la Phase 2. Les principales activités à conduire durant l'atelier sont les suivantes:

- un examen rapide des résultats de la Phase 1;
- une explication des objectifs et du processus de la Phase 2.



Organisez votre session de formation sur “Passer de la Phase 1 à la Phase 2”

	<p>2 heures:</p> <ul style="list-style-type: none"> • au début du premier atelier de la Phase 2
<p>Objectifs d'apprentissage</p>	<p>À la fin de la session, les participants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vous auront fait part de leurs réactions concernant le processus et les résultats de la Phase 1; • connaîtront le processus ADM de la Phase 2.
<p>Documents didactiques pour la session</p>	<ul style="list-style-type: none"> • schéma du processus ADM; • diagramme du filtre sur une feuille du tableau; • résultats de la Phase 1 notés sur une feuille du tableau (voir suggestions de l'Outil 1); • notes sur des post-it.
<p>Outils de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Outil 1 – Révision des résultats de la Phase 1; • Outil 18 – Débat à découvert.

Facilitation de la session

1. Organisez une réunion avec les entrepreneurs potentiels désireux de participer à la Phase 2.
2. Commencez la session en indiquant sur le schéma ADM à quel endroit se situent les participants au sein du processus ADM. Expliquez qu'ils étudieront durant la session les résultats de la Phase 1, et qu'ils prépareront la mise en œuvre de la Phase 2.
3. Vérification de la Phase 1:
 - Demandez aux participants de se remémorer les méthodes utilisées en Phase 1.
 - Revoyez les résultats de la Phase 1 transcrits sur une feuille du tableau.
 - Proposez aux participants d'exposer leurs présélections dans la salle.
 - Demandez aux participants d'examiner ce qu'ils voient et de noter sur des Post-its des questions et des remarques au sujet de la Phase 1.
 - Suscitez un débat se basant sur ces remarques et ces questions en utilisant la méthode du débat à découvert (discussion en cercles concentriques):
 - Discutez de la liste des produits présélectionnés en Phase 1 et justifiez-la.
 - Quels ont été les éléments positifs de la Phase 1? Qu'est-ce qui a été facile? Qu'est-ce qui s'est révélé difficile?
 - Qu'est-ce qui s'est mal passé en Phase 1? Comment avez-vous affronté cela?
 - Que feriez-vous différemment la prochaine fois?

Voir Outil 18 sur la façon d'organiser un débat à découvert (en cercles concentriques).

Suite page suivante

4. Expliquez les objectifs, les étapes et les résultats de la Phase 2, en soulignant que l'objectif consiste à choisir les meilleurs produits à partir de la liste des produits présélectionnés en Phase 1.

**Suggestions pour
la facilitation**



- Certains produits (plus particulièrement ceux d'entreprises existantes) pourront être choisis en Phase 2, tandis que pour les autres, il faudra obtenir de nouvelles informations avant la sélection finale.

ÉTAPE 1: Les entrepreneurs potentiels collectent des données sur les cinq domaines du développement de l'entreprise

L'objectif du premier atelier organisé en Phase 2 est de vérifier les résultats de la Phase 1 et d'introduire la Phase 2. Vous pourrez maintenant guider les participants dans la préparation et la conduite d'une analyse de la chaîne de valeur pour les produits qu'ils ont présélectionnés.



À cette étape, les participants préparent des enquêtes pour la collecte de nouvelles informations.

Avant de consacrer du temps et de l'énergie à mettre sur pied une affaire commerciale, les entrepreneurs devront effectuer une étude de faisabilité afin d'identifier les meilleurs produits de leur présélection. Cette étude couvrira les cinq domaines du développement d'entreprise. Les entrepreneurs devront, cependant, commencer par une enquête de marché, car s'il n'existe pas de marché pour les produits, il ne sera pas nécessaire de poursuivre le processus de développement d'entreprise.

L'Étape 1 de la Phase 2 est une analyse de filière

Avant que les entrepreneurs ne tentent de créer des liens avec les marchés et les services, ils devront connaître les filières existantes. Tel est l'objectif de l'Étape 1 de la Phase 2.



L'ADM n'est pas une méthode traditionnelle de développement de filière. Elle ne vise pas à développer des produits dont le potentiel a été présumé par le concepteur du projet. L'ADM entreprend plutôt l'analyse de la chaîne de valeur pour aider les entrepreneurs à identifier des produits, des marchés et des moyens de développer des entreprises qui sont les plus appropriés à leurs besoins et circonstances.

L'analyse de filière utilisée dans l'ADM est unique, car:

- Elle s'applique aux ressources naturelles et aux produits forestiers. Elle étudie minutieusement les ressources et leurs zones écologiques étant donné que les entreprises futures dépendront de la durabilité écologique

des ressources. L'analyse de la filière dans le cadre d'ADM inclura donc une liste d'informations sur l'état des ressources et sur les possibilités de gestion, car celles-ci peuvent renforcer le potentiel des produits forestiers.

- Les initiatives de l'ADM ne sont pas orientées vers le développement de produits, mais se concentrent plutôt sur l'appui aux groupes d'entrepreneurs potentiels.
- Les méthodes et les outils utilisés durant ce processus sont très participatifs. Ils exigent un haut niveau de participation de la part des entrepreneurs qui pourront à la suite de ce processus être pleinement responsables de leurs propres projets.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, l'analyse de la filière et de l'environnement commercial fait appel à une variété d'outils qui servent à collecter les informations nécessaires aux cinq domaines du développement d'entreprise.

L'Étape 1 commence avec les entrepreneurs potentiels qui ont exprimé leur désir de participer à la Phase 2. Au terme de la Phase 1, le groupe aura confié à certains de ses membres la conduite des enquêtes en leur nom. Dès lors, seuls les collecteurs de données participeront à la suite de l'atelier.



Organisez votre session de formation sur “Collecte des données sur les cinq domaines du développement de l'entreprise”

	1-2 jours
<p>Objectifs d'apprentissage</p>	<p>À la fin de la session:</p> <ul style="list-style-type: none"> • les entrepreneurs potentiels auront préparé des enquêtes pour l'analyse de la filière des produits présélectionnés et connaîtront l'environnement commercial de leur région. • les collecteurs de données connaîtront les rudiments essentiels des techniques d'observation et d'interview. • les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la Phase 2 (temps, logistique et budget) seront mobilisées.
<p>Documents didactiques pour la session</p>	<ul style="list-style-type: none"> • plusieurs exemplaires du schéma du processus ADM; • plusieurs exemplaires du diagramme du Filtre; • résultats de la Phase 1, transcrits sur une feuille de tableau; • définition du terme 'filière' inscrite sur une feuille du tableau; • une feuille du tableau sur laquelle est inscrit le titre 'acteurs directs et indirects'.
<p>Outils de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Outil 2 – Exercice: liste d'acteurs indirects qui pourraient d'avoir une incidence sur le transfert des produits d'un acteur direct à l'autre; • Outil 3 – Identifier les critères de sélection des produits; • Outil 4 – Liste de contrôle des critères qui peuvent être utilisés pour sélectionner les produits en Phase 2; • Outil 5 – Mener une enquête de marché en Phase 2; • Outil 6 – Sources d'informations dans le domaine du marché/économique/financier; • Outil 7 – Collecter des informations sur le financement d'une entreprise; • Outil 8 – Options de mobilisation de capitaux d'investissement; • Outil 9 – Collecter des informations sur les ressources locales; • Outil 10 – Cartographie participative des ressources forestières; • Outil 10A – Traversée de la forêt à pied pour effectuer un transect. <ul style="list-style-type: none"> – Une traversée à pied pour un transect est un outil qui sert à décrire et à montrer l'emplacement et la distribution des ressources, les particularités, les paysages et les principales utilisations des terres le long d'une bande étroite traversant un lieu donné (transect). Cet outil sert à compléter d'autres outils participatifs comme la cartographie des ressources, la cartographie sociale, les délais, les calendriers saisonniers, etc. <p>Une traversée à pied pour un transect sert à:</p> <ul style="list-style-type: none"> • collecter des informations préliminaires sur les ressources (quantité d'offre disponible, potentiel de régénération des espèces);

Suite page suivante

- identifier et expliquer les relations de cause à effet entre la forêt et les activités humaines;
- dévoiler les principales opportunités et contraintes perçues par les différents groupes d'utilisateurs à l'égard des ressources naturelles et forestières ou des zones en bordure du transect;
- connaître les pratiques locales d'exploitation ou de protection de la forêt;
- aider à sélectionner le site;
- trianguler les données obtenues à travers d'autres outils.

Une traversée à pied pour un transect est outil simple facile à utiliser et à reproduire au niveau de la communauté. Elle n'exige qu'un matériel simple – feutres, papier et stylos – pour dessiner le diagramme de la traversée à pied et pour enregistrer les discussions qui ont surgi durant l'élaboration du diagramme. Si le diagramme est dessiné sur le sol, vous aurez besoin de beaucoup d'espace, de bâtonnets, de cailloux, de feuilles, de graines, pour symboliser les caractéristiques du diagramme.

Au moins trois heures seront nécessaires pour effectuer la traversée à pied pour le transect, produire, analyser le diagramme du transect et garantir que les populations locales participent pleinement à la discussion qui s'ensuivra. Dans les zones étendues, il est conseillable de diviser la traversée à pied en petits segments qui seront recomposés ultérieurement.

Les activités plus importantes à inclure:

1. Sélectionnez des personnes ressources locales qui peuvent exprimer leurs opinions au sujet de la communauté et de ses ressources. Il pourrait être utile de créer des groupes séparés d'hommes et de femmes, car il est probable que les deux groupes attribuent des valeurs différentes aux ressources. Vous pouvez également subdiviser le groupe en d'autres catégories basées sur l'ethnie, le bien-être, ou la caste. Cette sélection devra refléter tous les clivages sociaux importants.

2. Soyez sûr que les personnes ressources locales comprennent l'objectif de la promenade.

3. Avec les personnes ressources, discutez du parcours que vous choisirez pour la traversée. Ce parcours devra recouper les principaux types de ressources disponibles dans la région. Commencez votre promenade en bordure de la région. Arrêtez-vous à des intervalles réguliers ou à des points particuliers. Demandez aux personnes ressources de décrire les principales caractéristiques des ressources qu'ils observent. Facilitez la discussion en posant des questions sur les détails et en faisant des observations. Enregistrez les détails fournis par les personnes ressources et faites des croquis lorsque cela est nécessaire. Écartez-vous de votre chemin lorsque cela sera utile, ou même au hasard, pour observer la zone environnante et pour collecter des informations pertinentes et utiles. Interviewez les personnes que vous rencontrerez sur votre chemin pour obtenir leurs points de vue locaux. Une fois que vous aurez terminé votre traversée à pied pour le transect, préparez un diagramme de la promenade en vous servant des informations que vous aurez collectées.

Suite page suivante

	<p>Le diagramme peut être préparé sur une grande feuille de papier ou sur le sol. Sur la ligne supérieure, décrivez les différentes zones où se seront rendues les personnes ressources locales. Sur un côté, inscrivez les rubriques en notant les différents domaines d'intérêt (plantes, utilisation des terres, problèmes, etc.), puis ajoutez des détails sur ce qui a été observé dans chaque zone.</p> <p>4. Analyser le diagramme du transect en posant les questions suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les ressources rares ou abondantes? • Les quantités de ces ressources varient-elles d'un endroit à l'autre de la région? • Quelles sont les ressources dont l'utilisation est la plus problématique? • Où les populations se fournissent-elles en bois de feu? • Où le bétail pâture-t-il? • Quelles sont les opportunités en termes d'exploitation des ressources dans les différentes régions? <p>Il pourrait être utile de leur demander de dessiner une série de diagrammes pour illustrer les changements qui ont eu lieu au fil du temps.</p> <p>5. Présentez le diagramme à d'autres membres de la communauté, afin d'obtenir leurs réactions et leurs commentaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outil 11 – Collecter des informations dans les domaines social et culturel; • Outil 12 – Calendrier des activités; • Outil 13 – Collecter des informations sur les domaines juridique/institutionnel; • Outil 14 – Collecter des informations dans le domaine de la technologie; • Outil 15 – Collecter des informations aux niveaux national et international; • Outil 16 – Informations à collecter: Quoi, où et qui; • Outil 17 – Collecter des informations dans le cadre de l'ADM; • Outil 19 – Compiler et présenter les résultats de l'enquête de la Phase 2 Étape 1; • Outil 20 – Exemple de schéma représentant une chaîne de commercialisation simple; • Outil 21 – Données sur le marché (1 tableau par produit); • Outil 22 – Estimation générale de la taille du marché pour un produit (en volume et valeur); • Outil 23 – Calendriers de la production et des ventes; • Outil 24 – Exemple de processus de production traditionnel du savon de Karité; • Outil 25 – Identifier les collecteurs de données pour les enquêtes locales en la Phase 2; • Outil 27 – Plan d'action des activités sur le terrain en Phase 2.
Faciliter la session	<p>1. Le diagramme du filtre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Montrez le diagramme du filtre et expliquez que les participants utiliseront le même filtre qu'en Phase 1, avec la seule différence qu'ils doivent désormais rassembler des informations qu'au sujet des produits présélectionnés. Ils doivent à ce stade, examiner les contraintes et les opportunités. • L'objectif consiste à savoir quels sont les meilleurs produits pour leurs entreprises.

Suite page suivante

2. Comparez les atouts des produits:

- Expliquez que pour comparer les atouts des produits, les participants doivent d'abord analyser leurs filières.
- Comprendre l'analyse de la filière:
 - Rappelez aux participants la définition des acteurs directs et indirects (Section 4, Module de présentation des FCFT).
 - Subdivisez les participants en petits groupes et demandez-leur de penser à la filière d'un produit qu'ils connaissent.
 - Distribuez l'Outil 2 et demandez aux participants de faire d'une part la liste des acteurs directs de la chaîne de commercialisation, des cueilleurs aux consommateurs, et de faire également celle des acteurs indirects nécessaires à la transmission du produit aux consommateurs. À la fin de l'exercice, expliquez que toutes les activités des acteurs directs et des acteurs indirects contribuent à former la filière d'un produit.
 - Lors de la réunion plénière, suscitez une discussion sur le nombre d'acteurs d'une chaîne de commercialisation pour un produit spécifique. Discutez des atouts et des faiblesses de chaque acteur. Soulignez que ces atouts et ces faiblesses ne pourront être analysés qu'une fois que les informations sur chaque étape de la chaîne auront été collectées.
 - Concluez en affichant au mur la feuille de tableau sur laquelle sera inscrite la définition du terme filière (voir définition dans le glossaire).
 - Insistez sur le fait que l'analyse de la filière est nécessaire pour décider de la meilleure stratégie à adopter pour entrer dans la filière, à quel endroit, et pour savoir comment améliorer sa propre position dans la filière.

3. Faites la liste des critères, des besoins en informations, des sources d'informations et des méthodes de collecte des informations dans chaque village et/ou district (ou province):

- Aidez les participants à élaborer une liste de critères, de besoins d'informations, de sources d'informations et de méthodes de collecte des informations au niveau du village et du district (province).
 - Assurez-vous qu'ils se concentrent sur les produits présélectionnés en Phase 1.
 - Demandez aux participants de vous indiquer quels critères ils utiliseraient pour décrire un produit bien adapté au marché. Utilisez les Outils 3 et 4 pour vous assurer que tous les critères des cinq domaines du développement d'entreprise ont été inclus.



Consacrez le temps nécessaire pour être sûr que tous les participants comprennent la signification de tous les critères. Reformulez les critères si nécessaires afin de les rendre plus compréhensibles.

La liste de contrôle des critères possibles (Outil 4) ne figure qu'à titre indicatif. Adaptez-la au contexte des participants. Il n'est pas nécessaire d'utiliser tous les critères. Deux à quatre critères par domaine du développement d'entreprise suffisent.

La session suivante est facultative. Elle sera organisée en fonction de la capacité des participants à collecter des données.

- Demandez aux entrepreneurs potentiels de faire la liste des informations nécessaires à la vérification de ces critères. Si les participants ne savent pas encore quelles informations sont cruciales pour le développement d'entreprise dans les cinq domaines, c'est à vous de leur expliquer et de leur indiquer quels sont les outils et les méthodes nécessaires à la collecte d'informations.
- Demandez aux participants de décrire les méthodes traditionnelles de collecte des informations.
- Expliquez qu'il est important d'être sélectif et d'adopter une stratégie de collecte d'informations dans le but d'utiliser efficacement des ressources limitées.
- Donnez des exemples de méthodes rentables de collecte d'informations.
- Subdivisez les participants en groupes et demandez-leur de faire la liste des différents outils et méthodes qu'ils connaissent. Les groupes devront ensuite partager leurs conclusions lors d'une réunion plénière. Classez les

Suite page suivante

méthodes en sous-groupes: le premier pour les méthodes indirectes de collecte des informations et le second pour les méthodes directes.

- Décrivez les types de documents qui peuvent être utilisés pour collecter des informations avec les avantages et les risques potentiels associés à l'utilisation de ces documents.
- Soulignez qu'il est nécessaire de confronter les sources secondaires aux sources primaires d'information. Décrivez les différentes façons de collecter des données: par une méthode d'analyse rapide participative (MARP), des interviews du groupe de réflexion et par l'observation. Obtenez les réactions des participants au sujet de leurs propres expériences avec chacun de ces outils et sollicitez leurs suggestions. Donnez des exemples de types de questions structurées et semi-structurées. Donnez des exemples et obtenez des exemples fournis par les participants sur les méthodes d'interview et les erreurs à éviter. Vous pouvez également avoir recours à des jeux de rôles suivis de discussions.
- Expliquez comment préparer un plan d'enquête de terrain et effectuer une revue des résultats quotidiennement.
- Demandez aux participants de fournir des exemples (en sous-groupes) de critères de sélection et de méthodes qu'ils utiliseraient pour identifier des informateurs dans la région du projet.

Utilisez les Outils 5 à 15 pour faciliter la session.

- Si les participants savent déjà quelles informations ils doivent collecter, continuez cette activité. Formez cinq groupes, et demandez à chacun d'eux de prendre en considération un des domaines du développement d'entreprise et de faire la liste des critères possibles, des besoins d'information et des méthodes possibles de collecte des informations en:
 - Établissant la liste des informations nécessaires à l'évaluation des critères;
 - Identifiant les informations qu'ils possèdent déjà;
 - Faisant la liste des informations qui manquent pour chaque produit. Ces informations devront être énumérées dans la colonne «informations manquantes», Outil 16.
- Une fois que le précédent exercice aura été accompli, fournissez aux participants la liste de contrôle générale des informations pouvant être collectées dans les cinq domaines du développement d'entreprise. L'Outil 15 présente cette liste de contrôle.
- Précisez clairement l'objectif des enquêtes:
 - Les enquêtes sont menées pour faire la lumière sur les contraintes liées à un produit et à son potentiel d'amélioration. Il faut donc que des données soient collectées sur les accords fonciers et/ou sur leurs contraintes, sur les technologies adéquates disponibles, sur les standards de qualité, et sur les acheteurs éventuels, etc. Si nécessaire, vous pouvez rappeler aux participants la signification du concept de valeur ajoutée (voir FCFT Phase 1 pour des informations détaillées).
 - Vous pouvez également avoir recours à des enquêtes pour identifier les institutions d'appui.
- Demandez aux participants d'identifier une liste d'informateurs.
 - Facilitez une discussion sur les trois enquêtes exigées (au sein du district, de la province, et hors de la province).
 - Les participants, subdivisés en petits groupes devraient consacrer 45 minutes à remplir le tableau «Informations à collecter: Quoi, Où et Qui», Outil 16.
 - À la fin de la session, demandez aux participants de présenter leurs résultats en session plénière.
 - Commentez la façon dont les participants ont adapté les enquêtes à leurs projets.
- Présentez les différents outils nécessaires à la collecte de données pour les enquêtes:
 - le diagramme de la chaîne de commercialisation (voir Outil 20);
 - les tableaux des données relatives à la chaîne de commercialisation (voir Outil 21);

Suite page suivante

- les calendriers de production et de ventes (voir Outil 23);
- l'exemple de processus de production (voir Outil 24).
- Enfin, demandez aux participants d'identifier certains des membres de leur groupe qui mèneront les enquêtes de la Phase 2 en leur nom. Pour ce processus, les participants utiliseront l'Outil 25.

Lorsque les collecteurs de données auront été identifiés, l'atelier se poursuivra uniquement avec eux.

4. Programmer le calendrier:

- Demandez aux collecteurs de données de programmer le calendrier des enquêtes en utilisant l'Outil 26.
- Signalez que le temps nécessaire dépendra du domaine de recherche, du nombre et de la complexité des produits à étudier, du nombre de membres de l'équipe et de leurs compétences. Il dépendra également de la complexité des chaînes de commercialisation des produits choisis et de l'accessibilité des informations sur le marché. Cette activité pourra prendre entre une à trois semaines, ou plus si le niveau international est inclus dans l'enquête.
- Soulignez le fait que les collecteurs de données ne pourront pas toujours obtenir toutes les informations nécessaires, car dans certains cas elle est inaccessible.
- Signalez que les collecteurs de données pourraient avoir besoin de s'associer à des partenaires pour collecter les informations. Identifiez les partenaires éventuels de cette collecte d'informations.

5. La recherche d'informations à partir de sources directes est une opération complexe:

- Expliquez que la collecte d'informations à partir de sources directes par le biais d'entretiens et de l'observation est une opération complexe et difficile. Il est fréquent que l'on n'accorde pas assez d'attention à la préparation des différents outils et formulaires, et que l'on ne réfléchisse pas assez à la finalité des informations. Expliquez que les collecteurs d'informations doivent s'assurer de la validité et de la fiabilité des informations. Vous devrez former les collecteurs aux méthodes d'observation et à la réalisation d'interviews. L'Outil 17 fournit les directives concernant les techniques de collecte d'informations.

6. Après l'atelier, estimez le temps, les ressources humaines, la logistique et le budget nécessaires à la collecte d'informations. Pour cette estimation, veuillez utiliser l'Outil 27.



Les coûts de la Phase 2 sont principalement attribuables au temps du personnel, aux transports et à la communication. L'équipe de l'enquête doit suivre en personne les produits tout au long des chaînes de commercialisation ou en ayant recours aux réseaux de télécommunications. Si le système de marché d'un produit se limite au district ou à la province, les coûts seront limités. Par contre, si la chaîne de commercialisation est longue et que les consommateurs se trouvent loin des sites du projet, l'enquête de marché risque de prendre plus de temps et de coûter plus cher.

Au cas où les collecteurs de données auraient du mal à mener leurs enquêtes à distance, un partenaire sera identifié pour effectuer l'enquête aux niveaux national et international, ce qui augmentera significativement le budget.

Suite page suivante

Suggestions pour la facilitation



- Les aspects sociaux constituent toujours une préoccupation importante en Phase 2. Assurez-vous que le groupe de collecteurs de données soit composé d'hommes et de femmes.



- Assurez-vous que les données soient collectées et enregistrées de telle sorte que les réactions des femmes et des hommes soient clairement mises en évidence. Les données doivent être collectées auprès des hommes aussi bien que des femmes. Les informations peuvent être obtenues à travers des entretiens, des discussions de groupes de réflexion ou à travers l'observation. Dans chacun de ces cas, les hommes tout comme les femmes doivent avoir la possibilité d'exprimer leurs opinions. Si cela s'avère nécessaire, la collecte des données peut s'effectuer en groupes séparés.
- Les collecteurs devront connaître la quantité d'informations dont ils ont besoin, et devront veiller à ne pas en rassembler un trop grand nombre.
- Les collecteurs devront également ne pas oublier de considérer les activités de production connexes, telles que le miel et la cire, ou la production de bois et le bois de feu/charbon.

ÉTAPE 2: Les entrepreneurs potentiels sélectionnent les produits les plus prometteurs



Durant l'Étape 1, des enquêtes ont été menées aux niveaux local et national. À l'Étape 2, les entrepreneurs potentiels identifient les opportunités et les contraintes liées aux produits proposés. L'objectif consiste à sélectionner les produits les plus prometteurs pour les futures entreprises.

Pour ce faire, vous organiserez des ateliers pour tous les membres du groupe d'entrepreneurs potentiels, en y incluant ceux qui ne participent pas au processus de collecte des informations. Durant les ateliers, les résultats des enquêtes de l'Étape 1 seront partagés et les produits les plus prometteurs seront présentés. Les entrepreneurs potentiels devront être guidés pour analyser de façon plus approfondie les résultats de l'analyse de la filière et pour analyser en détail les produits sélectionnés.



Organisez votre session de formation sur “Sélection des produits les plus prometteurs”

	<p>1/2-1 jour:</p> <ul style="list-style-type: none"> la taille du groupe d'entrepreneurs potentiels et en fonction du nombre de produits
<p>Objectifs d'apprentissage</p>	<p>À la fin de la session:</p> <ul style="list-style-type: none"> les collecteurs de données auront partagé les résultats des enquêtes qu'ils auront menées pour évaluer les filières. les entrepreneurs potentiels auront identifié les opportunités et les contraintes, classé les produits et sélectionné les plus prometteurs.
<p>Documents didactiques pour la session</p>	<ul style="list-style-type: none"> schéma du processus ADM; diagramme du filtre; liste des produits présélectionnés en Phase 1; Outil 30 – Tableau des critères possibles reproduit sur une feuille du tableau; Outil 31 – Tableau comparant les points attribués aux produits, reproduit sur une feuille du tableau; les données compilées à partir des enquêtes inscrites sur des feuilles du tableau et sur des feuillets à distribuer; la liste des critères de sélection des produits utilisés à l'Étape 1.
<p>Outils de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> Outil 19 – Compiler et présenter les résultats de l'enquête de l'Étape 1 Phase 2; Outil 20 – Exemple de schéma d'une chaîne de commercialisation simple; Outil 21 – Données sur le marché (1 tableau par produit); Outil 22 – Évaluation générale de la taille du marché du produit (en volume et valeur); Outil 23 – Calendrier de la production et des ventes; Outil 24 – Exemple de processus de production traditionnelle du savon de Karité; Outil 29 – Tableau d'évaluation d'un produit (TEP); Outil 30 – Liste de contrôle des critères de sélection des produits et de leurs notations; Outil 31 – Comparaison des notes obtenues par les produits.
<p>Facilitation de la session</p> <ol style="list-style-type: none"> Commencez la session en montrant le schéma du filtre ADM et présentez l'objectif de l'Étape 2. Soulignez que votre rôle dans cet atelier consiste à les guider dans la classification des produits qu'ils effectueront eux-mêmes. Vous ne le ferez pas à leur place. Expliquez qu'au terme de la Phase 2, vous devrez avoir obtenu la liste des produits les plus prometteurs. Partager les résultats de l'enquête sur l'environnement commercial: <ul style="list-style-type: none"> Demandez aux collecteurs de données de présenter une compilation des résultats de leurs enquêtes (les résultats doivent être compilés avant l'atelier en utilisant les outils présentés durant le précédent atelier). 	

Suite page suivante

- Demandez-leur d'utiliser les formulaires où inscrire les données recueillies (voir Outils 19 à 24).
- Présentez les principaux résultats des enquêtes nationales (ou internationales). Vous pouvez soit le faire vous-mêmes, soit demander à un membre de l'équipe chargée de l'enquête de le faire.
- Posez quelques questions sur les données nationales afin de vous assurer que les participants les comprennent et qu'ils les utilisent lors de la sélection de leurs produits.

3. Analyser les données pour identifier les opportunités et les contraintes et remplir le tableau destiné à l'évaluation des produits (Outil 29):

- Montrez le tableau destiné à l'évaluation des produits et expliquez qu'il sert à analyser en profondeur les informations.
- Subdivisez les participants en petits groupes. Demandez-leur d'évaluer chaque produit et de justifier leurs évaluations en se basant sur les données collectées:
 - Aidez-les à faire la liste des opportunités et des aspects positifs de chaque produit (première colonne du tableau).
 - Aidez-les à établir la liste des contraintes qui doivent être surmontées afin d'améliorer l'état actuel d'un produit (deuxième colonne du tableau).
 - Aidez-les à classer les opportunités et les contraintes dans les cinq domaines du développement d'entreprise, et à faire la liste des solutions possibles aux contraintes (troisième colonne du tableau).
- Étant donné l'impact que pourrait avoir l'exercice d'évaluation du produit sur la sélection ultérieure des produits, organisez une discussion sur les critères qui émergent de cet exercice. Ces nouveaux critères devront être ajoutés aux autres critères de sélection.
- Vous pourrez organiser plus d'un exercice d'évaluation si vous le jugez nécessaire.
- Soulignez que le tableau doit être rempli pour les premiers produits sur lesquels ils ont enquêté et pour les nouveaux produits dérivés.

4. Classement et sélection des produits les plus prometteurs.

- Expliquez aux participants qu'ils sont sur le point de sélectionner les produits les plus prometteurs. Pour cela, ils doivent d'abord mettre à jour leur liste de critères de sélection en utilisant l'Outil 30, puis ils compareront les notations des produits avec l'Outil 31.
- Habituellement, un unique produit ne satisfera pas les besoins de tous les entrepreneurs potentiels, surtout dans un contexte social hétérogène. Il est donc important de sélectionner plusieurs produits. Un large éventail de produits reflétera mieux la diversité sociale et les attentes du groupe d'entrepreneurs potentiels.
- Montrez aux participants le tableau utilisé pour comparer les notations des produits (Outil 31) que vous avez reproduit sur une feuille de tableau.
 - Demandez aux participants de reprendre la liste de critères qu'ils ont définis à l'Étape 1 et de la mettre à jour en vérifiant:
 - Si les critères sont encore pertinents;
 - S'ils doivent ajouter de nouveaux critères à la suite de l'exercice d'évaluation du produit.
 - Soyez sûrs que tous les participants aient une idée claire de la signification de tous les critères.
 - Encouragez les suggestions, la modification ou l'addition de nouveaux critères.
 - L'Outil 30 propose une liste de contrôle de critères potentiels.
 - Les critères sont classés en cinq domaines du développement d'entreprise: marché/économie; gestion des ressources naturelles/environnement; social/culturel; juridique/institutionnel et technologie/recherche et développement des produits. En ce qui concerne la gestion des ressources, il est possible d'utiliser deux modèles différents, le premier pour les produits cueillis et le second pour les produits cultivés.

Suite page suivante

- Demandez à un volontaire de venir au tableau et d'écrire les critères finaux dans la première colonne du tableau (Outil 31).
- Demandez au volontaire d'ajouter un produit présélectionné au sommet de chaque colonne. Les produits devront être décrits de façon précise. Par exemple, spécifiez que les chaises sont en rotin, et ne dites pas seulement rotin, parlez de confiture de baies et non simplement de baies.
- Expliquez qu'il est nécessaire de définir un système de notation pour évaluer les critères. Expliquez qu'une caractéristique positive obtiendra beaucoup de points alors qu'une contrainte majeure n'obtiendra que peu de points.
- Facilitez l'exercice de sélection en session plénière en demandant aux participants de confronter chaque produit à son critère de sélection et de les classer en conséquence.

Les participants doivent sélectionner les produits eux-mêmes. Leur participation renforcera leur appropriation du processus.

5. Analyser le résultat de la comparaison des notations de produits:

- Une fois que tous les critères d'un produit auront obtenu une note, les participants feront le total des points pour chaque produit dans chacun des cinq domaines et compareront les notes des produits.
- Expliquez que les notations ne sont que des indicateurs d'atouts et de faiblesses. Ce ne sont pas des outils de mesure précis. Les produits qui obtiennent le plus de points sont ceux qui ont le moins de contraintes et qui sont donc les plus viables.
- Discutez et analysez les notations avec les participants:
 - Étudiez les produits qui ont le plus de points, ceux qui en ont le moins et ceux qui sont dans la moyenne.
 - Demandez si les participants acceptent de rejeter les produits qui ont obtenu le moins de points ou s'ils ont besoin d'autres informations avant de prendre cette décision.
 - Examinez les atouts et les faiblesses en indiquant les sous-totaux de chaque domaine de développement d'entreprise pour chaque produit.
 - Si les participants considèrent que d'autres informations sont nécessaires, utilisez l'Outil 27 et accordez-vous sur une nouvelle date de réunion (les informations devront être obtenues à cette date).
- Demandez aux participants comment ils pensent surmonter les faiblesses:
 - Ajoutez leurs suggestions au tableau d'évaluation des produits, Outil 29.
 - Concentrez-vous sur les contraintes les plus graves, telles que le manque de capital d'investissement, l'offre réduite de ressources naturelles, la faible capacité de gestion ou la complexité de la technologie.

Suggestions pour la facilitation



- Tous les entrepreneurs ne pourront sans doute pas participer à l'atelier, mais assurez-vous que les collecteurs de données soient présents avec un nombre représentatif d'entrepreneurs potentiels pour chacun des principaux produits, ainsi que les membres des sous-groupes de groupes d'entrepreneurs potentiels (femmes, défavorisés, etc.).
- Unissez plusieurs feuilles de tableau pour créer un très grand tableau qui montre les notes des produits (Outil 31). Il est très important de sélectionner les produits durant la séance plénière.
- Les représentations visuelles peuvent être très utiles (par exemple pour expliquer certains critères), surtout lorsque les participants ont une aptitude limitée à la lecture.
- Le classement obtenu durant cette session est un classement relatif, il compare les produits les uns aux autres. Il sera parfois nécessaire de modifier, d'ajouter ou d'éliminer certains paramètres de présélection ou d'élimination.

ÉTAPE 3: Les entrepreneurs potentiels réfléchissent aux types d'entreprises les plus appropriées



Les entrepreneurs potentiels ont priorisé leurs produits à l'Étape 2. Maintenant, avant d'affiner leurs concepts d'entreprise (cela sera décrit en détail à l'Étape 1 de la Phase 3), les participants envisageront les façons possibles de développer et d'enregistrer une entreprise. À ce stade, les avantages que présente une collaboration entre entrepreneurs seront généralement clairs et les participants pourront commencer à penser aux caractéristiques de saines entreprises fondées sur des groupes.



