

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

**MANUEL**



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

---

**MANUEL**

---



Isabelle Lecup,  
FAO consultante, et experte en petites entreprises  
à base de ressources naturelles

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](mailto: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.

---

# Avant-propos

Le Département des forêts de la FAO, en collaboration avec le programme de développement des entreprises rurales de produits forestiers (CBED), appuie le développement et la création de petites entreprises de produits forestiers. Ces entreprises rurales permettent aux communautés locales de mieux tirer parti des ressources forestières, tout en renforçant leurs motivations à gérer et protéger durablement ces ressources. Le programme s'efforce de soutenir le développement des capacités commerciales à travers une formation sur l'utilisation de la méthode Analyse et Développement des Marchés (ADM).

L'ADM est particulièrement adaptée aux entreprises basées sur des produits naturels qui doivent être protégés ou conservés, car cette approche associe la gestion participative des ressources naturelles et les activités de conservation aux opportunités génératrices de revenus. Cette méthode tient compte d'une part de la durabilité de l'environnement, mais aussi des aspects sociaux, technologiques, juridiques et commerciaux, tout en proposant un champ très large de systèmes commerciaux pertinents dont la connaissance permettra d'éviter la faillite des entreprises. Cette approche, qui encourage non seulement la planification et l'élaboration de stratégies commerciales, contribue également à la capacité opérationnelle des communautés locales en termes d'investissements, leur facilitant ainsi l'accès aux capitaux et aux investissements extérieurs comme ceux qui sont liés au financement du carbone.

Depuis la première publication du kit de formation à l'ADM en 2000, la méthode ADM a été utilisée par des directeurs de programme et de projet, par des formateurs et des facilitateurs dans nombre de pays et de contextes. La présente version révisée retrace les expériences et les enseignements tirés de ces applications qui ont été rassemblés et analysés avec soin. L'un des principaux impacts constatés du développement des capacités conformément à l'ADM est le fait que les communautés se sentent pleinement en charge de leurs ressources forestières et de leur protection. La participation des agences forestières au développement des capacités ADM implique également une modification de leur rôle à l'égard des communautés. Les agences substituent leur fonction de surveillant luttant contre les abus et la surexploitation des ressources forestières à un rôle d'appui plus technique à travers lequel elles fournissent des conseils sur les activités de gestion des forêts communautaires qui contribuent aux revenus de la population rurale.

Il devient de plus en plus évident pour les agences forestières et les départements des ressources naturelles des pays en développement que la gestion communautaire de ces ressources liée au développement communautaire des entreprises est une option valable pour la gestion durable des forêts et la réduction de la pauvreté. Cette tendance a été soulignée par les agences de développement et les gouvernements préparant la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Rio+20) (2012) qui ont reconnu le besoin d'approches qui intègrent le développement des moyens d'existence et la conservation de l'environnement en vue d'une durabilité holistique à long terme. Nous sommes convaincus que l'utilisation généralisée de l'approche ADM contribuera à ces objectifs sur le long terme, car elle fournit une approche concrète à l'évaluation des opportunités de développement d'entreprises dont l'objectif est d'équilibrer les besoins en termes de durabilité sociale, économique et des ressources naturelles.

Eva Muller

Responsable principale, Division de l'économie, de la politique  
et des produits forestiers



---

# Remerciements

La révision de ce kit de formation sur l'ADM n'aurait pas été possible sans les précieuses contributions de nombreuses personnes. Ce processus qui a été entamé au début de l'année 2010 a nécessité de nombreuses consultations, un travail de réécriture et de révisions.

La coordination générale des révisions du Manuel sur l'ADM et des Fiches conseil au facilitateur de terrain a été effectuée sous la responsabilité de Sophie Grouwels, spécialiste des forêts, et coordinatrice du Programme de développement des entreprises rurales de produits forestiers (CBED) à la FAO. Samoa Perucca, a contribué à coordonner la révision du contenu des documents sur l'ADM; l'appui fourni par Laura Schweitzer Meins et Kata Wagner à la vérification de ces révisions et à la coordination des corrections, de la mise en page et de la traduction de l'édition révisée du kit de l'ADM, a été déterminant.

Isabelle Lecup, experte en ADM, formatrice et principal auteur du précédent manuel de formation sur l'ADM, a joué un rôle crucial dans la révision de ce texte. Nous lui sommes particulièrement reconnaissants pour sa détermination à recueillir les réactions de terrain et à s'assurer que ces points de vue précieux soient inclus dans les documents révisés sur le processus ADM. Nos remerciements sincères vont également à Florence Beraud, spécialiste de l'apprentissage indépendant, qui a fait en sorte que la publication soit mieux adaptée aux besoins des utilisateurs et qu'elle soit plus facile à utiliser.

Notre profonde gratitude va aux opérateurs et aux formateurs qui ont utilisé l'approche ADM et qui ont participé à un atelier international à Turin, Italie, dans le but de fournir des suggestions pour la révision de l'ADM. Leur disponibilité à partager leurs expériences nationales/régionales concernant la mise en œuvre de l'ADM s'est avérée essentielle pour améliorer la qualité du document. Ces personnes sont les suivantes: Jeanne Marie Abanda (DRC), Kanimang Camara (Gambie), Ludovic Conditamdé (Burkina Faso), Jose Andres Diaz Merchan (Colombie), Clifford Mkanthama (Malawi), Souvanhpheng Phommasane (RDP Lao), Damas Poda (Burkina Faso) et Alexis Seibou Bouba (Cameroun).

La préparation et l'organisation de l'atelier de révision de la FAO a bénéficié de l'appui conséquent de l'équipe DELTA du Centre international de formation de l'OIT, et plus particulièrement de celui de Tom Wambeke, dont la participation à l'animation de cet atelier a été cruciale.

Nos remerciements s'adressent également à tous les membres du comité de lecture, composé de participants à l'atelier, ainsi qu'à Maria Teresa Becerra, Julius Chupezi, Martin Gasser, Martin Greijmans, Sophie Grouwels, Toni Hill, Jacques Lecup, Thibault Ledecq, Ken Nicholson, Samoa Perucca et Marcel Useni.

Nous remercions vivement les membres du personnel de la FAO qui nous ont fait part de leurs idées et de leurs commentaires sur les nombreuses versions des documents dont ils ont facilité et finalisé la publication. Ces personnes sont les suivantes: Sally Berman, Sophie Grouwels, Gabriele Marcelli, Rao Matta, Jeremie Mbairamadji, Samoa Perucca, Pilar Santacoloma, Laura Schweitzer Meins et Kata Wagner. Nous exprimons notre reconnaissance à Ruth Raymond pour ses corrections et à Claudia Tonini pour sa mise en page et son graphisme.

Finalement, nous exprimons notre profonde gratitude au Mécanisme pour les Programmes forestiers nationaux dont le soutien financier généreux a rendu possible un travail approfondi de révision, ainsi qu'à la Division de l'économie, des politiques et des produits forestiers pour son appui continu au Programme.

---

# Table des matières

Avant-propos .....	i
Remerciements .....	ii
Acronymes .....	v
Symboles utilisés dans le manuel .....	vi
Structure du manuel .....	vii
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>SECTION A</b>	
<b>EN QUOI CONSISTE L'APPROCHE «ANALYSE ET DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS»? .....</b>	<b>5</b>
A1. Une vue d'ensemble de l'approche ADM .....	5
A2. Caractéristiques et principes de l'approche ADM .....	11
<b>SECTION B</b>	
<b>COMMENT SE PRÉPARER À METTRE EN ŒUVRE LE PROCESSUS ANALYSE ET DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS .....</b>	<b>21</b>
B1. Conditions minimales à remplir avant la mise en oeuvre de l'appui au développement d'entreprise .....	21
B2. Phase préliminaire de planification de l'ADM .....	25
B3. Ressources nécessaires à la mise en oeuvre du processus ADM .....	31
<b>SECTION C</b>	
<b>MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS ANALYSE ET DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS .....</b>	<b>35</b>
C1. Facilitation sur le terrain du processus ADM .....	35
C2. Suivi et évaluation .....	36
C3. Conseils utiles pour les mesures correctives et les solutions .....	38
<b>ANNEXES</b>	
ANNEX 1	
Exemples d'applications réussies de l'approche ADM .....	47
ANNEX 2	
Notes supplémentaires sur les principes fondamentaux de l'ADM .....	49
ANNEX 3	
Vue d'ensemble de la demande du marché au niveau national .....	51



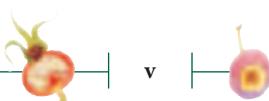
---

ANNEX 4	
Quelques suggestions pour l'adaptation et la traduction du schéma décrivant l'approche ADM et les Fiches conseil au facilitateur de terrain . . . . .	53
ANNEX 5	
Liste de contrôle des informations nécessaires à l'étude de la région (province/district) qui accueille le projet . . . . .	55
ANNEX 6	
Liste de contrôle des informations nécessaires à l'identification des sites du projet . . . . .	57
ANNEX 7	
Rôles et responsabilités des facilitateurs et des spécialistes en développement des entreprises. . . . .	59
ANNEX 8	
Formation du personnel du projet et des facilitateurs: trois options . . . . .	61
ANNEX 9	
Description détaillée des ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'ADM . . . . .	65
ANNEX 10	
Liste de résultats, d'indicateurs et de sources de vérification permettant de suivre le développement des capacités et la mise en œuvre de l'ADM. . . . .	79
ANNEX 11	
Exemple d'outil d'évaluation d'impact pour mesurer les changements de perception et de capacité des entrepreneurs participant à un projet de développement d'entreprise . . . . .	91
<b>GLOSSAIRE ADM</b> . . . . .	93

---

# Acronymes

<b>ADM</b>	Analyse et développement des marchés
<b>EDE</b>	Équipe de développement de l'entreprise
<b>ERP</b>	Évaluation rurale participative
<b>FAO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
<b>FUG</b>	Groupe d'utilisateurs de la forêt
<b>GGFP</b>	Projet forestier de la Gambie et de l'Allemagne
<b>MARP</b>	Méthode Accélérée de Recherche Participative
<b>NACO</b>	Groupe consultatif national sur la vulgarisation et la formation
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>ONGI</b>	Organisation non gouvernementale internationale
<b>PDE</b>	Plan de développement d'entreprise
<b>PFNL</b>	Produit forestier non ligneux
<b>SDE</b>	Service de développement des entreprises
<b>S&amp;E</b>	Suivi et évaluation



---

# Symboles utilisés dans le manuel

---



Cette icône mette en évidence des exemples de projets d'ADM

---



Cette icône renvoie au Manuel ADM

---



Cette icône renvoie aux Fiches conseil au facilitateur de terrain

---



Cette icône renvoie aux Annexes du Manuel ADM

---

---

# Structure du manuel

## Introduction

### SECTION A:

En quoi consiste l'approche «Analyse et Développement des Marchés»?

---

#### A1. APERÇU GÉNÉRAL DE L'APPROCHE ADM

Cette section qui a pour objectif de fournir un aperçu général de l'approche Analyse et Développement des Marchés, permettra aux lecteurs de découvrir l'ensemble et les détails de cette approche, et de comprendre si elle peut être adaptée à leurs situations et projets. Les lecteurs prendront connaissance également des quatre phases de l'approche ADM.

#### A2. CARACTÉRISTIQUES ET PRINCIPES DE L'APPROCHE ADM

Cette section explique comment l'approche ADM peut être adaptée à un large éventail de contextes et d'objectifs. Elle décrit également en quoi consiste le changement apporté par l'ADM, dont la méthode basée sur des principes participatifs plutôt que sur une intervention directe, permet de passer du modèle traditionnel au développement d'entreprise.

### SECTION B:

Comment se préparer à mettre en œuvre le processus d'Analyse et Développement des Marchés

---

#### B1. CONDITIONS MINIMALES À REMPLIR AVANT LA MISE EN ŒUVRE DE L'APPUI AU DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE

Cette section se propose d'aider les planificateurs et les décideurs à vérifier si leur projet, les situations locales et nationales présentent les conditions minimales pour le soutien efficace du développement d'entreprises communautaires de produits forestiers.

