

POUR DE PLUS AMPLES INFORMATIONS, VEUILLEZ CONTACTER:

SOPHIE GROUWELS
Forestière (Développement des petites entreprises)
Division de l'économie, de la politique et des produits forestiers
Département des forêts
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)
Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie
Téléphone : +39 06 5705 5299, Fax : +39 06 5705 5514
Sophie.Grouwels@fao.org
Page Web Entreprises forestières
communautaires:
www.fao.org/forestry/entreprises/fr/



www.fao.org/forestry

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.

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.

© FAO 2011

Design & layout: Gabriele Marcelli
Illustrations: Guida Joseph

DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES COMMUNAUTAIRES DE PRODUITS FORESTIERS

Analyse et Développement des Marchés



www.fao.org/forestry



Comment fonctionne l'ADM

La méthode ADM est composée de plusieurs phases qui guident les entrepreneurs à travers un **processus simple et clair** qui leur permettra de planifier et de développer leurs entreprises forestières. Les entrepreneurs suivent une séquence d'étapes dont est composée chaque phase et qui garantira l'inclusion de tous les éléments cruciaux au développement de leur entreprise tout en minimisant les risques. L'approche ADM peut être utilisée à la fois par des entrepreneurs individuels, et par des groupes d'entrepreneurs.

L'ADM fournit un cadre qui **peut être ajusté aux différents contextes**. Initialement, cette approche avait été conçue spécifiquement pour les entreprises basées sur les produits forestiers. Cependant, l'approche a pu être adaptée et appliquée avec succès aux projets ayant un rapport avec le tourisme communautaire, les produits agricoles, les initiatives concernant l'élevage et les pêcheries côtières.

L'ADM **réoriente les formes traditionnelles d'appui direct** au développement d'entreprise qui étaient peu durables et dont la portée était limitée. En effet, l'ADM utilise une approche facilitatrice qui aide les entrepreneurs à identifier eux-mêmes leurs besoins en termes de services. Les entrepreneurs en procédant ainsi, contribuent à leur tour au développement des capacités de leurs prestataires de services commerciaux qui sont encouragés à fournir des services plus utiles et pertinents. C'est ainsi que l'ADM incite les entrepreneurs et les prestataires de services à adopter une démarche active et orientée vers le futur.

Les principes sous-jacents de l'ADM:

PARTICIPATION

L'approche ADM met l'accent sur la responsabilité des entrepreneurs potentiels à l'égard du développement et de la durabilité de leurs entreprises, et délimite clairement le domaine d'action du facilitateur. Un principe fondamental de l'ADM veut que les entrepreneurs potentiels soient les acteurs principaux de la planification et de la mise en œuvre de leurs entreprises. Le rôle du facilitateur consiste uniquement à assister et guider les entrepreneurs potentiels. À long terme, l'ADM a pour objectif de garantir que les entrepreneurs soient capables de poursuivre le développement de leurs entreprises et de les exploiter en toute indépendance. Par ailleurs, l'approche ADM favorise une participation communautaire élargie. Elle tient compte notamment de la parité hommes-femmes et suggère des manières d'encourager l'inclusion des hommes et des femmes.



DURABILITE

L'ADM pousse les entrepreneurs à évaluer la durabilité de l'ensemble de leur environnement commercial. La durabilité dans le contexte de l'ADM se réfère aux processus qui augmentent les bénéfices économiques et améliorent les moyens d'existence, sans exercer toutefois d'impacts négatifs sur la société et l'environnement. La durabilité se réfère également à la résilience des entrepreneurs mêmes - à leurs capacités à réagir et à s'ajuster aux marchés en constante évolution.



DEVELOPPEMENT DES CAPACITES



Le développement d'entreprise exige plusieurs types de compétences. Certaines sont liées à la gestion de la production et des ressources, d'autres au marketing et à la gestion de l'entreprise, et d'autres encore sont associées à la technologie ou aux politiques. Pour répondre à ces besoins, les activités de facilitation proposées par l'ADM visent à renforcer les capacités locales et institutionnelles dans des domaines allant de la gestion des forêts et des ressources, à la stratégie financière et à l'élaboration des plans d'activités, ainsi qu'à d'autres sujets pertinents qui pourraient surgir. Le processus ADM, peut grâce à cette pratique du renforcement des capacités, renforcer celles des institutions gouvernementales, des organisations non gouvernementales et celles des entrepreneurs à gérer leurs ressources de façon durable et participative, et à créer les conditions propices au développement des petites entreprises.