Organisez votre session de formation sur “Réfléchir aux types d'entreprises les plus appropriées”

	<p>2 à 3 heures:</p> <ul style="list-style-type: none"> • une fois que l'exercice de classement des produits à sélectionner aura été accompli (cette session a lieu durant l'atelier de l'Étape 2 – Phase 2, néanmoins elle peut avoir lieu à un autre moment si cela est nécessaire).
<p>Objectifs d'apprentissage</p>	<p>À la fin de la session, les participants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • auront compris les avantages de la collaboration; • connaîtront les caractéristiques de chaque type d'entreprise et d'entreprise de groupe pouvant être fondés dans leur pays; • seront à même de décider si l'entreprise doit être enregistrée; • connaîtront les caractéristiques d'une saine entreprise fondée sur des groupes.
<p>Documents didactiques pour la session</p>	<ul style="list-style-type: none"> • schéma du processus ADM; • diagramme du filtre; • résultats des Outils 18 et 19 du Module 1 (Phase 1 – Étape 6); • données collectées sur les produits sélectionnés durant les enquêtes, transcrites sur des feuilles du tableau et des feuillets à distribuer; • données sur le statut possible de l'entreprise, collectées durant les enquêtes, inscrites sur des feuilles du tableau et des feuillets à distribuer.
<p>Outils de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Outil 14 – Collecter des informations dans le domaine de la technologie; • Outil 32 – Sélectionner le type d'entreprise à adopter; • Outil 33 – Choisir la structure juridique la plus appropriée à l'entreprise; • Outil 34 – Liste de contrôle des principales questions qui doivent se poser les entrepreneurs avant de décider s'ils doivent enregistrer leur entreprise; • Outil 35 – Aspects à prendre en considération lors de la création d'une entreprise fondée sur un groupe durable.

Facilitation de la session

Au terme de l'exercice de classement des produits en Phase 2, les participants connaîtront les produits qui ont le meilleur potentiel pour le développement d'entreprise. Désormais, les participants se concentreront uniquement sur les produits sélectionnés et penseront au type d'entreprise qu'ils désirent créer pour ce type de produit.

1. Former des groupes:

Demandez aux participants de former des petits groupes se basant sur le type de produit qu'ils ont choisi de développer.

2. Réfléchir aux avantages d'une collaboration:

- Chaque groupe devra revoir les données collectées à l'Étape 1 de la Phase 2 sur leurs produits particuliers et les résultats de l'exercice sur les avantages d'une collaboration (Outil 14, Fiches conseil au facilitateur de terrain Phase 1), en utilisant la feuille de tableau pertinente.

Suite page suivante

- Demandez à chaque groupe d'étudier les avantages qu'ils pourraient tirer d'une collaboration pour le développement de leurs produits.
 - Lors de la session plénière, facilitez une discussion sur les raisons expliquant pourquoi ils désirent travailler ensemble, notamment pour:
 - Garantir de plus grandes quantités de production;
 - Obtenir des produits de bonne qualité;
 - Partager les coûts de la technologie;
 - D'autres raisons identifiées par les participants.
3. Organisez une discussion sur les meilleures manières de développer des entreprises, formelles et informelles. Vous pouvez, pour cela:
- Inviter un conférencier provenant d'une structure d'appui au développement d'entreprise, d'une ONG ou d'une organisation d'entraide (cela vaudra encore mieux s'il provient d'une organisation à laquelle appartient un des participants). Demandez-leur de présenter les formes possibles de statuts juridiques pouvant être attribués aux jeunes entreprises dans le pays, et de partager leur expérience au sujet du développement d'entreprise.
 - Après l'intervention des conférenciers, facilitez une analyse de la présentation en utilisant les Outils 32 et 33.
4. Savoir s'il faut enregistrer une entreprise:
- Aidez les participants à savoir s'ils doivent enregistrer leur entreprise en utilisant l'Outil 34.
 - À ce stade, il est probable que les participants ne puissent pas répondre aux questions de l'Outil 34, mais ils doivent commencer à y penser pour se préparer à l'élaboration de leur Plan de Développement d'Entreprise en Phase 3.
5. Mettre en lumière les avantages que comportent les entreprises fondées sur des groupes:
- Soulignez que les participants devront à un certain moment former un groupe. Dans ce but, il serait opportun de familiariser les participants au concept de «saine entreprise fondée sur un groupe», en ayant recours à l'Outil 35.
 - Subdivisez les participants en petits groupes et posez les questions suivantes pour guider leur réflexion sur les avantages que comportent les entreprises fondées sur des groupes:
 - Comment peut être composé une entreprise fondée sur un groupe? Qui dirige le groupe?
 - Selon vous, en quoi consisterait une entreprise fondée sur un groupe parfaitement fonctionnel? Quels en seraient ses atouts?
 - Comment est-il possible de créer un groupe efficace et géré dans la transparence?
 - Que doit faire le groupe pour garantir sa durabilité?
 - Partagez les réflexions des groupes en session plénière et complétez la discussion en vous servant de la liste de contrôle présentée dans l'Outil 34.
6. Impliquer d'autres membres de la communauté:
- Demandez aux participants comment ils comptent faire participer d'autres membres de la communauté désireux de développer des entreprises avec des produits similaires.
 - Suggérez aux participants de retourner dans leurs villages, d'y rencontrer des hommes et des femmes qui pourraient être intéressés par une participation à des entreprises fondées sur des groupes, de leur parler de la sélection des produits et des motivations qui ont sous-tendu la création d'entreprises basées sur ces produits.

Suite page suivante

- Insistez sur le fait qu'il est important d'identifier des individus dont la motivation est forte et qui ont la capacité de devenir des entrepreneurs de premier plan. Généralement, trois types de dirigeants apparaissent:
 - Des individus qui ont une expérience des affaires, qui sont préparés à la recherche de possibilités commerciales ou à la gestion de petites entreprises.
 - Des individus qui ont une bonne formation (comme des enseignants ou des cadres à la retraite) et possèdent une expérience dans la gestion des affaires du village. Ces personnes sont généralement des autorités locales respectées).
 - Des individus qui fabriquent des produits spécifiques et qui possèdent une expertise et des compétences techniques.
- Insistez sur le fait que les entrepreneurs de premier plan doivent avoir la capacité de motiver et de diriger les autres par la vulgarisation et la démonstration.
- Finalement, demandez aux participants de choisir des personnes de référence volontaires qui aideront à organiser les réunions en Phase 3.
- Vous pouvez également ajouter une discussion sur le rôle des personnes de référence.

Suggestions pour la facilitation



- Accordez suffisamment de temps aux participants d'informer leur communauté. Ils auront besoin de temps pour contacter d'autres entrepreneurs potentiels et ils devront éclaircir plusieurs points avant de décider de s'engager.
- Les participants ne savent pas toujours, à ce stade, sur quel produit ils veulent travailler, ou s'ils veulent développer plusieurs produits. Faites preuve de souplesse, afin que les villageois se sentent libres de prendre leurs décisions.
- Gagnez la confiance des membres de la communauté. Pour cela, vous devrez être bien informés au sujet des opportunités et des contraintes juridiques, politiques et culturelles, et communiquer de façon simple et claire. Vous obtiendrez ce résultat en vous préparant comme l'explique la section «Définition du contexte» dans les Fiches conseil au facilitateur de terrain. Module d'Introduction.

Conclure l'atelier de la Phase 2

Les participants de l'atelier peuvent maintenant communiquer les résultats de la Phase 2 à d'autres entrepreneurs potentiels, et la liste d'individus désirant s'engager dans la préparation d'un PDE en Phase 3 a été établie. Si le groupe d'entrepreneurs potentiels est important, demandez si certains membres peuvent vous aider à préparer les activités de la Phase 3.

Suggestions pour la facilitation



- À ce stade, les participants n'auront pas encore de stratégie d'entreprise définitive. Ils doivent avant tout bien maîtriser leurs outils, connaître leurs fonctions et savoir comment les utiliser. Ils pourront alors rédiger plus facilement leur PDE en Phase 3.
- Préparez une liste de mesures potentielles de gestion des ressources applicables aux différents types de ressources et de contextes.
- Préparez une liste de mesures sociales et culturelles qui pourraient éventuellement être adoptées dans le contexte local.
- Il arrive souvent que certains entrepreneurs potentiels aient déjà leurs propres affaires commerciales au début du projet. Encouragez-les à continuer ces activités.
- Les organisations communautaires dont les objectifs et les membres sont prêts au développement d'entreprise doivent démarrer immédiatement. Ils n'ont pas besoin d'attendre d'être structurées, ni d'obtenir une formation, ni d'obtenir du capital.



Outils utiles pour faciliter la session de formation¹

**“Raconte-moi et j’oublierai.
Montre-moi et je m’en souviendrai peut-être.
Fais-moi participer et je comprendrai.”**

Confucius

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



Outil 1 – Révision des résultats de la Phase 1

Résultats de la Phase 1	Zone d'intervention.....	Zone d'intervention.....	Zone d'intervention.....
Produits présélectionnés			
Principaux domaines où la recherche doit être approfondie en Phase 2			
Entrepreneurs potentiels qui veulent participer à la Phase 2			



Outil 2 – Exercice: liste d'acteurs indirects qui pourraient avoir une incidence sur le transfert de produits d'un acteur direct à l'autre

Acteurs directs dans la chaîne de commercialisation des ressources naturelles et des produits forestiers	Acteurs indirects qui ont une incidence sur le transfert des produits de la conception/ cueillette aux consommateurs finaux				
	Marché	Gestion des ressources	Juridique/ Culturel	Institutionnel	Technologie
<p>Cueilleur</p> <p>↓</p> <p>Collecteur au niveau du village</p> <p>↓</p> <p>Grossiste au niveau du district</p> <p>↓</p> <p>Transporteur</p> <p>↓</p> <p>Transformateur</p> <p>↓</p> <p>Transporteur</p> <p>↓</p> <p>Grossiste au niveau de la province</p> <p>↓</p> <p>Détaillant</p> <p>↓</p> <p>Consommateur</p>					



Outil 3 – Identification des critères de sélection des produits

LISTE DE CRITÈRES ÉTABLIS PAR LES ENTREPRENEURS POTENTIELS ET CLASSÉS SELON LES CINQ DOMAINES DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE DANS LE BUT DE GUIDER LA COLLECTE D'INFORMATIONS EN PHASE 2

Marché/Économie, y compris les aspects financiers	
Gestion des ressources naturelles/Environnement	
Social/Culturel	
Institutionnel/Juridique	
Technologie, recherche et développement des produits	



Outil 4 – Liste de contrôle des critères qui pourront être utilisés lors de la sélection des produits en Phase 2

CRITÈRES	INFORMATIONS EXISTANTES
<p>Marché/Économie, y compris aspects financiers</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des matières premières; • Potentiel commercial; • Concurrence (pour trouver un créneau commercial); • Contraintes qui pèsent sur l'entrée des entreprises sur le marché (filières commerciales, besoins financiers importants, etc.); • Rentabilité. 	
<p>Gestion des Ressources naturelles/Environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité temporelle (caractère saisonnier); • Disponibilité spatiale (temps nécessaire pour trouver les produits et les cueillir); • Impact de la production sur l'environnement; • Pour les produits agricoles uniquement: <ul style="list-style-type: none"> – Temps qui s'écoule entre la plantation et la récolte. • Pour les produits forestiers uniquement: <ul style="list-style-type: none"> – Potentiel régénératif; – Impact de la récolte. 	
<p>Social/Culturel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bénéfices indirects pour la communauté; • Contribution aux revenus; • Expérience à l'égard du produit; • Potentiel de création d'emplois; • Impact sur les hommes ou les femmes. 	
<p>Institutionnel/Juridique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restrictions réglementaires; • Soutien institutionnel. 	
<p>Technologie, recherche et développement des produits</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertinence pour les entrepreneurs ruraux; • Emplacement de la transformation des produits (à quelle distance se trouve-t-il de la résidence des entrepreneurs?); • Technologie de traitement exigée (complexité); • État des infrastructures; • Ressources humaines/compétences et expertise; • Nombre de personnes pouvant faire partie des ressources humaines. 	

Note: cette liste est fournie uniquement à titre indicatif. Il pourrait ne pas être nécessaire d'utiliser tous les critères; 2 à 4 critères par domaine pourraient suffire, selon les circonstances.



Outil 5 – Mener une enquête de marché en Phase 2

1. Raisons justifiant la réalisation d'une enquête

Avant de consacrer du temps et de l'énergie à mettre sur pied une entreprise, un entrepreneur devra effectuer une étude de faisabilité pour les produits sélectionnés afin de savoir lesquels sont les plus prometteurs. Néanmoins, cette étude de faisabilité devra commencer par une enquête de marché, car s'il n'y a pas de marchés pour le produit, il n'est pas justifié de créer une entreprise pour ce produit, donc pas nécessaire de continuer les autres volets de l'étude faisabilité.

2. En quoi consiste une analyse de la chaîne de commercialisation?

Une analyse de la chaîne de commercialisation a pour objectif de collecter des informations sur tous ceux qui participent à la commercialisation du produit.

Une chaîne de commercialisation suit un produit de la production à la consommation et précise:

- Quels sont les acteurs qui participent à la chaîne;
- Le prix du produit à chaque niveau de la chaîne;
- Quelles sont les quantités produites, échangées et vendues;
- Quels sont les coûts de production, tels que les frais de transport et de manutention;
- Quelles sont les modifications du produit tout au long de la chaîne, avec leurs coûts et leur nature;
- Quels sont les concurrents et les tendances du marché.

Cette analyse permet aux entrepreneurs de sélectionner leurs produits et d'élaborer leurs PDE, car elle inclut des informations sur la concurrence, les marges de la distribution, les tendances du marketing et le potentiel de croissance.

L'analyse de la chaîne de commercialisation inclut également des informations financières sur la façon d'obtenir des financements avant de se lancer dans une affaire commerciale, et sur la façon de faire face aux besoins financiers à court terme. L'Outil 7, Comment financer l'entreprise, présente en détail les sources potentielles de financement d'une entreprise.

3. Comment suivre une chaîne de commercialisation

Les entrepreneurs doivent étudier leurs produits pour connaître la chaîne de commercialisation. Ils devront pour cela rencontrer des commerçants, des boutiquiers, des acheteurs et d'autres producteurs. Plus ils rencontreront de personnes connaissant le produit, mieux ils comprendront les chaînes de commercialisation, et moins ils risqueront d'échouer dans leur entreprise.



Enquête sur les produits ligneux – Mongolie

Pour suivre la chaîne de commercialisation d'un produit, du producteur au consommateur, les participants devront parler avec:

- **Producteurs:** Interviewer plusieurs producteurs au sujet de la qualité, de la forme et du prix des produits ainsi que sur les calendriers de production et de vente. Vous découvrirez que les producteurs seront soit des cueilleurs soit des acheteurs de matières premières.
- **Commerçants:** Il est possible que vous ayez du mal à approcher les collecteurs au niveau des villages, les commerçants ou les agents, car ils pourraient penser que vous voulez prendre leur place. Il arrive assez souvent que les grossistes au niveau du district préfèrent traiter directement avec les entrepreneurs sans avoir à passer par les collecteurs villageois.
- **Transporteurs:** Ce sont souvent de bonnes sources d'informations, car ils connaissent généralement les quantités, les prix, la qualité et les problèmes auxquels font face les acheteurs et les vendeurs.
- **Boutiquiers:** Il pourrait être utile d'acheter un échantillon du produit pour entamer une discussion.
- **Consommateurs:** posez des questions aux consommateurs sur la qualité, le prix et le moment où ils achètent le produit durant l'année.
- **Agences gouvernementales:** Les institutions gouvernementales ont normalement des informations sur les commerçants, les industries, les prix, les taxes, les réglementations, etc.

La liste d'informateurs n'est pas exhaustive et devra être adaptée aux circonstances locales.

Les informateurs peuvent être interviewés dans n'importe quel ordre.

- Durant les entretiens, utilisez des listes de contrôle.
- Obtenez la majeure partie de vos informations en vous basant sur l'observation et les interviews. Les informations devront être validées en ayant recours au système de triangulation. Par exemple, observez et prenez des notes

lorsque vous compterez le nombre de commerçants qui vendent un produit sur le marché; interviewez plusieurs vendeurs au sujet de l'origine et de la destination de leurs produits; regardez les prix, et obtenez des informations sur les contraintes.

- Prenez du temps pour discuter avec ceux qui manipulent le produit (intermédiaires, détaillants, consommateurs) à chaque maillon des chaînes de commercialisation.

4. Compiler les données et analyser les résultats de l'enquête de marché

Après avoir interviewé les informateurs, les données seront compilées pour:

- Obtenir une description des principaux acteurs, de leurs relations et des rôles qu'ils jouent;
- Remplir le tableau d'analyse du marché qui présente les résultats de l'enquête sur le marché (voir Outils 21 et 22);
- Préparer les calendriers de production et de vente;
- Concevoir les processus de production.

5. Utiliser les listes de contrôle (Outils 7, 9, 11, 13, 14 et 15)

Les listes de contrôle de la Phase 2 comprennent des questions qui ressemblent à celles de la Phase 1. Cependant, en Phase 2, le but de ces questions et la profondeur des informations requises diffèrent de celles de la Phase 1.

Au moment de l'évaluation effectuée en Phase 1, les informations étaient collectées pour identifier les contraintes majeures impliquant l'élimination de certains produits, ou pour connaître d'autres produits qui pourraient être sélectionnés. En Phase 2, l'enquête a pour objectif d'obtenir des informations plus détaillées au sujet des produits présélectionnés afin d'évaluer leur potentiel de développement. Il est possible que les collecteurs d'informations aient déjà obtenu ces informations en Phase 1. Ils utiliseront les listes de contrôle pour déterminer ce qui leur manque.

Souvenez-vous qu'en Phase 2, les préoccupations sociales sont aussi importantes qu'en Phase 1. Tous les sous-groupes des groupes potentiels d'entrepreneurs devront être représentés, de préférence au sein de l'équipe qui collecte les informations. Leur participation leur donnera la possibilité d'évaluer les changements directs (hausse des revenus) et les changements indirects (charges de travail, utilisation des terres, impact sur d'autres sources de revenus) qui auront une incidence sur leur existence, à la suite de la création d'entreprises.

La Phase 2 prend en considération deux niveaux d'enquêtes:

- Une enquête locale menée dans la communauté, le district ou la province:
 - Par les représentants du groupe d'entrepreneurs potentiels sous l'égide des facilitateurs;
 - Par le facilitateur et l'agence locale de mise en œuvre;
- Une enquête nationale et internationale, souvent menée par le personnel du projet ou par un consultant.

Note: les listes de contrôle ne sont pas des questionnaires rigides, mais plutôt des lignes directrices permettant d'obtenir le minimum d'informations nécessaires. Les utilisateurs devront adapter les listes de contrôle à leurs besoins pour obtenir les informations pertinentes à leurs circonstances.

6. Conclusion

Sur la base des informations obtenues durant l'analyse de la chaîne de commercialisation, il est possible d'évaluer pour chaque produit, les points suivants:

- **Produit:** Les caractéristiques uniques du/des produit(s) (par rapport à d'autres produits) ont été décrites. Il pourrait s'agir entre autres de leurs niveaux élevés de qualité, de la qualité unique des matières premières, de leur livraison au moment opportun, et de leur valeur culturelle.
- **Demande:** Plusieurs types différents de clients ont été identifiés. Un type de client, par exemple, achètera des produits pour leur qualité, sans se soucier de leur coût relativement élevé; un autre type de client achètera des produits pour leur faible coût. L'analyse de la demande permet de connaître la demande effective et potentielle pour un/des produit(s).
- **Les outils promotionnels:** Il s'agit des méthodes actuelles de publicité ou de promotion utilisées par les commerçants pour attirer les clients vers leurs produits.
- **Structure des prix:** Les informations obtenues sur les variations de prix tout au long de la chaîne de commercialisation, du cueilleur au consommateur. Elles serviront à définir la politique des prix de l'entreprise.
- **Les filières de distribution:** On sait maintenant qui contrôle les filières commerciales, et que leurs conditions peuvent être dictées à d'autres acteurs. Les conditions de stockage et de transit ont été enregistrées.
- **Concurrence:** Les concurrents potentiels les plus puissants ont été identifiés.
- **Alliances stratégiques de marketing.** Les partenaires d'alliances stratégiques ont été identifiés afin de minimiser les risques.
- **Variation des ventes:** Les informations sur la qualité et les volumes d'un produit dont peut disposer un acheteur ont été obtenues à travers les concurrents potentiels. La réponse à cette enquête sur les ventes pourrait indiquer à quel mois/période le client a le plus de probabilités d'acheter les produits. Cela permettra de prévoir les variations des ventes.

Si les informations sur les chaînes de commercialisation sont inadéquates, le rôle de l'intermédiaire risque d'être mal interprété ou déformé. Mais, bien que certains abus aient lieu, il n'en faut pas pour autant ignorer leurs services, ni supposer que leurs commissions sur le prix final seront trop élevées. De nombreuses études ont montré que le montant perçu par les intermédiaires n'est pas toujours disproportionné par rapport à leur investissement.

Les analyses des chaînes de commercialisation feront ressortir les avantages comparatifs et les opportunités ou les points critiques qui confèrent le maximum d'efficacité aux activités d'un intermédiaire.

Les projets ont souvent besoin de stratégies pour atteindre un grand nombre de bénéficiaires en une seule fois. L'analyse de la filière identifiera le meilleur point d'entrée pour avoir le plus grand impact. Cela pourrait signifier, par exemple, qu'un projet avec une stratégie mixte pourrait soutenir les producteurs tout en soutenant les fabricants qui ont besoin de plus de matières premières, améliorant du même coup les conditions de travail des producteurs.



Outil 6 – Sources d'informations dans le domaine du Marché/Économique/Financier

Market Data Table

Products	Informants	buying Price/birr	Selling Price/birr	Quality/buyers/month	Prod. Cost/birr	Tax	Storage/Yearly cost	Ass. cost
- Bed	1	495	1200	30 Lbs.	426 424	2% (20)	—	25
	2	605	1300	25 Lbs.	465 470	2% (20)	66	50
Kenya-Top-bar (bee-hive)	1	150	400	160 Lbs.	257 407	2% (5)	11	2

Tableau de données sur le marché – Malawi

Type d'information	Sources d'informations secondaires (écrites)			Sources d'informations primaires (enquêtes directes)		
	Communauté/District/Province	Nationales	Internationales	Communauté/District/Province	Nationales	Internationales
Marché/Économie Demande/acheteurs Concurrents Exigences de qualité		Registres du département général des statistiques sur les coopératives et les entreprises de taille moyenne	Aide aux exportateurs dans les pays en développement Promotion des importations et facilitation du commerce Bureaux des commerçants et des fabricants	Marchés locaux et consommateurs Commerçants privés et publics et entreprises de transformation	Producteurs, commerçants, transporteurs, fabricants privés et publics Petites coopératives et grandes compagnies	Commerçants privés, importations, exportations Manufactures (petites et grandes)

Suite page suivante

Type d'information	Sources d'informations secondaires (écrites)			Sources d'informations primaires (enquêtes directes)		
	Communauté/ District/ Province	Nationales	Internationales	Communauté/ District/ Province	Nationales	Internationales
Offre/Quantité potentielle, calendrier	Rapport d'évaluation de l'offre durable de produits forestiers, tiré des précédents projets	Bulletins des instituts de recherche		Villages et communes Producteurs et commerçants Acteurs directs (privés et publics) participant au commerce de ces produits	Direct actors (private and government) involved in trading these products	
Contraintes des forces économiques		Règles et réglementations sur le commerce, le transport et la transformation des produits forestiers		Chefs et autorités au niveau du village et de la commune Producteurs et commerçants Départements de l'Industrie et de l'Agriculture Acteurs directs (privés et publics)	Ministère de l'Agriculture, Institut des forêts Instituts de recherche	Réglementations sur les importations et les exportations
Impôts	Registres des services fiscaux			Service fiscal	Service fiscal	
Accès au crédit	Registres des filiales locales des banques Registres des groupes d'épargne et de crédit			Agriculteurs qui reçoivent des prêts accordés par les banques ou par le biais de projets	Projet de crédit/financier	
Infrastructure et communication				Agriculteurs, commerçants Agences ou individus privés ou publics chargés des transports Départements de l'Industrie et de la construction		



Outil 7 – Collecter des informations sur le financement d'une entreprise

Durant la Phase 2, les participants se penchent sur la question de la disponibilité des financements pour leurs entreprises.

Pour faire démarrer et exploiter leurs entreprises, les entrepreneurs auront besoin de capital pour les:

- **Actifs immobilisés** (nécessaires pour faire fonctionner une entreprise, comme une balance, un chariot, des outils);
- **Actifs circulants** (stocks, en cours de fabrication etc.).

1. Ressources nécessaires au financement des différents types de capitaux

Les principales sources de capitaux sont:

- **Capital propre ou capital social**: épargne ou héritage de l'entrepreneur, ou d'autres personnes qui investissent dans l'affaire commerciale (y compris la subvention d'un donateur);
- **Capital d'emprunt**: argent emprunté auprès d'une institution de micro-finance, d'un prêteur, ou de parents;
- **Réserves**: argent des bénéfices antérieurs qui est réinvesti.

Les entrepreneurs doivent tout d'abord déterminer quelles sont leurs capacités d'autofinancement, telles que la terre, les bâtiments et l'équipement. L'autofinancement consiste de fonds qui appartiennent aux propriétaires et qui font partie des actifs de l'entreprise. Les fonds supplémentaires proviendront de financements externes, comme nous le verrons ci-dessous.

L'enquête de marché devrait permettre de savoir quelles sources de capitaux sont disponibles et de comparer leurs avantages respectifs. L'enquête devrait collecter des informations sur:

- Les sources de capitaux;
- Les conditions et les modalités de chaque source de capital.

2. Identifier les sources de capitaux

- Demandez aux participants de faire la liste de toutes les sources de capitaux qu'ils connaissent.
- Complétez l'enquête au niveau du district et de la province, avec l'agence de mise en œuvre locale.
- Les données ainsi obtenues seront agrégées au moyen de l'Outil 8.
- Utilisez la Liste de contrôle 1 ci-dessous pour collecter les données sur le marché/finance.

Liste de contrôle 1: Enquête locale – Informations nécessaires au niveau local sur le Marché/Finance

Cette liste de contrôle doit être utilisée pour chaque produit et pour chaque acteur direct de la chaîne de commercialisation.

MARCHÉ/DOMAINES FINANCIER	
Demande	<ul style="list-style-type: none"> • Acheteurs potentiels: caractéristiques des consommateurs; • Exigences de qualité et préférences; • Quantité de chaque produit vendue quotidiennement, mensuellement, par saison, et annuellement; • Pertes potentielles (altération, absence d'acheteurs, etc.); • Demande non satisfaite.
Concurrents	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de concurrents qui participent à la production, à la transformation et au marketing; • Prix des concurrents; • Tendances de la concurrence: le produit peut-il être remplacé par d'autres produits.
Coûts de production	<ul style="list-style-type: none"> • Distance/temps et coûts du transport des biens du producteur au consommateur; • Manutention; • Frais et taxes; • Loyer.
Prix et marges	<ul style="list-style-type: none"> • Prix d'achat et de vente; • Revenus et marges.
Accès au crédit/capital	<ul style="list-style-type: none"> • Les besoins en capitaux/crédit des acteurs qui participent à la production, à la transformation et au marketing; • Expérience en matière de crédit et de prêts de capital; • Les sources existantes et potentielles de crédit, tant formelles qu'informelles; • Restrictions s'appliquant à l'accès au crédit (par ex. genre, sans terres).



Outil 8 – Options de mobilisation de capitaux d'investissement

- Faites la liste des sources disponibles de capitaux au sommet de chaque colonne.
- Adaptez ou complétez les critères utilisés pour décrire une « bonne » source de financement en relation au contexte (Colonne 1).

Critères	Exemple: banque de développement agricole	Exemple: banque pour les pauvres	Exemple: crédit pour le projet	Exemple: prêteurs privés
But de l'emprunt				
Termes de l'emprunt				
Taux d'intérêt de l'emprunt				
Garantie				
Distance du village				



Outil 9 – Collecter des informations sur les ressources locales

Afin de garantir que les entreprises à base de produits forestiers réalisent des bénéfices durables, il est nécessaire de posséder certaines connaissances sur le stock des ressources locales, spécialement pour estimer les récoltes potentielles durables.

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour obtenir des informations sur les forêts et les produits forestiers. Bien que les inventaires forestiers formels fournissent des informations précises, ils sont néanmoins longs et coûteux. Plutôt que d'engager un processus d'évaluation long et coûteux avec les techniciens de l'inventaire des forêts, nous recommandons de former les populations locales à la conduite d'évaluations générales des produits forestiers.

Méthode participative

- L'évaluation des ressources forestières est une activité très technique, mais les communautés locales peuvent y participer en ayant recours à la cartographie des ressources et à des méthodes simples telles que le décompte et la mesure de ressources dans des zones limitées (voir Outil 10 – Cartographie participative des ressources forestières).
- Pour des surfaces plus étendues, c'est généralement la méthode de l'échantillonnage qui est appliquée. Dans ce cas, seule une petite fraction des ressources est comptée ou mesurée. Pour que la zone d'échantillonnage soit pertinente, elle doit être suffisamment étendue et la méthode utilisée doit aisément être comprise par les entrepreneurs ruraux.
- Souvenez-vous que le temps et les budgets sont généralement limités. Il faudra avant tout estimer le nombre d'espèces qui peuvent être récoltées. Au cas où la méthode d'échantillonnage exigerait trop de temps et d'argent, la méthode du transect peut être appliquée. Les villageois, pourront en appliquant cette méthode, examiner uniquement les ressources présélectionnées (pas plus de 6 ou 7), et ignorer les autres espèces.
- Complétez les échantillons et/ou les transects en interviewant les personnes qui connaissent bien certaines espèces (par exemple les guérisseurs traditionnels au sujet des plantes médicinales), en organisant des discussions avec des personnes ressources sur les pratiques indigènes, et en consultant la littérature existante et des experts.
- Assurez-vous que les unités de mesure utilisées pour évaluer la quantité de ressources disponibles sont les mêmes que celles utilisées par les communautés.

Après avoir évalué le volume des ressources, assurez-vous que les données seront analysées et partagées avec les entrepreneurs potentiels. Ils pourraient vouloir utiliser ces informations pour sélectionner des produits et gérer leur entreprise.

Utilisez la Liste de contrôle 2 que vous trouverez ci-dessous pour collecter les données sur les ressources disponibles dans l'environnement local.

Liste de contrôle 2: Enquête locale – Informations pour évaluer la disponibilité des ressources locales dans l'environnement local

Cette liste de contrôle devra être utilisée pour chaque produit, uniquement pour les produits forestiers. Elle n'est pas pertinente pour les produits agricoles.

GESTION DES RESSOURCES	
Évaluation de l'impact des méthodes de cueillette	<ul style="list-style-type: none"> • Impacts négatifs de la méthode de cueillette sur les ressources et l'écosystème
Durabilité de l'offre	<ul style="list-style-type: none"> • Volume du produit qui peut être cueilli en forêt sans nuire à la ressource et à l'écosystème
Expériences en matière de gestion des ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Solutions qui réduiront ou élimineront l'impact négatif potentiel de la cueillette/production du produit



Outil 10 – Cartographie participative des ressources forestières

Objectif

La cartographie participative des ressources forestières offre une première estimation de la disponibilité des ressources pour les produits présélectionnés en Phase 1.

Comment procéder

1. Demandez aux participants de dessiner une carte de la forêt et de la région avoisinante sur une grande feuille de papier. La carte doit mettre en évidence les principales caractéristiques de la région, telles que les collines, les forêts, les routes, les villes et les rivières.
2. Discutez des conditions de la forêt. Indiquez sur la carte si la forêt est dense avec de grands arbres, ou s'il s'agit d'une forêt claire et dégradée, etc.
3. Indiquez sur la carte l'emplacement des ressources pour les produits présélectionnés en Phase 1, en notant leur niveau d'importance.
4. Discutez de la disponibilité de ces ressources durant les dix dernières années et les raisons qui expliquent cette tendance.
5. Identifiez les pratiques actuelles et passées de gestion et de protection de la forêt.
6. Identifiez les utilisations actuelles de la forêt:
 - Quels produits sont utilisés?
 - Par qui et d'où proviennent-ils?
 - Faites la liste des entreprises forestières existantes (formelles ou informelles) et placez-les sur la carte.
7. Discutez des défis posés par la conservation et essayez de savoir si la forêt pourra être protégée lorsque ses ressources seront utilisées pour les entreprises.
8. Demandez aux participants de dessiner une ligne de transect, comme référence, à partir de laquelle toutes les classes/catégories de forêt peuvent être atteintes. Les participants à l'exercice de cartographie devront prendre part à la traversée à pied pour le transect.



Outil 10A – Traversée de la forêt à pied pour effectuer un transect

Une traversée à pied pour un transect est un outil qui sert à décrire et à montrer l'emplacement et la distribution des ressources, les particularités, les paysages et les principales utilisations des terres le long d'une bande étroite traversant un lieu donné (transect). Cet outil sert à compléter d'autres outils participatifs comme la cartographie des ressources, la cartographie sociale, les délais, les calendriers saisonniers, etc.

Une traversée à pied pour un transect sert à:

- collecter des informations préliminaires sur les ressources (quantité d'offre disponible, potentiel de régénération des espèces);
- identifier et expliquer les relations de cause à effet entre la forêt et les activités humaines;
- dévoiler les principales opportunités et contraintes perçues par les différents groupes d'utilisateurs à l'égard des ressources naturelles et forestières ou des zones en bordure du transect;
- connaître les pratiques locales d'exploitation ou de protection de la forêt;
- aider à sélectionner le site;
- trianguler les données obtenues à travers d'autres outils.

Une traversée à pied pour un transect est un outil simple facile à utiliser et à reproduire au niveau de la communauté. Elle n'exige qu'un matériel simple – feutres, papier et stylos – pour dessiner le diagramme de la traversée à pied et pour enregistrer les discussions qui ont surgi durant l'élaboration du diagramme. Si le diagramme est dessiné sur le sol, vous aurez besoin de beaucoup d'espace, de bâtonnets, de cailloux, de feuilles, de graines, pour symboliser les caractéristiques du diagramme.