#### B2. PHASE PRÉLIMINAIRE DE PLANIFICATION DE L'ADM

Cette section décrit les activités préliminaires de planification qui devraient être conduites avant l'octroi d'un soutien au développement des petites entreprises de produits forestiers. Durant la phase préliminaire, il est important que les initiateurs du projet mettent tout en œuvre pour garantir le soutien des principaux acteurs et pour certifier que les éléments et les services essentiels destinés au soutien des entrepreneurs soient mis en place. Les lecteurs seront informés des obstacles que les facilitateurs risquent de rencontrer ultérieurement, si l'approche n'est pas correctement appliquée.

---

### **B3. RESSOURCES NÉCESSAIRES À LA MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS ADM**

Cette section s'intéresse aux ressources nécessaires à l'intégration aux projets, d'une composante sur le développement des petites entreprises. On y décrit le processus d'identification des activités à mener ainsi que les ressources humaines et temporelles nécessaires.

## **SECTION C:**

### Mise en œuvre du processus d'Analyse et Développement des Marchés

---

#### **C1. FACILITATION SUR LE TERRAIN DU PROCESSUS ADM**

Cette section présente un diagramme illustrant les étapes à suivre durant chacune des phases du processus ADM.

#### **C2. SUIVI ET ÉVALUATION**

Cette section porte sur les informations essentielles à fournir avant le lancement du processus ADM. Elle examine également le suivi (S&E) et l'évaluation participatifs.

#### **C3. CONSEILS UTILES POUR LES MESURES CORRECTIVES ET LES SOLUTIONS**

Cette section rassemble les expériences des utilisateurs de l'ADM et propose quelques solutions aux problèmes les plus fréquemment rencontrés durant la mise en œuvre de l'ADM.

## **Annexes**

---

# Introduction

## L'APPROCHE ANALYSE ET DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS

L'objectif de l'Approche Analyse et Développement des Marchés (ADM) est d'aider les personnes vivant dans des communautés rurales à créer des entreprises qui généreront et amélioreront leurs revenus tout en garantissant une gestion durable des ressources forestières. Le processus ADM prend en considération tout à la fois les questions sociales, environnementales, technologiques, commerciales et financières relatives au développement des petites entreprises. La demande croissante de produits forestiers peut aboutir à une surexploitation des ressources et à une exploitation économique des cueilleurs. Le résultat est la dégradation des ressources et le déclin des conditions économiques des communautés locales. Les entreprises basées sur les produits forestiers doivent être financièrement viables tout autant qu'environnementalement et socialement durables.

L'approche ADM permet aux producteurs, fabricants, commerçants de planifier et de développer eux-mêmes des entreprises de produits forestiers équitables, durables, écologiquement saines, financièrement viables et socialement bénéfiques. Les communautés locales sont les principaux acteurs de ce processus qui débute avec l'identification et la planification d'entreprises forestières et qui aboutit à la gestion durable de leurs environnements locaux.

Avant d'adopter une approche ADM, il est impératif de l'étudier attentivement et d'évaluer avec réalisme les résultats que l'on attend de son utilisation. L'approche ADM peut être utilisée, soit par des entrepreneurs individuels, soit par des groupes d'entrepreneurs. Cette décision dépend surtout du type d'entreprise et des objectifs du projet.

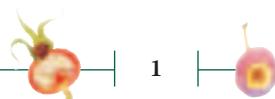
Le manuel ADM devrait fournir aux directeurs du projet des informations et des outils dont ils auront besoin pour savoir s'ils doivent ou non appliquer l'approche ADM dans le cadre de leurs projets d'appui au développement d'entreprises.

Les fiches conseil au facilitateur de terrain doivent être utilisées conjointement avec le manuel ADM qu'elles accompagnent. Ces fiches conseil au facilitateur de terrain fournissent des indications pratiques et suggèrent les activités que les facilitateurs devront mener au cours de la mise en œuvre du processus ADM.

## MODIFICATIONS APPORTÉES AU MANUEL ADM RÉVISÉ EN 2011

Le contenu de ce manuel est le résultat de nombreuses années de collaboration avec nos partenaires en Asie, Afrique et Amérique latine. Le présent manuel est une version réactualisée des précédents documents de formation. Il incorpore les plus récentes expériences acquises au cours des applications de l'approche ADM intervenues depuis la première publication de ce manuel. Il intègre les changements suivants:

- ✓ Un unique livre remplace les six brochures précédentes, en réponse au désir des utilisateurs pour une version simplifiée.
- ✓ Les méthodologies et les outils utilisés pour la mise en œuvre sont maintenant présentés dans les Fiches conseil au facilitateur de terrain.
- ✓ Le processus ADM ne se divise plus en trois phases, mais en quatre phases. Le nom des phases et des étapes ont été modifiés.
- ✓ Le schéma du processus a été mis à jour.



## LE KIT ADM

La FAO, en collaboration avec ses partenaires, a mis au point un kit de documents qui appuient la mise en œuvre de l'approche ADM.



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



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



Le *Manuel* aide les équipes de gestion du projet à planifier l'appui au développement des entreprises de produits forestiers par l'approche ADM.

## À QUI S'ADRESSE LE MANUEL

Ce manuel est destiné aux membres des équipes de gestion de projets d'agences de développement gouvernementales et non gouvernementales qui sont en charge de la planification de l'appui au développement des entreprises de produits forestiers.

Les lecteurs qui étudieront ce manuel trouveront:

- ✓ une vue d'ensemble du processus ADM, notamment ses objectifs et les résultats attendus de chaque phase de l'approche;
- ✓ une introduction aux principes directeurs de l'approche ADM;
- ✓ les conditions minimales nécessaires pour se lancer dans l'appui au développement d'entreprises.

## LA TERMINOLOGIE ADM UTILISÉE DANS CE MANUEL

Le choix attentif de la terminologie utilisée par l'ADM est conforme à la philosophie des méthodologies participatives. Les membres du personnel et les facilitateurs des projets doivent éviter d'utiliser des termes conventionnels même s'ils leur semblent plus familiers, car ils risquent de véhiculer des connotations incorrectes. Il est donc recommandé d'utiliser les termes propres à l'ADM, en les accompagnant d'une explication. Vous trouverez un glossaire à la fin du manuel, à la page 93.

## SECTION A

En quoi consiste l'approche  
«Analyse et Développement  
des Marchés»?

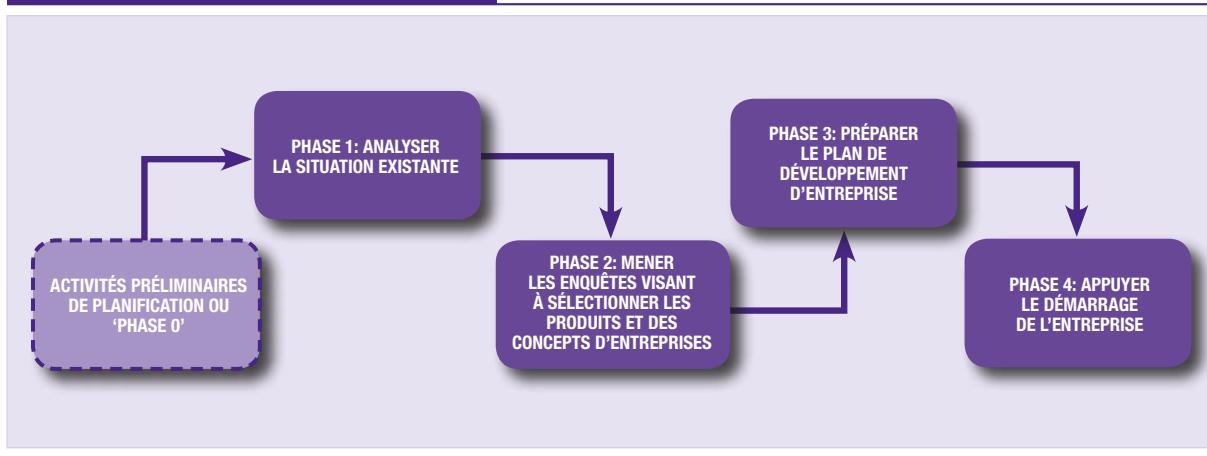


## SECTION A

# En quoi consiste l'approche «Analyse et Développement des Marchés»?

### A1. UNE VUE D'ENSEMBLE DE L'APPROCHE ADM

#### Les quatre phases de l'approche ADM

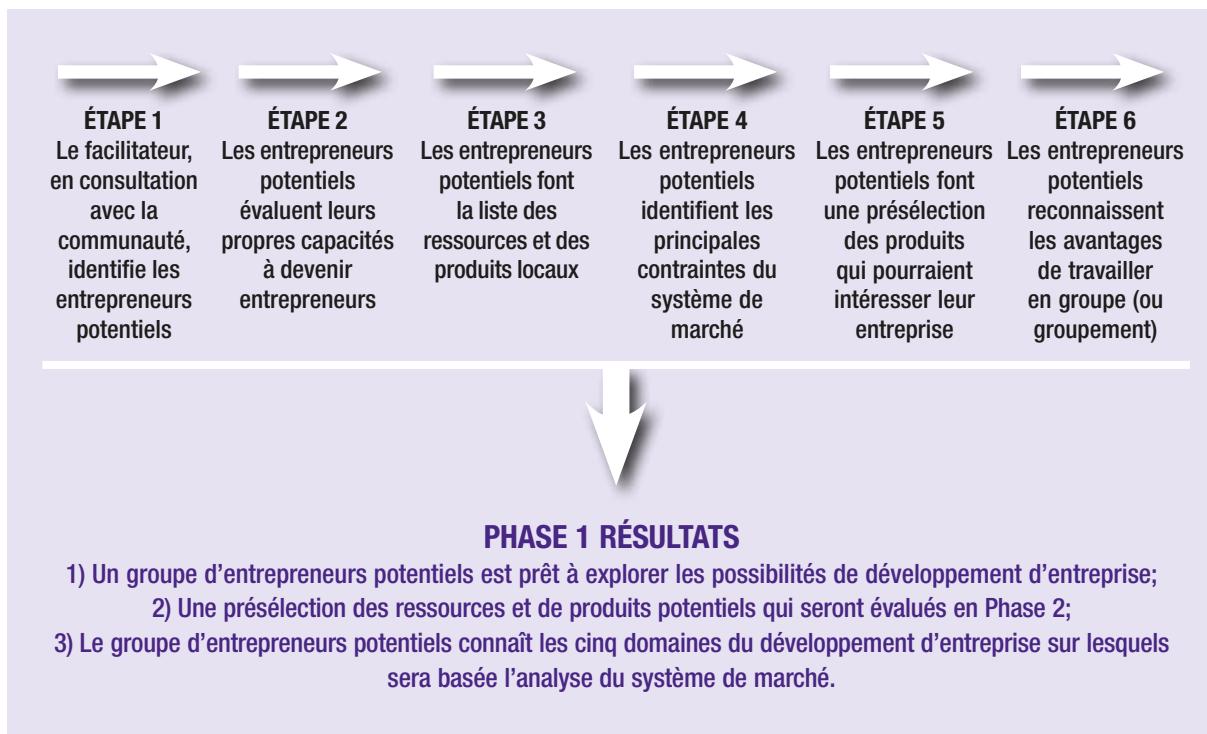


L'ADM est un cadre de planification des entreprises de produits forestiers. Il consiste en une phase préliminaire de planification suivie de quatre phases qui guident les entrepreneurs à travers un processus participatif simple et clair de planification et de développement d'entreprise. Les entrepreneurs seront guidés systématiquement à travers une séquence d'étapes qui garantiront l'inclusion de tous les éléments cruciaux au développement de leur entreprise tout en minimisant les risques.

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.

Les Phases 1 et 2 servent de processus de diagnostic, permettent d'identifier les opportunités et de motiver les participants. La Phase 3 appuie la préparation du plan commercial, et la Phase 4 aide le démarrage de l'entreprise.