ALLIANCES STRATEGIQUES



L'appui ADM provient généralement de sources variées, en raison des différents types de compétences nécessaires au bon développement des entreprises. L'ADM promeut la création d'alliances stratégiques tout au long de la chaîne de valeur, dans le but de stimuler et de faciliter l'établissement de liens plus solides entre les petites entreprises forestières, les marchés, les prestataires de services et les processus politiques. Cette approche encourage également la création et le renforcement de réseaux locaux en collaboration avec les gouvernements et les ONG. La création ou le renforcement de groupes locaux d'entrepreneurs, tels que les coopératives et autres types d'associations de producteurs forestiers, revêt une importance cruciale pour assurer le succès de la gestion des marchés et des ressources sociales et naturelles.

La facilitation ADM responsabilise les entrepreneurs

Les facilitateurs de terrain pour l'ADM font partie généralement du personnel des institutions partenaires du projet, des organisations gouvernementales ou non gouvernementales et sont parfois les membres de groupes professionnels. Ces facilitateurs travaillent avec les entrepreneurs de façon participative pour atteindre, en appliquant l'ADM, les objectifs de développement de leurs entreprises. Le facilitateur soutient et suit également le progrès des entrepreneurs tout au long du processus ADM. Un expert en ADM forme des facilitateurs de terrain à la technologie de l'ADM. L'expert en ADM peut aussi aider les facilitateurs de terrain à collaborer avec les entrepreneurs à la mise en œuvre sur le terrain.

Les fonctionnaires locaux participent fréquemment aux activités ADM en tant que personnes ressources locales et en tant que coordinateurs, garantissant que les activités de l'entreprise soient conformes aux priorités gouvernementales. Ils peuvent également guider les entrepreneurs en ce qui concerne les questions juridiques, comme les permis, ou les mettre en contact avec des programmes gouvernementaux de financement.



Qui en profite?

L'ADM permet aux entrepreneurs de planifier et de créer des entreprises équitables, écologiquement durables, socialement acceptables et financièrement viables. Les entrepreneurs sont des individus ou des groupes d'individus qui génèrent des revenus à partir de la vente des produits forestiers locaux, en utilisant des ressources naturelles pour générer des bénéfices, mais pas dans un objectif de subsistance. Contrairement aux commerçants traditionnels, les entrepreneurs ne se contentent pas seulement de vendre des produits, mais ils peuvent également être impliqués dans les différentes parties du processus de production et sont surtout toujours responsables du marketing de leur produit, ce qui nécessite des capacités supplémentaires à celles requises pour une activité génératrice de revenus.

L'ADM fournit aux facilitateurs les outils et les critères nécessaires à l'étude des cinq domaines de l'analyse et du développement des marchés, notamment: le marché, l'économie et la finance ; la gestion des ressources naturelles et l'environnement ; les aspects sociaux et culturels ; les aspects institutionnels et juridiques ; la technologie, la recherche et le développement des produits. Ces outils sont cruciaux pour garantir que les facilitateurs soient suffisamment armés pour aider les entrepreneurs durant le processus de développement de leur entreprise. Les facilitateurs sont conseillés sur la manière d'intégrer au mieux ces aspects dans leurs activités avec les entrepreneurs et sur la façon de s'adapter à chacune des situations individuelles des entreprises potentielles. Ce point est important, car le rôle du facilitateur consiste à soutenir et suivre le progrès des entrepreneurs tout au long du processus ADM.

L'approche ADM peut servir de cadre de planification pour nombre de prestataires de services, en les aidant à mieux comprendre les besoins au sein des communautés et à cibler leur assistance technique et financière en conséquence. Par ailleurs, étant donné que les facilitateurs de l'ADM font généralement partie du personnel des institutions prestataires de services (ONG, organisations de producteurs, agences gouvernementales, personnel du projet d'une organisation de développement, etc.), les prestataires de services bénéficient du renforcement des capacités en développement d'entreprise fourni à tous les facilitateurs de l'ADM avant leur engagement avec les communautés. D'autre part, étant donné que des acteurs internationaux et nationaux cherchent à investir de l'argent dans des pays pour de multiples objectifs de développement, tels que la lutte contre la pauvreté, l'adaptation aux changements climatiques et l'atténuation de leurs effets, il est probable que les prestataires de services améliorent leur accès à de tels fonds, car ils auront appris à s'ouvrir à ces investissements au sein même de leurs institutions et des communautés avec lesquelles ils travaillent.