Au moins trois heures seront nécessaires pour effectuer la traversée à pied pour le transect, produire, analyser le diagramme du transect et garantir que les populations locales participent pleinement à la discussion qui s'ensuivra. Dans les zones étendues, il est recommandable de diviser la traversée à pied en petits segments qui seront recomposés ultérieurement.

Les activités plus importantes à inclure:

1. Sélectionnez des personnes ressources locales qui peuvent exprimer leurs opinions au sujet de la communauté et de ses ressources. Il pourrait être utile de créer des groupes séparés d'hommes et de femmes, car il est probable que les deux groupes attribuent des valeurs différentes aux ressources. Vous pouvez également subdiviser le groupe en d'autres catégories basées sur l'ethnie, le bien-être, ou la caste. Cette sélection devra refléter tous les clivages sociaux importants.
2. Soyez sûr que les personnes ressources locales comprennent l'objectif de la promenade.
3. Avec les personnes ressources, discutez du parcours que vous choisirez pour la traversée. Ce parcours devra recouper les principaux types de ressources disponibles dans la région. Commencez votre promenade en bordure

de la région. Arrêtez-vous à des intervalles réguliers ou à des points particuliers. Demandez aux personnes ressources de décrire les principales caractéristiques des ressources qu'ils observent. Facilitez la discussion en posant des questions sur les détails et en faisant des observations. Enregistrez les détails fournis par les personnes ressources et faites des croquis lorsque cela est nécessaire.

Écartez-vous de votre chemin lorsque cela sera utile, ou même au hasard, pour observer la zone environnante et pour collecter des informations pertinentes et utiles. Interviewez les personnes que vous rencontrerez sur votre chemin pour obtenir leurs points de vue locaux. Une fois que vous aurez terminé votre traversée à pied pour le transect, préparez un diagramme de la promenade en vous servant des informations que vous aurez collectées.

Le diagramme peut être préparé sur une grande feuille de papier ou sur le sol. Sur la ligne supérieure, décrivez les différentes zones où se seront rendues les personnes ressources locales. Sur un côté, inscrivez les rubriques en notant les différents domaines d'intérêt (plantes, utilisation des terres, problèmes, etc.), puis ajoutez des détails sur ce qui a été observé dans chaque zone.

4. Analyser le diagramme du transect en posant les questions suivantes:

- Quelles sont les ressources rares ou abondantes?
- Les quantités de ces ressources varient-elles d'un endroit à l'autre de la région?
- Quelles sont les ressources dont l'utilisation est la plus problématique?
- Où les populations se fournissent-elles en bois de feu?
- Où le bétail pâture-t-il?
- Quelles sont les opportunités en termes d'exploitation des ressources dans les différentes régions?

Il pourrait être utile de leur demander de dessiner une série de diagrammes pour illustrer les changements qui ont eu lieu au fil du temps.

5. Présentez le diagramme à d'autres membres de la communauté, afin d'obtenir leurs réactions et leurs commentaires.



Outil 11 – Collecter des informations dans les domaines social et culturel

Les critères sociaux sont aussi importants pour une entreprise sociale que les critères se rapportant au marché, à la gestion des ressources, aux institutions et à la technologie. Les projets ADM devraient aider, et tout au moins ne pas nuire aux membres les plus vulnérables de la communauté. Les dynamiques sociales constituent donc un facteur important lors de la conception de la structure organisationnelle de l'entreprise, et peuvent en déterminer le succès ou l'échec.

Objectif

L'objectif d'une analyse sociale est de collecter des informations détaillées sur les producteurs potentiels:

- Le groupe est-il capable de répondre aux activités de marketing?
- Existe-t-il des facteurs externes risquant d'en empêcher la participation?

Il faut également évaluer les impacts potentiels directs et indirects des produits proposés sur la communauté afin de pouvoir adopter des actions socialement sensibles et réduire les impacts négatifs des opérations.

Comment procéder

Les collecteurs de données:

- Évalueront le degré de participation des entrepreneurs potentiels aux activités proposées;
- Évalueront la capacité des entrepreneurs potentiels à s'adapter aux changements.

Lorsque les entrepreneurs potentiels participent à l'analyse sociale, ils sont à même de sélectionner des produits qui correspondent à leurs besoins. Ils acquièrent également des connaissances qu'ils pourront appliquer lorsqu'ils suivront le succès du processus.

Tous les sous-groupes du groupe d'entrepreneurs devront être représentés afin qu'ils puissent exprimer leurs propres attentes et inquiétudes et influencer non seulement la sélection des produits, mais aussi l'échelle et l'organisation des entreprises futures.

Liste de Contrôle 3: Enquête locale – Informations nécessaires au niveau local dans les domaines social et culturel

Utilisez la liste de contrôle 3 qui apparaît ci-dessous pour collecter les données sur les domaines social et culturel. Cette liste de contrôle doit être compilée pour chaque produit.

DOMAINE SOCIAL/CULTUREL	
Contrôle sur le produit	<ul style="list-style-type: none">• Qui consacre son temps à la production, à la transformation et au commerce du produit? (Hommes? Femmes? Enfants?)• Qui décide de l'utilisation du revenu procuré par le produit? Hommes? Femmes?



Outil 12 – Calendrier des activités

Objectif

L'outil 'Calendrier des activités' sert à comprendre la distribution de la charge de travail entre les hommes et les femmes du groupe d'entrepreneurs potentiels.

Le calendrier vise à établir, sur une période donnée, des cycles ou des tendances régulières d'activités liées aux produits forestiers. Ces cycles sont importants pour déterminer des facteurs tels que la participation des femmes, la disponibilité de la main-d'œuvre pour de nouvelles activités, et les variations de liquidités.

Pour élaborer le calendrier, vous devrez impliquer les informateurs du groupe d'entrepreneurs potentiels, y inclure les hommes et les femmes, les jeunes personnes et celles plus âgées. Pour une communauté qui possède plusieurs groupes distincts (basés sur l'appartenance à une classe, à une ethnie, à une caste, ou avec des revenus différents, etc.), on pourra rassembler et comparer les calendriers familiaux afin d'identifier les différences d'activités.

En Phase 2 de l'ADM, il faudra obtenir des informations sur la demande de main-d'œuvre (comprenant les hommes, les femmes et les enfants) et sur les produits forestiers. Cela permettra d'évaluer la charge de travail des hommes, des femmes et des enfants, ainsi que la disponibilité de la main-d'œuvre pour des activités futures.

Comment procéder

1. Prenez de grandes feuilles de papier et des feutres (ou si le groupe préfère, dessinez sur le sol)
2. Dessinez le calendrier local sous forme de matrice (avec les colonnes qui représentent les mois de l'année). Notez les noms des mois en langue locale dans chaque colonne.
3. Demandez quels sont les produits forestiers cueillis, ou récoltés, à quel moment et par qui.
4. Demandez qui transforme et vend le produit, et à quel moment.

Mois de l'année	Produits forestiers récoltés ou cueillis	Personnes qui cueillent et récoltent les produits forestiers	Activités liées aux produits forestiers	Personnes qui participent aux activités liées aux produits forestiers
Janvier				
Février				
Mars				
Etc.				

Les groupes de réflexion sont également des outils pouvant servir à évaluer les critères sociaux, lorsqu'ils orientent les discussions sur:

- Les différents rôles des hommes et des femmes dans le contrôle des ressources et leurs conséquences en termes de participation des femmes aux activités de l'entreprise;
- Ceux qui prennent les décisions dans la société;
- Ceux qui contrôlent les revenus tirés des ventes.

À travers ce processus, les entrepreneurs potentiels peuvent éviter les erreurs les plus courantes suivantes:

- Avoir un impact négatif sur les femmes, en leur imposant une augmentation indue de leur charge de travail;
- Violier les traditions locales, les règles religieuses ou non écrites qui pourraient perturber les entreprises;
- Ne pas partager une partie des bénéfices avec les populations locales, ce qui risquerait d'engendrer des conflits sociaux et de perturber les entreprises;
- Utiliser une propriété qui fait l'objet d'un contentieux foncier. Cela risque de créer des problèmes sur le court terme et de faire cesser les activités de l'entreprise sur le long terme.



Outil 13 – Collecter des informations sur les domaines juridique/institutionnel

Objectif

Les critères juridiques et institutionnels sont importants, car ils peuvent contribuer au succès ou à l'échec de l'entreprise. Si le soutien au développement des petites entreprises rurales ou forestières est une priorité nationale, et qu'il est pris en considération par les autorités du district et de la province, les entrepreneurs pourront alors bénéficier d'ouvertures positives telles que les exonérations fiscales durant la phase de lancement, un accès facilité aux institutions formelles de financement, l'accès aux programmes de financement du gouvernement, des formalités simplifiées d'enregistrement des entreprises, l'accès aux infrastructures pour le déplacement, le stockage et le commerce de leurs produits, des contrats de fourniture de produits aux institutions publiques, l'admissibilité aux marchés contrôlés par l'état, etc.

Si le soutien au développement des petites entreprises rurales ou forestières n'est pas une priorité nationale, ou si les autorités de la province et du district ne considèrent pas ce développement important, les entrepreneurs potentiels risquent de ne pas recevoir beaucoup de soutien pour leurs activités. Ils pourraient, par exemple avoir du mal à obtenir des permis ou des licences, ou être fortement imposés, etc. Cela risque de les décourager ou même d'augmenter leurs coûts de production à de tels niveaux que l'activité en deviendra peu attrayante.

Une enquête sur le contexte juridique spécifiera clairement si les règles et réglementations sont favorables au développement des petites entreprises dans le secteur concerné.

L'analyse juridique/institutionnelle a pour objectif de:

- Évaluer l'appui pouvant être fourni par les organisations et institutions locales aux futures entreprises;
- Analyser les aspects juridiques qui pourraient avoir une incidence sur les entrepreneurs potentiels, tels que l'accès aux ressources et les droits des utilisateurs des ressources forestières.

Comment procéder

Les collecteurs de données doivent:

- Identifier les organisations et les institutions qui participent indirectement ou qui pourraient avoir un rapport avec le développement d'entreprise;
- Obtenir des informations sur la politique générale, les règles et réglementations qui risquent de perturber le lancement ou le fonctionnement de l'entreprise.

Les populations locales résidant dans des régions éloignées sont rarement conscientes des règles et réglementations et des questions juridiques qui ont un effet sur le développement des entreprises, car elles ont un accès limité aux informations. Les impliquer dans les analyses juridiques et institutionnelles pourra développer leurs capacités à défendre leurs droits et les introduire à de nouvelles idées.

Pour aider les populations locales à approfondir leurs connaissances des orientations politiques, des règles et réglementations, vous pouvez faciliter une réflexion avec un groupe d'entrepreneurs potentiels en discutant des questions suivantes:

- Quelles sont les orientations politiques, règles et réglementations s'appliquant aux produits forestiers?
- Les lois sont-elles appliquées? Comment les personnes contournent-elles la loi?
- Le gouvernement applique-t-il la loi?
- Le gouvernement fournit-il des directives claires?
- Est-ce que le gouvernement fournit des subventions pour les produits qu'il contrôle?
- Quelles sont les orientations politiques et les réglementations qui régissent l'accès aux ressources et le régime foncier (sur les terres agricoles et dans les forêts)?
- Quelles sont les orientations politiques et réglementations qui régissent l'accès au capital? Les petites compagnies ou industries ont-elles accès au capital? Les communautés ou les membres de la communauté ont-ils accès au crédit formel?
- Le système fiscal actuel crée-t-il des incitations à la commercialisation des produits (bruts ou transformés), ou décourage-t-il de telles activités? Les gouvernements locaux collectent-ils des impôts (comme paiement aux postes de contrôle) sur les biens qui quittent leur comté, préfecture, province?
- Quelles sont les lois qui régissent les exports internationaux de produits (bruts ou transformés)?

Liste de Contrôle 4: Enquête locale – Informations nécessaires au niveau local sur les domaines juridique/institutionnel

Utilisez la Liste de contrôle 4 ci-dessous pour collecter des données sur les domaines juridique/institutionnel.

Votre rôle en tant que facilitateur consistera à fournir ces informations aux entrepreneurs qui pourront alors choisir le meilleur statut juridique qu'ils pourront adopter pour leur entreprise. Cela signifie que vous devrez consacrer du temps à la traduction des textes juridiques dans une langue et un style qui pourront être compris par les entrepreneurs potentiels. Cette liste de contrôle devra être utilisée pour chaque produit.

DOMAINE INSTITUTIONNEL/JURIDIQUE	
Rôle des institutions et organisations locales	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien/rôle existant et potentiel que les institutions locales (y compris les groupes de travail informels, les ONG, les agences gouvernementales et le secteur privé) peuvent fournir à la production (notamment les subventions et les projets), à la transformation et au marketing.
Accès aux ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Droits légaux d'accès aux ressources des producteurs/cueilleurs; • Impact potentiel de l'absence de droits légaux sur la collecte/production des produits dans le futur.
Système foncier	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques promulguées au niveau du district et/ou de la province; • Application au niveau de la communauté.

Suite page suivante

DOMAINE INSTITUTIONNEL/JURIDIQUE	
Enregistrement des entreprises	<ul style="list-style-type: none">• Formes juridiques des entreprises qui existent dans le pays et leurs circonstances spécifiques.



Outil 14 – Collecter des informations dans le domaine de la technologie

Objectif

L'objectif de l'enquête sur la technologie est d'identifier les activités et les coûts associés à la technologie pour chaque produit proposé.

Les principales questions concernant les aspects technologiques du marketing des produits sont les suivantes:

- Quel est le niveau actuel des compétences techniques nécessaires à l'extraction des ressources naturelles, aux opérations post-récolte, à la transformation et au marketing?
- Comment peut-on améliorer ces compétences techniques pour répondre aux exigences du marché?
- Quels sont les coûts des améliorations techniques?

Comment procéder

Les collecteurs de données doivent poser des questions sur les aspects technologiques qui ont une incidence sur le développement d'un produit. Elles doivent avoir un rapport avec:

- Les exigences requises aux différentes saisons pour la transformation, le stockage et le transport des produits sélectionnés;
- Le fossé entre les compétences actuelles et les compétences nécessaires pour répondre aux besoins du marché;
- Les techniques améliorées qui pourraient être utilisées durant la production;
- Les pratiques actuelles de production, de transformation et de marketing (une enquête écologique sera sans doute nécessaire pour les produits forestiers);
- L'étude des infrastructures physiques (routes, voies ferrées, aéroport), de la disponibilité énergétique (eau, électricité, fumier de bovins, combustibles etc.) et des coûts.

Tous les acteurs de la chaîne de commercialisation devront être interviewés au sujet des produits (taille, couleur et qualité), sur les techniques de transformation et les aspects corrélés. Les interviews peuvent être menées auprès de professionnels locaux ou nationaux. Par exemple, dans le cas d'une petite entreprise, il est généralement facile de s'informer du prix d'un équipement simple auprès des sources locales, par contre pour une entreprise de plus grande envergure, il pourrait s'avérer nécessaire de se rendre dans les centres de distribution des équipements.

L'étude technique devra inclure l'analyse des coûts qu'impliquent les améliorations techniques. Il est probable que cette analyse révèle que la technologie proposée ou que la formation nécessaire à l'insertion d'un produit compétitif dans le marché, est trop coûteuse par rapport à la valeur du produit. Dans ce cas, il faudra soit éliminer le produit soit trouver une nouvelle version du produit dont la faisabilité sera étudiée.

Liste de Contrôle 5: Enquête locale – Informations nécessaires au domaine technologique

Utilisez la Liste de contrôle 5, présentée ci-dessous, pour collecter les données sur le domaine technologique. La liste de contrôle doit être utilisée pour chaque produit.

DOMAINE TECHNOLOGIQUE	
Technologie locale	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau actuel des compétences et options techniques locales dont les hommes/femmes disposent pour l'extraction/récolte et les opérations post-récolte (y compris le stockage); pour la transformation et le marketing; • Technologies locales permettant d'améliorer la production et de répondre aux besoins de nouveaux (en croissance) marchés.
Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que le produit peut être déplacé efficacement le long de la chaîne de commercialisation? • Principal moyen de transport le long de la chaîne de commercialisation (camion, voie ferrée, transport aérien, etc.). • Coûts du transport d'une transaction à la suivante (Coût par kg, tonne, conteneur, etc.)? • Accès aux moyens de télécommunication. • Principales sources d'informations sur le marché pour chaque acteur direct.



Outil 15 – Collecter des informations aux niveaux national et international

Liste de Contrôle 6: L'enquête nationale/internationale

L'ENQUÊTE NATIONALE/INTERNATIONALE	
Marché/Finances	<ul style="list-style-type: none"> • Les différents types d'acheteurs et leurs exigences de qualité sur le marché national et international; • La tendance de la demande pour le(s) produit(s) durant les cinq dernières années sur les marchés national et international; • Le volume et la valeur du/des produit(s) vendus dans le pays, et importés ou exporté(s); • Les circuits de commercialisation pour le(s) produit(s) (en incluant également d'autres régions du pays); • Les régions de production des matières premières du produit; • Les coûts de production (transport, manutention, frais juridiques, location, etc.); • Prix et marges; • Toute intervention du gouvernement concernant les prix, l'offre ou les subventions à la production, à la transformation ou au marketing du produit; • Principaux acteurs qui contrôlent la commercialisation du produit (gouvernement, concessionnaires, industrie, etc.); • Les sources existantes et potentielles de financement du capital des entreprises et leurs modalités; • Disponibilité des structures d'appui commerciales: agences et associations qui peuvent aider à distribuer/commercialiser le produit sur le marché national et/ou international.
Gestion des ressources naturelles/Environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un inventaire national des différents types de ressources; • Existence d'un rapport sur la productivité de la ressource; • Existence d'une enquête sur la régénération de la ressource concernée; • Modèles de gestion des ressources qui ont été élaborés pour réduire l'impact de la cueillette du produit sur le stock de ressources naturelles; • Expérience dans l'établissement de certifications de produits écologiquement rationnels.

Suite page suivante

L'ENQUÊTE NATIONALE/INTERNATIONALE	
Social/Culturel	<ul style="list-style-type: none"> • Le travail des femmes est-il réglementé? Le travail des enfants fait-il l'objet de restrictions? • Les exigences de qualité sont-elles adaptées aux compétences et aux activités des entrepreneurs ruraux? Quel sera l'impact de la nouvelle activité sur la charge de travail de groupes spécifiques? • Utilise-t-on des certificats pour produire des biens socialement acceptables?
Juridique/Institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Les réglementations concernant les droits d'utilisation du sol, l'extraction, le transport, les exigences de qualité et le contrôle, le commerce des produits concernés (frais, impôts, quota, etc.); • Les mesures d'incitation/subventions du gouvernement à la production, à la fixation des prix qui encouragent ou découragent la commercialisation du produit; • Les contraintes politiques internationales (par ex. interdiction) qui s'appliquent au produit ou à la transformation du produit; • L'existence d'accords commerciaux internationaux.
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des structures d'appui/d'assistance technique: <ul style="list-style-type: none"> – Partenaires potentiels qui développent une nouvelle technologie. – Recherche technique effectuée sur le produit dans le pays ou à l'étranger. • Les techniques de transformation du produit sont-elles disponibles dans le pays ou à l'étranger?



Outil 16 – Informations à collecter: quoi, où et qui

Critères	Informations manquantes	Informateur/Source d'information	Qui collectera ces informations*
Marché/Économie			
Gestion des ressources naturelles/ Environnement			
Social/Culturel			
Institutionnel/ Juridique			
Technologie, recherche et développement des produits			

* Les options comprennent le groupe d'entrepreneur potentiels, le groupe d'entrepreneurs potentiels avec le facilitateur, le personnel du projet au niveau national ou un consultant.



Outil 17 – Collecter des informations dans le cadre de l'ADM

1. Examiner les publications

La collecte d'informations précises et en temps opportun peut s'avérer difficile, spécialement dans les pays où l'accès aux textes officiels publiés est limité. Lorsque vous examinerez votre documentation, soyez conscients des limites de certaines sources. Par exemple, les données enregistrées par les agences officielles de commerce qui promeuvent les produits du pays ont tendance à être trop optimistes. Dans d'autres cas, les sources telles que les ONG multilatérales, bilatérales ou internationales, vous fourniront des informations abondantes. Il est fréquent, en raison de la nouveauté du sujet, que les informations sur le marketing des produits forestiers soient rares.

Il n'est cependant pas nécessaire d'obtenir des chiffres précis durant l'identification des produits et des marchés, car, pour obtenir un tableau général de la situation, des informations approximatives suffiront.

INFORMATIONS GÉNÉRALES

- Documents, minutes et rapports produits par des experts, des départements et agences, des services de communication, des universités, bibliothèques, communautés locales, et des groupes d'intérêt spéciaux, tels que les commerçants locaux, les compagnies d'importation et d'exportation, les unités industrielles, les centres de promotion du commerce, les institutions de recherche et les groupes professionnels.

INFORMATIONS AU NIVEAU INTERNATIONAL

- Banques de données internationalers sur le commerce de s produits forestiers sélectionnés;
- Les bibliothèques et les départements de la communication d'instituts de recherche spécifiques;
- Producteurs, fabricants et commerçants de produits forestiers.

INFORMATIONS AU NIVEAU NATIONAL

- Décrets et lois du Ministère des Forêts ou de l'Agriculture sur l'extraction, le commerce et la transformation des produits;
- Inventaire national des produits forestiers; branche spécifique du ministères des Forêts;
- Statistiques provenant des centres ayant un rapport avec le commerce et l'industrie ou de centres de promotion du commerce;
- Transactions d'un produit effectuées par des compagnies privées ou semi-publiques;
- Expériences et études sur les produits forestiers effectuées par les organisations non gouvernementales internationales ou les agences multilatérales;
- Données de la Chambre de commerce.

Suite page suivante



2. Interviewer

La collecte d'informations provenant de sources directes, en ayant recours à des interviews ou en se basant sur l'observation, est une des tâches les plus ardues pour les utilisateurs du processus ADM. Un des problèmes fréquents est causé par le peu de temps et d'attention attribués à la préparation des outils d'entretiens, remettant ainsi en cause la validité et la fiabilité des informations.

Il est important que le facilitateur passe du temps avec les collecteurs d'informations, pour les former aux techniques de l'entretien et de l'observation. Des collecteurs d'informations peu préparés collecteront des informations inappropriées et peu fiables.

Mener une interview

La liste de contrôle suivante propose des points de repère pour mener une interview.

Faites en sorte que votre interview soit informelle	Seules quelques questions doivent être préparées à l'avance. Pendant l'entretien, d'autres questions importantes seront suscitées par ce que vous observez, par les réponses des personnes interrogées, et les sujets dont elles voudront parler.
Sélectionnez les principaux informateurs	Les informateurs pourront être des petits producteurs, des traiteurs, des grossistes ou des détaillants, des chefs d'une association de producteurs, des gros producteurs, des fonctionnaires, etc.
Travaillez vos techniques d'entretien et d'enregistrement des informations	Les informations les plus utiles sont obtenues généralement en posant les questions simplement ou indirectement et en liant les questions aux observations.

Suite page suivante

Posez beaucoup de questions et préparez-vous	Répétez à l'avance les questions que vous poserez en suivant les «six suggestions»: Qui, quoi, pourquoi, quand, où et comment? Obtenez des réponses plus significatives en posant des questions ouvertes. Distinguez les réponses qui rapportent des faits, de celles qui mentionnent des rumeurs ou des opinions. Écoutez toujours patiemment. Laissez la personne interrogée, parler, même si au premier abord, sa réponse ne semble ne pas correspondre à la question posée.
Faites en sorte que la personne interrogée se sente à l'aise	Soyez ponctuel, et expliquez le but de votre visite dès que vous arrivez. Demandez la permission de prendre des notes. Faites en sorte que la personne interrogée se sente à l'aise (par exemple, commencez par une conversation agréable sur le magasin, l'usine, la ferme, le temps). Les entretiens ne doivent pas durer plus d'une heure.
Choisissez un lieu approprié pour une interview	L'entretien devrait être effectué, si possible, sur le lieu des activités. Par exemple, si l'interview a pour objet les produits forestiers, il vaudra mieux la mener dans une forêt. Si l'interview se concentre sur les produits agricoles, organisez-la sur une ferme.
Respectez les informateurs et profitez de leurs enseignements	Ne faites aucun commentaire négatif sur les activités des personnes que vous interviewez. Par exemple, il serait inopportun de critiquer leurs méthodes de récolte, même si vous les considérez comme destructives. L'équipe collecte des informations pour apprendre. Approfondissez les questions importantes pour les personnes que vous interrogez.
Préparez des plans de terrain quotidiens et à long terme	Voir la section 4, ci-dessous sur la préparation d'un plan d'enquêtes de terrain.
Comparez vos notes	Les informations collectées devront être étudiées chaque jour (voir Section 4 sur la préparation d'un plan d'enquêtes de terrain) en enregistrant les résultats.

Techniques d'interview

Les collecteurs d'informations doivent savoir comment mener des interviews et comment se servir de la palette de techniques pour valider les informations.

Interview semi-structurée

C'est une interview informelle qui commence par une liste de points au sujet desquels l'enquêteur voudrait obtenir des informations. Certaines personnes préfèrent avoir une liste détaillée, afin de ne pas oublier les questions à poser, tandis que d'autres préfèrent avoir les grandes lignes de leur entretien. Dans les deux cas, l'interview doit être aussi amicale et naturelle que possible. Encouragez les personnes à mentionner des sujets auxquels l'enquêteur n'avait pas pensé.

Entretien avec un informateur clé

À plusieurs moments du processus ADM, il deviendra nécessaire d'obtenir des informations plus précises. Dans ce cas, il sera utile d'interroger des personnes soigneusement sélectionnées qui ont des connaissances précises sur le sujet soulevé.

Quelques outils utiles pour les interviews

- Pourquoi cette question est-elle insatisfaisante?

Les collecteurs d'informations doivent éviter les questions ambiguës ou orientées. Aux questions orientées les personnes interrogées répondent par un «oui» ou un «non», tandis qu'une question qui contient les termes quoi, quand, où, qui, pourquoi et comment ouvre une discussion

- Pourquoi?

En posant la question «mais pourquoi?», ou «Pourriez-vous m'en dire un peu plus à ce sujet?», et «voulez-vous ajouter quelque chose?», l'enquêteur en apprendra plus sur la question initiale et obtiendra des informations de meilleure qualité.

Techniques de validation des informations

- Triangulation:

C'est une manière de vérifier l'exactitude des informations, en considérant un problème d'autant de points de vue que possible, et d'au moins trois. La triangulation est obtenue en utilisant différents outils pour collecter des informations sur le même sujet (par ex. des cartes, des transects et des graphiques de tendance) et en écoutant les points de vues de différentes personnes sur la même question (femmes/hommes, jeunes/âgés, riches/pauvres). Les notes prises durant les entretiens devront faire l'objet de discussions durant l'examen quotidien des informations collectées.

- Juger de la fiabilité des informations:

Il vaut mieux collecter une petite quantité d'informations fiables que de grandes quantités d'informations ambiguës ou peu fiables. Afin d'éviter de rassembler des informations peu fiables, l'enquêteur devra évaluer les réponses et déterminer s'il peut inclure les informations ou les intégrer plus tard.

Les informations collectées devront être classées dans l'une des catégories suivantes:

- Acte: un fait spatial – temporel – spécifique que tout le monde reconnaît;
- Opinion: le point de vue d'un individu ou d'un groupe sur un sujet; ou
- Rumeur: une information dépourvue de fondement, provenant d'une source inconnue.

Les opinions et rumeurs doivent être vérifiées.

3. Observation

L'observation physique n'est pas une méthode fréquente de collecte des informations. Cependant, il est important de s'assurer que les interviews soient complétées par des observations physiques.

Par exemple en visitant à pied:

- Une communauté, vous obtiendrez des informations sur l'utilisation des terres, l'économie locale, la division du travail (qui fait quoi?) et sur les activités saisonnières;
- Une usine, vous obtiendrez des informations sur la technologie, le travail, la qualité des produits et sur le stockage;
- Un marché, vous obtiendrez des informations sur le nombre de vendeurs, sur la qualité des produits et sur les infrastructures.

Les collecteurs d'informations peuvent lier ce qu'ils voient aux questions qu'ils ont posées durant les interviews.

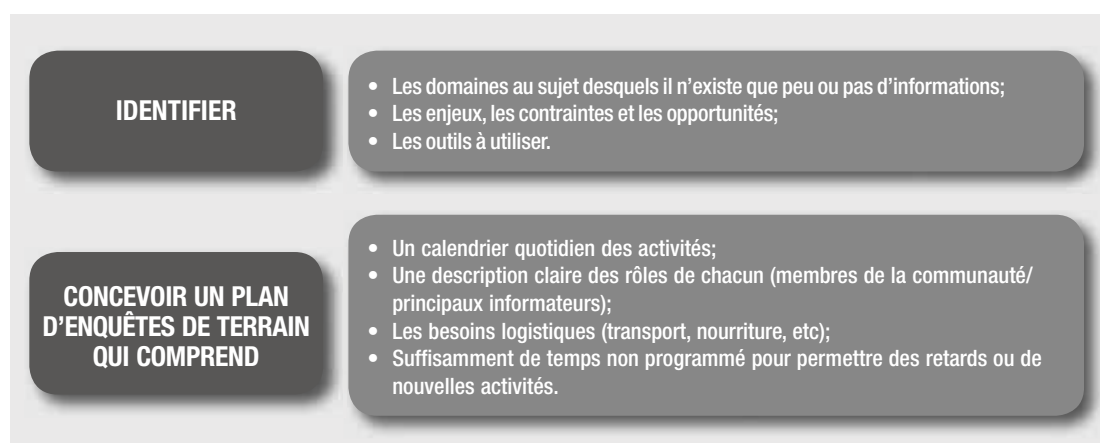
Par exemple:

- Ils peuvent désigner un produit et poser des questions à son sujet.
- Si des produits provenant d'arbres à proximité du domicile de la personne interrogée sont vendus, l'enquêteur peut poser des questions sur ces produits, sur la gestion des arbres, sur la valeur des produits, etc.
- Si les produits sont en cours de transformation, les collecteurs d'informations peuvent demander s'ils sont destinés à la consommation familiale, ou à la vente, qui les transforme, qui les vend, et à qui ils sont vendus.
- Dans une forêt, les collecteurs d'informations peuvent désigner des arbres et demander quand (ou si) ils ont été plantés, quel est leur âge, à quelles fins ils sont utilisés. Les collecteurs d'informations peuvent également poser des questions sur d'autres produits de la forêt.
- Dans une boutique ou sur un étal au marché, les collecteurs d'informations peuvent s'enquérir de la provenance des produits, des ventes prévues pour la journée, des acheteurs, des quantités vendues, ils peuvent demander si le commerçant les a achetés directement du producteur, et si les transactions se font en espèces ou à crédit, etc.

4. Préparer un plan d'enquêtes de terrain

Un plan d'enquêtes de terrain est un moyen efficace pour optimiser le temps consacré à la collecte des informations. Ce programme doit inclure le calendrier des interviews, les sujets et la liste d'informateurs. Il faudra à la fois un plan d'enquêtes de terrain à long terme et un plan quotidien qui devront être constamment révisés au fur et à mesure de l'obtention et de l'analyse des informations. Les plans d'enquêtes de terrain ne sont pas des calendriers rigides, mais plutôt des directives souples.

Pour élaborer le plan d'enquêtes de terrain:



Examen quotidien effectué après la visite de terrain:

ÉVALUER LA PERFORMANCE DE L'ENQUÊTEUR	<ul style="list-style-type: none">• Les questions étaient-elles ouvertes?• Les questions ont-elles suivi une séquence logique?• Les informations ont-elles été approfondies?• Ce qui s'est bien passé?• Ce qui doit être amélioré?
RÉPONDEZ AUX QUESTIONS SUIVANTES	<ul style="list-style-type: none">• Quelles informations supplémentaires sont nécessaires?• Quels enseignements ont été tirés?• Des informations similaires ont-elles été collectées à d'autres sources?• L'information est-elle exacte?• Quels nouveaux enjeux sont apparus au terme de cette journée d'activités sur le terrain?• Comment pourrait-on collecter des informations sur de nouveaux enjeux?• Quelles nouvelles informations doit-on collecter?
ORGANISER UNE DISCUSSION SUR LE(S) PRODUIT(S) QUI SONT ÉVENTUELLEMENT À ÉLIMINER	<ul style="list-style-type: none">• Existe-t-il des politiques/réglementations qui empêcheraient la cueillette ou la récolte d'un produit?• Existe-t-il un monopole du contrôle de ce produit?• Les entrepreneurs ne veulent-ils pas augmenter la production?• Le produit est-il actuellement surexploité? Est-il en train de devenir plus difficile à trouver ou à cueillir?• Y a-t-il un excédent de l'offre du produit (trop de plantations, d'arbres, etc)? Cela contribue-t-il à maintenir des prix bas?• La demande pour le produit est-elle faible ou en déclin?
PRÉPAREZ VOTRE PROCHAINE JOURNÉE	<ul style="list-style-type: none">• Quelles sont les activités de terrain prévues pour demain?• Qui fera quoi?• Quels informateurs participeront?• Quelles dispositions logistiques faut-il prendre (transport, nourriture, etc.)?

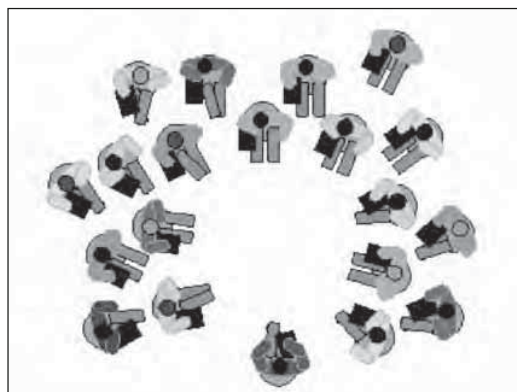


Outil 18 – Débat à découvert (en cercles concentriques)

Un débat à découvert est une forme de dialogue qui permet d'aborder des sujets avec de grands groupes.