## Phase 1: Analyser la situation existante



La Phase 1 est exploratoire et a pour objectif d'étudier la situation existante. Cette phase permet aux facilitateurs d'étudier les stratégies de survie des communautés locales et d'identifier un groupe d'entrepreneurs potentiels au sein de la communauté.

Le groupe d'entrepreneurs potentiels:

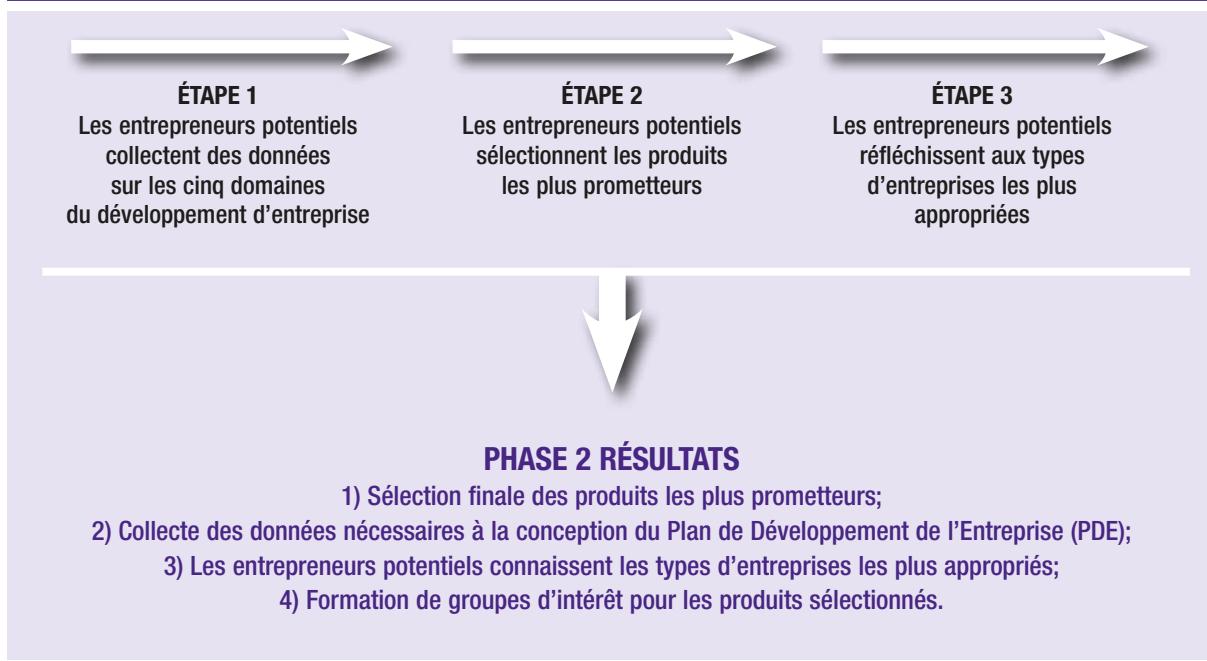
- ✓ obtient une idée générale des ressources forestières et des produits potentiels;
- ✓ évalue les contraintes et les opportunités de ces ressources et produits;
- ✓ présélectionne une gamme de produits; et
- ✓ comprend que travailler en groupe permet de mieux se positionner au sein du marché.

La Phase 1 fournit quelques indications réalistes sur les perspectives de l'entreprise, et prend en considération les ressources disponibles, les conditions sociales, les financements, la demande du marché et les investisseurs potentiels.

L'objectif de la Phase 1 est d'aider les villageois à découvrir les produits les mieux adaptés à leurs situations économiques tout en garantissant une utilisation durable des ressources. Afin de garantir la viabilité des entreprises et de réduire les risques, les entrepreneurs potentiels apprennent à sélectionner des concepts d'entreprise qui prennent en considération les facteurs sociaux, environnementaux, institutionnels et technologiques.

L'approche ADM commence par s'intéresser aux produits déjà commercialisés et qui fournissent déjà un revenu aux entrepreneurs potentiels. Les opportunités liées à l'introduction de nouvelles technologies à valeur ajoutée ou à de nouveaux produits, sont également évaluées.

## Phase 2: Mener les enquêtes visant à sélectionner les produits et des concepts d'entreprises



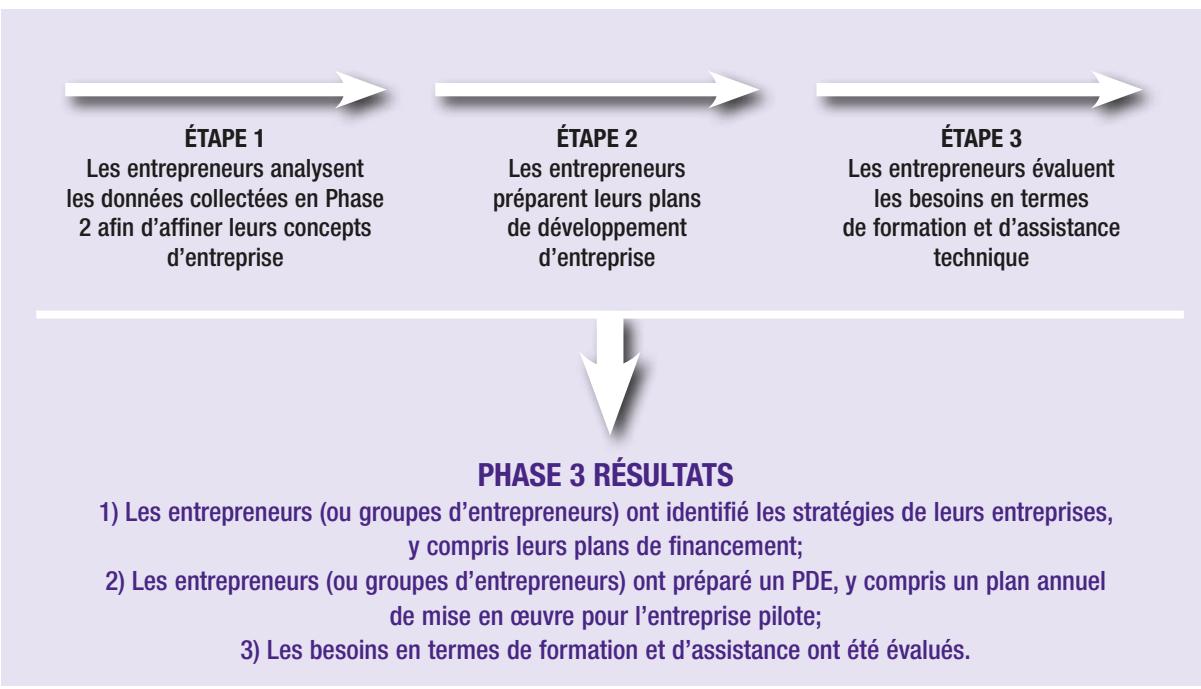
En phase 2, les entrepreneurs potentiels rassemblent les informations qui leur permettront d'évaluer la viabilité des produits présélectionnés, et choisissent les types d'entreprises les plus durables et les plus appropriées.

Les produits présélectionnés en Phase 1 font l'objet d'études de faisabilité approfondies, afin d'identifier les marchés potentiels et d'évaluer la taille du marché, les tendances et les contraintes à l'accès au marché. En phase 2, on procède à la sélection finale des produits les plus prometteurs parmi ceux qui avaient été présélectionnés en phase 1.

L'expérience a montré que plusieurs problèmes peuvent surgir si l'on développe une entreprise sans suivre les étapes de la Phase 2:

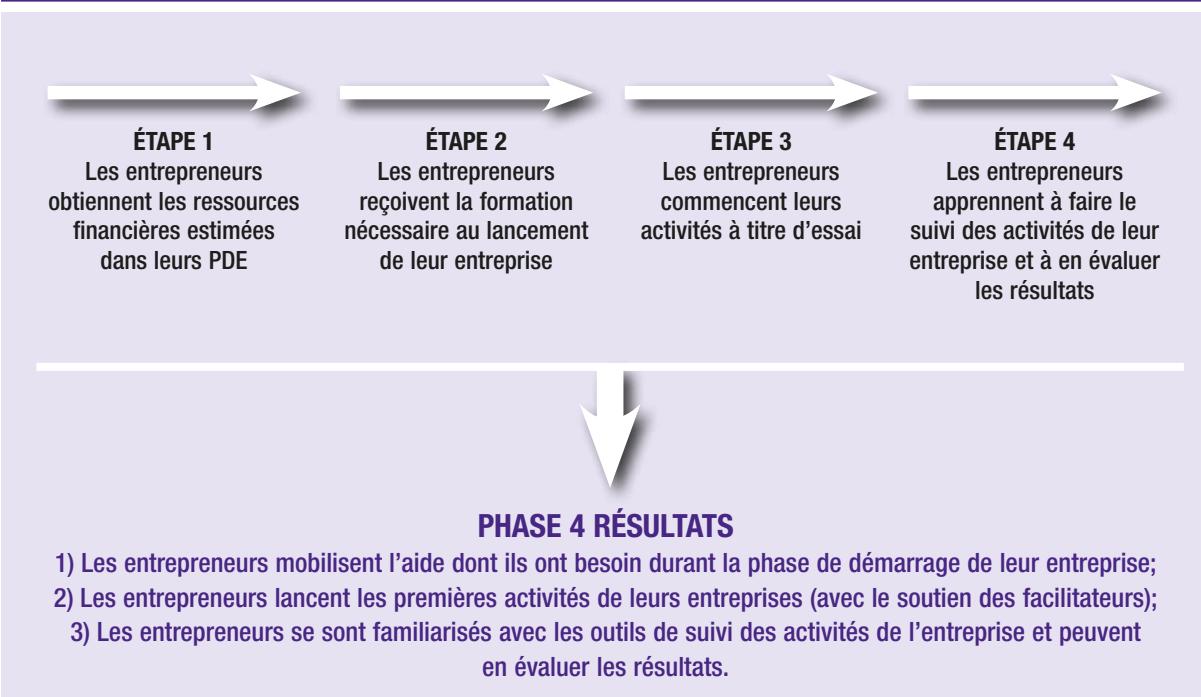
- manque de durabilité de la ressource et/ou du marché;
- dépendance économique par rapport à un produit ou un type de produit;
- manque de fiabilité de l'approvisionnement;
- produit de basse qualité;
- revenus insuffisants générés par le produit;
- manque de capital pour les premiers investissements ou pour les frais généraux;
- non respect des règles et réglementations;
- ignorance des sources d'aide potentielles (comme le crédit ou l'expertise technique);
- destruction de l'environnement.

### Phase 3: Préparer le plan de développement d'entreprise



L'objectif de la Phase 3 est de formuler un PDE qui intègre toutes les stratégies et les services nécessaires au succès des nouvelles entreprises. Les PDE sont ensuite analysés afin d'évaluer l'aide dont les entrepreneurs auront besoin pour le démarrage efficace de leurs entreprises.