L'ADM peut être utile aux gouvernements, car les projets qui incorporent une composante ADM peuvent mettre en lumière des problèmes de politique générale, tels l'accès aux terres et les questions relatives aux régimes fonciers, ou bien celles qui touchent aux impôts et redevances. Cette méthodologie suggérera des solutions politiques et stimulera les institutions gouvernementales à proposer des modifications pertinentes aux dispositions politiques, législatives et aux réglementations. Les initiatives pilotes de l'ADM peuvent contribuer à augmenter les allocations de fonds au secteur forestier, car elles soulignent l'importance des produits forestiers pour la réalisation d'objectifs de développement de plus grande envergure.

ENTREPRENEURS

FACILITATEURS

PRESTATAIRES DE SERVICES

AGENCES GOUVERNEMENTALES

Le kit de formation à l'ADM

Le **Manuel ADM** a été conçu pour aider les équipes de gestion de projets à planifier le développement des entreprises de produits forestiers en utilisant l'approche ADM.

Le **schéma du processus ADM** offre un aperçu visuel de chaque composante et phase du processus ADM. Ce processus comprend:

ACTIVITÉS PRÉLIMINAIRES: La phase préliminaire, qui peut être considérée comme la 'Phase 0', fournit l'occasion d'effectuer les études de base et de conduire des activités de planification qui doivent être accomplies avant que tout soutien soit apporté au développement d'entreprises de produits forestiers, tel qu'il adviendra de la Phase 1 à la Phase 4.

PHASE 1: Analyser la situation existante – comprendre les problèmes qui se posent, identifier les opportunités et procéder à une présélection de produits.

PHASE 2: Sélectionner les produits, les marchés et méthodes de marketing – Choisir les produits les plus porteurs et collecter des informations qui permettront de développer ces produits.

PHASE 3: Préparer le plan de développement d'entreprise – Formuler des stratégies et identifier les services qui garantiront le développement durable de l'entreprise,

PHASE 4: Phase de démarrage de l'entreprise – Obtenir la formation supplémentaire et l'assistance nécessaire pour commencer les activités à titre d'essai ; suivi et évaluation du développement de l'entreprise.

Le Manuel ADM et les **Fiches conseil au facilitateur de terrain** guident la mise en œuvre de ces activités. Les Fiches conseil au facilitateur de terrain aident les facilitateurs de terrain et les entrepreneurs à mettre en œuvre l'approche ADM.

En outre, le **site Web de la FAO sur le développement des entreprises rurales de produits forestiers** fournit d'abondantes informations sur le développement des petites et moyennes entreprises forestières, ainsi que des données de base sur les différents projets et pays où la méthode ADM a été appliquée.

Envisager l'avenir – à quoi peut VOUS servir l'ADM?

La FAO se concentre sur le développement des régions rurales et sur la promotion de l'économie rurale en tant que facteur clé du changement dans les pays en développement. La gestion communautaire des ressources naturelles associée au développement communautaire des entreprises constitue une option efficace et durable pour le développement rural et la lutte contre la pauvreté.

- ▶ Êtes-vous intéressés ou travaillez-vous déjà au soutien du développement des petites entreprises rurales basées sur les ressources naturelles?
- ▶ Avez-vous comme objectif d'encourager l'ouverture des communautés locales aux investissements?
- ▶ Le développement des capacités entrepreneuriales des communautés rurales fait-il partie de vos objectifs?
- ▶ Fournissez-vous ou soutenez-vous la prestation de services de renforcement des capacités aux petits entrepreneurs?

La méthodologie participative de l'ADM qui a été conçue pour aider les populations locales à créer des entreprises rémunératrices tout en conservant les ressources forestières, peut vous offrir un cadre de planification ainsi qu'une panoplie d'outils et d'applications auxquels vous pourrez avoir recours dans de nombreuses situations.

Si vous désirez en savoir plus sur l'ADM, sur ses potentialités ainsi que sur ses applications réussies dans de nombreux pays, veuillez vous reporter au site Web du programme CBED: <http://www.fao.org/forestry/entreprises/fr> ou contacter le personnel du programme CBED.