Le débat à découvert comprend un petit groupe de personnes (généralement 5 à 8) assis en cercle, qui discute en présence d'un plus grand groupe d'auditeurs. C'est une façon créative d'inclure le « public » à une discussion en petit groupe.

Ces discussions qui sont largement auto-organisées possèdent généralement un facilitateur ou un modérateur. Les cercles concentriques font presque toujours partie d'un plus vaste processus de dialogue et de délibération.



<http://www.learningandteaching.info/teaching/handouts.htm>

Organiser un débat à découvert

Cinq à huit chaises sont disposées en cercle. C'est le cercle intérieur.

Les autres chaises sont disposées en cercles concentriques autour du premier cercle. Les personnes qui ont été choisies ou qui se sont portées volontaires, forment le premier cercle, tandis que le reste du groupe est assis sur des chaises autour du premier cercle. Le facilitateur introduit le sujet et les participants qui font partie du premier cercle commencent la discussion. L'auditoire qui les entoure écoute, mais ne participe pas à la discussion.

Il existe deux types de débats à découvert:

- Le débat à découvert ouvert, où quelques (1 ou 2) chaises sont vides.
N'importe quel membre de l'auditoire peut, à tout moment, occuper la chaise vide et se joindre à la discussion. Dans ce cas, un de ceux qui composent le premier cercle doit accepter de le quitter pour libérer une chaise. La discussion continue avec des participants qui entrent dans le premier cercle et le quittent.
Si aucune chaise n'est vide et qu'un membre de l'auditoire désire se joindre à la discussion. Ce membre ou le facilitateur peut demander à quelqu'un de quitter le premier cercle.
- Le débat à découvert fermé où toutes les chaises sont occupées.
Le facilitateur divise les participants en deux groupes (ou plus si nécessaire).
Les premiers participants débattent pendant un laps de temps du sujet proposé par le facilitateur. Au terme du délai imparti (ou lorsqu'aucun nouvel argument n'est présenté dans la discussion), les premiers participants quittent le premier cercle et un nouveau groupe de l'auditoire les remplace.
Cela peut continuer jusqu'à ce que tous les membres de l'auditoire aient passé un certain temps dans le premier cercle.

Le modérateur commence le débat à découvert en invitant les participants à s'asseoir en cercle, il explique au groupe comment se déroule le débat qu'il engage en posant une question provocante, et en invitant les participants à la commenter. Lorsque le temps imparti s'est écoulé, le modérateur ferme le premier cercle et résume la discussion. Le modérateur doit:

- Mesurer l'opportunité de cette technique pour les objectifs de l'événement;
- Expliquer comment fonctionne ce processus et quel est le rôle des participants;
- Résumer la discussion;
- Stimuler la discussion entre les membres du premier cercle;
- Préparer quelques questions à poser aux participants une fois qu'ils se seront recomposés en un grand groupe.



Outil 19 – Compiler et présenter les résultats de l'enquête de la Phase 2 Étape 1

Les principaux outils nécessaires pour agréger les données des enquêtes seront présentés durant le premier atelier de la Phase 2. Vous devrez alors expliquer qu'au terme des enquêtes, tous les collecteurs de données devront se réunir pour compiler leurs informations.

Les informations se baseront sur les outils suivants:

- Le schéma de la chaîne de commercialisation qui présente les acteurs directs à différentes stades géographiques de la chaîne ainsi que la forme/qualité des produits à chaque stade. On peut ajouter une section au schéma qui décrit les principales contraintes mises en évidence par l'enquête à chaque maillon de la chaîne et suggérer les améliorations possibles. Voir l'exemple du schéma d'une chaîne de commercialisation simple, Outil 20.
- Le Tableau 1 des données sur le marché avec les prix des produits, les unités, les quantités, les volumes et l'origine des matières premières, la destination des produits et les coûts de production pour tous les produits. Voir le tableau de l'Outil 21.
- Un tableau proposant une estimation générale de la taille du marché.
- Les calendriers de production et des ventes (voir le format ci-dessous). Voir les tableaux de l'Outil 22.
- Un dessin des processus de production. Voir l'exemple de l'Outil 24.
- Une estimation des revenus générés par les ventes, des coûts de production et de la rentabilité des produits existants et des nouveaux produits qui dérivent des produits existants.

Pensez à intégrer les données de l'enquête nationale:



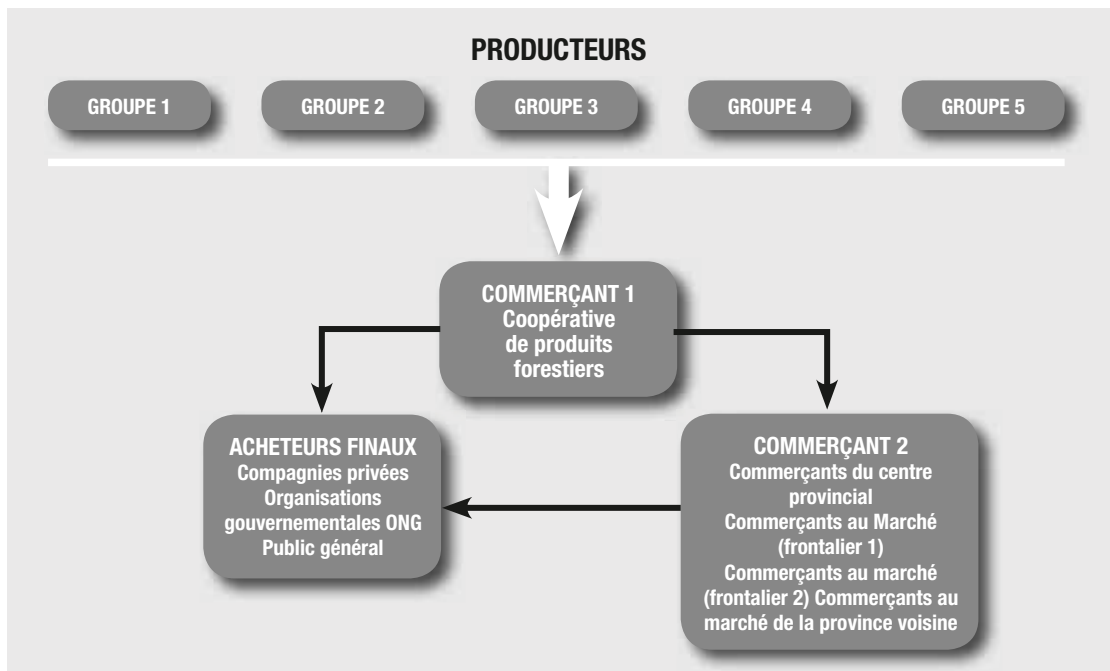
- Si les informations se contredisent ou si des informations manquent encore, vous devrez compléter l'enquête en effectuant d'autres interviews.
- Comme en Phase 1, ne compilez pas les données vous-même, aidez plutôt les entrepreneurs à le faire eux-mêmes, même si cela prend plus de temps. Cela développera leurs capacités et leurs compétences.



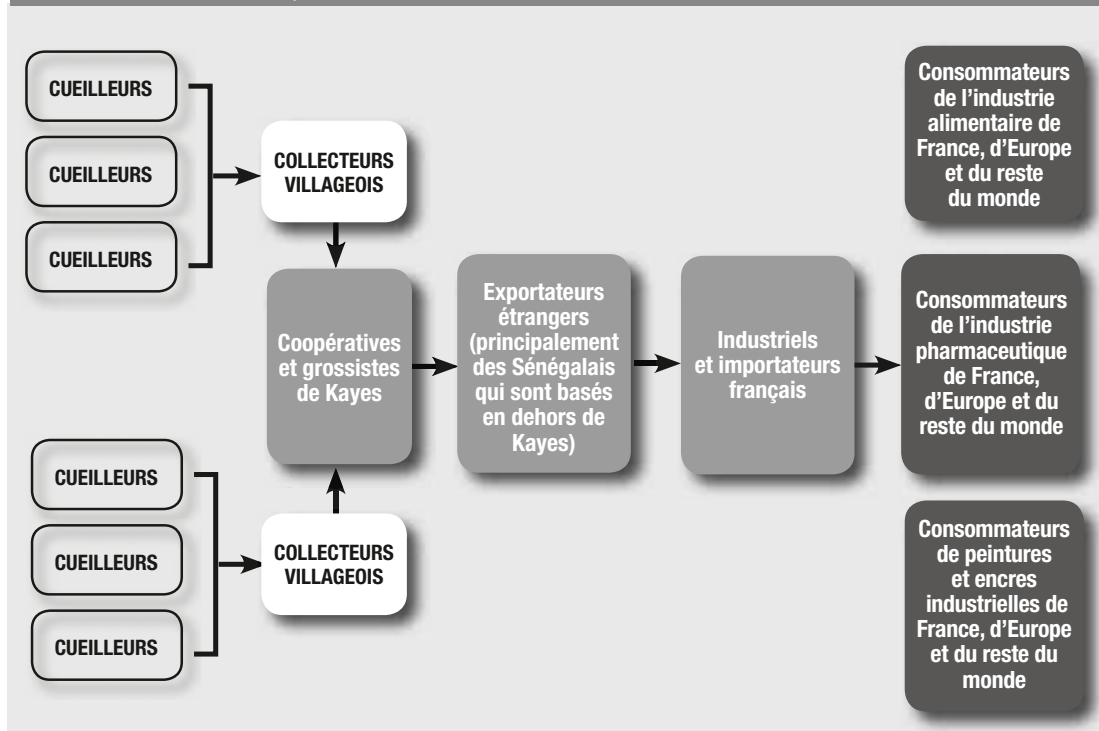
Outil 20 – Exemple de schéma représentant une chaîne de commercialisation simple



Chaîne de commercialisation – Mongolie



EXEMPLE: SCHÉMA DE LA CHAÎNE DE COMMERCIALISATION DE LA GOMME ARABIQUE DANS LA PROVINCE DE KAYES, MALI





Outil 21 – Données sur le marché (1 tableau par produit)

Informateurs*	Prix d'achat (unité)	Prix de vente (unité)	Quantité/ Volume vendu par informateur	Coûts du transport	Coûts d'emballage	Taxes	Coûts de stockage/ Location	Marges	Remarques
Producteur a									
Producteur b									
Producteur c									
Moyenne									
Commerçant 1a									
Commerçant 1b									
Commerçant 1c									
Moyenne									
Commerçant 2a									
Commerçant 2b									
Commerçant 2c									
Moyenne									
Consumer a									
Consumer b									
Moyenne									

* Note: comprend tous les informateurs qui ont fourni des données lors des enquêtes locales et nationales. Cela peut comprendre les producteurs, les commerçants (grossistes, fabricants, détaillants, exportateurs, consommateurs, etc.).

Note: le nombre de lignes peut être ajusté au nombre d'informateurs; on peut ajouter des colonnes pour insérer d'autres coûts de production.



Outil 22 – Estimation générale de la taille du marché pour un produit (en volume et valeur)

Informateurs*	Quantité/ Volume vendu (unité)	Prix de vente (unité)	Revenu génééré par les ventes	Nombres d'acteurs qui font la même activité	Quantité/ Volume total estimé par type d'acteur	Valeur totale estimée par type d'acteur	Problèmes que doit affronter l'informateur
Producteur a							
Producteur b							
Producteur c							
Moyenne							
Commerçant 1a							
Commerçant 1b							
Commerçant 1c							
Moyenne							
Commerçant 2a							
Commerçant 2b							
Commerçant 2c							
Moyenne							
Consommateur a							
Consommateur b							
Moyenne							

* Note: comprend tous les informateurs qui ont fourni des données lors des enquêtes locales et nationales. Cela peut comprendre les producteurs, les commerçants (grossistes, fabricants, détaillants, exportateurs, consommateurs, etc.).

Note: le nombre de lignes peut être ajusté au nombre d'informateurs; on peut ajouter des colonnes pour insérer d'autres coûts de production.



Outil 23 – Calendrier de la production et des ventes



Calendrier de la production et des ventes – Mongolie

Élevée	_____

Moyenne- élevée	_____

Moyenne- faible	_____

Faible	_____

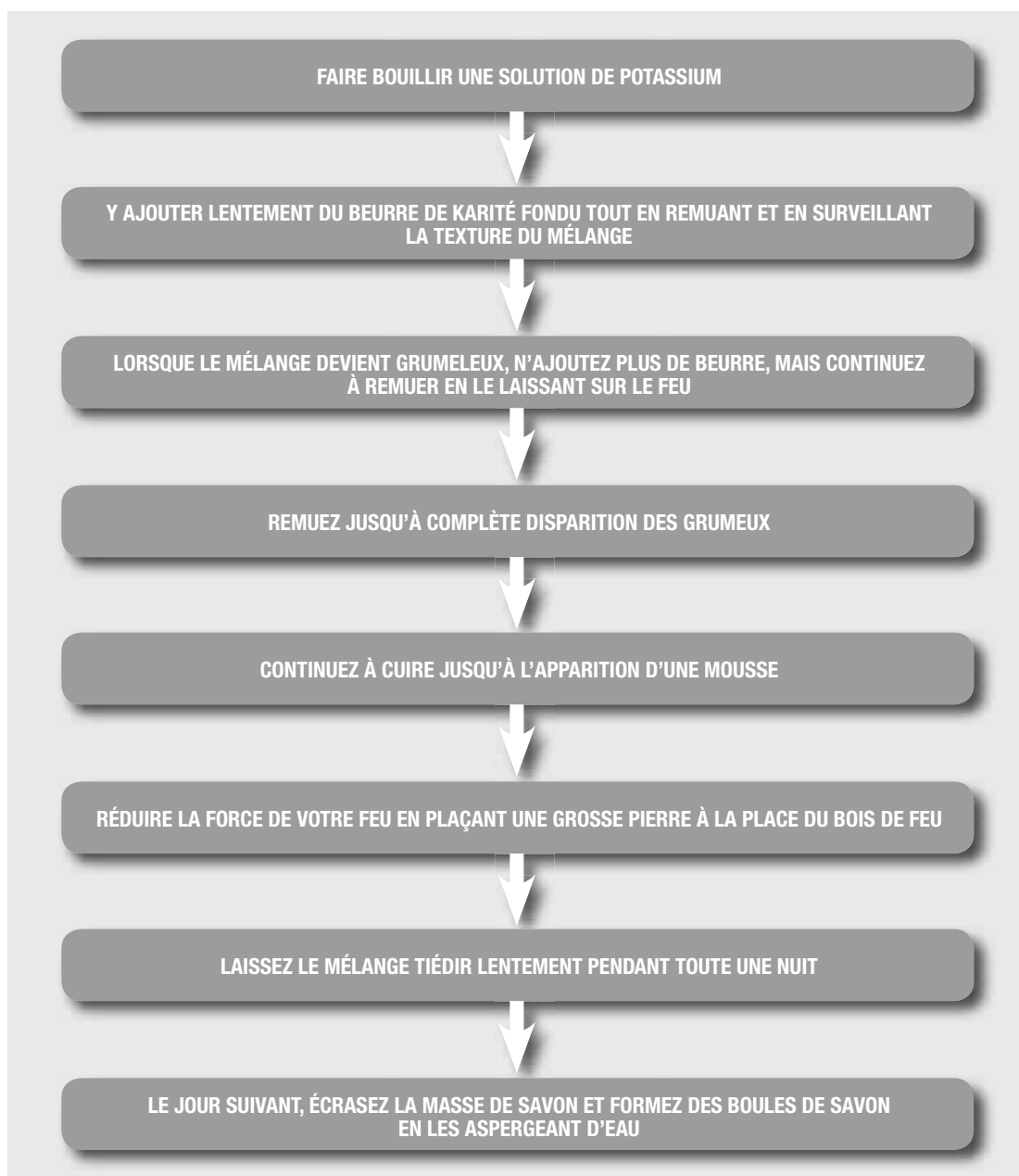
	Jan Févr Mar Avr Mai Juin Juil Août Sept Oct Nov Déc

Note: soyez prudent d'inclure des scores pour les niveaux mensuels de ventes et production.

- Les niveaux de disponibilité (faible, moyenne ou moyenne-faible, moyenne-élevée, élevée) sont ajoutés dans la partie gauche du tableau.
- Des lignes différentes, une pour la production, et une pour les ventes, seront dessinées en fonction des niveaux de production et de vente au cours des mois de l'année.



Outil 24 – Exemple de processus de production traditionnelle du savon de Karité



Source: *Traitement traditionnel des fruits et noix sauvages dans la région de la Boucle du Mouhoun, Burkina Faso* – M. Niéyidouba Lamien.



Outil 25 – Identifier les collecteurs de données pour les enquêtes locales en Phase 2

Comment procéder

- Facilitez une discussion sur le rôle et les responsabilités des collecteurs de données, en insistant sur le fait que le groupe doit pouvoir se fier à eux, étant donné que les informations sur le marché sont cruciales pour le développement d'entreprise.
- Demandez aux entrepreneurs potentiels d'identifier les individus qui devront mener les enquêtes de la Phase 2 au nom du groupe. Ces représentants devront être actifs, et être de préférence impliqués dans la production, le commerce ou la transformation d'un ou plusieurs produits présélectionnés. Ils devront également avoir du temps à consacrer aux enquêtes, savoir prendre des notes et être capables de retransmettre les données.
- Demandez aux collecteurs de données qui ont été sélectionnés s'ils se sentent prêts à endosser cette responsabilité.
- Répondez aux questions et aux préoccupations dont on vous fait part.



Outil 26 – Préparer le plan d'enquêtes

Comme cela a été expliqué ci-dessus, l'enquête est composée de deux parties principales: une section locale, menée par des collecteurs de données, et un élément national coordonné par le projet qui fournira des informations auxquelles les collecteurs de données ne peuvent accéder facilement. Les résultats de ces deux enquêtes sont d'une importance égale pour la sélection de produits prometteurs et des entreprises.

Objectif

Pendant le premier atelier de la Phase 2, votre rôle de facilitateur aidera les collecteurs de données à préparer leurs formulaires de rapport d'enquêtes.

Comment procéder

- Les collecteurs de données devront d'abord faire la liste des informations dont ils ont besoin. Ultérieurement, vous les aiderez à choisir les formulaires de rapport de leurs enquêtes.
- Certains collecteurs recueilleront des informations au niveau du village et du district tandis que d'autres travailleront au niveau de la province. Les collecteurs peuvent choisir de travailler sur un produit donné qu'ils étudieront à tous les niveaux, du district à la province.

Suggestions pour la facilitation:



- Au cours des enquêtes, les femmes menant les interviews risquent d'être intimidées et de se retrancher derrière les hommes qui réalisent les interviews. Veillez à utiliser des méthodes qui renforceront la participation des femmes, en créant par exemple des groupes de travail féminins, ou en les chargeant d'une partie spécifique de l'enquête.
- Les collecteurs de données devront contrôler toutes les informations qu'ils recueillent, y compris les données qui ne relèvent pas de leur responsabilité. Toutes les informations, y compris celles collectées aux niveaux national et international doivent être mises à la disposition des entrepreneurs avant la sélection des produits.
- Les entrepreneurs potentiels devront sélectionner un partenaire qui recueillera les informations aux niveaux national et international, ou tout au moins approuver cette sélection.



Outil 27 – Plan d'action des activités sur le terrain en Phase 2

Activités	Qui	Quand	Soutien	Coûts

Situation actuelle:



Outil 28 – Liste de contrôle pour la conduite des enquêtes de l'Étape 1 en Phase 2

Au terme de la première réunion de préparation pour la Phase 2, tous des collecteurs de données devront:

- Savoir sur quel(s) produit(s) (existant ou nouveau) ils doivent recueillir des informations;
- Établir des contacts avec les informateurs/sources d'information qu'ils devront consulter durant l'enquête;
- Connaître la date de leur enquête et savoir qui les accompagnera;
- Savoir comment ils se rendront chez ceux qui font l'objet de l'enquête et comment ils se seront accordés avec le groupe d'entrepreneurs potentiels (ou le projet) sur le paiement des frais de transport;
- Posséderont une liste des informations manquantes et une liste de questions qu'ils devront poser pour obtenir ces informations;
- Auront les formulaires de rapport d'enquête à portée de main pour enregistrer ces données;
- Auront reçu une formation en techniques d'entretien et d'observation, et sauront valider ces informations;
- Sauront qui contacter pour obtenir de l'aide;
- Sauront quand se tiendra la réunion au cours de laquelle les données de l'enquête seront agrégées et compilées.



Outil 29 – Tableau d'évaluation d'un produit (TEP)

Date:..... *Village:*.....

Facilitateur(s):..... *District:*.....

Produit:.....

	Marché/ Économie	Gestion des ressources naturelles/ Environnement	Social/Culturel	Institutionnel/ Juridique	Technologie, recherche et développement sur un produit
Opportunités					
Contraintes					
Solutions possibles					



Outil 30 – Liste de contrôle des critères de sélection des produits et de leurs notations

CRITÈRES	ÉCHELLE	NOTATION
ÉCONOMIE/MARCHÉ		
Offre/Disponibilité des matières premières	Importante Modérée Limitée Très limitée	4 3 2 1
Demande du marché	Importante Modérée Limitée Très limitée	4 3 2 1
Concurrence (dans un créneau commercial)	Faible Modérée Forte Très forte	4 3 2 1
Obstacles empêchant l'entrée des entreprises sur le marché	Limités Modérés Sérieux Très sérieux	4 3 2 1
Marge/Rentabilité	Importantes Modérées Réduites Très réduites	4 3 2 1
Capital d'investissement disponible	Important Modéré Réduit Très réduit	4 3 2 1
GESTION DES RESSOURCES NATURELLES/ENVIRONNEMENT		
Disponibilité (temporelle)	Presque toujours Occasionnellement Rarement/en fonction des saisons Très rarement	4 3 2 1

Suite page suivante

CRITÈRES	ÉCHELLE	NOTATION
GESTION DES RESSOURCES NATURELLES/ENVIRONNEMENT		
Disponibilité (spatiale): temps nécessaire pour trouver et cueillir les ressources	Répandues Moyennement répandues Rares Très rares	4 3 2 1
Uniquement pour les produits agricoles Laps de temps entre la plantation et la récolte	Court Moyen Long Très long	4 3 2 1
Uniquement pour les produits forestiers Potentiel régénératif	Élevé Modéré Faible Très faible	4 3 2 1
Pour les produits forestiers uniquement Impact de la cueillette sur la survie de l'espèce	Minimal Modéré Grave Très grave	4 3 2 1
Impact positif de l'entreprise sur l'environnement	Élevé Modéré Faible Très faible	4 3 2 1
SOCIAL/CULTUREL		
Bénéfices indirects pour la communauté	Positifs Passent inaperçus Négatifs Très négatifs	4 3 2 1
Connaissance du produit	Élevée Modérée Faible Très faible	4 3 2 1

Suite page suivante

CRITÈRES	ÉCHELLE	NOTATION
SOCIAL/CULTUREL		
Potentiel de création d'emplois	Élevé Modéré Faible Très faible	4 3 2 1
Impact sur les hommes et les femmes/ activité effectuée par	Uniquement par les femmes Les femmes et les hommes Quelques hommes Uniquement des hommes	4 3 2 1
INSTITUTIONNEL/JURIDIQUE		
Restrictions réglementaires (permis, licences, quota, etc.)	Élevées Modérées Faibles Très faibles	4 3 2 1
Coûts juridiques (frais, taxes, royalties, etc.)	Très faible Faibles Modérés Élevés	4 3 2 1
Soutien des institutions locales/ nationales	Massif Modéré Faible Très faible	4 3 2 1
TECHNOLOGIE		
Approprié aux entrepreneurs ruraux (Quant à l'emplacement des activités de transformation)	Dans le foyer d'habitation Village District Province/autre	4 3 2 1

Suite page suivante

CRITÈRES	ÉCHELLE	NOTATION
TECHNOLOGIE		
Approprié aux entrepreneurs ruraux (quant à la technologie/expertise en transformation produits)	Très approprié Moyennement Peu approprié Très peu	4 3 2 1
Ressources humaines: nombre	Élevé Modéré Limité Très limité	4 3 2 1
Ressources humaines: compétences	Élevées Modérées Faibles Très faibles	4 3 2 1
Infrastructures existantes	Nombreuses En quantité modérée Peu nombreuses Très peu nombreuses	4 3 2 1

Note: ajoutez ou éliminez des critères en fonction des décisions des entrepreneurs.

Note: il est plus aisé de gérer quelques critères d'importance cruciale qu'un grand nombre de critères dont une partie n'est pas pertinente.



Outil 31 – Comparaison des notes obtenues par les produits

Date:..... Village:.....

Facilitateur(s):..... District:.....

Villageois:

Enregistrez les notes de chaque produit compilées dans les formulaires de sélections des produits.

CRITÈRES	PRODUITS							
Marché/Économie								
Offre de matières premières								
Demande du marché								
Concurrence (dans la niche commerciale)								
Obstacles empêchant l'entrée des entreprises dans le marché								
Marges/rentabilité								
Besoins en capital d'investissement								
Sous-total								
Gestion des Ressources naturelles/Environnement								
Disponibilité (temporelle)								
Disponibilité (spatiale)								
<i>Pour les produits agricoles uniquement:</i>								
Laps de temps entre la plantation et la récolte								
<i>Pour les produits forestiers uniquement:</i>								
Potentiel régénératif								
Impact de la récolte sur la survie de l'espèce								
Impact de la production sur l'environnement								
Sous-total								
Social/Culturel								
Bénéfices indirects pour la communauté								
Connaissance du produit								
Potentiel de création d'emplois								
Impact sur les hommes et les femmes								
Sous-total								
Institutionnel/Juridique								
Restrictions réglementaires (permis, licences, quotas, etc.)								
Coûts juridiques (frais, taxes, royalties, etc.)								
Soutien des institutions locales/nationales								

Suite page suivante

CRITÈRES	PRODUITS							
Sous-total								
Technologie, recherche et développement sur le produit								
Approprié aux entrepreneurs ruraux quant à l'emplacement des activités de transformation								
Approprié aux entrepreneurs ruraux quant à la technologie de traitement exigée								
Ressources humaines/nombre								
Ressources humaines/compétences et expertise								
État des infrastructures								
Sous-total								
Total								



Outil 32 – Sélectionner le type d'entreprise à adopter

En tant que facilitateur, votre rôle consistera à aider les entrepreneurs à identifier le type d'entreprises ou de groupes d'entreprises les plus idoines, en vous basant sur la situation des entrepreneurs potentiels telle qu'elle se présente au moment présent. Pour les entrepreneurs qui appartiennent déjà à une organisation, vous les aiderez à déterminer si leur situation actuelle est appropriée à l'entreprise qu'ils désirent mettre sur pied.

Le type d'organisation choisie sera dicté par les besoins financiers, et les exigences en termes d'assistance technique et de marketing et sera établi à travers un processus participatif de prise de décision. Les compétences des entrepreneurs et celles de la communauté locale doivent également être prises en considération lors de la conception des structures organisationnelles.

Reportez-vous aux paragraphes ci-dessous pour les questions les plus fréquemment posées:

Devrais-je travailler seul ou en groupe?

Mettre sur pied une petite entreprise privée est une option. Cependant, les entrepreneurs privés qui réussissent ont généralement une certaine expérience du monde des affaires, notamment de l'accès au capital, et aux informations sur le marché, et du soutien que peuvent leur fournir les acteurs locaux et le gouvernement. Par ailleurs, ces entreprises bénéficient souvent d'un soutien du gouvernement. Il est assez rare que tous ces facteurs soient réunis et généralement les micro-entreprises qui travaillent avec des produits naturels n'entrent pas dans cette catégorie.

Dans de nombreux pays, la disparition d'activités de subsistance traditionnelles et la menace de la pauvreté ont poussé les personnes à se lancer dans la création de micro-entreprises. La plupart de ces entreprises commerciales fonctionnent de façon informelle et ne peuvent compter sur le soutien du gouvernement. Dans de nombreux cas, elles doivent s'efforcer de rester compétitives, mais n'ont ni le temps ni les ressources financières pour investir dans la recherche de nouvelles opportunités commerciales.

'Groupes d'intérêt' ou 'groupes autonomes'

En règle générale, les entrepreneurs potentiels réalisent rapidement qu'il est trop difficile d'être compétitif en travaillant seul. La collaboration avec d'autres individus les rendra plus forts. La plupart des entrepreneurs créeront donc une forme ou une autre d'accord de coopération dans la poursuite d'intérêts communs.

Ces réseaux d'entrepreneurs se dénomment généralement «groupes d'intérêt» ou «groupes autonomes». L'objectif principal de ces groupes est d'améliorer les conditions économiques de leurs membres au sein d'un environnement social positif. Ils apparaissent sous plusieurs formes et possèdent des statuts variés, tels que des associations de producteurs ou de commerçants, des clubs, ou des coopératives, etc.

Les gouvernements, les ONG, et les agences de développement reconnaissent de plus en plus la valeur de ces groupes d'entrepreneurs, car il est plus rentable de travailler avec eux qu'avec des individus.

Comment puis-je former un groupe d'entreprises?

Nouveaux groupes

La motivation est le moteur qui alimente toute création d'entreprise. De tels groupes seront formés en fonction du/des produit(s) que les entrepreneurs désirent développer et sur la base d'affinités partagées avec les autres membres. L'amélioration de la situation économique est l'un des principaux objectifs de formation d'un groupe. Par voie de conséquence, le niveau de production, la qualité des produits et le marketing devront dicter leur taille et leur composition. Cependant, les groupes devront également tenir compte des questions sociales.

Chaque entrepreneur potentiel:

- Peut choisir de se joindre à un groupe qui s'intéresse à des produits qui ressemblent à ceux qu'il a choisis. Le groupe devra être suffisamment important pour prendre une part suffisante et durable du marché et offrir la qualité et la quantité de produits exigées par les acheteurs, tout en étant suffisamment homogène pour garantir une compréhension mutuelle et une bonne gouvernance.
- Peut choisir de se joindre à plus d'un groupe, s'il considère qu'il en a la capacité, le temps, la capacité d'investissement et le désir d'augmenter son revenu en multipliant ses activités.

Les groupes existants

Si un groupe d'entrepreneurs est déjà installé, il est recommandable de tirer parti de la structure existante, dans la mesure où ses objectifs sont alignés sur le principe ADM de développement économique dans un contexte social positif. Dans ce cas, le but de l'Étape 3 consistera à renforcer l'action collective existante. Vous devrez aider les entrepreneurs à évaluer si leur organisation actuelle correspond aux exigences d'une entreprise fondée sur un groupe et si leurs pratiques de gestion commerciales sont bonnes. (Voir Outil 34.)

Le groupe doit-il être enregistré officiellement?

Les groupes d'entreprises passent à travers plusieurs étapes avant d'atteindre leur maturité. Chacun d'eux est unique et se développera à son propre rythme. Par ailleurs, le statut d'une entreprise fondée sur un groupe peut évoluer en fonction de la modification de ses activités.

Les entrepreneurs reconnaissent souvent les avantages qu'ils peuvent tirer de la création d'une association, et il pourrait être utile de les sensibiliser aux bénéfices qu'ils pourraient retirer en adoptant un statut juridique (comme une coopérative) lorsque la production atteindra un niveau significatif. Dans certains cas, l'unité de transformation de plusieurs entrepreneurs gagnera à s'enregistrer le plus tôt possible, afin d'obtenir le soutien financier d'une banque, ou simplement pour obtenir la permission de vendre ses produits.



Chaque situation exigera une procédure différente. Cependant, les principaux éléments qui contribuent aux succès des groupes d'entreprise sont toujours la bonne gouvernance, l'honnêteté de leurs membres, et l'efficacité des acteurs commerciaux.

Vous devrez décourager la création de groupes par des individus qui désirent satisfaire des ambitions privées à travers une entreprise fondée sur un groupe ou qui ne respectent pas les préoccupations des autres membres. Dans ce cas, le groupe risque de ne pas être durable.



Outil 33 – Choisir la structure juridique la plus appropriée à l'entreprise

En règle générale, la structure juridique d'une entreprise tiendra compte des rôles et des responsabilités des partenaires, de leurs contributions financières au démarrage de l'entreprise, du moment où ils pourront le verser, et de la façon dont les bénéfices seront partagés.

Critères Formes possibles d'entreprises	Groupe autonome	Coopérative	Unité artisanale	Petites et moyennes entreprises forestières	Etc.
Nombre minimum/maximum de membres ou de partenaires					
Capital initial minimum					
Montant des frais d'enregistrement					
Type et montant des taxes à payer					
Responsabilité juridique du propriétaire/membres/ directeur					
Type/fréquence des contrôles gouvernementaux					
Mesures d'incitation du gouvernement: <ul style="list-style-type: none"> • Lieux de travail • Assurance maladie • Informations sur le marché • Accès préférentiel au capital • Exonérations fiscales 					

Note: vous pouvez ajouter d'autres critères utiles aux entrepreneurs potentiels.



Le tableau ci-dessous présente un résumé des avantages et des désavantages des différents types de structures organisationnelles.

ENTREPRISE INDIVIDUELLE	
AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> • Le propriétaire de l'entreprise est totalement responsable des transactions commerciales; • Le propriétaire de l'entreprise exerce un contrôle total et est responsable de l'entreprise, et a des droits sur tous les profits; • Les prises de décision sont simples.
DÉSAVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune expertise partagée; • Les financements ne proviennent que d'une seule source; • La garantie de prêt est constituée par les avoirs d'un seul individu; • L'entreprise cesse d'exister en cas de décès ou d'invalidité de l'unique propriétaire; • Le propriétaire est personnellement responsable de toute transaction commerciale dommageable qui expose à de graves risques, l'individu et ses avoirs personnels.
PARTENARIATS Au moins deux individus qui s'associent pour diriger une entreprise et qui partagent proportionnellement les responsabilités, les risques, les dettes et les pertes subies	
AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences de plusieurs partenaires; • Capital supplémentaire; • L'entreprise ne cesse pas en cas de décès ou d'invalidité d'un seul membre.
DÉSAVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> • Les partenariats distribuent le contrôle; • Des désaccords peuvent surgir.