## Phase 4: Appuyer le démarrage de l'entreprise



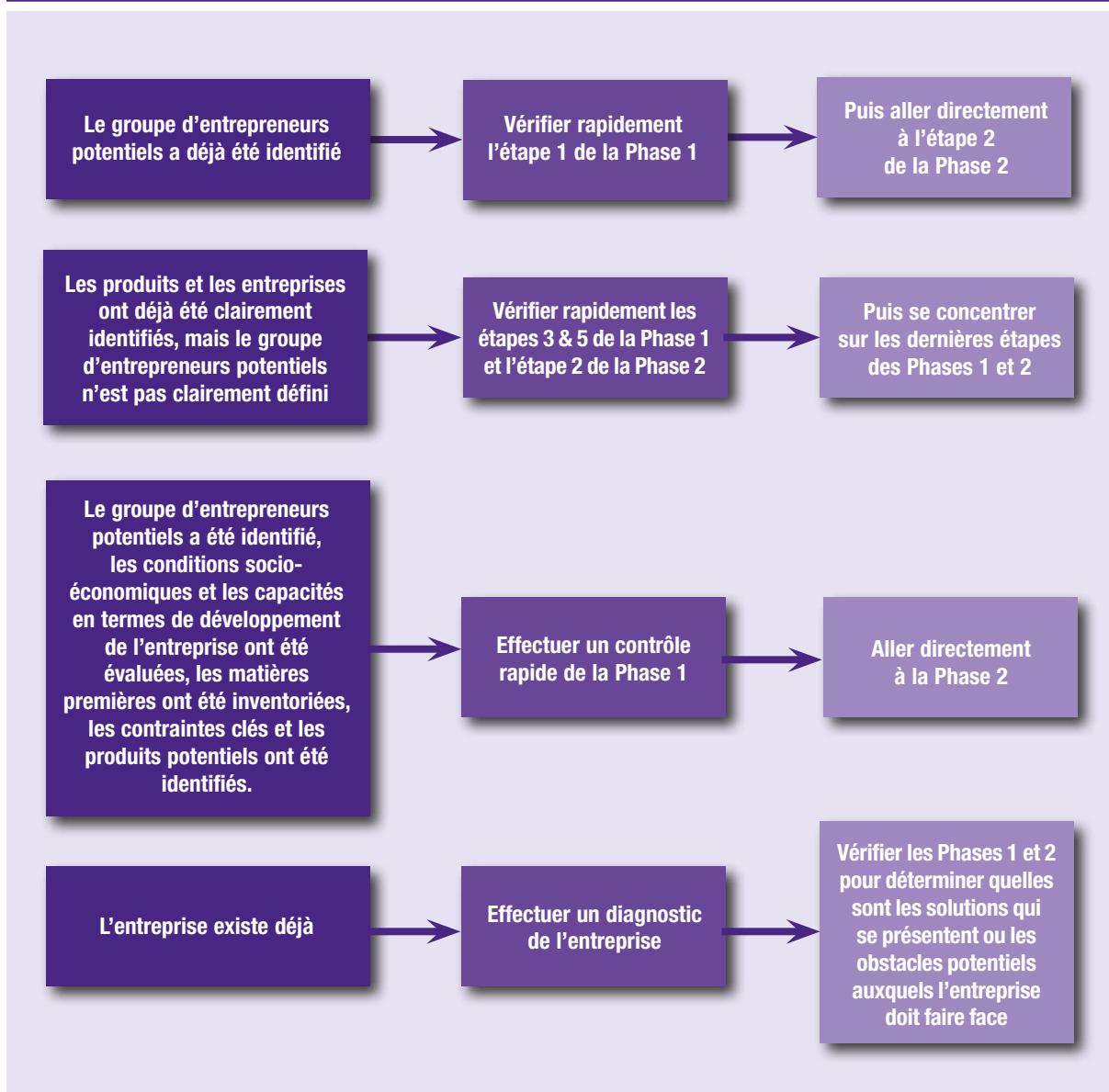
En Phase 4, les entrepreneurs bénéficient de conseils tout au long du processus de mobilisation des ressources financières et suivent des formations qui correspondent aux besoins exprimés dans leurs PDE. Ils sont appuyés pendant la phase de démarrage de leur entreprise et ils apprennent à faire le suivi des activités de l'entreprise.

Durant la phase pilote, les entrepreneurs peuvent tester leurs capacités à créer des liens avec les prestataires de services commerciaux, et à perfectionner les mécanismes opérationnels et organisationnels. Finalement, les entrepreneurs apprennent à renforcer leurs capacités en termes de marketing et de gestion rationnelle des ressources naturelles.

### POINTS D'ENTRÉE DANS LE PROCESSUS ADM

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

Les situations les plus fréquentes sont les suivantes:



## ADAPTER LES PHASES 3 ET 4 AUX BESOINS DU PROJET

Bien que ce manuel ne puisse pas répondre aux besoins spécifiques de tous les projets, les méthodes et les outils que propose l'approche ADM peuvent être adaptés à une vaste gamme de projets. Lorsque les Phases 1 et 2 ont été accomplies, le personnel du projet devrait pouvoir adapter les méthodes et les outils des Phases 3 et 4 à leurs contextes spécifiques, notamment:

- ✓ **La taille des entreprises et leur niveau de complexité.** Cela dictera le niveau de sophistication nécessaire à l'application des outils. Les micro-entreprises, par exemple, auront besoin d'un nombre plus réduit de projections financières que les petites entreprises et leur PDE sera plus simple.
- ✓ **La quantité d'informations disponibles** une fois que les Phases 1 et 2 auront été accomplies. S'il manque des informations, les facilitateurs devront sans doute organiser de nouvelles enquêtes au début de la Phase 3. Les besoins en termes d'informations sont également liés à la taille des entreprises. Ainsi, une micro-entreprise qui voudra vendre ses produits sur le marché du district, ne sera pas tenue de faire des recherches sur les méthodes d'exportation, tandis qu'une entreprise qui vise les marchés étrangers, aura besoin de ces informations.
- ✓ **De nouveaux bénéficiaires entrent dans le processus** à un stade ultérieur. Les facilitateurs/personnel du projet devront diagnostiquer la situation des entrepreneurs qui entrent dans les processus ADM à un stade ultérieur, pour déterminer s'ils doivent aborder des questions liées à la Phase 2.
- ✓ D'autres facteurs, tels que la **disponibilité d'un fonds de roulement ou le manque de facilitateurs**.

## A2. CARACTÉRISTIQUES ET PRINCIPES DE L'APPROCHE ADM

### ADAPTABILITÉ DE L'APPROCHE ADM

L'ADM fournit une structure qui peut être adaptée à différents contextes et répondre à de multiples objectifs. Dans les premiers temps, l'approche ADM était destinée aux entreprises forestières. Cependant, cette approche a également été appliquée avec succès aux projets ayant un rapport avec l'écotourisme communautaire, les produits agricoles, les initiatives visant le bétail et la pêche côtière. L'expérience a montré que les entrepreneurs ruraux qui appliquent, individuellement ou en groupe, l'approche ADM, peuvent l'adapter à d'autres types d'entreprises.



L'Annexe 2 présente les différences spécifiques qui existent entre les produits forestiers et les produits agricoles.

Les individus ou les groupes possédant des entreprises qui existent déjà peuvent aussi se servir de l'approche ADM pour:

- ✓ identifier de nouveaux clients;
- ✓ répondre aux besoins des nouveaux clients;
- ✓ adopter de nouvelles technologies et améliorer leurs compétences;

- ✓ apprendre à ajouter de la valeur à leurs produits;
- ✓ obtenir un soutien financier de la part des institutions locales;
- ✓ préserver les ressources locales.



Plusieurs exemples présentés en Annexe 1, et à: <http://www.fao.org/forestry/enterprises/25494/fr/> démontrent l'adaptabilité de l'approche.

## L'APPROCHE ADM: UNE RÉORIENTATION DE L'APPUI AU DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE

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 basée sur l'expérience qui aide d'une part les entrepreneurs à identifier leurs besoins en termes de services, et d'autre part les prestataires de services à développer leurs capacités, pour unir ces deux acteurs dans le développement d'entreprise.

Les planificateurs et les facilitateurs doivent adopter une approche facilitatrice de l'apprentissage, car elle peut influencer les décisions des entrepreneurs potentiels et avoir un impact sur la durabilité de leurs activités.

Une fois comprise et soutenue par tous les membres des structures de soutien des entreprises (planificateurs, facilitateurs et partenaires locaux), ainsi que par les entrepreneurs potentiels, l'approche ADM suscitera un changement des mentalités: l'assistanat fera place à un processus contrôlé par des entrepreneurs autonomes.

## PRINCIPES FONDAMENTAUX DE L'APPROCHE ADM

### Utilisation de méthodes et d'outils participatifs

L'approche ADM est participative et fait appel à un large éventail d'outils souples. Les facilitateurs doivent choisir leurs outils en fonction des besoins des participants, du contexte local et des ressources disponibles. Conçus à l'origine pour les produits forestiers, ces outils ont été longuement testés sur le terrain. Les facilitateurs connaissent sans doute déjà plusieurs outils utilisés par l'approche ADM, car nombre d'entre eux sont des transpositions des guides sur l'évaluation rurale participative ou des manuels sur le développement des entreprises. Néanmoins, l'ADM est en évolution permanente et permet aux facilitateurs d'améliorer ou d'adapter constamment les outils aux exigences des communautés.

Le succès de la mise en œuvre de l'approche ADM dépend en grande partie de l'utilisation appropriée des outils et des méthodes que les Fiches conseil au facilitateur de terrain décrivent en détail.

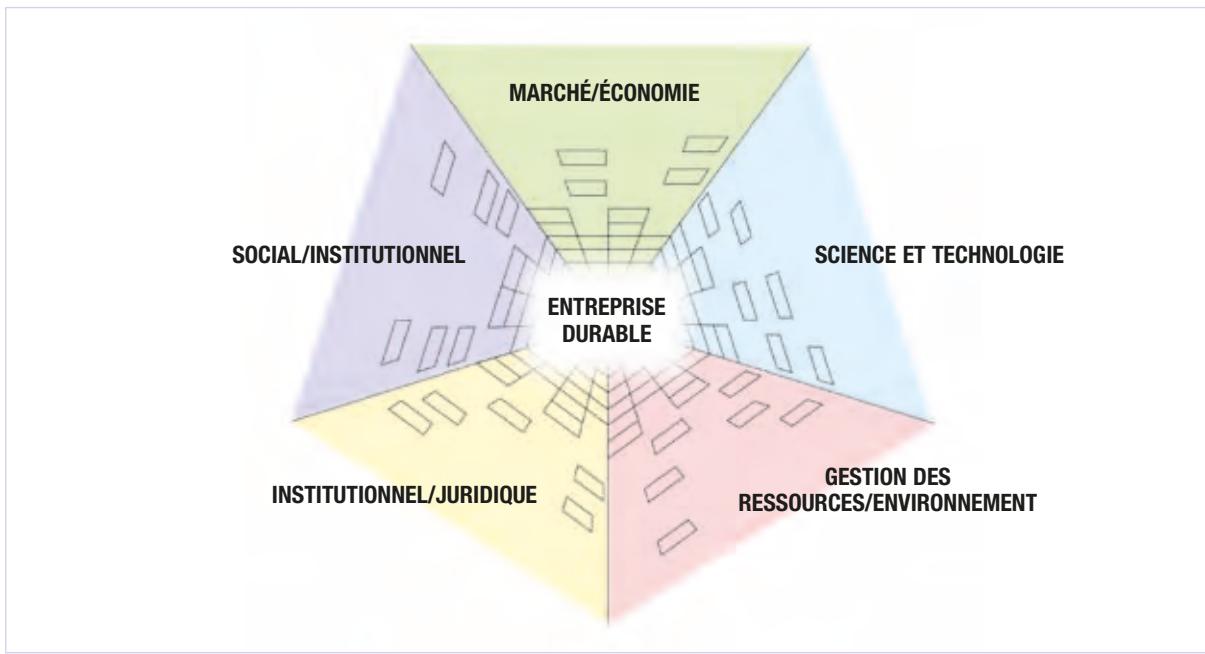
### Étude minutieuse des cinq domaines du développement d'entreprise

Le processus ADM prend en considération les facteurs environnementaux, sociaux, institutionnels et techniques, tout autant que les aspects commerciaux et financiers d'un produit. L'attention prêtée aux questions sociales et environnementales, signifie que les avantages procurés aux communautés seront garantis durant tout le développement à long terme d'une entreprise.

L'approche utilisée pour collecter et analyser les données est intitulée 'Étude minutieuse des cinq domaines du développement d'entreprise' (voir Figure ci-dessous). Ces cinq domaines sont les suivants:

- ✓ marché/économie, y compris les aspects financiers;
- ✓ gestion des ressources naturelles/environnement;
- ✓ social/culturel;
- ✓ institutionnel/juridique;
- ✓ technologie, recherche et développement des produits.

