

**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)



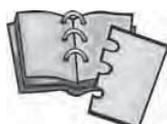
Outils de formation disponibles dans la section 'outils' des FCFT et nécessaires à la session



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

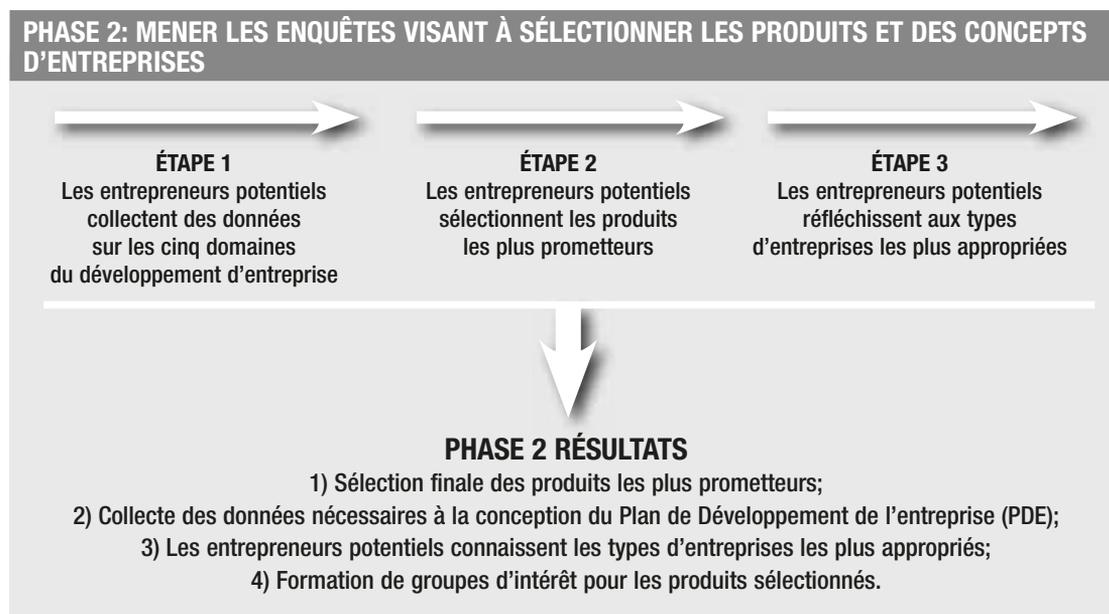
Introduction

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.

Facilitation de la session

- 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:
 - 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 bevrat/month	Prod. Cost/birr	Tax	Storage/Year cost	Ass. cost
- Bed	1	495	1200	30 Lwb.	1221 1226	2% (20)	—	25
	2	605	1300	25 Lwb.	1070 465	2% (20)	66	50
Kenya-Top-bar (bee-hive)	1	150	400	160 Lwb.	467 257	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/DOMAINE 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.

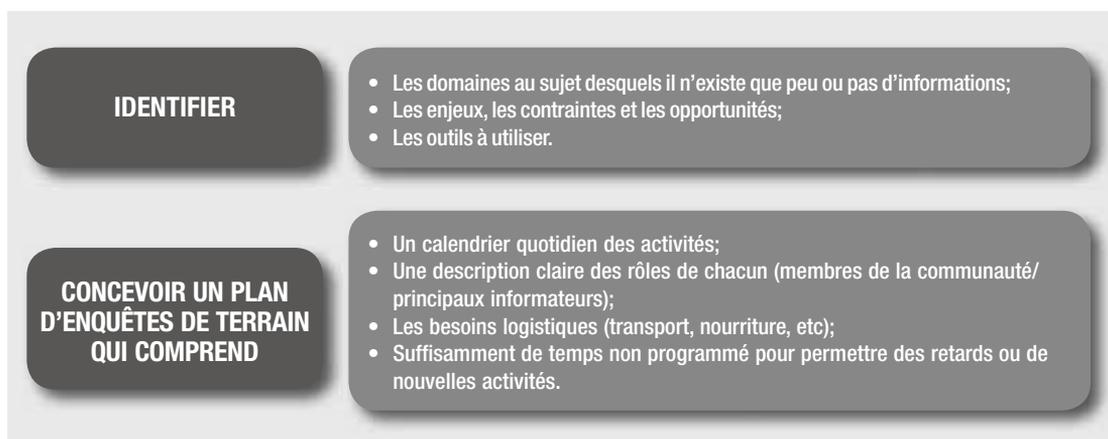
Par exemple:

- 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:



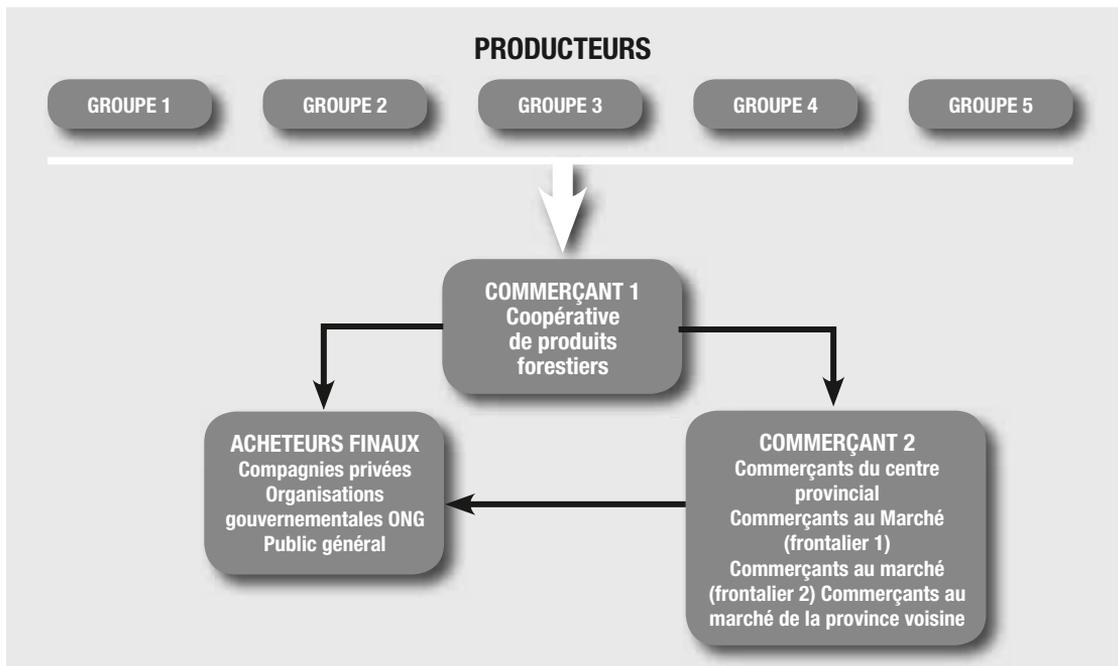
- Si les informations se contredisent ou si des informations manquent encore, vous devrez compléter l'enquête en effectuant d'autres interviews.
- Comme en Phase 1, ne compilez pas les données vous-même, aidez plutôt les entrepreneurs à le faire eux-mêmes, même si cela prend plus de temps. Cela développera leurs capacités et leurs compétences.



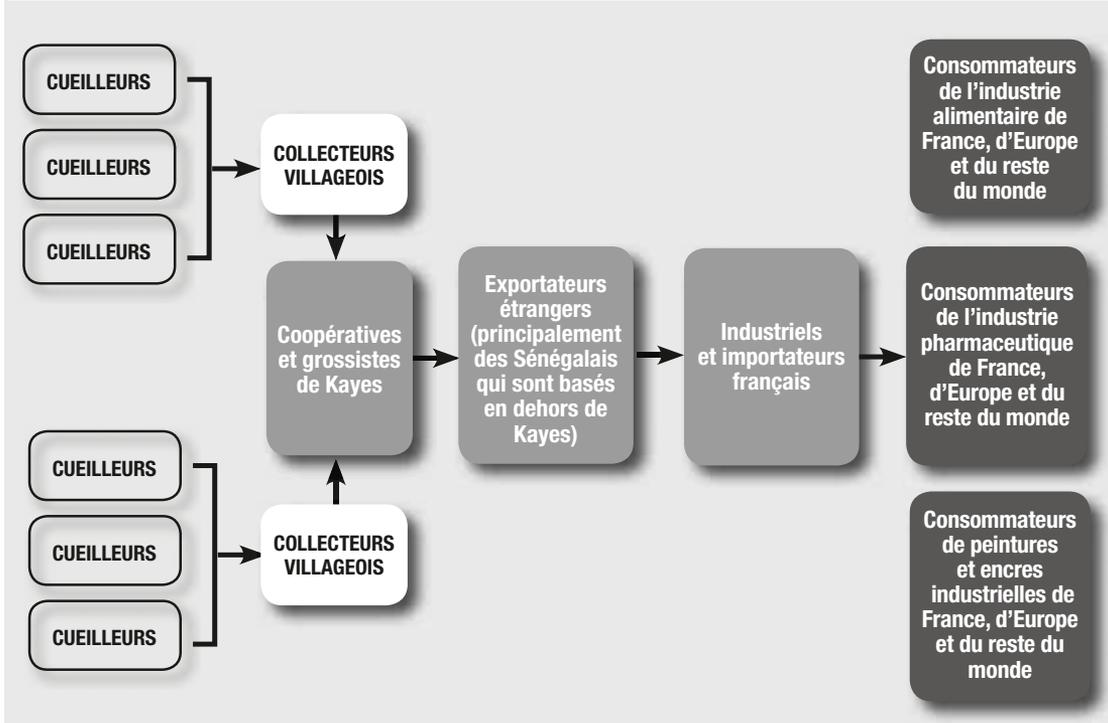
Outil 20 – Exemple de schéma représentant une chaîne de commercialisation simple