Note: un partenaire limité est un investisseur dans un partenariat dont le rôle et la responsabilité dans la gestion de l'entreprise sont limités. Ce type de partenariat permet de mobiliser des capitaux sans perdre le contrôle principal d'une affaire commerciale. Les 'joint-ventures' sont des exemples de partenariats limités où la technologie peut être partagée, ainsi que certains domaines de financement et d'intérêt stratégique, tels que les réseaux de distribution.

COOPÉRATIVE

Les individus qui utilisent les services sont propriétaires de la coopérative et en partagent les coûts et les bénéfices.

AVANTAGES

- Les bénéfices retirés sont proportionnels à l'utilisation de la coopérative par le membre, plutôt qu'au montant de l'investissement;
- La gestion est démocratique: chaque membre possède un seul vote quel que soit le nombre d'actions qu'il possède ou quelle que soit l'importance de ses activités commerciales;
- Les services fournis aux utilisateurs-propriétaires ont un coût;
- Les rendements des fonds propres sont limités, et les actionnaires sont peu nombreux afin de décourager les prises de décisions visant à servir les intérêts des investisseurs.

DÉSAVANTAGES

- Gestion complexe;
- Les coopératives sont souvent considérées comme les bénéficiaires d'un soutien gouvernemental et les membres ne sont pas encouragés à devenir autonomes;
- Les frais généraux sont élevés par rapport à la valeur des services.



Outil 34 – Liste de contrôle des principales questions que doivent se poser les entrepreneurs avant de décider s'ils doivent enregistrer leur entreprise

Demandez aux entrepreneurs potentiels de considérer les questions suivantes:

	OUI	NON
Ai-je besoin d'un cachet officiel, de factures ou d'une appellation commerciale pour vendre mes produits à mes acheteurs envisagés?		
Ai-je besoin d'une source d'énergie que seules les entreprises ont le droit d'obtenir (exemple: courant triphasé)?		
Ma quantité de produits dépasse-t-elle le niveau pour lequel le gouvernement impose un enregistrement officiel?		
Puis-je transporter/déplacer mes produits sans autorisation officielle?		
Puis-je avoir accès à des financements sans enregistrement officiel?		
Puis-je avoir accès aux ressources (et les gérer) sans enregistrement officiel?		

Note: ajouter toute question pouvant correspondre aux circonstances des entrepreneurs.



Outil 35 – Aspects à prendre en considération lors de la création d'une entreprise fondée sur un groupe durable

1. Une entreprise fondée sur un groupe a besoin au moins de:

- Un président
- Un secrétaire
- Un trésorier
- Membres

Les hommes autant que les femmes doivent être représentés.

2. Règles régissant la gestion des activités d'une entreprise fondée sur un groupe:

Les règlements intérieurs devront être rédigés, connues et acceptées par tous.

3. Fréquence des réunions de l'entreprise fondée sur un groupe:

L'entreprise fondée sur un groupe se réunit selon un calendrier régulier et en fonction de ses besoins.

4. Définir le niveau d'autorité pour que le groupe adopte et applique une décision:

Le groupe doit pouvoir prendre des décisions. Il peut avoir besoin, pour appliquer une décision, de l'autorisation d'un fonctionnaire ou de la permission d'organisations dans le domaine concerné, mais il devra également avoir le soutien de la communauté.



5. Assurez-vous que les femmes soient encouragées à participer aux prises de décision de l'entreprise fondée sur un groupe:

Les femmes doivent être des membres actifs de l'équipe de gestion. Elles doivent participer aux réunions et faire partie du processus de prise de décision.

6. Les membres de l'entreprise fondée sur un groupe contribuent financièrement au groupe afin d'en garantir la durabilité:

La contribution peut être la même pour tous, ou bien calculée en fonction du degré de participation ou de capacité financière.

7. Contribution au fonds de développement de la communauté:

Les statuts du groupe doivent décrire la contribution régulière des membres au fonds.

9. Registres financiers:

Les registres financiers doivent décrire les flux de trésorerie (entrées et sorties d'argent) et ces informations doivent relever du domaine public.

Note: les entreprises fondées sur des groupes existantes pourront se servir de cet outil pour effectuer une évaluation du fonctionnement du groupement.

10. Processus de prise de décision:

Décrire le processus de prise de décision en fonction du type de décisions à prendre.

11. Système de participation:

Décrire comment les membres et autres contributeurs peuvent participer et comment leur participation est reconnue.

POUR TOUT COMPLÉMENT D'INFORMATION, VEUILLEZ CONTACTER:

Sophie Grouwels

Forestière (développement de petites entreprises)
Division des politiques, économie et produits forestières (FOE)
Département des forêts

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

Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie
Tél.: +39 06 5705-5299 • Fax: +39 06 5705-5514
Sophie.Grouwels@fao.org

Site web d'entreprises forestières communautaires:
<http://www.fao.org/forestry/enterprises/fr/>

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

MODULE 3



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

MODULE 3



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

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

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

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

Table des matières

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

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

Symboles qui seront utilisés à travers tous les FCFT



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



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



Objectifs d'apprentissage d'un atelier



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



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



Quelques suggestions pour la facilitation



Informations et conseils utiles



Référence aux Fiches conseil au facilitateur de terrain



Référence au manuel ADM



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



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



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



Activité qui encouragera l'équilibre des genres

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

Introduction

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

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

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

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

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

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

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



ÉTAPE 1:




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



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



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

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

Suite page suivante

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

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

2. Les différences entre le marketing et la vente:

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

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

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

4. L'importance des stratégies:

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

Suite page suivante

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

5. La question de la concurrence:

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

6. Remplir les TEP:

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

Options de financement pour entreprises potentielles

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

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

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

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

Suggestions pour la facilitation



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

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



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

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



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

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



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

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

Suite page suivante

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

3. La nécessité de collecter des données:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Suite page suivante

8. Planification financière:

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

9. Conclure la session:

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

**Suggestions pour
la facilitation**



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

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



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



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

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

Facilitation de la session

Préparation du facilitateur

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

1. Sur le terrain:

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

Suite page suivante

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

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

2. Avec l'équipe du projet:

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

Pendant cette réunion vous devrez:

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

Suggestions pour la facilitation



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

Outils utiles pour faciliter la session de formation¹

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

Albert Einstein

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



Outil 1 – Le jeu des acheteurs et des vendeurs

Objectifs du jeu:

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

Durée: 30 minutes

Matériel:

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

Instructions:

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

Suggestions:

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



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

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

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

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

Stratégie de développement du marché

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

PRODUIT

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

Les points de la discussion sont les suivants:

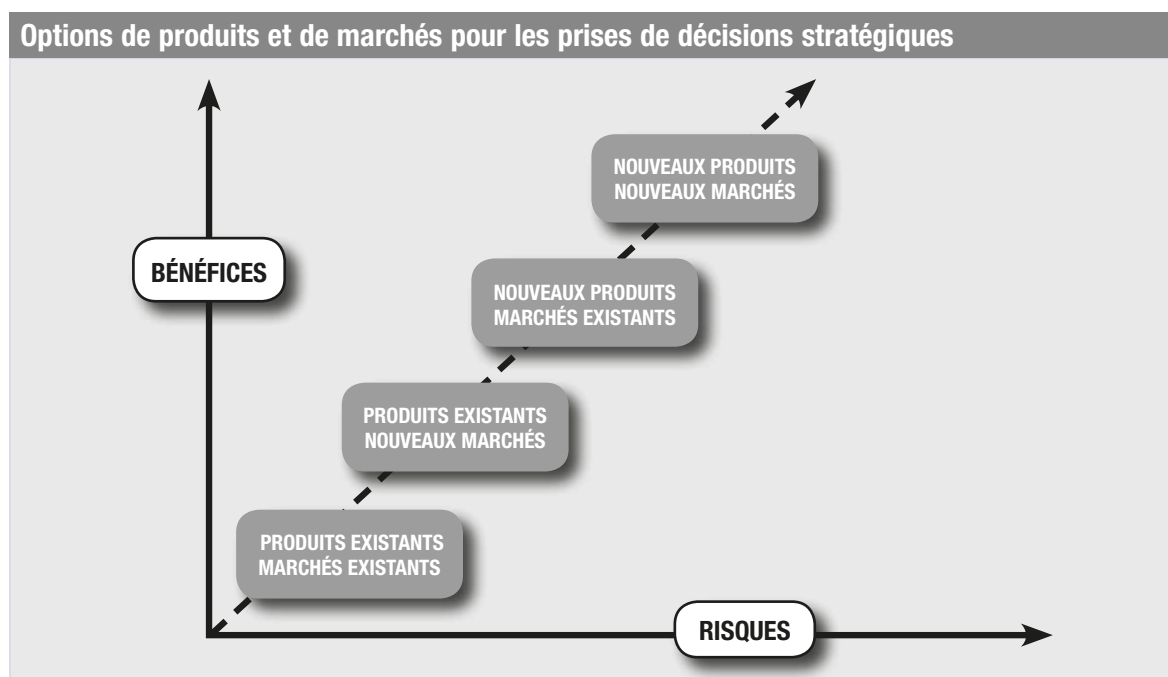
- les caractéristiques uniques de leur produit et leurs avantages comparatifs. L'emplacement des entreprises et la région où sont collectées les ressources;
- les processus de production et les permis exigés;
- les systèmes de paiement et la structure organisationnelle.

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

Options de produits/marchés

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

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



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

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

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

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

De nouveaux marchés peuvent être développés en:

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

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

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

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

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

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

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

Exemple: Options de risques

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

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

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

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

Comment élaborer une stratégie de marketing

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

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

FIXATION DES PRIX

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

Établissement des prix

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

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

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

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

Établir une marge bénéficiaire

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

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

PERSONNES (CLIENTS)

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

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

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

Comment élaborer une stratégie de marketing

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

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

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

Exemple

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

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

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

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

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

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

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

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

POSITION (DISTRIBUTION)

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

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

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

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

Exemple

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

PROMOTION

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

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

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

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

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

Certification

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

Alliances stratégiques pour le marketing

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

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

Développer des alliances stratégiques pour le marketing

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

Les partenaires associés doivent posséder les caractéristiques suivantes:

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

Stratégie de gestion des ressources/environnement

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

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

La stratégie de gestion des ressources est cruciale pour:

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

Élaborer une stratégie de gestion des ressources

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

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

Les conclusions peuvent être résumées comme suit.

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

Exemple

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

Suite page suivante

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

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

Stratégie sociale

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

Les membres défavorisés des communautés et les questions hommes-femmes

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

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



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

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

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

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



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

La stratégie institutionnelle

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

Structures organisationnelles des entreprises

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

Stratégie technologique

Recherche et développement

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

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

Utiliser la recherche et le développement pour la stratégie technologique

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

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

Se préparer aux scénarios les plus pessimistes

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

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

Anticiper les risques

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

Exemple

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

Les participants doivent envisager les solutions aux pires scénarios suivants:

Marché/Économie

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

Gestion des ressources naturelles/Environnement

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

Social/Culturel

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

Institutionnel/Juridique

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

Technologie/Recherche et développement

- les machines ou l'équipement tombent en panne.



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

Objectifs:

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

Durée:

30–45 minutes

Matériel:

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

Méthode:

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

Suggestions:

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



Outil 4 – Jeu sur l'élaboration des stratégies

Objectifs:

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

Matériel:

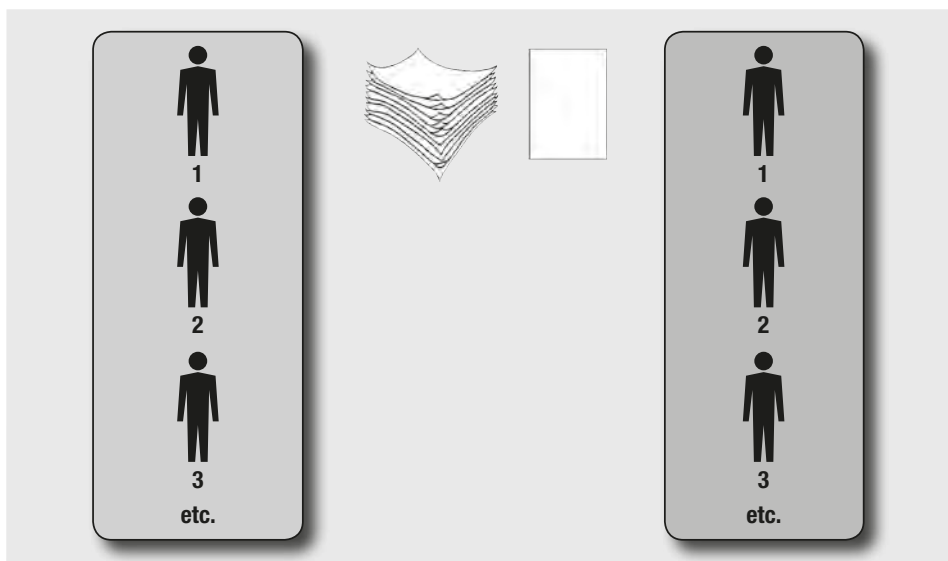
Préparez 15 fiches (environ 10 x 30 cm) de deux couleurs: une couleur pour les contraintes et une seconde couleur pour les solutions (par exemple, les fiches rouges pour les contraintes et des fiches jaunes pour les solutions). Inscrivez une contrainte sur chaque fiche et la solution à cette contrainte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

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

Durée: 30 minutes

Étapes:

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



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

Suggestion:

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



Outil 5 – Comparer les entreprises proposées aux compagnies existantes

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

Exemple 1: Analyse SWOT des producteurs de miel

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

Suite page suivante

Exemple 1: Analyse SWOT des producteurs de miel

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

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

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

Suite page suivante

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

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



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

Objectifs:

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

Durée:

60–75 minutes

Matériel:

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

Instructions:

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

Suggestion:

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

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

Fiches modèles – 01. PRÊTS: Évaluez les prêts existants

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

Fiches modèles – 02. SUBVENTION: Évaluer les subventions existantes

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

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

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

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

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

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

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

Conclusion

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

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



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

Avec l'équipe de coordination du projet

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

Au niveau local

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

En collaboration avec l'équipe du projet

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



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

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

Un PDE sert à:

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

Un bon PDE devra:

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



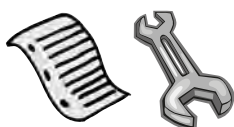
Outil 9 – Que connaissez-vous de votre produit?

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

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

Suite page suivante

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



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

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

1. Plan de marketing

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

2. Plan opérationnel

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

3. Responsabilités et plan de gestion

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

4. Plan de gestion des ressources

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

5. Plan de développement social

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

6. Gestion des risques

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

7. Calcul de la rentabilité et projections financières

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



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

Les objectifs de l'exercice sont les suivants:

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

Documents:

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

Durée:

20-30 minutes par composante du PDE

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

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

2. Expliquez les objectifs de l'exercice

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

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

Exemple de scénario

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

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

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

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

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

Analyse de la concurrence

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

TABLEAU 1: ANALYSE DE LA CONCURRENCE

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

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

Personnes (voir la politique de marketing, Outil 3)

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

Les informations décrivent:

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

TABLEAU 2: ANALYSE DES SEGMENTS DU MARCHÉ

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

Prix (voir la politique de marketing, Outil 3)

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

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

TABLEAU 3: PRIX MOYENS DE PRODUITS SIMILAIRES

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

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

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

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

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

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

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

TABLEAU 5: MARCHÉS

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

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

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

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

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

Exemple

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

Exemple

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

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

7. Les participants établissent leurs plans opérationnels

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

Caractéristiques et qualités des produits

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

Caractéristiques des produits

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

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

TABLEAU 6: CALENDRIER DE PRODUCTION

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

Estimer la production

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

Pour cela, ils devront:

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

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

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

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

Note: 0.5 litre de jus = 400 gr.

Estimation des besoins en équipements

Pour estimer leurs besoins en équipements, les entrepreneurs devront:

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

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

TABLEAU 8: BESOINS EN ÉQUIPEMENT

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

Suite page suivante

TABLEAU 8: BESOINS EN ÉQUIPEMENT

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

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

Coût total des matières premières et de l'équipement

TABLEAU 9: TOTAL DES MATIÈRES PREMIÈRES NÉCESSAIRES

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

Estimation des coûts du matériel d'emballage

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

TABLEAU 10: MATÉRIEL D'EMBALLAGE ET AUXILIAIRES DE FABRICATION

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

Estimation des frais d'exploitation des services collectifs

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

TABLEAU 11: EXIGENCES EN TERMES DE SERVICES COLLECTIFS ET COÛTS

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

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

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

Exemple

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

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

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

Estimation des besoins en personnel et des coûts

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

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

TABLEAU 13: SALAIRES ET ÉMOLUMENTS

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

9. Les participants définissent leurs plans de gestion des ressources

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

Les participants devront:

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

TABLEAU 14: MESURES DE GESTION DES RESSOURCES ET COÛTS

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

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

10. Les participants définissent leur plan de développement social

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

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

Les participants devront:

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

TABLEAU 15: MESURES DESTINÉES AU DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET COÛTS

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

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

11. Les participants définissent leur plan de gestion des risques

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

Les participants devront:

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

TABLEAU 16: ESTIMATION DES RISQUES ET DES SOLUTIONS POTENTIELLES

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

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

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

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

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

Planification financière

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

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

Prévoir les profits et les pertes

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

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

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

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

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

Frais d'amortissement

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

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

TABEAU 17: EXEMPLE DE CALCUL DES FRAIS D'AMORTISSEMENT

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

Coûts fixes

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

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

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

Coûts variables

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

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

Suite page suivante

TABLEAU 19: COÛTS VARIABLES

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

Chiffre d'affaires

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Compte des profits et des pertes

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

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

TABLEAU 21: PROJECTION DES PERTES ET PROFITS SUR DEUX ANS

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

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

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

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

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

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

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

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

Préparer une projection des flux de trésorerie

Les participants prépareront leur projection des flux de trésorerie en:

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

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

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

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

Suite page suivante

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

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

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

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

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

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

15. Les participants préparent leur plan financier

Les coûts de démarrage et les besoins de capitaux

Les participants estimeront maintenant:

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

Calculer les coûts de démarrage

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

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

Suite page suivante

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

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

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

Plan financier

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

TABLEAU 25: SOURCES DE CAPITAUX

Plan financier: sources de capitaux

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

TABLEAU 26: CALCUL DES INTÉRÊTS

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



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

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

Exemple d'un PDE

Date de preparation:

Nom de l'entreprise.....

Nom et prénom de l'exploitant.....

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Suite page suivante

6. Capacité escomptée de l'entreprise:

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

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

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

Les capitaux initiaux nécessaires se montent à 149 820 ml.

Plan de financement:

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

8. Équipe de gestion de l'entreprise:

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

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

Président:

Secrétaire:

Trésorier:

9. Situation actuelle:

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

10. Durée du plan:

Deux ans.

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

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

La stratégie de marketing se base sur les points suivants:

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

Analyse de la concurrence

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

Stratégie de marketing

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

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

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

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

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

Prix (Résultats du rapport Tableau 3)

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

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

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

Ajouter des colonnes si nécessaire.

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

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

Exemple

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

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

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

Caractéristiques du(des) produit(s)

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

2. Plan opérationnel

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

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

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

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

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

Note: l'entreprise fonctionne à plein rendement.

Estimation des besoins en équipement

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

Note: Ce tableau doit être rempli pour chaque produit.

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

3. Plan de gestion de l'entreprise

Structure juridique de votre entreprise:

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

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

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

4. Plan de gestion des ressources

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

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

5. Plan de développement social

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

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

6. Gestion des risques

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

7. Calculs de rentabilité et projections financières

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

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

Coûts variables (pour une année)

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

Projection des pertes et profits sur une période de deux ans

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

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

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

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

Suite page suivante

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

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

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

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

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

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

8. Coûts de démarrage pour une période de trois mois

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

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

Plan financier

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

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

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



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

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

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

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

Options envisageables permettant de mobiliser des capitaux d'investissement

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

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

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

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

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

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



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

Contribution personnelle à l'entreprise

Nom de l'entrepreneur:

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



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

Actif net:

L'entrepreneur peut investir environ

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

Contribution collective à l'entreprise

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

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

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

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

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

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



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

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



Outil16 – Aider les entrepreneurs à évaluer leurs PDE

Les critères suivants devront être vérifiés:

1. Le PDE est-il complet?
 - Toutes les questions ont-elles reçu une réponse?
 - Les cases sont-elles toutes remplies?
2. Le PDE est-il exact?
 - Y a-t-il des erreurs de calcul?
 - Les unités sont-elles utilisées de façon cohérente?
 - Les données saisies correspondent-elles aux bonnes cases?
3. Quels sont les atouts et les faiblesses du PDE?
 - Les investissements sont-ils proportionnés au niveau de production?
 - Les coûts de la main-d'œuvre sont-ils proportionnés au niveau de production?
 - Tous les coûts de production sont-ils pris en considération?
 - Le projet respecte-t-il l'environnement?
4. Les informations devront être confrontées à des projets similaires:
 - Le coût de l'équipement proposé dans le PDE est-il aligné sur les prix du district ou de la région?
 - Les coûts des matières premières, du matériel d'emballage, etc. proposés dans le PDE sont-ils alignés sur les prix du district ou de la région?
 - La productivité proposée par le PDE est-elle alignée sur la productivité locale?
5. Conclusions:
 - Le PDE peut-il être retenu?
 - Quels éléments faut-il revoir?

Les erreurs les plus fréquentes

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

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



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

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

Pour cela, ils devront:

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



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

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

Utilisation du crédit

Montant du crédit/emprunt demandé:

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

Critère 1:

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

OUI 3

NON 0

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

Sous-total 1:/3

Critère 2:

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

Sera facile à atteindre 3

Devrait être réalisable 1

Sera difficile à atteindre 0

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

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

Sous-total 2:/3

Critère 3:

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

OUI 3

NON 0

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

Prix de vente:

Justification:

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

OUI 3

NON 0

Sous-total 3:/3

Critère 4:

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

OUI 3

NON 0

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

8.

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

9. Comment avez-vous pu contrôler ces informations?

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

Un peu risqué 3

Risqué 1

Très risqué 0

Sous-total 4:/6

Critère 5:

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

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

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

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

12. Légitimité des chefs de groupe:

Pourriez-vous dire que les chefs de groupe sont:

Très bien acceptés? 3

Bien acceptés? 1

Mal acceptés? 0

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

OUI 3

NON 0

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

OUI 3

NON 0

Si OUI, veuillez expliquer pourquoi

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

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

Total global:...../27

Nombre de groupes présélectionnés

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

Recommandations de l'équipe d'évaluation:

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

POUR TOUT COMPLÉMENT D'INFORMATION, VEUILLEZ CONTACTER:

Sophie Grouwels

Forestière (développement de petites entreprises)

Division des politiques, économie et produits forestières (FOE)

Département des forêts

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

Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie

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

Sophie.Grouwels@fao.org

Site web d'entreprises forestières communautaires:

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

Fiches conseil au facilitateur
de terrain: Appuyer le démarrage
des entreprises

MODULE 4



Fiches conseil au facilitateur
de terrain: Appuyer le démarrage
des entreprises

MODULE 4



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

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

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

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

Table des matières

Symboles qui seront utilisés à travers tous les FCFT	iii
--	-----

PHASE 4: APPUYER LE DÉMARRAGE DES ENTREPRISES 1

ÉTAPE 1:

Les entrepreneurs obtiennent les ressources financières estimées dans leur PDE	3
Organisez votre formation sur “Obtenir les ressources financières estimées dans le pde”	4

ÉTAPE 2:

Les entrepreneurs reçoivent la formation nécessaire au lancement de leur entreprise	7
Organisez votre formation sur “Recevoir la formation nécessaire au lancement de l’entreprise”	8

ÉTAPE 3:

Les entrepreneurs commencent leurs activités à titre d’essai	10
Organisez votre formation sur “Commencer les activités à titre d’essai”	11

ÉTAPE 4:

Les entrepreneurs apprennent à faire le suivi des activités de leur entreprise et à en évaluer les résultats	13
Organisez votre formation sur “Apprendre à faire le suivi des activités de l’entreprise et à en évaluer les résultats”	14

OUTILS UTILES POUR FACILITER LA SESSION DE FORMATION

Outil 1 – Principes de base régissant la création de Groupes d’épargne et de crédit (GEC), règles et réglementations	18
Outil 2 – Gérer un fonds d’avances remboursables	22
Outil 3 – Gérer un compte d’épargne dans une banque	24
Outil 4 – Identifier les agents de formation	26
Outil 5 – Exemple de liste d’agences de formation	28
Outil 6 – Négocier les conditions de la fourniture de services de formation	29
Outil 7 – Introduire la facilitation de la période d’essai	30
Outil 8 – Calendrier suggéré pour la planification de la période d’essai	31
Outil 9 – Erreurs et obstacles pouvant surgir durant la période d’essai, et mesures correctives qui leur correspondent	32

Outil 10 – Soutenir les premières productions.	33
Outil 11 – Soutien à la première entrée sur le marché.	34
Outil 12 – Encourager les entrepreneurs à créer des groupes à vocation commerciale	36
Outil 13 – Créer un Système participatif d'informations sur les marchés (SIM)	38
Outil 14 – Règles de conduite et comportement approprié aux activités commerciales	41
Outil 15 – Établir des contrats	43
Outil 16 – Développer les techniques de négociation des entrepreneurs	45
Outil 17 – Facilitation de l'évaluation de la performance des entreprises	48
Outil 18 – Analyse SWOT	52
Outil 19 – Analyser les changements et préparer les prochaines étapes	53
Outil 20 – Formulaire de suivi pour la phase de démarrage.	55
Outil 21 – Formulaires de suivi employés au Mali	59
Outil 22 – Formulaires de suivi utilisés durant la phase et les opérations de démarrage	60

Symboles qui seront utilisés à travers tous les FCFT



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



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



Objectifs d'apprentissage d'un atelier



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



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



Quelques suggestions pour la facilitation



Informations et conseils utiles



Référence aux Fiches conseil au facilitateur de terrain



Référence au manuel ADM



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



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



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



Activité qui encouragera l'équilibre des genres

PHASE 4: APPUYER LE DÉMARRAGE DES ENTREPRISES

Introduction

Certains entrepreneurs ou groupes d'entrepreneurs ont maintenant été identifiés et leurs PDE ont été acceptés. L'équipe de gestion du projet et les entrepreneurs savent de quelles formations et de quel type d'assistance ils ont besoin. En règle générale ils devront:

- établir des contacts avec les structures d'appui financières;
- commencer la préparation technique;
- créer des alliances avec les prestataires de services;
- développer leurs capacités de suivi des performances des entreprises.

L'objectif de la Phase 4

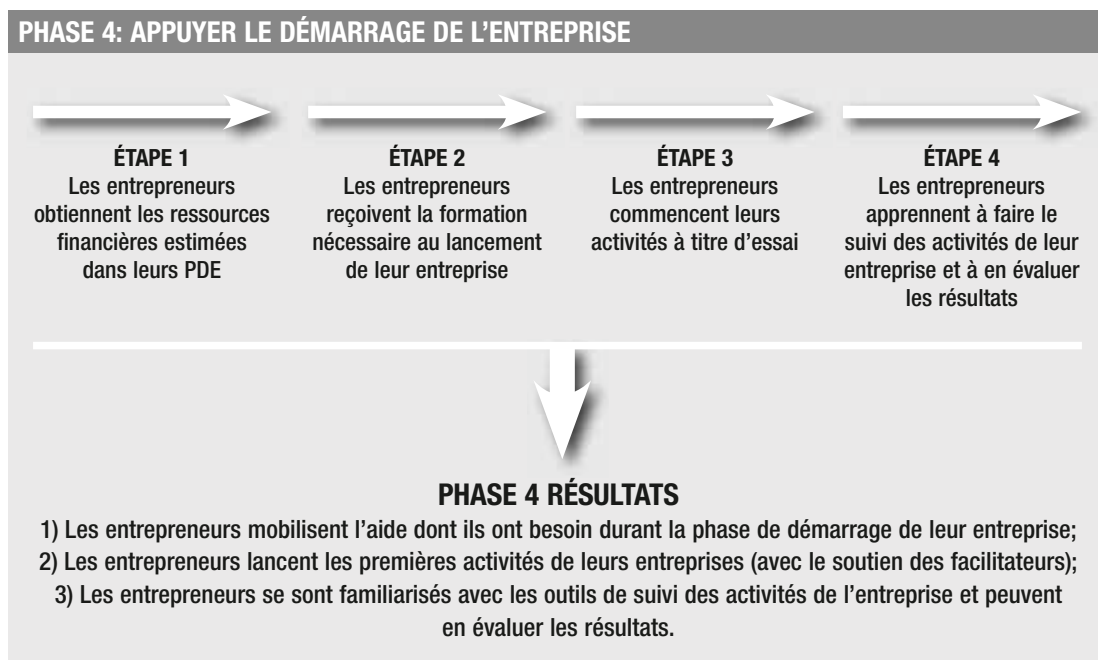
L'objectif de la Phase 4 consiste à aider le facilitateur à identifier les manières de soutenir les entrepreneurs durant la phase de démarrage de leurs entreprises.

La Phase 4 s'efforcera avant tout d'aider les entreprises à décoller en leur fournissant un appui pour surmonter les contraintes suivantes:

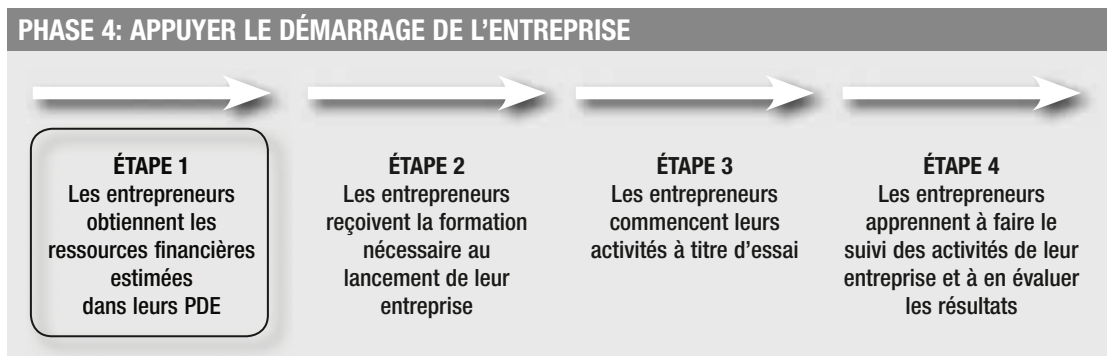
- manque d'intérêt des institutions financières à l'égard des micro-entreprises;
- manque de compétences techniques;
- informations insuffisantes sur les marchés;
- connaissance limitée des structures de soutien disponibles.



L'équipe de gestion du projet et le facilitateur qui soutiendront les entrepreneurs (ou/et des groupes d'entrepreneurs) continueront cependant à agir en toute neutralité, en facilitant le processus plutôt qu'en le mettant en œuvre au nom des entrepreneurs. Les entrepreneurs demeurent les décideurs et les principaux acteurs dans leurs entreprises, tandis que le facilitateur et l'équipe du projet guident et soutiennent les entrepreneurs afin qu'ils réussissent à concrétiser leurs PDE. L'importance de ce rôle est telle qu'il est conseillable de solliciter des prestataires de services externes si le facilitateur et l'équipe du projet n'ont pas les compétences pour fournir le soutien requis.



ÉTAPE 1: Les entrepreneurs obtiennent les ressources financières estimées dans leur PDE



Les entrepreneurs en conduisant l'enquête de la Phase 2, ont collecté des informations sur les sources de financement éventuelles pour leurs entreprises (FCFT 2, Outil 6). Ils ont également pris conscience de l'importance du crédit et des options envisageables pour financer leurs entreprises après avoir participé au jeu « Gérer de l'argent, Gérer des groupes » (FCFT 3, Outil 6).

Durant la Phase 3, les entrepreneurs ont évalué la rentabilité potentielle de leurs entreprises et ont indiqué dans leurs PDE la somme d'argent dont ils auront besoin pour lancer leur affaire commerciale et pour faire face aux besoins financiers à court terme, puis comment ces fonds seront obtenus.

En tant que facilitateur, vous devrez également connaître les entrepreneurs (ou les entreprises fondées sur des groupes qui:

- font une demande de subvention;
- investissent leurs propres fonds dans les entreprises;
- créent des groupes d'épargne et de crédit;
- font des demandes de prêts à court terme;
- font des demandes de prêts à long terme.

Vous devrez également connaître la somme d'argent dont les entrepreneurs ont besoin pour chaque type d'activité, et quand ces fonds seront nécessaires.



Organisez votre formation sur “Obtenir les ressources financières estimées dans le PDE”

	<ul style="list-style-type: none"> • L'aide fournie aux entrepreneurs afin qu'ils obtiennent des ressources financières est un processus qui pourra durer d'une semaine à un mois (ou plus), selon le type de crédit et le nombre d'entrepreneurs impliqués. • Les activités de suivi une fois que les entreprises fonctionneront, exigeront un appui régulier durant la première année équivalant probablement à quelques jours supplémentaires de travail.
Objectifs d'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> • Au terme de la session, le facilitateur pourra faire la liste des activités nécessaires qui aideront les entrepreneurs à obtenir les ressources financières indispensables au démarrage de leur entreprise.
Documents didactiques pour la session 	<ul style="list-style-type: none"> • schéma du processus ADM; • résultats de la Phase 3 énumérés sur une feuille du tableau; • les principaux résultats de l'analyse du PDE.
Outils de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Outil 1 – Principes de base régissant la création de Groupes d'épargne et de crédit (GEC), règles et réglementations; • Outil 2 – Gérer un fonds d'avances remboursables; • Outil 3 – Gérer des comptes d'épargne dans une banque.

Facilitation de la session

Au niveau du projet

Examinez la politique financière du projet, faites-en part aux entrepreneurs, afin que leurs attentes soient réalistes. Vous devez connaître dans quelle mesure l'institution chef de file est disposée à soutenir les entrepreneurs. L'institution est-elle disposée à contribuer à une avance de fonds sur stock (une partie de la récolte sert de garantie) ou à dégager des fonds de création pour le compte d'épargne obligatoire qui permet d'avoir accès à des prêts?