### Les cinq domaines du développement d'entreprise



#### Durabilité

La durabilité est une composante fondamentale de l'approche ADM.

La durabilité se réfère aux processus qui augmentent les bénéfices économiques et améliorent les moyens d'existence, sans avoir d'impacts négatifs sur la société et l'environnement. Cela sous-entend également que les entreprises ont la capacité, lorsque les processus sont durables, de réagir à l'évolution des marchés.



En Gambie, les feux de brousse qui constituent une des menaces principales sur les zones forestières à travers tout le pays, accablent les communautés locales depuis de nombreuses années. Plusieurs Groupes forestiers communautaires impliqués dans le développement d'entreprise selon l'approche ADM, ont élaboré des stratégies efficaces de prévention du feu en plaçant des pare-feu dans les zones cibles autour des forêts ou en effectuant un brûlage contrôlé sur les terres villageoises. La diminution des feux qui en a résulté a permis d'exercer des activités génératrices de revenus telles que l'utilisation de bois mort pour l'apiculture.



Les différents types de durabilité qui sous-tendent l'approche ADM sont décrits en détail en Annexe 2.

### **Attention accordée à la parité hommes-femmes**

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

Les Fiches conseil au facilitateur de terrain proposent des méthodes et des outils qui garantiront que les priorités des femmes ne sont pas compromises par celles des hommes.



Au Ghana, la plupart des femmes ont mentionné que le projet ADM a eu l'avantage de créer une meilleure dynamique de groupe et une plus grande cohésion. Les femmes se sentaient habilitées à débattre des problèmes avec les hommes. D'autre part, avant le projet, les membres de la communauté organisaient rarement des réunions, alors que maintenant ils se réunissent effectivement pour discuter de nombreux problèmes locaux.

### **Participation des entrepreneurs durant tout le processus ADM**

L'approche MAD insiste sur la responsabilité des entrepreneurs potentiels dans le développement de leur entreprise, et délimite clairement le rôle du facilitateur. Le soutien du facilitateur est nécessaire pendant tout le processus, mais il est crucial que les entrepreneurs apprennent à prendre leurs propres décisions et à formuler les plans de leur entreprise. Les entrepreneurs doivent donc participer à chaque phase du processus pour le succès de l'entreprise. Il est important que les entrepreneurs potentiels comprennent dès le début quels avantages ils pourront tirer de l'approche ADM. C'est à cette fin qu'il est important d'adapter les documents ADM aux conditions spécifiques du pays et de renforcer les capacités des participants par le biais de cours de formation.



Ces aspects sont traités de manière plus détaillée en Annexe 8.

### **Importance des alliances stratégiques**

L'ADM souligne à quel point il est important de créer des alliances stratégiques entre les entrepreneurs et les prestataires de services, et de créer des liens commerciaux.

Le soutien accordé aux entreprises de produits forestiers ne peut être fourni par un unique prestataire de services, en raison de la variété des types d'expertises requis, touchant la production ou la gestion des forêts, le marketing ou la gestion d'entreprise, ou bien encore la technologie ou des questions de réglementation.

La chaîne de commercialisation part du producteur et prend fin avec le consommateur. Tout le long de la chaîne, il y a deux types d'acteurs: les acteurs directs, qui appartiennent à la chaîne commerciale à travers laquelle les produits circulent (cueilleurs, commerçants, transformateurs et consommateurs); et les acteurs indirects qui influencent la commercialisation du produit (les décideurs, les chercheurs techniques et les groupes de lobby environnemental, etc.). Ces deux catégories d'acteurs réunissent les sociétés et agences du secteur public et privé. Ces alliances sont cruciales, car si un seul élément de la chaîne commerciale est défaillant, toute l'entreprise peut être affectée et risquer de s'effondrer. Les facilitateurs peuvent aider les entrepreneurs à identifier les partenaires stratégiques qui pourront contribuer de façon durable au développement de l'entreprise.



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



La création d'alliances stratégiques est présentée en détail en Annexe 2.

### **Renforcement de la capacité institutionnelle**

Le processus ADM contribue à augmenter la capacité des institutions gouvernementales et celle des organisations non gouvernementales en termes d'utilisation plus durable des ressources naturelles, de gestion participative des ressources et d'organisation.

Les projets ADM améliorent les relations, augmentent la confiance et promeuvent la collaboration entre les fonctionnaires et les communautés locales. Ils réduisent le scepticisme des communautés vis-à-vis des soi-disant bénéfices financiers de la gestion participative des forêts, et ils encouragent les personnes à adopter une gestion communautaire des forêts.



Les pasteurs nomades et les villageois des zones forestières en Mongolie, utilisent des produits de la forêt, tels que le bois de feu, les baies, les pignons et les plantes médicinales. Il n'existe que peu d'informations sur le marché des produits forestiers et les gouvernements locaux n'octroient que peu de permis pour la cueillette de ces produits. À Bugat Sum, les autorités locales ont participé à une formation sur l'ADM qui leur a permis de réaliser que dès que les membres du groupe d'utilisateurs de la forêt (GUF) prenaient conscience des risques associés aux pratiques de cueillette non durables, il y avait de fortes chances qu'ils améliorent leurs pratiques. Cette évolution a conduit le bureau du gouverneur à soutenir le lancement de petites entreprises rurales à travers des subventions aux gardes forestiers FUG.

### Résoudre les problèmes de réglementation

Une condition préalable au succès des projets ADM est la sécurité des droits fonciers. Les villageois doivent avoir un contrôle légal sur les terres qu'ils utilisent et avoir le droit de récolter et de vendre leurs produits. Un contrôle local sans droits d'utilisation des terres, implique que les droits des entreprises concernées n'étant pas garantis, les communautés ne seront plus incitées à protéger leurs ressources forestières.

L'accès aux ressources forestières est une autre condition nécessaire développement des petites entreprises. Les projets ADM mettent souvent en lumière les contraintes liées à l'accès et encouragent les institutions gouvernementales à proposer des solutions légales ou réglementaires pertinentes.



En Gambie et au Burkina Faso, de nombreuses communautés prennent désormais des mesures actives pour protéger leurs forêts: elles ont notamment organisé des patrouilles d'observation pour mettre fin à l'abattage illégal des arbres. Dans le passé, de nombreuses personnes étrangères aux communautés abattaient les arbres, avec ou sans permis. Les villageois n'essaient même pas de les arrêter parce qu'ils pensaient qu'ils n'avaient aucune influence pour régler le problème. Maintenant que la forêt est entre leurs mains, l'abattage illégal a diminué de façon significative, et le gouvernement ne peut plus délivrer de licences d'exploitation des forêts communautaires ou des parcs forestiers cogérés à des personnes étrangères aux communautés gestionnaires de ces forêts.

### Diversification et consolidation des structures locales

Les collaborations avec les gouvernements et les ONG, ainsi que la création ou le renforcement de groupes d'entrepreneurs, peuvent améliorer les performances en termes de gestion commerciale, de gestion des ressources et de gestion sociale.

La création de groupes d'entrepreneurs est encouragée afin de mieux canaliser la puissance et les forces collectives. Ces groupes peuvent mobiliser et coordonner leurs membres et améliorer le rendement des activités de leurs entreprises grâce à la réduction des coûts de production, à la standardisation des prix, l'adoption de systèmes de mesure communs, à une meilleure utilisation des forêts et à la formation d'alliances avec les structures d'appui.

### **Le développement d'entreprises peut aboutir à la création de revenus supplémentaires pour les organismes forestiers gouvernementaux**

Même si les gouvernements déclarent souvent leur attachement à la protection de l'environnement et à la gestion durable des ressources naturelles, ils manquent généralement de moyens financiers pour atteindre ces objectifs. Le secteur forestier ne figure pas dans les priorités nationales de développement, et ne reçoit donc que très peu de soutien de longue durée de la part des organisations multilatérales. Les initiatives pilotes ADM pourraient susciter l'allocation de plus de fonds au secteur forestier dans la mesure où elles permettraient de démontrer la contribution potentielle des produits forestiers au développement.



Le Gouvernement de la Gambie a institutionnalisé un système d'épargne obligatoire sur les revenus des produits générés à partir des ressources des forestières. 85 % des produits des ventes des produits issus des forêts communautaires doivent être placés dans un fonds local, et les 15 % restants versés au Département des forêts en tant que taxes pour le Fonds National pour la Forêt (FNF). Le montant placé dans le fonds local et dans le FNF s'est substantiellement accru ces dernières années grâce à la réussite du développement d'entreprises qui a généré d'importants revenus et créé de nombreux emplois dans les zones rurales. Ces résultats ont attiré l'attention du gouvernement, qui accorde maintenant une importance accrue à la gestion durable des ressources forestières nationales dans son programme national.



## **SECTION B**

**Comment se préparer à mettre  
en œuvre le processus Analyse  
et Développement des Marchés**



## SECTION B

# Comment se préparer à mettre en œuvre le processus Analyse et Développement des Marchés

### B1. CONDITIONS MINIMALES À REMPLIR AVANT LA MISE EN ŒUVRE DE L'APPUI AU DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE

Pour garantir le succès des projets ADM, il est essentiel de commencer par vérifier si les conditions nécessaires au développement de l'entreprise sont remplies.

L'existence de ces conditions n'est pas essentielle. Cependant, les responsables du projet/programme devront évaluer dans quelle mesure ces conditions sont remplies et en tirer les conséquences lorsqu'ils concevront le projet et en évalueront les risques.

#### ÉVALUER LE NIVEAU D'APPUI FOURNI PAR L'ADMINISTRATION NATIONALE ET LES AUTORITÉS POLITIQUES

Lorsque le soutien aux entreprises de produits forestiers constitue une priorité nationale, les entrepreneurs découvrent souvent qu'ils peuvent bénéficier d'avantages tels que par exemple une exonération fiscale accordée durant la phase de démarrage de leurs entreprises. Ces avantages peuvent aller de l'accès simplifié aux institutions financières, aux programmes de financement gouvernementaux, en passant par des formalités facilitées d'enregistrement, à l'accès aux infrastructures de transport, de stockage ou de commercialisation de leurs produits.

Une étude du contexte juridique montrera si les règles et les réglementations sont favorables au développement des entreprises de produits forestiers. Au cas où le contexte juridique serait favorable, la prochaine étape consistera à élaborer un concept de projet concis qui déterminera si le projet peut être accepté par les administrations et organes politiques pertinents.

#### ÉVALUER LE NIVEAU D'APPUI FOURNI PAR LES ADMINISTRATIONS DES DISTRICTS (OU DÉPARTEMENTS, DIVISIONS ETC. SELON LES PAYS CONCERNÉS) ET DES PROVINCES AINSI QUE PAR LES AUTORITÉS POLITIQUES LOCALES

Étant donné que chaque région bénéficiera de différents niveaux d'appui accordé aux initiatives, il est préférable de vérifier avant le démarrage du projet, si les autorités des districts et des provinces sont prêtes à l'accepter. Un gouvernement national peut être favorable aux entreprises de produits forestiers, mais si les autorités des provinces et des districts ne le soutiennent pas, le personnel du projet aura du mal à recevoir un appui local. Cette évaluation permettra de garantir que les sites ont été sélectionnés dans des environnements suffisamment propices.

## **RECHERCHER UN CONSENSUS ENTRE L’ÉQUIPE DU PROJET ET LES PARTENAIRES**

---

Il arrive fréquemment que les institutions peu habituées aux approches participatives désirent intégrer ou ajouter l’appui à la planification du développement d’entreprise aux projets en cours ou existants. Pour parvenir à ce résultat, le personnel du projet et les partenaires doivent bien comprendre le concept de développement d’entreprise et les implications de l’approche ADM.

Toutes les parties prenantes participant à ce processus doivent comprendre et s'accorder sur les caractéristiques participatives de l'approche ADM. Il arrive trop souvent que les décisions prises à la suite d'un processus participatif soient rejetées par l'agence responsable de l'organisation, comme n'entrant pas dans son programme. Une situation qui pourra facilement être évitée en consultant au préalable le personnel du projet et ses partenaires, afin d'évaluer leur intérêt à l'égard de l'approche ADM.