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	_____

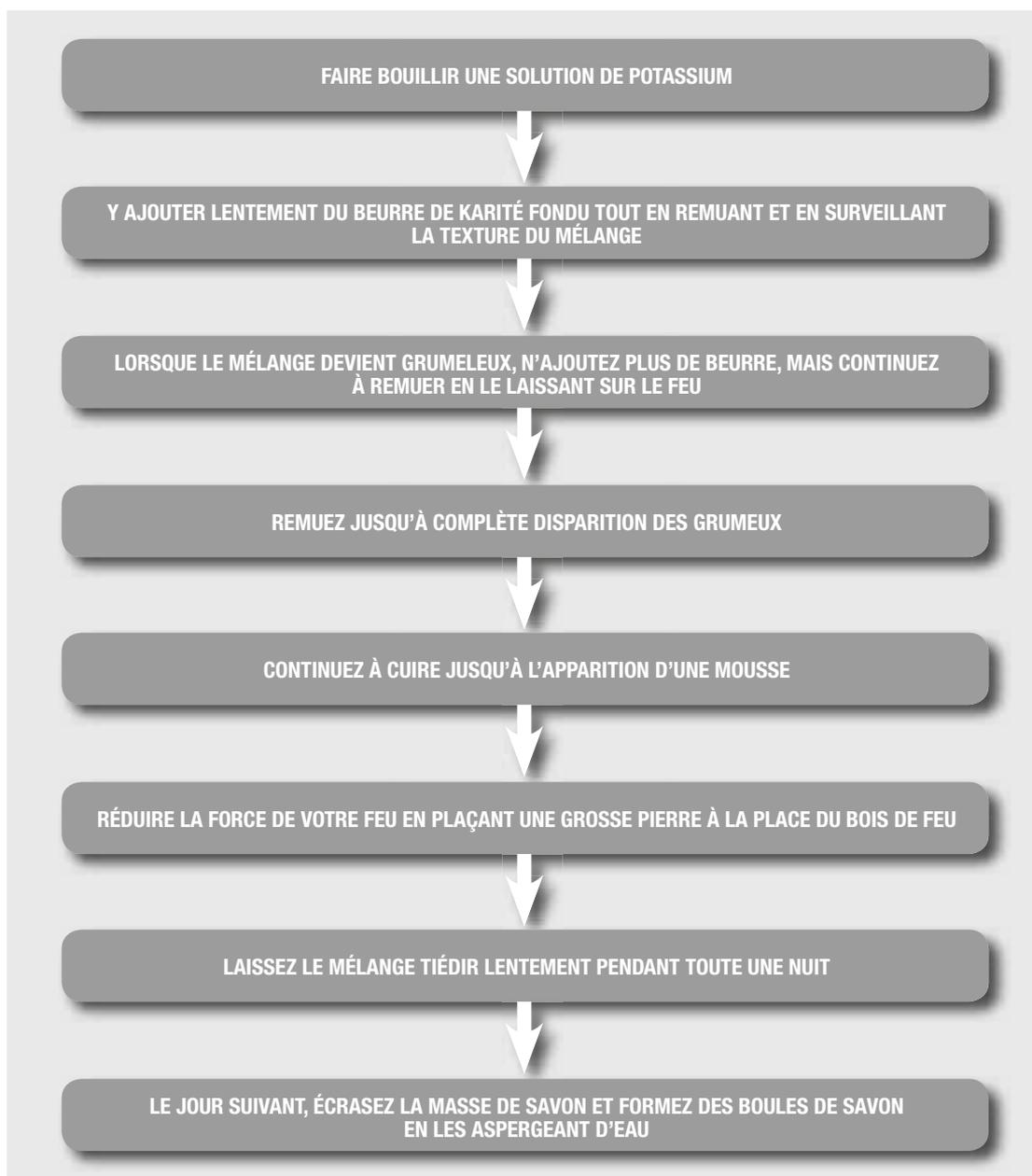
	Jan Févr Mar Avr Mai Juin Juil Août Sept Oct Nov Déc

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/>