Résumez les résultats de l'analyse des besoins financiers dans les PDE:

- faire la liste des entreprises/groupes d'entreprises ayant besoin d'un soutien financier;
- faire la liste des différents statuts juridiques et du nombre d'entreprises pour chaque type de statut juridique;
- comptez le nombre d'entreprises par produit;
- résumez le volume total des ventes projetées et le revenu pour la première saison, mois, année;
- faites la liste des principaux segments du marché et de leurs emplacements géographiques.

Avec les structures d'appui financier

Contactez les structures d'appui financier potentielles:

- renseignez-vous sur les services financiers disponibles, sur leurs conditions, et les critères d'éligibilité;

Suite page suivante

- présentez les entrepreneurs et leurs exigences financières. Vous insisterez sur le fait que les entrepreneurs ont déjà suivi tout le processus de planification détaillée et que l'équipe du projet continuera à soutenir les entrepreneurs durant la phase initiale de leur entreprise;
- négociez des conditions avantageuses pour les groupes d'entrepreneurs, car ils représentent souvent un marché plus étendu que celui des entrepreneurs individuels;
- convainquez-les de rendre visite à certains entrepreneurs.

Contactez d'autres structures d'appui potentielles comme les projets/programmes, les donateurs qui offrent des crédits à taux réduits et fournissez-leur les mêmes informations.

Avec les entreprises fondées sur des groupes

Lorsque vous serez prêts, tenez une réunion avec les représentants des entreprises fondées sur des groupes. Durant cette réunion, vous:

- Introduirez les objectifs, les étapes et les résultats de la Phase 4;
- Partagerez les résultats de l'analyse des PDE;
- Expliquerez les principales composantes de la stratégie d'assistance:
 - Lier les entrepreneurs aux services financiers;
 - Organiser des cours de formation technique ou de gestion;
 - Créer des alliances avec les prestataires de services.
- Décrivez les principes et les modalités de soutien:
 - L'équipe du projet ne fournira qu'un soutien direct limité, mais aidera à relier les entrepreneurs aux services dont ils ont besoin pour faire démarrer leurs entreprises.
- Levez les doutes et répondez aux questions afin qu'il n'y ait aucune attente injustifiée.
- Expliquez que vous travaillerez avec chaque groupe d'entrepreneurs à la programmation des activités de formation et d'aide, en commençant par les services financiers.

Notez que comme en Phase 3, vous pourrez organiser des ateliers individuels pour chaque groupe d'entrepreneurs s'intéressant au même produit, ou créer des petits groupes de personnes s'intéressant au même produit à l'occasion d'un unique atelier.

Préparez chaque groupe de telle sorte qu'il ait accès aux services financiers qui correspondent à son statut et ses besoins

Les facilitateurs exagèrent souvent l'importance des sources externes de crédit dont l'obtention risque souvent de retarder les activités des entreprises. Les entrepreneurs attendent souvent des financements avant de commencer leurs activités. L'obtention de ressources financières risque de prendre beaucoup de temps, et les entrepreneurs pourraient bien avoir oublié ce qu'ils ont appris sur la méthode ADM lorsque les fonds seront disponibles. Dans les cas où le crédit externe est difficile à obtenir, vous devrez insister sur des alternatives telles que les Groupes d'épargne et de crédit (GEC).



Durant la préparation des PDE (Phase 3), vous avez expliqué aux entrepreneurs comment ils peuvent démarrer leurs activités avec un capital limité, en investissant progressivement leurs profits afin d'augmenter les capacités de leur entreprise. Par exemple, au lieu de construire immédiatement un entrepôt, ou une installation de traitement, ils pourraient choisir dans un premier temps de louer ces bâtiments.

1. Pour les groupes ayant besoin de sources internes de crédit:

- Examinez la possibilité de mettre en place des GEC qui leur permettront de s'habituer à la gestion financière

Suite page suivante

au moment du démarrage des entreprises. Les institutions financières sont plus disposées à fournir un crédit aux groupes qui ont déjà une expérience en gestion des crédits.

- Le GEC constitue souvent la meilleure solution pour les micro-entreprises opérant dans des situations où il est difficile d'accéder à des services financiers formels.
- En règle générale, le GEC est créé lorsqu'il est nécessaire de gérer l'argent collectivement, afin de tirer le maximum du capital existant.

Note: En règle générale, les interventions et l'assistance en micro-finance sont fournies par des organisations non gouvernementales possédant déjà des réseaux et un personnel de projet. Lorsque ces services sont disponibles, il est conseillé au projet de collaborer avec eux plutôt que d'essayer de créer seul de nouveaux GEC. En tant que facilitateur, vous devrez connaître les principes de base de mise en place d'un GEC. Pour cela, voir l'Outil 1, Principes régissant la création de GEC, règles et réglementations. Une publication séparée de la FAO propose des directives détaillées s'appliquant aux méthodes de mise en place de groupes autogérés pour la collecte d'épargnes et l'octroi de prêts (Group management of finances, Handbook for micro and small tree and forest product enterprises.) Consulter <http://www.fao.org/forestry/enterprises/25498/fr/> pour d'autres informations.

2. Pour les groupes recevant des fonds d'avances remboursables:

- Assurez-vous que les entrepreneurs qui bénéficient de fonds d'avances remboursables soient formés à leur utilisation.
- Voir l'Outil 2, Gérer un fonds d'avances remboursables, pour d'autres détails.

3. Pour les groupes ayant besoin de crédits externes provenant d'institutions financières:

- Décrivez en détail les critères que les entrepreneurs devront satisfaire pour obtenir un crédit des institutions financières.
- En fonction de ces critères, vous aiderez les entrepreneurs à:
 - ajuster leurs PDE de sorte que toutes les informations nécessaires soient incluses;
 - formuler leurs demandes de crédit et à remplir la documentation nécessaire.
- Expliquez les notions de base sur les dépôts en banque en vous servant de l'Outil 3, Gérer les comptes d'épargne dans une banque.

4. Pour les groupes qui ont identifié des donateurs disposés à fournir un prêt à taux réduit ou une subvention:

- Examinez soigneusement le processus que les entrepreneurs devront suivre pour faire une demande de subvention et aidez-les à remplir les formulaires de demande et à ajuster leur PDE en fonction des spécifications des donateurs.

5. Pour tous les groupes et quel que soit le type de crédit choisi:

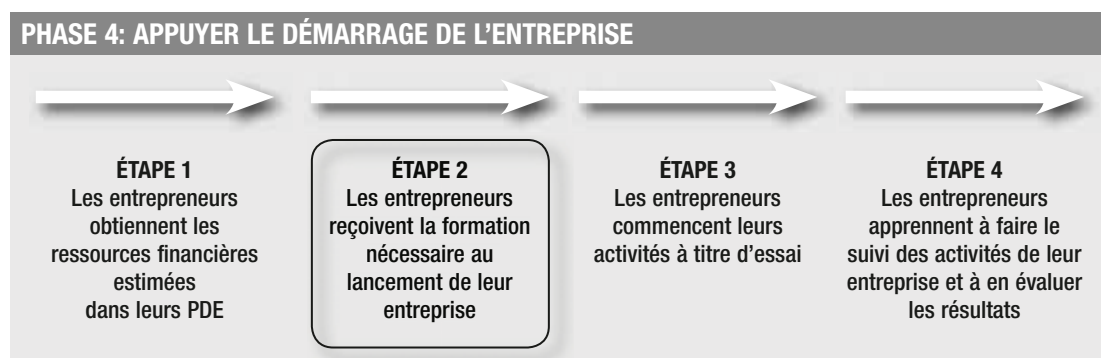
- Insistez sur le fait que tous les fonds doivent être gérés correctement.
- Organisez une formation de base en gestion financière, y compris en comptabilité et sur l'établissement de relations avec les institutions financières.

Fournissez un appui durant la mise en œuvre initiale des entreprises:

Il arrive parfois qu'au moment où les entrepreneurs reçoivent leur premier revenu, ils oublient de mettre de côté de l'argent pour les charges d'exploitation ou le remboursement des prêts, et qu'ils le dépensent immédiatement. Ce comportement est tout à fait normal, mais un manque de fonds pour couvrir les charges d'exploitation peut causer la faillite d'une entreprise. Il est donc important de ne pas perdre de vue les entrepreneurs durant la phase initiale de leurs activités.

Soyez présents à leur première vente et conseillez-leur immédiatement de mettre de côté les fonds nécessaires au fonctionnement de leur affaire et au remboursement de leurs dettes.

ÉTAPE 2: Les entrepreneurs reçoivent la formation nécessaire au lancement de leur entreprise



À ce stade, les entrepreneurs auront acheté l'équipement et les matières premières nécessaires au démarrage de leurs opérations. Même si certains entrepreneurs n'ont pas encore les fonds dont ils ont besoin pour ces achats, passez à l'Étape 2 afin qu'ils poursuivent leurs activités.

Au cours de l'élaboration de leurs PDE, certains entrepreneurs auront pris conscience des lacunes dans leurs connaissances et compétences. Il est impératif de fournir une formation pour combler ces insuffisances avant qu'ils fassent démarrer leurs entreprises. L'Étape 2 concerne l'aide à fournir aux entrepreneurs pour qu'ils acquièrent les connaissances et les compétences nécessaires.

Note: il est parfois difficile de distinguer les activités de formation des Étapes 2 et 3. Les activités de formation de l'Étape 2 sont essentielles pour les entrepreneurs avant le démarrage de leurs entreprises. Les activités présentées à l'Étape 3 peuvent être menées ultérieurement et une fois que l'entreprise est déjà opérationnelle.



Organisez votre formation sur “Recevoir la formation nécessaire au lancement de l’entreprise”

	<ul style="list-style-type: none"> • Guider les entrepreneurs pour qu’ils obtiennent les compétences nécessaires à la mise en place des entreprises est un processus qui pourra durer d’une semaine à un mois (ou plus), en fonction des besoins en formation, du nombre d’entrepreneurs, de la logistique et des ressources financières disponibles pour l’assistance.
Objectifs d’apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> • Au terme de la session, le facilitateur pourra faire la liste des activités à déployer pour aider les entrepreneurs à obtenir la formation nécessaire à la mise en place de leurs activités commerciales.
Documents didactiques pour la session 	<ul style="list-style-type: none"> • schéma du processus ADM; • résultats de la Phase 3 transcrits sur une feuille du tableau; • principaux résultats de l’analyse du PDE; • tableau énumérant les prestataires de services locaux, régionaux, nationaux, par thème, comme cela a été déterminé en Phase 2.
Outils de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Outil 4 – Identifier les organismes de formation; • Outil 5 – Exemple d’une liste d’organismes de formation; • Outil 6 – Négocier les conditions de la fourniture de services de formation.

Facilitation de la session

Au niveau du projet

- Résumer les résultats de l’analyse des PDE qui concernent l’aide à la formation:
 - énumérez les domaines pour lesquels une formation s’est avérée nécessaire.
 - estimez le nombre d’entrepreneurs ou de groupes d’entrepreneurs qui ont besoin d’une formation.
 - évaluez le nombre d’entrepreneurs qui pourraient avoir besoin de formations similaires, même s’ils ne l’ont pas mentionné dans leurs PDE.
- Passez en revue les éventuelles agences de formation en vous servant de l’Outil 4, Identifier les organismes de formation.
- Reportez-vous au tableau énumérant les prestataires de services locaux, régionaux, nationaux par sujet de formation, tels qu’ils ont été déterminés en Phase 2. (FCFT 2, voir liste de contrôle 4, Outil 13 et la liste de contrôle 6, Outil 16).
- Remplir le tableau en utilisant l’Outil 5 – Exemple de liste d’agences de formation.

Avec les entreprises fondées sur des groupes

Préparez chaque entreprise à recevoir la formation dont ses membres auront besoin en:

- Examinant et en mettant à jour la liste des besoins en formation identifiés dans leurs PDE;
- En discutant des questions pratiques associées à l’organisation des cours de formation des entrepreneurs afin de déterminer:
 - quelle est la disponibilité des participants;

Suite page suivante

- quel est le nombre de participants par cours;
- quelles sont les contraintes en termes de langue, de documents de formation, etc.

Avec les agences de formation

1. Considérez les options de formation dans chacun des cinq domaines du développement d'entreprise:

- **Marketing:** La formation pourra traiter de sujets tels que le vocabulaire lié à l'entreprise, la budgétisation, la comptabilité, la gestion des coopératives et des fonds d'épargne, les inventaires et le contrôle des stocks, les liaisons avec les clients, le développement des produits, le contrôle de qualité, la gestion de la production ou l'identification des possibilités commerciales.
- **Gestion des ressources:** La formation pourra traiter de sujets tels que les techniques de cueillette et de culture, les mécanismes communautaires pour le contrôle des ressources, la gestion des ressources foncières communes, les droits d'exploitation ou de propriété sur les ressources et produits locaux ainsi que la planification de la gestion des ressources.
- **Développement social:** La formation pourra traiter de sujets tels que la formation de groupes, leur renforcement et animation.
- **Institutionnel:** La formation pourra traiter de sujets tels que la résolution des conflits liés à la gestion des ressources ou le plaidoyer en faveur de certaines politiques, les lois et les réglementations ayant un rapport avec les produits forestiers.
- **Technologie:** La formation pourra traiter de sujets tels que les techniques de transformation et d'entreposage des produits de l'entreprise.

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour renforcer les capacités des entrepreneurs. L'Outil 6 – Négocier les conditions de la fourniture de services de formation, propose une analyse de ces méthodes.

2. Contactez les experts qui offriront une formation aux participants, afin de:

- avoir une vue d'ensemble de leurs programmes de formation et de leurs conditions;
- expliquer les besoins en formation de votre projet et le type de formation requis (l'Outil 6 – Négocier les conditions de la fourniture de services de formation, propose une liste de contrôle des points à prendre en considération lors des négociations avec les services de formation);
- négocier des conditions favorables pour la formation des entreprises fondées sur des groupes;
- les convaincre à rendre visite aux entreprises pour finaliser l'évaluation des besoins en formation.

Suggestions pour la facilitation

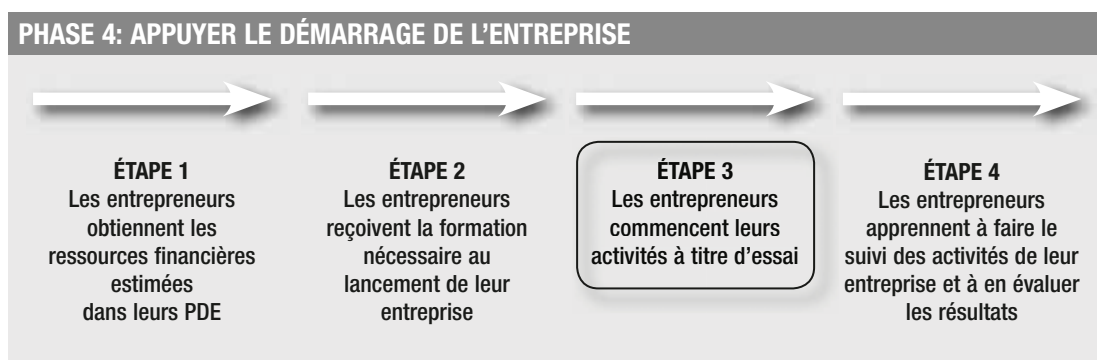


- L'évaluation des besoins en formation est effectuée avant que les entrepreneurs ne mettent en place leurs entreprises et devra être répétée lorsque leurs compétences s'avéreront insuffisantes pour exploiter leur entreprise avec succès. Par exemple, une formation technique est nécessaire lorsqu'un nouveau processus de production est adopté et devra être répétée lorsqu'une nouvelle technologie apparaîtra. D'autres formations techniques comme une formation en comptabilité ou en gestion peuvent être organisées avant ou après la période d'essai (Phase 3, Étape 3).



- L'accès à la formation est une question importante pour les femmes. Assurez-vous que les femmes puissent participer aux cours de formation, par exemple en les organisant en proximité de leurs résidences et à des moments pratiques. La garde des enfants peut aussi être fournie.

ÉTAPE 3: Les entrepreneurs commencent leurs activités à titre d'essai



Les entrepreneurs se sont maintenant procuré des ressources financières et ont été formés. Ils sont maintenant prêts à faire démarrer leurs activités. Néanmoins, ils ont intérêt à démarrer leur production sur une petite échelle pendant une période d'essai avant de se lancer dans la production et la vente à plus grande échelle.

En tant que facilitateur, vous devrez pendant la période d'essai, aider les entrepreneurs à tester les stratégies élaborées précédemment. Cela vous permettra d'identifier les entrepreneurs qui sont résolument engagés dans leur entreprise. Par ailleurs, vous encouragerez les entrepreneurs à créer des réseaux et à former des groupes à vocation commerciale. Votre rôle de facilitateur consistera à renforcer ces groupes en leur fournissant des conseils sur le développement des affaires et en les reliant aux prestataires de service appropriés.



Organisez votre session sur “Commencer les activités à titre d’essai”

	<ul style="list-style-type: none"> • Durant la phase d’essai, le facilitateur rendra régulièrement visite aux entreprises. Cette étape peut durer de 3 à 9 mois, selon les calendriers de production et de vente des entreprises.
<p>Objectifs d’apprentissage</p>	<p>Au terme de la session, les entrepreneurs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • auront testé leur production, leurs stratégies commerciales et de gestion avec l’appui du facilitateur; • auront formé des réseaux ou des groupes d’entrepreneurs; • auront compris comment ils peuvent renforcer leurs positions sur leurs marchés.
<p>Documents didactiques pour la session</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Schéma du processus ADM; • PDE et plans de travail pour la période d’essai.
<p>Outils de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Outil 7 – Introduire la facilitation de la période d’essai; • Outil 8 – Calendrier suggéré pour la planification de la période d’essai; • Outil 9 – Erreurs et obstacles pouvant surgir durant la période d’essai, et mesures correctives qui leur correspondent; • Outil 10 – Soutenir les premières productions; • Outil 11 – Soutien à la première entrée sur le marché; • Outil 12 – Encourager les entrepreneurs à créer des groupes à vocation commerciale; • Outil 13 – Créer des Systèmes participatifs d’information sur les marchés (SIM); • Outil 14 – Règles de conduite commerciales et comportements corrects; • Outil 15 – Etablir des contrats; • Outil 16 – Développer les techniques de négociation des entrepreneurs.
<p>Facilitation de la session</p> <p>Période d’essai</p> <p>Durant les premiers stades du développement des entreprises, les entrepreneurs ne sauront pas si les objectifs qu’ils se sont fixés sont réalistes et s’ils produiront les résultats attendus. Il est donc très important que vous collaboriez étroitement avec eux, et si possible que vous organisiez de fréquents ateliers de travail de courte durée. Durant cette période vous devrez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • examiner et corriger le processus de production si nécessaire, afin de produire un premier lot de produits à tester sur le marché; • vous assurer que le premier lot de production soit vendu sur le marché afin d’en vérifier la qualité et d’obtenir les réactions des clients; 	

Suite page suivante

- intégrer au développement d'entreprise les réactions obtenues à partir des tests effectués sur le marché (ajustez la qualité du produit, obtenez des contrats, étudiez la stratégie des prix, concevez des méthodes publicitaires, etc.);
- identifier les études et les formations supplémentaires dont les participants ont besoin avant de passer à une production plus importante.

Organisez un atelier avec les entrepreneurs afin de définir les procédures à suivre durant la période d'essai, ainsi que les modalités de votre assistance. L'Outil 7 (Introduire la facilitation de la période d'essai) décrit cet atelier.

Durant la période d'essai

1. Définir le type d'assistance nécessaire

Vous devrez fournir votre aide dans les cinq domaines du développement d'entreprise.

Au cas où les sollicitations des entrepreneurs dépasseraient vos capacités, votre rôle consistera à lier les entrepreneurs à des prestataires de services de développement des affaires (SDA), par exemple à des entrepreneurs chevronnés, des fournisseurs d'équipement, des ONG ou des agences de facilitation, etc.

2. Production

Voir Outil 10 – Soutenir les premières productions.

3. Faire arriver le produit sur le marché

Votre rôle consistera à établir des liens entre les entrepreneurs, les partenaires commerciaux et les clients. Voir Outil 11 – Soutien à la première entrée sur le marché.

4. Exemples de soutien commercial fourni aux entrepreneurs durant le démarrage de leurs entreprises

Il existe de multiples activités de soutien aux affaires commerciales qui peuvent appuyer les entrepreneurs durant la phase d'essai. Les activités particulièrement adaptées aux entrepreneurs s'occupant de produits forestiers sont les suivantes:

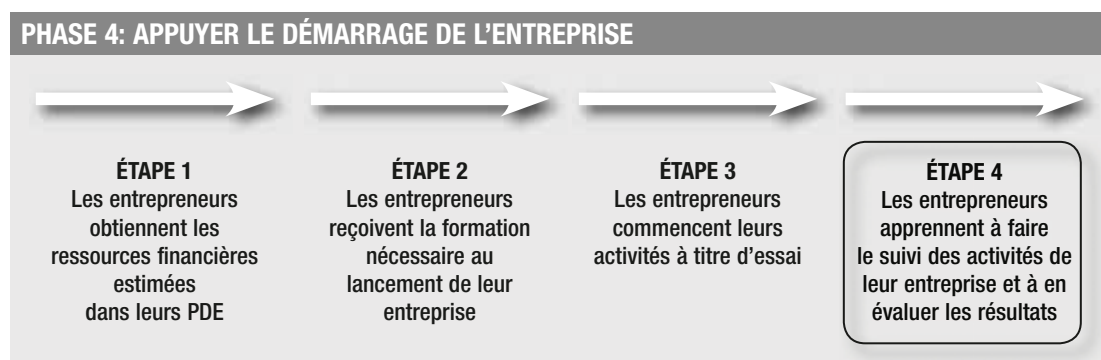
- Encourager les entrepreneurs à créer des groupements à vocation commerciale (voir Outil 12);
- Encourager les groupements d'entrepreneurs à:
 - Élaborer des SIM participatifs simples (Outil 13);
 - Définir et respecter les règles commerciales (Outil 14);
 - Négocier des contrats avec les fournisseurs et/ou les vendeurs (Outil 15);
 - Renforcer leurs positions sur le marché (Outil 16).

Suggestions pour la facilitation



- Rendez fréquemment visite aux entrepreneurs pour évaluer leurs progrès et leur éviter de faire des erreurs irréparables.
- Les entrepreneurs risquent d'avoir du mal à prendre des décisions par eux-mêmes et auront besoin de votre soutien pour persévérer.

ÉTAPE 4: Les entrepreneurs apprennent à faire le suivi des activités de leur entreprise et à en évaluer les résultats



Pour acquérir leur indépendance vis-à-vis du personnel du projet et pour agir dans une complète autonomie, les entrepreneurs devront pouvoir suivre les activités de leurs entreprises et réagir aux changements inévitables du marché.

À cette étape, votre rôle consistera à aider les entrepreneurs à mettre en place un système simple de suivi des activités de leurs entreprises.



Organisez votre session sur “Apprendre à faire le suivi des activités de l’entreprise et à en évaluer les résultats”

	<ul style="list-style-type: none"> Le facilitateur rendra régulièrement visite aux entrepreneurs durant la phase d’essai. Cela pourra durer entre 3 et 9 mois, selon les calendriers de production et de vente des entreprises.
<p>Objectifs d’apprentissage</p>	<ul style="list-style-type: none"> Au terme de la session les entrepreneurs auront choisi les outils et les méthodes qui leur serviront à suivre et évaluer leurs activités.
<p>Documents didactiques pour la session</p>	<ul style="list-style-type: none"> Schéma du processus ADM; PDE et plans de travail pour la période d’essai; registre des activités et de la comptabilité des entreprises.
<p>Outils de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> Outil 13 – Créer un Système participatif d’informations sur les marchés (SIM); Outil 17 – Facilitation de l’évaluation de la performance des entreprises; Outil 18 – Analyse SWOT; Outil 19 – Analyser les changements et préparer les prochaines étapes; Outil 20 – Formulaire de suivi pour la phase de démarrage; Outil 21 – Formulaires de suivi employés au Mali; Outil 22 – Formulaires de suivi utilisés durant la phase et les opérations de démarrage.

Facilitation de la session

1. Organiser un atelier avec les entrepreneurs ou les représentants des groupes d’entrepreneurs afin de définir un système de suivi des activités:

Expliquer que le suivi d’une entreprise comprend les aspects suivants:

- Les performances d’une entreprise doivent être évaluées au moins une fois par an pour formuler des objectifs réalistes et remédier aux problèmes potentiels de l’année suivante.

2. Évaluer les performances

Les entrepreneurs doivent se pencher sur les activités de l’année passée. Ce faisant, ils se rendront compte de ce qui s’est déroulé comme prévu et des objectifs prévus non atteints. En tant que facilitateur, vous devrez les aider à comprendre:

- ce qui doit être évalué;
- quelles questions doivent être soulevées;
- où et comment ces informations devraient être enregistrées.

Cette évaluation devrait être effectuée au moins une fois par an, et si possible tous les six mois, car cela permettra aux entrepreneurs de prendre de meilleures décisions.

Suite page suivante

Pour faciliter cette session, veuillez-vous reporter à l’Outil 17 – Faciliter l’évaluation de la performance des entreprises.

Après avoir brièvement analysé la performance de leurs entreprises, les entrepreneurs risquent de réaliser qu’ils n’ont pas pu atteindre certains de leurs objectifs en raison des changements du contexte commercial. Ils devraient donc conclure que seule l’évaluation régulière de leur contexte commercial leur permettra de définir des plans réalistes.

3. Évaluer le contexte commercial pour identifier les problèmes et affronter les changements

Les entrepreneurs doivent suivre leur environnement commercial, car ils doivent être conscients des changements et de l’incidence de ces changements sur leurs entreprises. Cet aspect sera pris en considération durant la seconde session de l’atelier.

Avec les entrepreneurs vous:

- Examinez les informations de référence concernant l’environnement commercial qui ont été utilisées en Phase 3 pour la préparation des PDE.
- Élaborez un système de collecte régulière des informations sur l’environnement commercial.
- Examinez comment analyser au moins une fois par an les informations permettant de détecter les changements qui pourraient avoir une incidence sur les entreprises.
- Fixer des objectifs réalistes pour le plan d’entreprise du prochain cycle.

L’environnement commercial d’une entreprise ne concerne pas uniquement le marché. Il comprend tous les domaines du développement d’entreprise. Pour réussir, les entreprises doivent s’adapter aux changements juridiques, sociaux, écologiques et techniques.

Pour sensibiliser les entrepreneurs, vous:

- Organisez une étude de terrain sur l’environnement commercial actuel (comme en Phase 2, mais moins approfondie). Les types d’informations collectées seront similaires à celles qui furent recueillies lors de la préparation des plans de marketing (voir Phase 3, Étapes 1 et 2);
- Facilitez une discussion sur les résultats de l’étude. Organisez une analyse SWOT (voir Outil 18);
- Discutez des moyens permettant de collecter des informations. Expliquez que la mise au point d’un Système d’informations sur les marchés (SIM) est une des méthodes les plus utiles. Reportez-vous à l’Outil 13 – Créer un Système participatif d’informations sur les marchés (SIM);
- Discutez de la façon d’analyser régulièrement toutes les nouvelles informations en utilisant l’Outil 19 – Analyser les changements et préparer les prochaines étapes.

4. Suivi des activités des entreprises

Vous aurez probablement besoin d’une variété d’outils pour résumer régulièrement les informations se rapportant au progrès de vos entreprises. Les Outils 20 à 22 offrent des exemples d’outils élaborés par certains projets.

Plan d'action

10) DETAILED WORK-PLAN FOR MCHUKU CO-OPERATIVE GROUP

ACTIVITY	WHO'S RESPONSIBLE	WHAT RESOURCES (EQUIPMENT)	WHERE/REAL LOCATION	TIME FRAME (DAYS)	INDICATOR (OUTPUT)
1. Holding meeting with other interest group members.	Trainer, members and front line staff	Meeting room, chairs, tables, stationery, pens	Health care	13/05/08	Participation of group members
2. Filing of forms for registration	Staff/Person in charge	Registration forms	Transport to and from	15/05/08 to 20/05/08	Registration of the group
3. Organising group members for the day and security	Group members for the day and security staff/Police	Police, Group members, transport, papers and documents	Transport for the day	21/05/08 to 23/05/08	Attendance of group members
4. Sampling of logs	Person in charge of the field work	Sampling equipment	Field work	24/05/08 to 25/05/08	Quality of logs
5. Selling of logs	Mr T. Mwachungu	Transport	Market	26/05/08 to 27/05/08	Cash received
6. Holding meeting with group members	Trainer, members and front line staff	Meeting room, chairs, tables, stationery, pens	Health care	28/05/08	Participation of group members

Outils utiles pour faciliter la session de formation¹

“C’est en rampant qu’un enfant apprend à se dresser.”

Proverbe africain

¹ Tools should be adapted to the local context, language(s) and specific needs of the project.



Outil 1 – Principes de base régissant la création de Groupes d'épargne et de crédit (GEC), règles et réglementations

Principaux principes qui sous-tendent un GEC

- Un GEC est un groupe d'individus librement choisis qui décident de mettre en commun leurs épargnes et de les conserver en lieu sûr pendant une période spécifique qu'ils auront fixée (cycle) afin de concéder des prêts à ses membres.
- Le groupe détermine ses propres règles d'une manière démocratique et coopérative.
- Le groupe se réunit régulièrement pour collecter les épargnes et gérer les activités de prêts.
- Le groupe a la capacité d'épargner et le besoin d'avoir accès à des prêts.
- Au terme du cycle, les fonds sont redistribués et un nouveau cycle est entamé.
- La valeur du fonds d'épargne augmente au fil du temps grâce aux frais de gestion payés sur les emprunts.
- Les droits de vote sont égaux pour chaque membre quel que soit le montant de la somme contributive.
- Les membres du groupe peuvent utiliser les fonds pour des urgences et/ou pour financer des activités communautaires par le biais du Fonds d'urgence/social.
- Les fonds appartiennent collectivement au groupe jusqu'à la nouvelle redistribution du capital.
- Chaque cycle possède son propre comité de gestion élu par tous les membres du groupe.

Les GEC sont créés pour mobiliser des fonds de roulement pour l'entreprise

En règle générale, les groupes d'épargne et de crédit sont créés pour gérer collectivement des sommes d'argent et optimiser le capital disponible. Ces groupes enseigneront à leurs membres les bonnes pratiques d'épargne et de gestion et, sur le long terme ils faciliteront leur accès aux emprunts. Lorsque des GEC sont mis en place pour soutenir la création d'entreprises, ils ont pour objectif de rassembler des fonds de roulement.

Cela signifie que:

- les membres du Groupe qui économisent déjà pour d'autres raisons, épargneront dorénavant pour les activités de développement d'entreprise, et risquent d'être peu enclins à assumer les risques associés aux prêts;
- les membres du groupe souhaiteront peut-être définir des règles établissant des limites aux services d'épargne et de prêts accordés aux individus, étant donné que l'objectif principal est de servir l'entreprise du groupe;
- les membres du groupe souhaiteront peut-être inclure des responsabilités et des obligations d'épargne et de crédit auxquelles seront soumis les membres dans le cadre du règlement régissant l'entreprise de groupe.

Les GEC peuvent aussi être utilisés pour la gestion des risques

La gestion des risques pourrait être la première raison justifiant la création d'un groupe d'épargne et de crédit. Dans ce cas, cet objectif devra être clairement expliqué dans la Constitution (pour des explications complémentaires, veuillez consulter les suggestions sur l'épargne et le crédit et les activités d'épargne).

Réglementation régissant l'épargne et le crédit

Le groupe a besoin de fonds de roulement

Les facteurs suivants doivent être pris en considération lors de la création d'un GEC:

- le coût par unité de production, en tenant compte de questions telles que le délai nécessaire à l'obtention de revenus financiers, les volumes de flux de trésorerie, la saisonnalité, les sources des ressources permettant de fabriquer le produit et le temps de transformation;
- le type d'activité déployé et le produit qu'elle permet de fabriquer;
- les besoins financiers des petites entreprises forestières qui s'occupent de produits forestiers sont en règle générale des investissements en capitaux fixes pour les premières années et des investissements en fonds de roulement sur le long terme, en raison de la longueur de la période qui s'écoule entre les récoltes;
- les besoins financiers des petites entreprises forestières qui s'occupent de produits forestiers non ligneux sont composés généralement d'investissements réduits en capitaux fixes (principalement pour le traitement) et d'investissements en fonds de roulement à court terme.

Activités pouvant bénéficier de crédits

Étant donné que la diversification des sources de revenus constitue un avantage, le fait de limiter le type d'activités pouvant prétendre à des prêts peut constituer une erreur. Par ailleurs, les activités ménagères et productives sont des activités avec un degré élevé d'interdépendance dans la plupart des petites entreprises, donc limiter les activités pouvant bénéficier de crédits pourrait être un comportement peu réaliste. Sur la base de ces informations, les entrepreneurs devront fixer leurs propres règles d'accès aux prêts.

Frais de gestion

Les entrepreneurs doivent considérer deux critères principaux pour définir leurs frais de gestion: le taux d'intérêt du marché et les recettes prévues des activités.

Les montants de l'épargne forcée

L'épargne forcée doit être déterminée en fonction du montant réaliste que chaque membre du groupe peut épargner (y compris pendant les périodes où le montant des liquidités est faible).

Le groupe a besoin d'un outil de gestion des risques

Le tableau ci-dessous résume les différents facteurs qui doivent être pris en considération lors de la création d'un GEC visant à minimiser les risques.