## **ÉVALUER LA DISPONIBILITÉ DES PRODUITS FORESTIERS ET LES CONTRAINTES JURIDIQUES POUVANT EN LIMITER L’ACCESSEURITÉ**

---

Certains projets risquent de faire face à des difficultés durant la phase de mise en œuvre en raison de contraintes juridiques qui restreignent l'accès aux ressources forestières. Ce genre de problème peut être évité en évaluant, avant d'engager le processus de développement d'entreprise, le degré d'accessibilité des ressources nécessaires et leur origine.

## **ÉVALUER LES BESOINS EN TERMES DE SAVOIR-FAIRE ET DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS**

---

Le soutien en faveur des entreprises de produits forestiers sera plus ferme si les personnes impliquées connaissent les ressources et les produits concernés et s'ils possèdent quelques notions de développement d'entreprise. L'évaluation de ces compétences servira à identifier dans quelle mesure les capacités devront être renforcées avant la mise en œuvre de l'approche ADM. L'équipe de planification devra déterminer avec attention s'il est rentable de former un personnel non qualifié. La qualification des ressources humaines constitue un élément déterminant du succès du développement d'une entreprise.

## **ÉVALUER LES ATTITUDES LOCALES À L’ÉGARD DU DÉVELOPPEMENT D’ENTREPRISES DE PRODUITS FORESTIERS**

---

Les communautés qui bénéficient de projets d'aide adoptent souvent une attitude d'assistés. Par contre, dans le scénario ADM, les entrepreneurs sont censés s'engager totalement dans leurs projets et assumer les responsabilités pour les risques connexes. Les facteurs culturels peuvent avoir une influence sur les attitudes des populations locales à l'égard de la prise de risques et de l'orientation de l'entreprise, de qui est bien différent d'un comportement passif vis-à-vis du développement.

L'esprit d'entreprise ne peut être imposé. Il faudra donc évaluer la prédisposition, la volonté, et la promptitude de la communauté à s'engager dans le développement d'entreprises de produits forestiers, et vérifier si elle est consciente des avantages qu'elle peut en tirer. Les communautés sont souvent plus intéressées par des entreprises agricoles ou de produits animaux que par des entreprises forestières. Il faudra sans doute stimuler l'intérêt et sensibiliser les populations et les gouvernements locaux à la valeur commerciale des produits forestiers.



Au Laos, une ONGI aidait les communautés les plus pauvres du district Viengxai à améliorer leur production d'artisanat du bambou. Au bout de 2 ans, un homme Hmong qui avait entendu parler des efforts de renforcement des capacités qui avaient permis de fabriquer des produits de meilleure qualité et plus attrayants pouvant être plus facilement vendus aux commerçants, rendit visite au conseiller de l'ONGI. Il mentionna qu'il aurait aimé se joindre à des projets similaires et qu'il était prêt à payer sa participation. Le conseiller fut agréablement surpris par cette offre, mais répondit qu'il n'était pas nécessaire de payer et que le visiteur serait le bienvenu à l'occasion de la prochaine formation.

### **GARANTIR L'ÉQUILIBRE ENTRE LES SEXES**

La contribution des femmes au processus de développement des entreprises n'est en rien négligeable, car elles jouent un rôle important dans les systèmes économiques communautaires. Les planificateurs devront donc, impliquer autant que possible les femmes dans l'équipe de soutien du projet de développement d'entreprise et inclure l'obligation d'utiliser des approches de terrain sensibles au genre dans le cadre de référence des facilitateurs.

Les femmes devront participer pleinement au processus ADM. Cependant, leur implication n'est pas toujours évidente car elles risquent d'être moins qualifiées que les hommes, d'avoir des charges ménagères lourdes et d'être contraintes par les normes sociales de participer à certaines activités.

Le développement de l'entreprise devra tout au moins ne pas avoir d'impact négatif sur les femmes, et ne pas renforcer les inégalités de genre.

### **ÉVALUER LA VOLONTÉ ET LES CAPACITÉS DES STRUCTURES D'APPUI**

Le planificateur devra dresser la liste des principales institutions gouvernementales et des ONG capables de soutenir les initiatives de développement d'entreprises forestières. Cette liste inclut, en règle générale le département national des forêts, le ministère de l'économie et de l'industrie (ou toute autre administration directement concernée par ce sujet), les instituts de recherche et de développement, les institutions financières (y compris les organismes donateurs), les ONG qui œuvrent dans le domaine des petites entreprises (comptabilité, micro-finance et groupes s'intéressant à la gestion des terres), tout comme les acteurs privés qui s'approvisionnent en matières premières dans les zones rurales. Une fois que cette liste aura été compilée, le planificateur devra faire part de ce projet à toutes les parties prenantes potentielles et évaluer leurs contributions possibles.

### **PRÉPARER UNE VUE D'ENSEMBLE DE LA SITUATION**

Avant de faire démarrer le projet ADM, les planificateurs doivent avoir une connaissance élémentaire de la situation de leur pays en matière de développement d'entreprise. Ils devront pour cela collecter des informations sur la demande du marché pour ces produits, aux niveaux national et international, sur les circuits commerciaux significatifs, sur les principaux acteurs potentiels, ainsi que sur les organisations d'appui dans le secteur entrepreneurial existant.



Pour d'autres informations sur 'Préparer une vue d'ensemble de la situation', veuillez consulter l'Annexe 3.

### **PRÉVOIR DES CRÉDITS BUDGÉTAIRES POUR LE SOUTIEN DE LA PHASE DE DÉMARRAGE**

Les entrepreneurs ont besoin d'appui et d'aide durant la phase de démarrage de leurs entreprises. Malheureusement, l'importance de ce facteur est fréquemment sous-estimée. Afin d'éviter cette erreur fréquente, il est conseillable de prévoir dès le début, une forme d'appui pour la phase de démarrage. Cela peut se faire en garantissant que le projet:

1. dispose de suffisamment de ressources pour couvrir les services nécessaires à la phase de démarrage;
2. ait la capacité financière de créer un fonds de développement de l'entreprise qui fournira le capital d'apport nécessaire à la nouvelle entreprise;
3. puisse faciliter la création de groupes d'épargne et crédit pour les entrepreneurs ou bien la création de partenariats entre les entrepreneurs et les institutions financières.

### **DÉFINIR UNE STRATÉGIE FINANCIÈRE QUI SOUTIENDRA LES BESOINS EN CAPITAUX DE DÉPART**

Les options suivantes peuvent être envisagées pour financer les besoins en capitaux des entreprises: la création de groupes d'épargne et de crédit pour les micro-entreprises, l'utilisation des réserves financières du village, et l'accès aux institutions de micro-finance et aux banques traditionnelles.

L'ADM encourage les entrepreneurs à utiliser leurs propres fonds dans leurs entreprises et à créer des alliances (ou partenariats durant le projet) avec les prestataires de services, par exemple les institutions de micro-finance) qui pourront appuyer les besoins en capitaux de l'entreprise. L'objectif est de faire en sorte que l'entreprise soit autonome à la fin du projet. Dans certains cas, l'équipe de gestion peut décider de mettre de côté des fonds qui serviront de capital d'apport pour les nouvelles entreprises, ou de fournir un équipement de base aux nouveaux entrepreneurs. Cette option qui est caractéristique de la mentalité traditionnelle axée sur l'aide ne devrait pas être encouragée et ne doit être envisagée que dans les cas où l'entrepreneur manque de capital. Quelle que soit la stratégie financière choisie, elle devra être débattue avec tous les participants, dès le début du projet.

### **ACQUÉRIR UNE COMPRÉHENSION DE BASE DE L'APPROCHE ADM**

Le planificateur devra comprendre les ressources temporelles, financières et techniques nécessaires à la mise en œuvre des activités ADM, afin de pouvoir décider si le projet est doté des ressources suffisantes pour engager un processus de développement d'entreprise.



Ces éléments sont décrits en détail dans la section B3.

## S'ASSURER QUE LE FACILITATEUR AIT DES CONNAISSANCES SUFFISANTES EN ADM

Les facilitateurs n'ont souvent pas les connaissances et les ressources dont ils auraient besoin pour atteindre leurs objectifs. Il est donc important de les aider à acquérir les informations nécessaires au soutien des entrepreneurs. De nombreux facilitateurs reconnaissent qu'ils n'osent pas admettre qu'ils en savent moins que les entrepreneurs avec qui ils travaillent. Il convient donc que les facilitateurs disposent de:

- ✓ une vue d'ensemble de la demande du marché aux niveaux national et international, et qu'ils soient au courant des problèmes juridiques et institutionnels qui ont un rapport avec le sous-secteur des ressources naturelles concernées, et avec la création d'entreprises;
- ✓ une description de l'approche 'entreprise' par opposition à l'approche 'projet';
- ✓ une explication des options qui se présentent aux entreprises qui veulent jouir d'un statut juridique, les implications juridiques de ces options, avec leurs avantages et désavantages;
- ✓ informations sur les dispositions juridiques qui réglementent l'accès aux ressources forestières, à la production, aux transports, à la transformation et au commerce du type de produits promus par le projet;
- ✓ une explication concernant les approches financières possibles, comprenant les accès formels et informels au capital, leurs modalités et conditions, ainsi que les principaux avantages et désavantages de chaque approche.

## B2. PHASE PRÉLIMINAIRE DE PLANIFICATION DE L'ADM

Pendant la phase préliminaire, les planificateurs du projet devront faire tout leur possible pour encourager les acteurs principaux à fournir leur soutien, et pour garantir que tous les éléments et les services d'appui aux entrepreneurs soient disponibles. Qu'une des activités préparatoires vienne à manquer, les facilitateurs risquent de se retrouver dans des situations difficiles ou de se retrouver dans l'impossibilité de poursuivre le processus ADM.

Les façons de conduire ces activités préliminaires de planification varieront en fonction des institutions, des objectifs du projet, de la stratégie et du contexte national. La liste ci-dessous ne présente pas une séquence immuable d'activités, mais plutôt une collection d'activités que les utilisateurs prendront en considération pour atteindre leurs objectifs spécifiques. L'équipe du projet pourra, en fonction du contexte, estimer qu'il vaut mieux changer l'ordre de mise en œuvre des activités ou en sauter certaines si elles ne correspondent pas à sa situation particulière.

<b>Activités préliminaires à effectuer avant que les facilitateurs ne commencent à travailler avec les groupes cibles</b>	Définir des objectifs réalistes.
	Adapter les documents ADM au contexte local, notamment traduire les documents dans la langue vernaculaire locale.
	Effectuer des enquêtes sur la région (province/district) du projet et établir des contacts avec les autres organisations/institutions qui travaillent dans la même région.
	Choisir les sites des projets.
	Choisir les facilitateurs de terrain et établir l'équipe du projet.
	Organiser des ateliers de sensibilisation à l'ADM.
	Esquisser le cadre du suivi et de l'évaluation participatifs.
	Formuler la stratégie de développement des capacités ADM.

Les activités ci-dessus sont décrites en détail dans la section suivante.

## DÉFINIR DES OBJECTIFS RÉALISTES

Le chargé de projet devra préparer un plan de travail et un calendrier qui garantira que tous les participants (le directeur, les membres du personnel du projet et les consultants) ainsi que les partenaires potentiels (y compris les agriculteurs, les groupes d'intérêt, les donateurs et les autorités locales) comprennent les objectifs et le cadre temporel du projet.

Le planificateur devra poser les questions suivantes au moment de la définition des objectifs de l'initiative:

- ✓ Quel est l'objectif de la composante de développement d'entreprise dans le projet?
- ✓ Quels sont les services que le projet/institution fournira?
- ✓ Qui sera inclus dans le groupe d'entrepreneurs potentiels?
- ✓ Quels sont les besoins spécifiques des entrepreneurs potentiels?
- ✓ Sur quels principes se basera la mise en œuvre des activités du projet?