DÉSCRIPTION GÉNÉRALE	
Les GEC ne sont pas des banques	<p>Les GEC constituent une étape du processus financier en évolution du groupe d'entrepreneurs. Ils devraient permettre au bout d'un certain temps aux groupes d'atteindre les institutions financières formelles.</p> <p>Les GEC NE doivent PAS devenir des institutions bancaires permanentes.</p> <p>Les GEC ne doivent pas être créés lorsqu'il existe déjà des institutions financières formelles prêtes à proposer leurs services au même segment de la population.</p>
DURÉE DES CYCLES	
Expériences courantes en matière de cycles	<p>En règle générale, la plupart des petits entrepreneurs ne peuvent épargner de grandes quantités d'argent. On leur suggère d'entamer un premier cycle de 9 à 12 mois, qui générera un montant d'épargne et de prêts suffisant pour augmenter le capital du groupe et qui évitera simultanément les luttes de pouvoir et les problèmes de gouvernance susceptibles d'apparaître au cours de cycles plus longs.</p> <p>Il est désirable de déterminer la durée du cycle de telle sorte qu'il prendra fin à un moment de l'année où les membres du groupe ont normalement besoin de liquidités, comme à l'occasion de fêtes, de célébrations, etc.</p> <p>La durée des cycles devrait également être déterminée en fonction du rythme de production de l'entreprise de groupe. Par exemple, il est recommandable que le processus de redistribution coïncide avec les périodes où les entreprises manquent de liquidités.</p>
GOUVERNANCE	
Importance	Au moment de la création d'une entreprise, les enjeux que représente la gestion du capital sont tels, que leurs implications sur la gouvernance au moment de la mise en place des groupes d'épargne et de crédit et des entreprises de groupes, ne peuvent absolument pas être ignorées.
Bureaux et responsabilités	Étant donné que l'entreprise de groupe et le groupe d'épargne et de crédit coïncideront dans la plupart des cas, les bureaux et les responsabilités devront être correctement distribués pour éviter les luttes de pouvoir. Les membres du comité de gestion des groupes d'épargne et de crédit ne pourront exercer d'autres fonctions au sein du groupe d'entrepreneurs. Éviter la répétition des tâches, c. – à d., le trésorier de l'entreprise de groupe pourrait être également le trésorier du groupe d'épargne et de crédit.
Méthodes démocratiques et participatives	Les GEC et les entreprises de groupe doivent être gérées démocratiquement et de façon participative, de telle sorte que chaque membre soit conscient des règles et qu'il participe aux décisions concernant les activités communes.

Suite page suivante

MEMBRES	
Temps et charge de travail	Il est crucial de distribuer équitablement la charge de travail des GEC et des entreprises de groupe entre tous les membres du groupe afin d'éviter des conflits et des omissions.
Membres: appartenant à l'entreprise ou externes?	<p>Dans la plupart des cas, l'entreprise de groupe et le groupe d'épargne et de crédit seront composés des mêmes membres. Les règles concernant la participation des membres ne seront pas très compliquées.</p> <p>Cependant, permettre à des individus qui n'appartiennent pas à la même entreprise de groupe, d'accéder au GEC, peut faire partie de la stratégie de gestion des risques. Par exemple, accepter des membres du groupe qui ont de multiples activités productives peut créer des complémentarités en termes de saisons, de conditions de prêts, de gains et d'urgences.</p> <p>Dans le même temps, il est sage d'éviter de créer des groupes qui sont trop hétérogènes, surtout en termes d'origines sociales et économiques, car ce genre de différences peut menacer les liens de confiance qui doivent être noués pour que le groupe fonctionne bien. Si de nouveaux membres entrent dans le groupe, il faudra accorder une attention particulière aux dynamiques de groupe et à l'intégration.</p> <p>Au terme du premier cycle, les règles d'adhésion au groupe peuvent être modifiées.</p> <p>Il est recommandable d'éviter d'avoir plusieurs membres d'une famille dans le même groupe, même si la plupart des petites entreprises sont de gestion familiale.</p>
Équilibre entre les sexes	En raison des déséquilibres des genres qui affectent l'accès aux services financiers, il est courant que les groupes d'épargne et de crédit soient divisés par genre, par exemple, des groupes composés entièrement d'hommes ou de femmes. Dans ce cas, les entreprises de groupe pouvant être mixtes en termes de participation des hommes et des femmes, les groupes d'épargne et de crédit doivent veiller à respecter l'équilibrage des effectifs entre les sexes.

Une publication séparée de la FAO, intitulée Gestion collective des finances, Manuel pour les micros et petites entreprises forestières (Group management of finances, Handbook for micro and small tree and forest product enterprises) fournit des conseils sur les questions juridiques ayant un rapport avec les GEC (élections, assemblée générale, comité de gestion, principales règles et constitution). Pour des informations complémentaires, veuillez consulter. <http://www.fao.org/forestry/enterprises/25498/fr/>.



Outil 2 – Gérer un fonds d'avances remboursables

Caractéristiques d'un fonds d'avances remboursables

- Une institution décide d'allouer des fonds qui subventionneront un groupe d'entrepreneurs.
- Le groupe d'entrepreneurs décide d'utiliser ces fonds pour accorder des prêts à ses membres individuels.
- L'institution définit les critères de sélection du groupe d'entrepreneurs à financer sans déterminer nécessairement les réglementations qui régissent la gestion d'avances remboursables.
- L'institution peut décider de fournir un facilitateur qui entretiendra des relations avec le groupe ou de s'adresser à un membre du groupe qui représentera le groupe pour l'institution.

Pourquoi constituer un fonds d'avances remboursables

- Pour que des petites entreprises gérées par des personnes qui normalement n'ont pas accès aux institutions financières formelles pour soutenir leurs activités génératrices de revenus, puissent accéder au capital;
- Pour garantir que les fonds soient utilisés judicieusement;
- Pour créer une base de capitaux pour les prochains efforts commerciaux des petites entreprises.

Comment fonctionnent les fonds d'avances remboursables?

- Au fur et à mesure que les entrepreneurs remboursent leurs emprunts, les fonds d'avances remboursables augmentent et peuvent être utilisés pour d'autres prêts ou comme capital d'investissement pour les petites entreprises.
- Les groupes devraient pouvoir gérer cet argent judicieusement, en adhérant à des règles sévères s'appliquant aux activités de prêts.

Comment adapter le modèle GEC aux fonds d'avances remboursables?

Un fonds d'avances remboursables peut être géré comme un dépôt dans la caisse du groupe d'entreprises. Le groupe doit déterminer comment accorder les prêts et si possible comment trouver d'autres fonds provenant de membres individuels.

Afin de gérer correctement un fonds d'avances remboursables, le groupe devra considérer que l'argent existant lui appartient, que ce n'est pas le «don» d'une tierce personne. Ce sentiment d'appropriation est crucial pour garantir de bons taux de remboursement.

Au bout du premier cycle, lorsque chaque personne du groupe a eu accès à un prêt et l'a remboursé, le groupe devra prendre une décision au sujet du fonds, en fonction des a) règles de la subvention et b) des décisions du groupe adoptées démocratiquement.



Les fonds d'avances remboursables dont le capital est entièrement fourni par une source externe sont des mécanismes financiers risqués qui peuvent parfois empêcher l'entreprise de groupe de réussir en raison de mauvaises méthodes de gestion interne.

Étant donné les taux élevés d'échecs des fonds d'avances remboursables, il pourrait s'avérer utile d'ajouter une composante d'épargne au fonds, afin d'éviter un comportement non durable en termes de gestion financière (faible taux de recouvrement des prêts, gestion des fonds peu professionnelle, etc.).

Le facilitateur découvrira que l'ajout d'épargnes du groupe aux fonds d'avances remboursables peut contribuer à rendre ces fonds plus fructueux, et donc plus fiables en tant que source de financement. En effet, le fait que les entrepreneurs participent au «risque» de l'emprunt avec leur propre épargne renforcera leur engagement au fonds. Cependant, il est également vrai que demander aux entrepreneurs de contracter une dette dès le début de leurs activités entrepreneuriales est une opération risquée, surtout s'ils ne sont pas habitués aux emprunts et que le montant de leur épargne n'est pas élevé.



Outil 3 – Gérer un compte d'épargne dans une banque

Les avantages des comptes d'épargne

- sécurité des fonds;
- la stabilité de la relation établie pourra permettre d'accéder à d'autres services dans le futur;
- amélioration du degré de solvabilité du groupe (construire des antécédents de crédit);
- possibilité d'avoir accès à d'autres opérations bancaires (emprunts, services de paiement, etc.);
- possibilité d'utiliser les réglementations régissant l'épargne et les emprunts comme règles internes du groupe;
- procédures relativement simples;
- trois membres participent à la gestion de la relation (en rotation), donc moins de travail pour chaque membre individuel du groupe.

En quoi les dépôts bancaires sont-ils liés aux GEC?

- Pour gérer correctement un compte d'épargne, le groupe devra bénéficier d'une formation.
- Demandez aux institutions financières formelles quelles sont leurs exigences spécifiques.
- Ouvrir un compte dans une institution financière implique des coûts. Soyez sûrs que tous les membres du groupe sont conscients de ces dépenses.

Cette option pourrait intéresser des GEC expérimentés qui désirent déposer leurs fonds dans une institution formelle plutôt que de les conserver dans leurs caisses. Dans ce cas le groupe n'a pas besoin de recevoir une formation car il a montré qu'il était déjà capable de gérer ses propres fonds

D'après l'expérience des groupes d'épargne et de crédit qui ont eu le plus de succès (par ex. les Groupes d'entraide en Inde), il arrive que les activités de prêts internes ou l'épargne du groupe ne suffisent pas à satisfaire les besoins du groupe. Les membres du groupe, par exemple, pourraient avoir besoin de prêts plus importants ou être convaincus que les institutions financières formelles, telles que les banques, les mutuelles, et les institutions de micro-finance, peuvent leur être d'une plus grande aide. Cependant, bien qu'il y ait eu en Inde des cas de groupes d'entraide qui ont réussi à établir des alliances avec des coopératives et d'autres institutions financières, cette solution pourrait créer des problèmes dans d'autres pays. Néanmoins, il est bon de considérer l'option des institutions financières locales qui pourraient soutenir les GEC, principalement en raison du fait qu'elles peuvent offrir un éventail plus large de services financiers, alléger la charge de travail des membres du groupe, et renforcer la sécurité des fonds.

Il ne faut pas oublier que les groupes d'épargne et de crédit demandent beaucoup de travail et que les services et produits plus sophistiqués ne peuvent être fournis que par des institutions financières formelles (services de paiement, transferts, remises, crédit-bail, etc.).

Comment le modèle GEC peut-il s'adapter aux dépôts bancaires?

- Le compte du groupe sera géré par un comité de gestion élu par le groupe;
- Les procédures de collecte de l'épargne seront les mêmes que celles décrites dans l'Outil 1 pour les GEC, à la seule différence que les fonds sont déposés dans le compte d'épargne plutôt que dans une caisse.



Outil 4 – Identifier les agents de formation

L'objectif de cet exercice est d'établir une liste exhaustive des agents de formation et des outils disponibles pour soutenir les entrepreneurs.

Mise en contexte

- L'analyse des PDE a fait ressortir que les entrepreneurs devraient être formés dans différents domaines.
- Leurs lacunes en termes de connaissances et de compétences ont été discutées avec les entrepreneurs et des sessions de formation doivent être organisées pour les combler.
- Le projet s'efforce de trouver le meilleur moyen de fournir des compétences en marketing à un prix raisonnable.

Différents types d'agents et de scénarios de formation

- Demander à des entrepreneurs qui ont réussi (provenant du groupe ou externes au groupe) d'expliquer leurs stratégies de marketing aux nouveaux entrepreneurs.
- Inviter un représentant d'un centre local de développement d'entreprises à parler des services qu'ils fournissent.
- Inviter un client (potentiel) intéressé par les produits des entrepreneurs, à parler de ses exigences en termes de qualité du produit, de calendrier des livraisons, d'emballage, de prix, de fiabilité, etc.
- Inviter un conférencier provenant d'un institut de recherche et développement ou un fournisseur de machines afin qu'ils expliquent les nouvelles évolutions des techniques de production.
- Envoyer les représentants des groupes d'entrepreneurs faire des voyages d'études dans des instituts, des compagnies ou des chez des fournisseurs d'équipement afin qu'ils prennent connaissance des nouvelles technologies.
- Envoyer des représentants des groupes d'entrepreneurs suivre un cours de marketing en gardant à l'esprit qu'ils devront partager leurs nouvelles compétences avec d'autres entrepreneurs.
- Inviter un expert provenant d'un organisme de promotion des exportations, d'une chambre de commerce, ou d'une fédération d'employeurs ou bien y envoyer les représentants des entrepreneurs afin de les aider à explorer de nouveaux marchés.
- Etablir un contrat avec une association, un institut gouvernemental ou une agence de prestations de services commerciaux, afin qu'ils fournissent une formation ou s'occupent du suivi des activités.
- Alliez-vous à des organisations de formation privées ou gouvernementales ainsi qu'avec des programmes de soutien mis en place par les projets des donateurs et des ONG, qui sont à même de fournir une formation technique. Par exemple, le Bureau International du Travail (BIT) fournit souvent des services subventionnés pour le renforcement des compétences commerciales.

- Les services fournis par les acheteurs peuvent servir à développer les compétences des entrepreneurs. Les acheteurs ne factureront généralement pas ces services, car ils leur permettent d'acheter des produits de meilleure qualité. Par exemple, une usine qui fabrique des meubles en rotin serait susceptible de fournir une formation sur la production de perches de rotin de grande qualité ou de pièces de rotin tressé.



Outil 5 – Exemple de liste d'agences de formation

Type de formation		Institution ou organisation	Personne à contacter	Adresse, téléphone, courriel	Description brève
Finance et gestion de base d'une entreprise	Comptabilité				
	Calculs de base				
	Organisation d'un GEC				
Formation technique	Production de savon au beurre de karité				
	Apiculture				
	Production de confiture de baies				
	Méthodes d'entreposage des PFNL				
	Méthodes de conservation des aliments				
Formation au marketing	Négociation des contrats				
	Système d'information sur les marchés				
	Plan d'affaires				
Création et gestion de groupes					
Gestion des ressources	Planification de la gestion des ressources				
	Plantations ou pépinières d'arbres ou de PFNL spécifiques				
	Techniques de cueillette appropriées				



Outil 6 – Négocier les conditions de la fourniture de services de formation

Lorsque vous négociez les conditions de la prestation de cours de formation avec une institution, une organisation ou un individu, vous devrez tenir compte des points suivants:

Approche de la formation	Théorie par opposition à formation sur le terrain
Emplacement	Sur le site du projet ou dans un centre de formation
Durée	<ul style="list-style-type: none"> • Une demi-journée, plusieurs jours d'affilée ou une séquence de sessions espacées • Formation ponctuelle par opposition à une formation initiale et suivi
Nombre de participants	Nombre maximum/minimum de participants par cours de formation
Documents de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des outils techniques de base si nécessaire et/ou des documents de base écrits dans la langue appropriée
Langue	Les formateurs/participants peuvent s'adapter à différentes langues vernaculaires
Coûts de la formation	<p>Somme forfaitaire pour un kit de formation ou coûts d'un programme de formation sur mesure, selon:</p> <ul style="list-style-type: none"> • le nombre de personnes qui suivent le stage; • durée quotidienne de la formation; • frais de formation quotidiens; • indemnités journalières nécessaires au séjour sur le site; • coûts de transport; • coûts du voyage d'études.

Les programmes de formation ayant les caractéristiques suivantes sont normalement mieux adaptés à l'approche ADM:

- conçus spécifiquement pour le projet et répondant aux besoins spécifiques des entrepreneurs plutôt que des programmes confectionnés à l'avance;
- formation sur le terrain avec peu de théorie;
- formation organisée sur le site du projet (contexte et réalité spécifiques);
- plusieurs sessions de formation successives;
- nombre approprié de participants (pas trop nombreux, pour que les participants puissent y participer pleinement, suffisamment nombreux pour réduire les coûts);
- formateurs qui parlent les langues locales;
- les documents de formation doivent être disponibles dans les langues locales.



Outil 7 – Introduire la facilitation de la période d’essai

Tester les stratégies et préparer le groupe d’entrepreneurs

Organisez un atelier avec les entrepreneurs afin de définir les procédures de la période d’essai et les modalités de l’assistance fournie par le projet.

Durant cet atelier, les entrepreneurs:

- discuteront des avantages de la période d’essai durant laquelle la production de l’entreprise sera limitée. Envisager également les risques associés au fait de ne pas passer par une période d’essai;
- mettront à jour les premiers plans de travail rédigés au terme de la phase de formulation du PDE, en utilisant l’Outil 8 – Calendrier suggéré pour la planification de la période d’essai.
À ce stade, tous les entrepreneurs devront avoir finalisé en détail leur plan de travail avant de poursuivre leurs activités.
Le résultat de cet exercice de réexamen est un calendrier avec une liste d’activités (voir Outil 8).
- Réfléchissez aux erreurs ou aux obstacles qui pourraient émerger pendant la période d’essai:
 - En petits groupes, considérer d’éventuelles mesures qui pourraient éviter les erreurs et surmonter les obstacles
 - Utiliser l’Outil 9 – Erreurs et obstacles pouvant surgir durant la période d’essai, et mesures correctives qui leur correspondent.

Votre rôle de facilitateur consistera à:

- Expliquer que les participants doivent enregistrer ce qui arrive durant le premier cycle de production, de transformation et les premières campagnes de marketing (quantités, valeurs sur le marché, réaction des clients, etc.).
- Organiser un atelier au terme de la période d’essai, pour examiner les résultats et préparer le plan des activités pour la première année de production à plein rendement.
- Fournir des services de conseil simples en fonction de vos propres capacités. Pour les services plus complexes, votre rôle consistera à établir des liens entre les entrepreneurs et les prestataires de services commerciaux (tels que les entrepreneurs expérimentés, les fournisseurs d’équipement, les ONG ou les agences de facilitation, etc.).
- Expliquez que les contacts avec les autorités locales (obtention de permis, licences, etc.), les institutions financières ou autres prestataires de services doivent être pris par les entrepreneurs en personne, bien que vous puissiez les accompagner.



Outil 8 – Calendrier suggéré pour la planification de la période d’essai

Ce calendrier devra indiquer à quel moment le facilitateur devra être présent (par exemple, pour la première livraison de produits à l’acheteur, la formulation des contrats commerciaux, etc.).

Activités	Personne responsable	Compétences et connaissances requises	Partenaire à impliquer	Date et durée	Besoin de l’aide du facilitateur



Outil 9 – Erreurs et obstacles pouvant surgir durant la période d’essai, et mesures correctives qui leur correspondent

ERREURS ET OBSTACLES POUVANT SURGIR	ACTIONS ET MESURES CORRECTIVES QUI LEUR CORRESPONDENT
L'équipement pour la production n'est pas complètement installé.	Vérifiez s'il est possible de louer durant la période d'essai un équipement similaire auprès d'un autre entrepreneur.
L'autorisation du bureau de l'hygiène et de la santé n'a pas été obtenue.	Vérifiez s'il est possible d'obtenir durant la période d'essai un permis temporaire pour une production limitée.
Les matières premières ne sont pas disponibles en quantités suffisantes.	Vérifiez s'il est possible d'acquérir des matières premières supplémentaires auprès d'autres fournisseurs, même à un prix plus élevé.
Les ouvriers de la production ne sont pas suffisamment préparés à l'utilisation de la technologie.	Vérifiez si des entrepreneurs plus expérimentés peuvent aider à produire des articles à titre d'essai.
Les articles produits par l'entreprise ne sont pas très demandés sur le marché.	L'entreprise devrait modifier ses plans même si le démarrage doit être retardé.
Les matériels d'emballage ne sont pas prêts.	Vérifiez s'il est possible de les emprunter/acheter chez d'autres entreprises, fournisseurs (même à un prix plus élevé).
Les produits ne seront prêts qu'à la fin de la saison où la demande est la plus forte.	Attendez la prochaine saison, sinon la réaction du marché ne sera pas réaliste.
Les produits ne peuvent être livrés à temps.	Vérifiez s'il est possible de livrer avec du retard (avec les coûts associés). Vérifiez si les produits peuvent être achetés auprès d'autres entrepreneurs (à un prix élevé)?



Outil 10 – Soutenir les premières productions

Les entrepreneurs doivent produire un premier lot de produits de qualité satisfaisante pour tester leur marché et vérifier si les clients achèteront et apprécieront leurs produits.

Durant cette phase votre rôle (de facilitateur) consistera à:

- Rendre visite aux entrepreneurs qui sont prêts à faire démarrer leur production, pour examiner les problèmes éventuels et discuter des solutions potentielles ou des mesures correctives;
- Rendre visite aux entrepreneurs moins expérimentés peu de temps après le démarrage de leur production afin d'identifier les problèmes éventuels. Discutez des solutions possibles ou des mesures correctives adaptées par des entrepreneurs expérimentés et suggérez-leur de rendre visite aux entrepreneurs plus expérimentés si nécessaire.

En tant que facilitateur, vous n'êtes pas censé posséder toutes les expertises nécessaires au soutien de tous les types d'entreprises. Cependant, comme la plupart des entreprises rurales utilisent des méthodes de transformation et des équipements simples, il pourrait vous suffire de rendre visite à un entrepreneur expérimenté pour comprendre le processus. Dans d'autres cas, vous devrez obtenir les services d'un expert technique.



Outil 11 – Soutien à la première entrée sur le marché

Dans l'approche ADM, les interventions ne se concentrent pas uniquement sur les entrepreneurs, mais impliquent également les acteurs directs (par ex. les partenaires commerciaux) auxquels les entrepreneurs seront liés.

Votre rôle en tant que facilitateur consistera à:

Au niveau du client

Rendre visite aux clients potentiels pour aider les entrepreneurs à trouver des marchés pour leurs produits et à préparer leur première livraison. Durant ces visites, vous discuterez des quantités de produits à vendre, des exigences de qualité, du calendrier des livraisons et des possibilités de croissance des ventes. Vous devrez également étudier les possibilités de contrats commerciaux si les clients sont satisfaits après la première production.

Au niveau de l'entrepreneur

Avant les ventes

- Étudiez le plan de marketing des entrepreneurs afin d'être sûrs qu'ils ont choisi les segments de marché les plus faciles et les plus rentables pour effectuer leurs tests de marchés.
- Travaillez avec les entrepreneurs pour être sûrs qu'ils connaissent les exigences de qualité, la date de livraison et la quantité de produits exigés.

Les entrepreneurs échouent souvent parce qu'ils ne respectent pas les exigences des clients, manquent de discipline, ou oublient les règles commerciales de base (ne respectent pas les dates de livraison, sont malhonnêtes en ce qui concerne la qualité ou la quantité des produits, etc.).

Pendant les ventes

Soyez présent avant et pendant la première livraison afin de garantir que les exigences de la clientèle soient respectées. Retournez-y régulièrement afin de vous assurer que les entrepreneurs respectent les conditions de leurs contrats.

Après les ventes

Organisez une réunion avec les entrepreneurs pour:

- Évaluer les résultats des tests de marché:
 - Les résultats des premières ventes en termes de programmation, qualité, quantité, etc.;

- Réactions des clients aux produits et processus de livraison;
- Réactions des clients vis-à-vis des produits et méthodes de vente comparées à celles de concurrents.
- Réfléchissez à la façon dont les produits et les méthodes de vente pourraient être modifiés pour mieux s'imposer sur le marché.
- Examinez la rentabilité des premières ventes en calculant les revenus, les dépenses et les profits à ce jour.

L'objectif principal du test de marché est d'apprendre aux entrepreneurs à respecter les règles commerciales et à vérifier les réactions des clients vis-à-vis des produits et non à faire de gros bénéfices. Les entrepreneurs peuvent même de perdre de l'argent en raison du volume réduit de leur production.

- Réviser les stratégies des entrepreneurs (réviser les prix, ciblez des clients supplémentaires ou plus importants, envoyez plus de vendeurs durant les livraisons, augmentez la publicité, etc.) et aidez-les à ajuster leur plan de travail pour la première saison ou année de l'entreprise.



Outil 12 – Encourager les entrepreneurs à créer des groupes à vocation commerciale

Il arrive que les entrepreneurs installés sur des sites éloignés de leurs clients potentiels ne puissent connaître ni comprendre les besoins de ces clients. L'approche ADM encourage la création de réseaux entre les entrepreneurs individuels ou en groupes. En s'associant, les petits entrepreneurs peuvent mieux subvenir aux besoins de leurs familles, tout en contrôlant l'accès aux ressources et en garantissant une gestion durable.

Faciliter la création de réseaux entre les entrepreneurs

L'expérience montre que les petites associations d'entrepreneurs font souvent faillite par manque d'informations sur les marchés et les juridictions, à cause d'une mauvaise gestion, de conflits sociaux ou lorsqu'elles servent des intérêts personnels.

La création de bons réseaux exige une facilitation scrupuleuse. Les réseaux peuvent être de natures différentes: des associations de producteurs, des associations de commerçants, des organisations de fabricants, etc. et peuvent adopter plusieurs formes juridiques selon le contexte, les objectifs ou les préférences des entrepreneurs (voir FCFT 2, Étape 3).

Dans les premiers temps, les entrepreneurs ont tendance à préférer les groupes qu'ils forment eux-mêmes autour de ressources ou de produits spécifiques et qui sont construits sur des affinités entre les membres. Cela s'avère être une bonne formule pour le début, car ces liens entretiennent une dynamique de groupe et une cohésion sociale (deux éléments que la méthodologie ADM considère comme cruciaux).

Néanmoins, le but ultime des entrepreneurs est de réussir sur le marché. Pour cela, ils doivent créer des réseaux avec d'autres groupes pour atteindre des niveaux plus élevés de production, obtenir de meilleurs prix pour leurs produits ou négocier de meilleures conditions avec leurs fournisseurs. Les associations/fédérations devront être suffisamment importantes pour garantir des capacités de production suffisantes.

Ces Fiches conseil ne se concentrent pas spécifiquement sur la création et la facilitation de groupes et d'associations. Pour obtenir des informations complémentaires, vous pouvez consulter les documents suivants:

- ILO, *Managing Small Business Associations, Trainer's Manual*, Geneva, International Labour Office, 2006 (OIT, *Gérer les petites associations commerciales, Manuel du formateur*, Genève, Bureau international du travail, 2006).
- FAO, *Group management of finances, Handbook for micro and small tree and forest product enterprises* (FAO, *Gestion collective des finances, Manuel pour les micros et petites entreprises de produits forestiers*).

Renforcer les capacités des groupes d'entrepreneurs à accéder aux informations sur le marché

Les entrepreneurs ont appris à collecter des informations durant la seconde Phase de la méthode ADM et ils devront continuer à collecter des informations pour maîtriser et s'adapter aux changements du marché, particulièrement au niveau national.

C'est dans ce but que vous devrez encourager les entrepreneurs à élaborer un système simple et participatif d'informations sur les marchés (SIM). Pour d'autres explications, veuillez vous reporter à l'Outil 13 - Créer un Système participatif d'informations sur le marché (SIM). Vous trouverez des informations complémentaires dans les publications suivantes de la FAO:

(http://www.fao.org/fileadmin/templates/nr/images/comdev/PDFs_projects/RKNFlyers_04_hires_nomarks_5.pdf)

(<http://www.ifad.org/rural/firstmile/index.htm>).



Outil 13 – Créer un Système participatif d'informations sur les marchés (SIM)

Cet outil explique comment créer un SIM simple, mais il ne suffit pas à faciliter réellement la création d'un SIM.

Comme cela a été expliqué précédemment, le développement de liens entre les marchés et l'amélioration des communications entre les producteurs et les acteurs du marché sont cruciaux pour le succès de l'approche ADM. La mise en place d'un Système participatif d'informations sur les marchés permet de progresser dans cette direction.

Le SIM est une procédure organisée de collecte, d'analyse et de distribution de types prédéterminés d'informations sur le marketing dans le but de prendre des décisions en connaissance de cause et de renforcer le pouvoir de négociation. Il existe un large éventail de systèmes ou de services d'informations sur les marchés, notamment ceux appartenant aux SIM participatifs locaux ou nationaux. Plusieurs projets ont démontré l'impact exercé par les informations par Internet. L'introduction de kiosques ou de cafés internet qui fournissent des informations sur les prix de gros a amélioré le fonctionnement des marchés ruraux en augmentant la compétitivité des commerçants locaux. Des études ont mis en évidence l'impact des téléphones portables sur la réduction de la variation des prix sur les marchés.

Généralement, un SIM recueillera des informations ayant un rapport avec:

- le prix des produits (différences entre les prix au détail, de gros, à la production);
- les raisons des changements de prix ou des modifications de la demande;
- les noms des commerçants et où ils se trouvent;
- le volume, la qualité et les exigences en termes d'emballages des différents marchés et commerçants pour les différents produits;
- les variations de prix des produits par marché;
- les autres débouchés possibles en termes de ventes ou de réseaux commerciaux (ventes directes, intermédiaires, coopératives, grossistes, détaillants, offices de commercialisation);
- les différents circuits de distribution accessibles (autres moyens de transport, installations de stockage);
- les possibilités de promotion (expositions de produits, publicités, mesures d'incitation, emballage);
- autres méthodes de paiement (troc, crédit, espèces, travail).

Procédure d'élaboration d'un SIM:

- La structure du SIM décrit:
 - les buts et objectifs du SIM;
 - les bénéficiaires des informations;

- les types de données rassemblées;
- les sources d'information;
- les acteurs qui analysent les informations;
- le processus de partage des informations;
- les besoins en formation des entrepreneurs concernés.

La participation des entrepreneurs à la conception du SIM garantira l'adéquation des informations collectées et des méthodes de collecte aux circonstances du projet. Cela augmentera le sentiment d'appropriation à l'égard du SIM et renforcera l'engagement vis-à-vis de sa pérennité.

- La mise en œuvre d'un SIM consiste à:
 - organiser la collecte et l'analyse des données
 - mettre en place le processus de suivi et d'évaluation;
 - concevoir une formation permettant aux utilisateurs d'analyser et d'utiliser le SIM.
- Le suivi du SIM consiste à:
 - tenir des réunions régulières avec les entrepreneurs afin d'évaluer le SIM, mesurer son impact sur les pratiques commerciales et évaluer si les utilisateurs se sentent capables de le gérer par eux-mêmes.

Un SIM peut provoquer les changements suivants

- Les entrepreneurs sont plus aptes et enclins à travailler ensemble.
Les discussions du SIM offrent des occasions de discuter des entreprises, et mettent en évidence les avantages que comportent l'achat en commun de matières premières et les ventes groupées de produits. Ces discussions convainquent normalement les entrepreneurs à créer des groupes ou des associations.
- Plus grande réactivité à l'égard des intérêts des consommateurs:
 - Les entrepreneurs comprennent les besoins des clients et adaptent leurs produits en conséquence.
 - Les entrepreneurs ont moins de réticences à demander aux clients de quels autres produits, couleurs, formes et tailles ils aimeraient disposer.
 - Les entrepreneurs observent comment leurs produits sont utilisés et sont capables de les adapter en conséquence.
 - Les entrepreneurs peuvent mieux estimer leurs niveaux de production.
- Mieux armés pour cibler des segments de marché:
 - Les entrepreneurs peuvent cibler des clients dont le pouvoir d'achat est supérieur.
- Une base pour la fixation des prix:
 - Les entrepreneurs disposent de plus d'informations pour déterminer leurs prix.

Gérer un SIM

L'expérience a montré que les groupes d'entrepreneurs ruraux peuvent généralement collecter des données et les diffuser entre eux. Cependant, ils ont du mal à ajuster eux-mêmes le SIM.

Pour garantir qu'un groupe d'entrepreneurs puisse utiliser et gérer le SIM de façon autonome, il faudra agir comme suit durant le projet:

- Aider les groupes à évaluer leurs SIM régulièrement. Ils se sentiront alors capables de s'en occuper eux-mêmes.
- Lier les groupes à d'autres organisations qui peuvent aider à faciliter le SIM en collaboration avec les entrepreneurs.
- Considérer comment le SIM pourrait devenir financièrement durable.



Outil 14 – Règles de conduite et comportement approprié aux activités commerciales

Il existe des règles générales, des réglementations et des normes que les acteurs du marché doivent respecter pour pouvoir participer à la chaîne de commercialisation. En zones rurales, ces règles prennent la forme d'accords entre les acheteurs et les fournisseurs. Cependant, les normes et les règles plus sophistiquées (telles que les normes appliquées aux produits destinés à l'exportation) ont tendance à empêcher l'accès des entrepreneurs à des marchés plus développés. Bien que certaines règles de bonne conduite commerciale soient informelles, il est important de les noter par écrit et de s'assurer que les entrepreneurs et leurs ouvriers les comprennent.

Dans les marchés locaux, les règles et les normes liées à la qualité du produit, à son calibrage et aux pratiques commerciales, sont peu contraignantes. Il est fréquent que les commerçants ne fournissent que peu d'informations aux producteurs dans le but de s'approvisionner à bas prix. Il arrive souvent que les producteurs ruraux ne comprennent pas les règles qui s'appliquent à la qualité ou aux caractéristiques des produits, ou à d'autres exigences commerciales.

Les règles de bonne conduite commerciale constituent de bons outils de gestion permettant à l'entreprise de réaliser ses objectifs, d'éviter de perdre des clients, et de réduire des erreurs qui pourraient leur coûter cher, d'améliorer la communication, de se conformer aux exigences légales et de renforcer la loyauté du client. Sans règles de conduite de base, aucune relation commerciale stable sur le long terme de pourra être entretenue.

Organisez une session sur les avantages des règles de bonne conduite commerciale.

	1.5 heures
Objectifs d'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre conscience des avantages que comportent le respect des règles de bonne conduite commerciale et l'adoption de comportements appropriés. • Faire connaître aux entrepreneurs quelques règles de conduite importantes à respecter et les bons comportements à adopter. • Créer des tableaux de règles qui peuvent être adoptées dans leurs entreprises.
Facilitation de la session <p>Avant la première livraison de produits aux clients, réunissez les entrepreneurs pour discuter des questions suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un des entrepreneurs a-t-il déjà connu ou vécu une faillite commerciale? • Peuvent-ils en expliquer les causes? • Demandez à l'un des participants de noter dans la colonne de gauche d'un tableau dessiné sur une grande feuille, pourquoi les règles de conduite sont méprisées ou ignorées. • Demandez à tous les participants de remplir la colonne (voir tableau ci-dessous pour d'autres informations). 	

Suite page suivante

- Subdivisez les participants en petits groupes et demandez-leur de rédiger des règles qu'ils proposeraient pour surmonter les causes de faillite commerciale.
- Partagez les résultats en réunion plénière et facilitez une discussion sur les règles proposées et sur ce qui s'ensuivrait si elles n'étaient pas respectées.
- Demandez à chaque groupe d'identifier les règles qui pourraient correspondre à leurs situations et expliquez-leur qu'il existe plusieurs types de règles de conduite:
 - Les règles adoptées par un groupe pour lui permettre de mieux fonctionner en tant qu'entrepreneurs. Ces règles impliquent généralement des accords entre les acheteurs et les fournisseurs au sein de la chaîne de commercialisation.
 - Les règles adoptées en dehors de la chaîne de valeur (par ex. les normes de qualité pour un produit spécifique). En règle générale, les normes imposées aux producteurs qui sont disposés à exporter sont bien plus complexes que les règles régissant les marchés locaux ou nationaux.
- Les entrepreneurs devraient d'abord s'efforcer de comprendre et de respecter leurs propres règles et les règles commerciales locales. Ce n'est qu'après avoir prouvé qu'ils peuvent respecter les règles locales, qu'ils pourront étendre leurs activités vers les marchés d'exportation.

CAUSES HABITUELLES DES FAILLITES COMMERCIALES	RÈGLES DE BONNE CONDUITE COMMERCIALE QUI LEUR CORRESPONDENT
Retard de livraison des produits	Adoptez avec votre client des calendriers précis de livraison, et respectez-les.
Retard de livraison des biens, causé par les délais de livraison des matières premières	Établissez des contrats avec les fournisseurs de matières premières (voir Outil 15).
Livraison en quantité insuffisante	Livrez les quantités commandées même si vous devez vous procurer les articles manquants chez d'autres producteurs.
Qualité inférieure à celle spécifiée dans la commande	Fixez des normes de qualité fixes pour chaque élément. Notez-les par écrit et respectez-les en toutes circonstances (voir Outil 16).
Qualité irrégulière.	Assurez-vous que les normes de qualité soient respectées.
Les clients ne sont pas avertis des retards de livraison ou des modifications de l'emballage.	Accordez-vous sur la meilleure manière de communiquer avec vos clients avant, durant et après les transactions.
Produits moisis	Passez un contrat avec une agence externe de contrôle de la qualité des produits (bureau sanitaire) et présentez votre certificat au client.
Coûts de transport ajoutés sans préavis aux clients <i>ou</i> Les prix sont supérieurs à ceux qui avaient été convenus	Respectez toujours les conditions convenues avec les clients. Il vaut mieux perdre de l'argent lors d'une livraison que de perdre un client pour toujours.
Un emballage défectueux cause des dommages ou des dégâts durant le transport.	Prévoyez des dispositions pour le remplacement, ou adhérez à une police d'assurance.

Le non-respect des règles de bonne conduite commerciale fait généralement perdre des clients ou nuit à la réputation de l'entreprise.





Outil 15 – Établir des contrats

L'établissement de relations de confiance avec les revendeurs et les fournisseurs est crucial pour le succès de l'entreprise, et les contrats servent à atteindre ces objectifs. Les contrats avec les fournisseurs de matières premières permettront aux fabricants d'exercer un meilleur contrôle sur les quantités livrées, sur la qualité, la date de livraison et les prix des matières premières. Les contrats avec les fabricants énumèrent les exigences de qualité, garantissant que la manutention après-récolte et le stockage soient effectués correctement.

Cependant, les accords contractuels ne fonctionnent que lorsque les parties les respectent, ce qui exige un haut niveau de confiance et de compréhension.

Organisez une session sur l'établissement de contrats.

	1.5 heures
Objectifs d'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> • Montrez comment l'établissement de contrats permet d'améliorer les relations avec d'autres acteurs commerciaux. • Fournissez aux entrepreneurs des conseils sur la négociation des contrats. • Encouragez les entrepreneurs à élaborer leurs propres contrats.
<p>Facilitation de la session</p> <p>Avant la première livraison des produits aux clients, réunissez les entrepreneurs dans le but de les aider à établir leurs contrats.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reportez-vous aux résultats des exercices effectués sur les règles de bonne conduite commerciale (Outil 14) et introduisez la session en soulignant le fait que nombre de problèmes auxquels font face les entreprises peuvent être résolus en établissant des contrats. • Choisissez parmi les participants: <ul style="list-style-type: none"> – Un entrepreneur chevronné qui a déjà établi des contrats avec des fournisseurs ou des clients. Si personne ne possède cette expérience, invitez un entrepreneur d'un autre site. – Un entrepreneur qui a déjà fourni des matières premières sans contrat à des clients. • Demandez aux deux participants de décrire la nature de leurs relations commerciales avec leurs clients: <ul style="list-style-type: none"> – Comment de temps ont-elles duré? – Quand et comment étaient fixés les prix? – Y a-t-il eu des procédures de contrôle et d'inspection? – Y a-t-il eu un contrat écrit ou un accord oral? – Pourquoi ont-ils instauré (ou non) des relations contractuelles? <p>Demandez aux participants de faire la liste des points les plus importants sur une feuille du tableau.</p>	

Suite page suivante

- Sur une autre feuille du tableau, préparez un tableau composé de deux colonnes. La première sera intitulée Qu'implique un contrat, et la seconde Qu'implique une absence de contrat. Discutez-en et remplissez les colonnes.
- Facilitez une discussion sur les contrats, sur leur importance pour créer des relations de confiance avec les fournisseurs et les clients, sur le fait qu'ils peuvent aboutir à des relations commerciales sur le long terme, et contribuer à leur réputation en tant que fournisseurs fiables.
- Passez en revue les conditions normales d'un contrat:
 - Une demande de contrat devra être préparée par l'acheteur et soumise au fournisseur. Elle devra spécifier:
 - * quels sont les produits à produire avec leurs normes de qualités décrites soigneusement;
 - * la quantité;
 - * le type de livraison (moyen de transport, emplacement);
 - * la fréquence/le calendrier des livraisons.
 - D'autres clauses peuvent être ajoutées:
 - * demande minimum garantie par l'acheteur;
 - * indemnité payée au fournisseur lorsque la demande minimum n'est pas achetée par l'acheteur;
 - * indemnité payée à l'acheteur lorsque la demande minimum ne peut être livrée.
 - Une fois que les clauses du contrat auront été acceptées, l'acheteur soumet une proposition préliminaire au fournisseur qui a alors le droit d'ajouter, d'éliminer ou de modifier les clauses.
 - Les contrats à long terme réglementant les relations entre les fournisseurs et les acheteurs doivent inclure les éléments suivants:
 - * l'identité des parties avec leurs adresses et leurs coordonnées;
 - * leurs objectifs et intentions;
 - * une description détaillée des biens;
 - * les droits de l'acheteur et ses obligations;
 - * les obligations du fournisseur;
 - * attestation (date, lieu et signatures).



Outil 16 – Développer les techniques de négociation des entrepreneurs

Lors de la collecte et de l'analyse des informations sur le marché en Phase 2 de l'ADM (FCFT 2, Étape 1) ou lors de l'utilisation d'un SIM, les entrepreneurs ont développé leurs capacités et leur détermination à travailler ensemble. Ils connaissent maintenant les avantages de la collaboration comme par exemple la réduction des coûts de production, ou l'obtention de prix plus élevés.

Votre rôle en tant que facilitateur consistera à aider les facilitateurs à maîtriser leurs coûts de production et à consolider leur position de négociation en:

Organisant les entrepreneurs afin qu'ils achètent leurs matières premières ou leur matériel d'emballage en gros

Réunissez les entrepreneurs qui s'occupent de produit(s) similaire(s) et demandez-leur de:

- Faire la liste des matières premières et/ou matériel d'emballage dont ils ont besoin (volumes, calendrier).
- Faire la liste de leurs fournisseurs, des modalités de fourniture (prix, conditions spéciales, moyens de transport, lieu de livraison, etc.) et la quantité maximum de produits qu'un fournisseur peut procurer.
- Comparez les fournisseurs et identifiez ceux qui sont capables de fournir de grandes quantités de matériaux.
- Identifiez un ou deux entrepreneurs qui rendront visite aux fournisseurs sélectionnés afin de discuter des conditions favorables de livraison en gros.

Note: des conditions favorables ne signifient pas uniquement des prix inférieurs, mais également de meilleures conditions de paiement.

Votre rôle consistera à faciliter la phase de négociation du contrat entre le groupe d'entrepreneurs et les fournisseurs sélectionnés.

Fixer un prix commun:

Il arrive souvent que les entrepreneurs individuels perturbent les décisions collectives sur les prix en vendant leurs propres produits à des prix inférieurs. Pour réduire ce risque vous:

- Demanderez aux participants s'ils ont déjà vécu des situations où les prix étaient fixés, mais que l'accord a été enfreint ultérieurement par des individus.
- Discutez des conséquences que peut avoir un tel comportement (par ex. le groupe perd un marché, la méfiance s'installe dans le groupe, une concurrence déloyale s'instaure entre les membres du groupe, etc.);
- Discutez de ce qui peut être fait pour éviter ce type de comportement en soulignant que:

- Il est crucial de renforcer la force et la gouvernance du groupe. Si les membres du groupe sont suffisamment organisés pour effectuer des achats collectifs, ils devraient avoir la volonté d'établir des prix communs et de les respecter.
- Encouragez les entrepreneurs à fixer un éventail de prix pour leurs produits et, à adopter des dispositions internes pour les respecter.
- La fixation des prix peut être régie par les règles de bonne conduite commerciale adoptées par le groupe. Une juste détermination des prix est liée à la qualité des produits telle qu'elle a été définie et acceptée par tous les membres du groupe.

Encourager la vente collective

La vente collective s'est révélée être un instrument puissant pour augmenter le revenu des entrepreneurs ruraux. Elle profite aux producteurs mais aussi aux acheteurs qui peuvent ainsi obtenir des volumes plus importants dans un seul lieu, réduisant par là même leurs coûts de transport.

Pour aider le groupe d'entrepreneurs à organiser une vente collective, vous:

- Identifiez les acheteurs qui peuvent acquérir des produits en grande quantité (information disponible dans les PDE ou les enquêtes de marché locales ou nationales menées en Phase 2).
- Proposez à deux ou trois représentants du groupe d'entrepreneurs de rendre visite à des acheteurs potentiels afin d'obtenir des informations sur:
 - les exigences en termes de quantité et de qualité;
 - les prix et les conditions (transport garanti, modalités de paiement);
 - emplacement préféré pour ramasser les produits;
 - calendrier annuel d'approvisionnement;
 - possibilité de contrats à long terme;
 - la disponibilité qu'on les acheteurs de rendre visite aux entrepreneurs.
- Organisez une réunion avec tous les entrepreneurs pour communiquer les résultats de la visite.
- Soyez présent sur le site du projet lors de la première livraison.

Encourager la certification des produits

Il existe dans le monde entier une demande croissante de produits avec des labels de qualité spécifiques qui garantissent que l'environnement a été protégé, que la dimension sociale a été respectée, ouvrant ainsi de nouveaux marchés aux petits entrepreneurs de groupe. Ces certifications ont des avantages, mais sont accompagnées de coûts (comme les exigences de contrôle par un organe de certification indépendant) et de contraintes que les entrepreneurs devront connaître.

Les projets ADM se concentrent normalement sur les entreprises qui sont liées à des zones géographiques spécifiques et qui peuvent se créer une réputation à travers une Appellation d'Origine Contrôlée (AOC) qui reflète la

combinaison unique de ressources naturelles locales (climat, sols, races locales et variétés de plantes, équipement traditionnel, etc.) et de spécificités culturelles (traditions, savoir-faire et compétences ancestraux). Ces produits peuvent répondre à une demande spécifique et précieuse.

Si les entrepreneurs s'efforcent de cibler ces marchés, ils devront savoir qu'un système de certification doit avoir les caractéristiques suivantes:

- règles communes convenues pour maintenir les spécificités du produit, en éviter la mauvaise utilisation et susciter la confiance du client;
- acceptation du Cahier des Charges (CdC) pour définir le produit en relation à son origine géographique;
- reconnaissance de l'Appellation d'Origine Contrôlée du produit par les autorités publiques. Les producteurs décideront de présenter une demande d'enregistrement, conformément au cadre juridique et institutionnel de leur pays, et/ou faire protéger le produit par des droits de propriété intellectuelle en vertu de l'Accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce (ADPIC) de l'Organisation internationale du commerce;
- une campagne attentive de marketing du produit d'AOC, traçabilité le long de la chaîne d'approvisionnement, niveau élevé de responsabilité et d'imputabilité des producteurs et des fabricants et, en règle générale, plusieurs innovations techniques ou de gestion.

Une AOC ne peut être obtenue qu'à travers un effort collectif, car il exige un travail considérable.

Pour d'autres détails sur la façon de développer une certification de qualité basée sur son origine reportez-vous à: Territoires, produits et acteurs locaux: des liens de qualité.

Guide pour promouvoir la qualité liée à l'origine et des indications géographiques durables.

Ce guide a été produit conjointement par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et SENER-GI – FAO 2009.

Site Web: www.foodquality-origin.org



Outil 17 – Facilitation de l'évaluation de la performance des entreprises

Objectif

Aider les entrepreneurs à évaluer les performances de leurs entreprises afin qu'ils puissent réajuster leurs stratégies et buts et formuler des objectifs réalistes pour leur prochain PDE.

Méthode

Après la première saison ou année, les entrepreneurs devront:

- examiner leurs activités et résultats précédents et les confronter aux plans initiaux;
- analyser ces informations pour réajuster leurs stratégies et buts afin de fixer des objectifs réalistes pour les opérations de la saison ou de l'année successive.

En tant que facilitateur votre rôle consistera à organiser un atelier qui aidera les entrepreneurs à connaître:

1. les avantages du suivi des activités;
2. les éléments de la performance qui doivent être évalués et les questions qui doivent être soulevées;
3. les lieux et la manière de trouver, enregistrer et stocker les données.

1. Les avantages du suivi des activités

- Demandez aux participants pourquoi il est important de suivre les activités des entreprises.
- Établissez la liste de leurs réponses sur deux colonnes séparées, les unes se référant à la performance de l'entreprise et les autres à son environnement.
- Les réponses les plus fréquentes sont les suivantes:

PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE	ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE
<ul style="list-style-type: none"> • formuler des objectifs réalistes pour le PDE de l'année suivante 	<ul style="list-style-type: none"> • aider l'entreprise à maintenir sa compétitivité sur un marché en évolution
<ul style="list-style-type: none"> • mesurer les progrès de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • analyser les problèmes qui surgissent
<ul style="list-style-type: none"> • garantir que l'entreprise puisse mesurer sa performance annuellement en fonction du niveau de réalisation de ses objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • élaborer de nouvelles stratégies pour corriger ou surmonter ces problèmes • s'assurer que l'entreprise ait la capacité de prévoir des événements imprévus et de les gérer.

2. Éléments à évaluer et questions à soulever

- Expliquez que lorsque les entrepreneurs évaluent les performances de leurs entreprises, ils doivent:
 - se reporter à leurs PDE et aux objectifs de leurs plans de travail initiaux;
 - considérer les activités et les résultats effectivement atteints par leur entreprise.
- Subdivisez les participants en petits groupes et demandez-leur de dresser la liste des indicateurs et des informations dont ils ont besoin pour suivre les activités de leur entreprise.
- Compilez leurs informations en vous servant de la liste de contrôle suivante:

RÉSULTATS DE LA PRODUCTION ET DES VENTES	
<ul style="list-style-type: none"> • Quels étaient les objectifs de production et les estimations du chiffre d'affaires? • Quelle a été la production réelle? • Quelles quantités ont été vendues? • Quel a été le revenu obtenu des ventes? 	
Si les objectifs de production et de vente ont été atteints	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui a bien fonctionné? • Aurait-il été possible de produire plus de marchandises? Expliquez pourquoi.
Si les objectifs de production et de vente n'ont pas été atteints	<ul style="list-style-type: none"> • La capacité de l'équipement a-t-elle été sous-estimée? • L'équipement a-t-il été installé trop tard? • L'emballage a-t-il causé des problèmes? • La qualité était-elle insuffisante? Si oui, pourquoi? • Certains acheteurs ont-ils annulé leurs commandes? Si oui, pourquoi? • Certains acheteurs ont-ils refusé de payer le prix? Si oui, pourquoi? • Les livraisons ont-elles pris du retard? • Les clients ont-ils eu d'autres préférences? Si oui, pourquoi?
GESTION	
<ul style="list-style-type: none"> • Quelle structure juridique a-t-elle été choisie? • La structure juridique a-t-elle été enregistrée comme prévu? • Quelle était la structure de gestion prévue? • Qui fait partie de l'équipe de gestion actuelle? 	
Si l'équipe de gestion a été efficace	<ul style="list-style-type: none"> • Analysez les raisons de son succès.
Si l'équipe de gestion n'a pas été efficace	<ul style="list-style-type: none"> • Analysez les problèmes de gestion. • Faites la liste de leur impact sur les opérations de l'entreprise.

Suite page suivante

GESTION DES RESSOURCES	
<ul style="list-style-type: none"> • Quels étaient les plans de gestion des ressources? • L'objectif de gestion des ressources a-t-il été atteint? 	
Si oui	<ul style="list-style-type: none"> • Aurait-il été possible d'avoir de meilleurs résultats en termes de gestion des ressources? Donnez-en les raisons.
Si non	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquez pourquoi
DÉVELOPPEMENT SOCIAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Quels étaient les plans de développement social? • Les objectifs de développement social ont-ils été atteints? 	
Si oui	<ul style="list-style-type: none"> • Aurait-il été possible de faire plus en termes de développement social. Expliquez pourquoi?
Si non	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquez pourquoi.
GESTION DES RISQUES	
<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise a-t-elle dû faire face à des problèmes imprévus? • Était-elle préparée à surmonter ces problèmes? Comment? 	
RENTABILITÉ	
<ul style="list-style-type: none"> • Quel était le bénéfice escompté à la fin de la première année/saison? • Correspond-il à la projection des pertes et profits du PDE? • L'entreprise a-t-elle réalisé des bénéfices? 	
Si l'entreprise n'a pas réalisé de bénéfices	<ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il eu des coûts fixes imprévus? Quel a été leur montant? • Y a-t-il eu des coûts variables imprévus? Quel a été leur montant?
GESTION DES FLUX DE TRÉSORERIE	
<ul style="list-style-type: none"> • Vos flux de trésorerie ont-ils correspondu aux premières projections? 	
Si votre entreprise a manqué d'argent, quelles en sont les raisons?	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité tardive de l'emprunt? • Certains membres du groupe ont-ils retardé leurs paiements de capital? • Paiement tardif des clients?

3. Où et comment localiser, enregistrer et stocker les données

La plupart des informations qui concernent la performance d'une entreprise se trouvent dans le PDE ou sont fournies par les opérations de l'année précédente. Dans certains cas, les entrepreneurs ont du mal à localiser les informations concernant la saison précédente. Examinez les différents documents comptables qui ont été utilisés et expliquez où trouver les informations nécessaires.

Journal de caisse	Le journal de caisse est un registre descriptif et chronologique, au jour le jour des transactions financières: tout l'argent perçu des ventes, tout l'argent payé pour les achats, les notes de crédit relatives aux achats et aux ventes, salaires, frais d'entretien, etc.
Le grand livre	Le grand livre tient compte de toutes les transactions du journal de caisse et sert à enregistrer toutes les transactions selon les types de comptes qui leur correspondent.
Pour les entrepreneurs qui ont des comptes bancaires	
Un registre des opérations bancaires	Ce registre tient compte de toutes les transactions bancaires.
Un journal de caisse des espèces	Le journal de caisse des espèces enregistre toutes les transactions faites en espèces.

- Facilitez une discussion sur les informations nécessaires pour évaluer l'avancement de la gestion des ressources. Les entreprises de produits forestiers ont généralement besoin d'un plan de gestion des ressources élaboré parallèlement au PDE, afin que le stock de ressources soit correctement suivi. Le plan de gestion doit inclure les indicateurs et les modalités de suivi spécifiques à chaque cas.
- Facilitez une brève analyse de la performance de l'entreprise pour aider les entrepreneurs à comprendre si certains de leurs objectifs n'ont pas été atteints en raison des modifications de l'environnement commercial. En conséquence, ils concluront sûrement qu'ils ne peuvent effectuer un plan réaliste sans un système qui leur permettra d'évaluer régulièrement leur environnement commercial.



Outil 18 – Analyse SWOT

Objectif

Effectuer une analyse SWOT pour aider les entrepreneurs à évaluer la performance de leurs entreprises après leur démarrage (saison ou année) et à affiner l'exercice de planification pour l'année successive.

Méthode

- Préparer un tableau SWOT sur une feuille du tableau
- Les participants ont 20 minutes pour écrire sur des fiches les réponses aux questions suivantes (une seule idée par fiche, le texte doit être écrit en caractère suffisamment gros pour être lu):

<p>FORCES</p> <p>Quels sont les forces internes de leurs entreprises et de quelle manière ces forces ont-elles influencé les résultats:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le personnel avait-il les bonnes compétences? • Les ouvriers étaient-ils motivés et efficaces? • Le réseau d'alliances les a-t-il soutenus? • L'équipement était-il approprié? • L'équipement fonctionnait-il correctement? • Les financements étaient-ils adéquats? • Etc. 	<p>FAIBLESSES</p> <p>Quelles sont les faiblesses internes de leurs entreprises et ces faiblesses ont-elles influencé leurs résultats:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles étaient les compétences manquantes? • Leurs évaluations du marché étaient-elles correctes? • Ont-ils correctement estimé la quantité de matières premières dont ils devaient disposer? • Ont-ils dû faire face à des problèmes de gestion? • Ont-ils manqué de liquidités? • Etc.
<p>OPPORTUNITÉS</p> <p>Quelles sont les opportunités identifiées par de récentes études, dont bénéficient leurs entreprises:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ont-elles identifié d'autres soutiens du gouvernement local ou des ONG dont les entreprises pourraient tirer parti? • Ont-elles identifié d'autres groupes d'entrepreneurs avec qui les entreprises pourraient collaborer pour obtenir de meilleurs prix de vente ou de meilleures conditions d'approvisionnement? • Certaines mesures réglementaires ont-elles été modifiées en leur faveur (par ex. diminution des impôts, etc.)? • Etc. 	<p>MENACES</p> <p>Quelles sont les menaces identifiées par de récentes études, qui pèsent sur leurs entreprises:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il des commerçants puissants qui refusent que les groupes d'entrepreneurs soient organisés (par crainte de perdre le contrôle sur les prix, etc.)? • Existe-t-il des investisseurs qui s'efforcent de limiter l'accès des entrepreneurs aux ressources? • Existe-t-il des ressources qui pourraient faire l'objet de conflits communautaires? • La communauté pense-t-elle que leurs produits sont la cible de préjugés? • Le prix de leur produit diminue-t-il en raison d'une offre excessive? • Etc.

- Au bout de 20 minutes (ou plus si nécessaire) les participants doivent se lever et placer leurs fiches sur les cases du tableau qui leur correspondent.
- Étudiez le tableau et discutez des informations.
- Discutez des actions et des recommandations qui pourraient corriger les faiblesses et les menaces.



Outil 19 – Analyser les changements et préparer les prochaines étapes

10. DETAILED WORK-PLAN FOR MOKU TIMBER BUSINESS GROUP

ACTIVITY	WHO'S RESPONSIBLE	FINANCIAL SUPPORT REQUIRED	INPUTS/RESOURCES (EQUIPMENT)	EXTERNAL SUPPORT/ISSUES	TIME FRAME (DAYS)	INDICATOR (CONTRIBUTOR)
1. Holding meeting with other interest group members	trained members and cross line staff	-	-	-	13/03/08	-
2. Filling of forms for registration	Chairperson and staff	-	-	-	13/03/08 to 30/03/08	-
3. Organization of equipment	Group members and forestry staff (60)	-	-	-	13/03/08 to 30/03/08	-
4. Sawing of logs	Fore workers at Madakas	-	-	-	13/03/08 to 30/03/08	-
5. Selling of Planks	Mr. T. Makapachira	-	-	-	13/03/08 to 31/03/08	-
6. Holding meeting with group members	Chairperson and staff	-	-	-	05/04/08	-

Plan d'action

Les entrepreneurs analyseront les informations qu'ils auront recueillies durant l'étude (voir Outil 17) pour réajuster leurs stratégies et objectifs en vue de la prochaine saison ou année d'exploitation.

L'objectif de cette activité consiste à identifier de quelle manière l'environnement commercial s'est modifié durant cette période (les cinq domaines du développement d'entreprise) et à comprendre pourquoi l'entreprise n'a pas obtenu les résultats prévus. Les plans pour la prochaine saison ou année seront alors ajustés et plus réalistes.

La participation des entrepreneurs à ce processus les aidera à mieux comprendre le mécanisme de leurs entreprises et contribuera à déterminer des objectifs plus réalistes.

ANALYSE DU MARCHÉ/FINANCIÈRE

Les projections financières (ou budgets) incluses dans le PDE servent à mesurer les performances en les confrontant aux objectifs fixés. Avec ces informations, les progrès peuvent être évalués en les confrontant aux dépenses enregistrées, au plan de marketing, aux hypothèses de planification, de prévision des ventes, de fixation des prix, etc.

Demandez aux entrepreneurs de:

- discuter du précédent budget et de voir comment il pourrait être établi de façon plus précise pour l'année ou la saison prochaine;
- comparez les ventes, les marges brutes et les dépenses prévues aux ventes, marges brutes et dépenses réelles. Les différences sont-elles importantes? Les données réelles seront utilisées pour compiler le prochain plan opérationnel;
- identifiez les erreurs de jugement qui ont contribué aux mauvais résultats et utilisez-les comme des expériences d'apprentissage pour mettre à jour votre prochain plan opérationnel;
- proposez de nouveaux objectifs pour le prochain plan opérationnel.

Suite page suivante

ANALYSE DE LA GESTION DES RESSOURCES

Le suivi des activités doit mesurer si une entreprise exerce un impact négatif sur la réserve de ressources et sur l'environnement écologique. Une première évaluation rapide de la base de ressources a été effectuée avant le démarrage de l'entreprise et devra être répétée régulièrement pour détecter tous les changements.

Demandez à tous les entrepreneurs de:

- Analyser tous les changements entre la première enquête et la dernière (une fois que l'exploitation de l'entreprise aura commencé) pour déterminer si la ressource est durable.
- Estimer l'impact de la récolte.
- Discuter des mesures correctives possibles.
- Programmer la mise en œuvre de mesures correctives et estimer les coûts qui leur correspondent.
- Analyser la nature de la relation avec les responsables locaux du développement des forêts afin de vous assurer leur appui pour le suivi des ressources forestières, la délivrance des permis, et pour vous réserver une possibilité de négociation dans le cas d'une décision peu claire.
- Identifiez comment améliorer les relations avec les structures d'appui pour la gestion des ressources, y compris avec le Bureau des forêts.

ANALYSE SOCIALE/CULTURELLE

Demandez aux entrepreneurs de:

- Évaluer l'impact social de leurs entreprises en le confrontant à un ensemble d'indicateurs utilisés pour la collecte d'informations au moment de la préparation du PDE, y compris:
 - le rôle des femmes dans les prises de décision concernant la sélection des produits, la fixation des prix et la distribution des revenus;
 - l'impact des activités de l'entreprise sur les groupes marginalisés;
 - etc.
- Évaluer les capacités des membres du personnel de l'entreprise
- Évaluer la relation de l'entreprise avec les autorités locales, ONG et autres groupes sociaux.
- Suggérez comment améliorer les rapports avec les autorités locales, les ONG et autres groupes sociaux.

ANALYSE INSTITUTIONNELLE, MESURES DE POLITIQUE GÉNÉRALE, RÈGLES ET RÉGLEMENTATIONS

Demandez aux entrepreneurs de:

- Savoir s'ils ont suivi les réglementations nationales et internationales et s'ils sont conscients des changements de réglementation depuis le lancement de leur entreprise.
- Discuter de la manière d'obtenir des informations régulières sur les réglementations nationale et internationale.
- Évaluer s'ils ont entretenu des liens étroits avec le responsable local des forêts, les banques, avec le bureau des contributions et autres organes officiels, pour être informés des changements de politiques et pour pouvoir négocier en cas de décision peu claire.
- Discutez de la manière d'améliorer les relations avec les parties mentionnées ci-dessus et d'influencer les politiques en leur faveur.
- Réfléchir à la façon de répondre rapidement aux réglementations nationales et internationales qui pourraient toucher leurs entreprises.

ANALYSE TECHNOLOGIQUE

Demandez aux entrepreneurs de:

- Évaluer s'ils connaissent les nouvelles technologies qui leur permettront de maintenir leur compétitivité.
- Discuter de la manière dont ils peuvent être informés de ces nouvelles technologies et identifier les alliances potentielles avec d'autres organisations.
- Discuter de la manière de promouvoir de meilleures infrastructures dans leur communauté (nouvelles lignes téléphoniques, prolongement des routes, etc.).



Outil 20 - Formulaire de suivi pour la phase de démarrage

Pour la phase de démarrage (deux semaines après l'obtention des ressources financières)

I. INVESTISSEMENTS EFFECTUÉS

A. Utilisation du crédit (si les ressources financières sont sous forme de crédits)

Date du crédit: ____/____/____

Premier remboursement (mois):.....

Fin de la période de remboursement (mois):

Périodicité des remboursements:.....

Dépenses	Coût réel	Coût prévu dans le PDE*
Total		

B. Autres ressources financières

Dépenses	Dépenses réelles	Dépenses prévues dans le PDE*
Total		

* Notez «0» si les dépenses n'ont pas été planifiées.

C. Progression des investissements prévus:

.....

II. RÉALISATION DES OBJECTIFS DE PRODUCTION

	Quantité totale (kg)	Production	Cueillette	Achats
Prévus dans le PDE				
Réalisés				

III. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LE GROUPE

.....

IV. AUTRES COMMENTAIRES

.....

V. MESURES À PRENDRE

Par le groupe	
Par le facilitateur ou autres partenaires	
Par l'équipe du projet	

Pour le suivi régulier

I.REMBOURSEMENT DU CRÉDIT

Dernier montant à rembourser		
Dernier montant qui vient d'être remboursé		
Montant encore à rembourser		

Si l'entrepreneur a du mal à rembourser son crédit, expliquez pourquoi:

.....

.....

ii.OBJECTIFS DE PRODUCTION

	Quantité totale total (kg)	Production	Cueillette	Achats
Prévus dans le PDE				
Atteints au moment de la précédente visite de suivi des activités				
Atteints à ce jour				

Raison des insuffisances:

.....

.....

iii.OBJECTIFS DE VENTE

	Prix moyen par unité	Quantité totale (kg)	Chiffre d'affaires total
Prévus dans le PDE			
Atteint à ce jour			

Raisons des insuffisances:

.....

.....

IV.DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

Sessions de formation suivies à ce jour	
Sessions de formation prévues	
Besoins supplémentaires en formation	

V.DYNAMIQUE DE GROUPE

Membres qui ont quitté le groupe, ou nouveaux membres:

.....

Nombres de réunions tenues durant le mois dernier:

.....

Contributions des membres:

.....

Respect des règles internes:

.....

Conflits vécus par le groupe:

.....

VI.INITIATIVES DE GROUPE

.....

.....

.....

VII. MESURES À PRENDRE

Par le groupe	
Par le facilitateur ou par d'autres partenaires	
Par l'équipe de projet	

Source: Ludovic Conditamde, Burkina Faso.



Outil 21 – Formulaire de suivi employés au Mali

SITE	Villages	Produit	Nom de l'entreprise	Chiffre d'affaires (en CFA)	Nombre de membres		
					H	F	Total
FARAKUNNA	Pakan Bobo	Noix de karité	GNOUBOIRISSIN	136 500	0	13	13
		Miel	PARISSIN	1 120 000	8	0	8
		Tamarin	MOUGNOUSSI	216 000	0	9	9
	Sous-total	3	3	1 472 500	8	22	30
	Tiéblénikuy	Noix de karité	PARISSIN	156 800	0	14	14
		Miel	PARISE	980 000	7	0	7
	Sous-total	2	2	1 136 800	7	14	21
	Bambara	Noix de karité	PARISE	168 800	2	13	15
		Miel	WE HAN HIRO	980 000	13	0	13
	Sous-total	2	2	1148800	15	13	28
	Fifini	Noix de karité	SENIWE	352 800	0	18	18
		Miel	PARISE	1 400 000	10	0	10
		Hydromel	PARI TCHIMI-TCHAMA	393 750	0	5	5
	Sous-total	3	3	2 146 550	10	5	33
	Siradié	Hydromel	BENKADI	392 000	0	9	9
		Miel	DJEKAFO	700 000	5	0	5
	Sous-total	2	2	1 092 000	5	9	14
	Pakan Kado	Hydromel	BENKADI	224 000	2	18	20
Miel		KAFASSOBONOGOLA	350 000	6	4	10	
Sous-total	2	2	574 000	8	22	30	
TOTAL GLOBAL FARAKUNNA	14	14	7 570 650	53	85	156	

Source: Ludovic Conditamde, Burkina Faso.



Outil 22 – Formulaire de suivi utilisés durant la phase et les opérations de démarrage

Site:

.....

Mis à jour le:

.....

Groupe	Village	Produit	Membres du personnel actuels	Date de démarrage	Ressources financières pour le démarrage			Problèmes avec le crédit	Cueillette prévue	Cueillette réelle	Production prévue	Production réelle	Chiffre d'affaires prévu	Chiffre d'affaires réel	Prix prévu	Prix réel
					Crédit	Auto-financement	Autres									

Formation

Dynamique de groupe	Suivi des PDE	Gestion du crédit/épargne	Marketing	Comptabilité	Approvisionnement	Planification	Technique

Source: Ludovic Conditamde, Burkina Faso.

POUR TOUT COMPLÉMENT D'INFORMATION, VEUILLEZ CONTACTER:

Sophie Grouwels

Forestière (développement de petites entreprises)
Division des politiques, économie et produits forestières (FOE)
Département des forêts

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

Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie
Tél.: +39 06 5705-5299 • Fax: +39 06 5705-5514
Sophie.Grouwels@fao.org

Site web d'entreprises forestières communautaires:
<http://www.fao.org/forestry/enterprises/fr/>