Ces questions doivent être abordées assez rapidement, car leurs réponses influenceront le choix des méthodes et l'adaptation des outils pendant tout le reste du processus ADM.

## TRADUIRE ET ADAPTER LES DOCUMENTS ADM AU CONTEXTE LOCAL

Les facilitateurs devront s'assurer que le schéma ADM et que les Fiches conseil au facilitateur de terrain soient traduits dans la langue locale. C'est un point particulièrement important, car bien que les facilitateurs apprendront à mettre en œuvre le processus ADM, ils auront souvent besoin de revoir les concepts, les définitions et les outils exigés par ce processus.

Par ailleurs, il pourrait s'avérer utile de préparer une petite panoplie d'outils destinée aux communautés dont le niveau d'alphabétisation est élémentaire.

Il est possible que les participants, durant leur initiation au processus ADM, prennent conscience de leurs lacunes, par exemple qu'ils connaissent les techniques de transformation d'une ressource ou ne savent pas tenir leur comptabilité. Les documents d'appui à l'ADM, ne couvrent pas, à proprement dit de tels éléments techniques. Par conséquent, le facilitateur pourra décider de faire appel à d'autres documents de formation rédigés dans la langue locale, comme les instructions sur la façon de récolter les produits de façon durable et sur la gestion des forêts ou les manuels sur la comptabilité financière ou la tenue des registres. Il est crucial que les planificateurs du projet reconnaissent à quel point il est important de traduire et d'adapter, avant la mise en œuvre du projet, les Fiches conseil ainsi que le schéma du processus.



En Gambie, le personnel du département des forêts et l'ONG nationale NACO ont joué un rôle crucial dans le processus d'adaptation en:

- interprétant et en simplifiant les documents;
- en testant les documents sur le terrain pour mesurer leur degré d'adaptation aux communautés locales;
- en modifiant les documents après l'essai de terrain;
- en traduisant les PDE dans les langues vernaculaires locales.



Pour des informations supplémentaires sur l'adaptation et la traduction des documents ADM, veuillez consulter l'Annexe 4.

### **ÉTUDIER LA RÉGION (PROVINCE/DISTRICT) DU PROJET ET ÉTABLIR DES CONTACTS AVEC D'AUTRES GROUPES ACTIFS DANS LA MÊME RÉGION**

L'objectif de l'étude régionale, menée par le personnel du projet, consiste à rédiger un aperçu des atouts et des contraintes dans la région et à obtenir une vision d'ensemble des ressources et produits potentiels.

Les résultats de l'étude serviront d'informations générales qui alimenteront les décisions à prendre ultérieurement durant le processus, par exemple, ils permettront de savoir comment financer les besoins en capitaux d'amorçage des entreprises.

Les prises de contact dans la zone du projet permettront de savoir si d'autres organisations ont effectué des recherches sur des questions ayant un rapport avec le processus ADM (par exemple au sujet de produits ou de marchés spécifiques) et si d'autres activités de développement d'entreprise ont été mises en œuvre ou sont en cours de réalisation.



Pour d'autres informations sur l'enquête régionale, veuillez consulter l'Annexe 5.

### **SÉLECTION DES SITES**

La sélection d'un site est une étape facultative. Il arrive qu'un processus de développement d'entreprise soit enchâssé dans un projet qui existe déjà. Dans d'autres cas, les institutions peuvent vouloir lancer des activités ADM sur un nouveau site, bien que d'autres sites créés pour d'autres objectifs de développement existent déjà. Enfin, certaines organisations lanceront un projet dans le but spécifique de développer des entreprises et utiliseront pour cela le processus ADM. Donc, dans certains cas, les sites auront déjà été sélectionnés, et cette étape n'aura pas lieu d'être.



Dans le projet ADM soutenu par la FAO du Mt. Emei World Heritage Site au Sichuan, en Chine, 16 villages de la zone exerçaient une pression humaine forte sur les ressources naturelles. Les ressources financières limitées du projet ne permirent de choisir que quatre villages pilotes pendant les deux premières années du projet. Pour sélectionner ces quatre villages, un atelier fut organisé avec des personnes clés locales et les représentants des quatre villages présélectionnés. Puis un exercice de classement des villages fut mené, en utilisant les critères suivants:

- Les villages les plus pauvres installés dans le parc étaient prioritaires;
- L'utilisation traditionnelle des PFNL et leur importance économique pour les villageois, ou l'implication préalable des habitants des villages dans des activités liées à l'utilisation des ressources naturelles (par exemple conversion de terres agricoles en terres boisées, artisanat ou tourisme);
- L'intérêt des villageois pour le programme;
- Les autorités villageoises étaient compétentes et respectées par les villageois;
- L'accessibilité (routes).

Si le projet devait s'étendre à une seconde phase, il était prévu de couvrir d'autres villages, et d'inclure également des villages extérieurs au parc qui exerçaient également une pression forte sur les ressources du parc.



Pour d'autres détails sur la sélection des sites, veuillez consulter l'Annexe 6.

## SÉLECTION DES FACILITATEURS DE TERRAIN ET MISE EN PLACE DE L'ÉQUIPE DU PROJET

L'équipe du projet peut être mise en place par les directeurs des agences forestières nationales en collaboration avec les directeurs des ONG. Il est vivement recommandé de nommer une équipe de projet composée d'un chargé de projet qui coordonne et suit les activités, de facilitateurs qui exécutent les activités de terrain et d'un spécialiste du développement d'entreprise pour le projet (SDEP) qui a une expérience du développement d'entreprise.

Dans les premiers temps, les facilitateurs pourront en l'occurrence être des membres du personnel d'organismes gouvernementaux ou d'ONG. Cependant, dès la Phase 2 du projet, il vaudra mieux inclure des personnes de la communauté fortement motivées et à l'esprit d'entreprise. La formation de ces individus en tant que facilitateurs sera très utile, en raison de leur intérêt personnel au bon fonctionnement du processus (car ils sont eux-mêmes des entrepreneurs), et de leur connaissance du contexte, des ressources naturelles, des tendances locales qu'aucun acteur externe ne pourra connaître aussi bien qu'eux. Par la suite, ils serviront à la diffusion de l'approche ADM à d'autres entrepreneurs potentiels.

Choisir de bons facilitateurs de terrain est un facteur crucial de succès pour le processus de développement de l'entreprise. Les critères de sélection peuvent être les suivants:

- ✓ avoir l'habitude du travail de terrain, et être prêt à y résider et y travailler;
- ✓ disposer des moyens (transport, etc.) nécessaires et du temps d'aller et de rester avec les villageois pour les activités ADM;
- ✓ quelques notions minimales de facilitation (par ex. compte-rendu de leurs activités dans les villages);
- ✓ connaissance des langues locales;
- ✓ expérience en facilitation des processus participatifs, tels que les Méthodes Accélérées de Recherche Participative (MARP) (ce critère est un avantage, mais non une exigence);
- ✓ des compétences commerciales comme savoir établir un budget de base ou une expérience en établissement de rapports financiers (ce critère constitue un avantage et non une exigence);
- ✓ né de préférence dans les sites sélectionnés.



Les principaux rôles et tâches des facilitateurs et du Spécialiste en développement de l'entreprise sont décrits en détail en Annexe 7.

## ORGANISATION D'ATELIERS DE SENSIBILISATION À L'ADM

### Pour le personnel du projet

En règle générale, le personnel des projets de gestion participative des forêts, des projets de gestion des ressources ou des projets de réduction de la pauvreté, a une connaissance limitée du développement d'entreprise. Il lui manque souvent les connaissances de base qui lui permettront de comprendre la façon dont le soutien participatif peut être planifié et coordonné.

C'est pour cela qu'un court atelier d'orientation (1-3 jours) devrait être organisé à l'intention du personnel technique de base. Pendant cet atelier, le personnel recevra une formation en développement d'entreprises forestières et sera guidé dans la façon d'intégrer de manière appropriée les activités de développement d'entreprise dans ses plans de travail.

### Pour les organisations partenaires de la réalisation du projet

Une fois que les sites auront été sélectionnés, le personnel présentera le projet aux partenaires locaux et leur demandera de les appuyer. L'existence de partenaires fiables au niveau local facilitera la phase de mise en œuvre. L'organisation d'un atelier est généralement la manière la plus efficace de fournir aux partenaires potentiels des informations sur l'ADM, et sur les ressources humaines et financières qu'elle requiert.

### Pour les autorités locales et pour les membres des communautés

Il sera utile d'organiser une réunion avec les autorités locales afin de:

- ✓ présenter le projet et l'approche ADM;
- ✓ les inviter à participer aux multiples activités ADM;
- ✓ faire appel à leur soutien, surtout pour identifier les acteurs locaux et les principaux interlocuteurs;
- ✓ obtenir des informations sur la situation générale au niveau local.

Une fois que les autorités locales auront accepté de participer au projet, les facilitateurs pourront commencer leur intervention. L'une des premières tâches consistera à informer la communauté des bénéfices qui accompagnent le développement d'entreprise et à leur signaler l'importance de la sauvegarde des ressources naturelles.

### **ESQUISSEZ LE CADRE DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION PARTICIPATIFS**

Les planificateurs doivent définir un cadre pour le développement du système de suivi et d'évaluation participatifs. Les projets de développement d'entreprise doivent mettre l'accent sur le suivi des performances de chaque entreprise, groupes d'entreprises et des prestataires de services communautaires. Les efforts en termes de développement des capacités doivent mettre l'accent sur le suivi des performances des individus qui ont été formés, afin de savoir comment évoluent leurs compétences et quelles sont les compétences et les connaissances qu'ils doivent encore acquérir dans une nouvelle formation. En outre, les projets de développement d'entreprise doivent mesurer régulièrement les performances du projet.



La Section C2 décrit en détail un choix d'options envisageables en termes de mécanismes de suivi et d'évaluation.

### **FORMULATION D'UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS**

Comme mentionné ci-dessus, chaque projet aura des besoins spécifiques en termes de développement des capacités et de formation, et nécessitera donc une stratégie fondée sur ses objectifs, son contexte et ses ressources. Tous les projets devront cependant, former leurs facilitateurs et les communautés locales à la mise en œuvre de l'approche ADM. Le programme de formation et de développement des capacités doit être conçu pour le personnel du projet. À cette étape, les facilitateurs pourront être consultés, sans pour autant participer à la conception de la formation, vu qu'ils n'auront pas encore été formés à l'approche ADM.



Pour des informations supplémentaires sur le programme de renforcement des capacités, la sélection et le rôle des facilitateurs, veuillez consulter Annexe 8.

### B3. RESSOURCES NÉCESSAIRES À LA MISE EN OEUVRE DU PROCESSUS ADM

Trop souvent, les projets qui se lancent dans l'appui au développement d'entreprise, n'évaluent pas correctement les ressources nécessaires, ce qui est particulièrement vrai lorsqu'ils n'incluent pas une ADM dès le départ. Des ressources limitées produisent généralement des résultats limités et les planificateurs doivent s'assurer qu'ils ont une vision claire des ressources nécessaires avant d'intégrer à leur projet une composante relative au développement des petites entreprises.

Trois éléments doivent être pris en considération lors de l'évaluation des ressources nécessaires au projet:

- ✓ les activités préliminaires que l'équipe du projet devra conduire avant que les facilitateurs ne commencent à travailler avec les groupes d'entrepreneurs potentiels;
- ✓ les activités à conduire pour aider les entrepreneurs à développer leurs entreprises (Phases 1 à 4 de l'ADM);
- ✓ les activités que les entrepreneurs devront conduire pour développer leurs entreprises.



Les tableaux en Annexe 10 décrivent la façon de planifier l'appui aux entrepreneurs et décrivent en détail les activités nécessaires, leurs calendriers, les emplacements possibles, ainsi que les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre des activités préliminaires et des quatre phases de l'approche ADM.

Il est important de noter que la durée des déplacements peut varier énormément d'un site à l'autre. La durée estimée des activités énumérées en Annexe 10 reflète le temps nécessaire aux opérations et ne tient pas compte de la durée des transports. Les lecteurs doivent également savoir que les estimations devront être ajustées au contexte et aux objectifs du projet. Par ailleurs, les activités présentées, ne le sont qu'à titre indicatif et devront être adaptées au contexte, si nécessaire.

#### ESTIMATION DU TEMPS NÉCESSAIRE

L'expérience a montré que les progrès effectués par les entrepreneurs dépendent en grande partie du nombre de visites faites par le facilitateur. Il est donc important de faire en sorte que les régions d'intervention du facilitateur lui permettent de faire de nombreuses visites. Cela signifie également que les entrepreneurs potentiels devront être joignables à travers les moyens de transport disponibles localement, ou bien que les moyens de transport soient mis à la disposition des facilitateurs en fonction des besoins.

Le processus se déroule plus rapidement lorsque les facilitateurs sont sélectionnés parmi des acteurs directs plutôt qu'à travers des organisations intermédiaires dont les mandats et les compétences ne sont pas directement liés au développement d'entreprise. Les facilitateurs originaires du site, déjà préparés à ce type d'entreprise, ou à la transformation de produits forestiers, jouiront plus probablement de la confiance des entrepreneurs potentiels. La disponibilité des facilitateurs est également un facteur important.

## SÉLECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Un projet dont aucun des membres ne possède de connaissances ou une expérience dans le domaine du développement d'entreprise ou de l'ADM, exigera beaucoup plus de temps qu'un projet dont les participants possèdent déjà quelques rudiments en la matière.

## FORMATION DES FACILITATEURS

L'approche ADM peut être enseignée à travers plusieurs types de formation. Ces formations varieront selon les groupes de participants et les circonstances. L'expérience montre que l'option consistant à étaler la formation sur trois ou quatre ateliers permet aux facilitateurs d'acquérir progressivement leurs compétences, et c'est en règle générale l'approche la plus efficace. Les facilitateurs sont guidés tout au long du processus de mise en œuvre du processus ADM, à travers une série d'ateliers correspondant chacun à une phase suivie de sessions d'apprentissage sur le terrain. Les participants ont la possibilité de rentrer chez eux et de mettre en pratique l'ADM entre deux ateliers. Ce scénario est généralement tout à fait acceptable, car le développement des capacités pratiquées par l'ADM exige un mélange de formation théorique, de pratique et d'apprentissage sur le terrain



Le tableau en Annexe 8 présente les différentes options de formation.

## CONSEILS ADDITIONNELS CONCERNANT LA PLANIFICATION

L'approche ADM suit une séquence logique au cours de laquelle chaque étape et chaque phase se basent sur les résultats précédents. Les projets ont parfois appris à leurs dépens que négliger certaines activités importantes pouvait avoir de sérieux impacts négatifs sur le déroulement du processus et risquait même d'en compromettre les résultats.

S'il est certain que toutes les activités doivent recevoir toute l'attention requise, il n'en demeure pas moins que certaines d'entre elles sont particulièrement importantes et qu'elles doivent bénéficier du temps et des fonds nécessaires.



Les conseils additionnels sont présentés en Annexe 9.

## **SECTION C**

Mise en œuvre du processus  
Analyse et Développement  
des Marchés

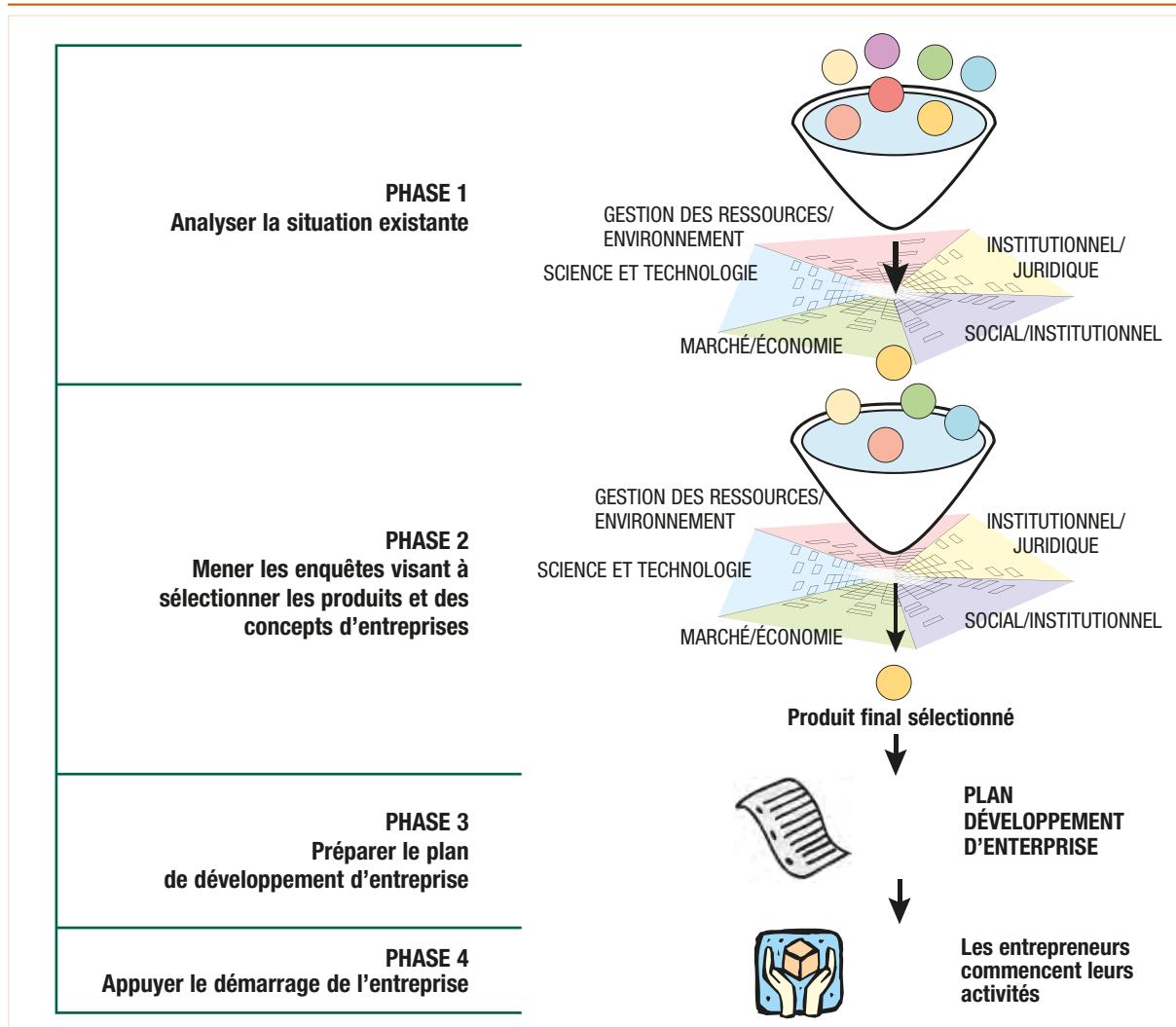


## SECTION C

# Mise en œuvre du processus Analyse et Développement des Marchés

### C1. FACILITATION SUR LE TERRAIN DU PROCESSUS ADM

Le diagramme ci-dessous présente une vue d'ensemble du flux global du processus de mise en œuvre<sup>1</sup>. Veuillez vous reporter aux Fiches conseil au facilitateur de terrain si vous désirez d'autres informations sur les outils pratiques utilisés par les facilitateurs de terrain et les entrepreneurs durant la mise en œuvre des différentes étapes du processus.



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

## C2. SUIVI ET ÉVALUATION

L'ADM adopte une approche participative de suivi et évaluation. Le personnel du projet, les facilitateurs et les entrepreneurs sont activement impliqués dans le processus ADM. Tous les participants prennent notes de leurs propres activités, en analysent les progrès et utilisent ces informations pour identifier leurs besoins en termes de développement des capacités et pour prendre des décisions concernant la mise en œuvre du projet. Les informations collectées pour le S&E devront être partagées avec l'ensemble des acteurs afin que les décisions puissent être prises en pleine connaissance de cause.



Les tableaux en Annexe 1, mettent l'accent sur le suivi des processus de développement des entreprises, et présentent des exemples détaillés de résultats, d'indicateurs et de sources de vérification auxquels les projets peuvent avoir recours pour suivre le développement des capacités et la mise en œuvre de l'ADM pour l'appui au développement d'entreprise.

Le lecteur doit savoir que ces exemples devront être dûment adaptés, de manière à en garantir la cohérence avec les objectifs et les activités de chaque projet.

### INFORMER L'ÉQUIPE DE GESTION DU PROJET

Les données collectées sont analysées afin de fournir à l'équipe de gestion du projet les informations les plus récentes et d'apporter les changements nécessaires. Le suivi indique si les activités du projet se déroulent comme prévu, si certains facilitateurs appliquent le processus mieux que d'autres et/ou si certains entrepreneurs avancent plus lentement que d'autres. Le suivi permet également de prendre des décisions sur les modifications à apporter aux objectifs ou aux activités, ainsi qu'aux indicateurs correspondants. Les données pourront montrer que certaines des activités planifiées ne sont pas现实istes et qu'elles doivent être modifiées. À mesure de l'avancement du projet et de l'évolution de la situation, il est recommandé de vérifier si les indicateurs sont encore valables.

Les décisions concernant les changements devront être adoptées par le groupe d'entrepreneurs, par le personnel du projet et les partenaires du projet. Les modifications qui en résulteront serviront de base à un nouveau plan. L'équipe de suivi devra analyser et débattre des données régulièrement. Au cas où la quantité d'informations à collecter et à analyser serait importante, l'équipe de suivi pourrait être divisée en sous-groupes. Les données seront ensuite confirmées et analysées à l'occasion de réunions plus importantes du groupe de suivi.

Lorsqu'un projet concerne plusieurs sites, les données seront regroupées, en règle générale sur une base mensuelle.

### ÉVALUATION DE L'IMPACT

Il faudra mettre au point des indicateurs de qualité et conduire une étude de base afin de pouvoir mesurer les changements de perception et de capacités des entrepreneurs qui participent à un projet de développement d'entreprise, ainsi que les modifications des conditions sociales et environnementales causées par le projet. Cette enquête menée conjointement avec les entrepreneurs potentiels durant les premières étapes du projet, sera suivie d'une enquête similaire à la fin du projet.



L'Annexe 11 présente un exemple d'outil d'évaluation d'impact qui sert à mesurer les changements de perception et de capacité des entrepreneurs qui participent à un projet de développement d'entreprise.

## DONNÉES DE RÉFÉRENCE

Les données de référence sont mesurées par une enquête menée avant le début du projet. L'enquête présente un tableau de la situation. Ces informations sont particulièrement importantes pour le suivi et l'évaluation et permettent de mesurer l'impact du projet.

L'enquête de référence peut être conduite avant la conception de la composante développement d'entreprise du projet, ou concomitamment à la première phase du processus ADM. La seconde option est plus appropriée pour les projets qui ne disposent que de peu de temps et de ressources. Cette option sera décrite ultérieurement dans cette section.

L'analyse des moyens d'existence fournit une première description des capacités, des actifs et des activités qui permettent aux populations de couvrir leurs besoins essentiels, elle montre également quelles relations celles-ci entretiennent avec leur environnement, leur contexte politique, économique et culturel. Cette analyse consistera à rassembler des données, à évaluer l'état actuel de l'économie domestique ainsi que le contexte social et environnemental afin de pouvoir mesurer les changements futurs. Il est aisément d'insérer une analyse des moyens d'existence dans la mise en œuvre de la Phase 1, dans la mesure où toutes les composantes nécessaires à une étude de référence sont déjà en place. Les membres des groupes d'entrepreneurs potentiels qui apprennent à collecter les données pour l'analyse des moyens de subsistance pourront facilement collecter d'autres données durant la phase préparatoire de la mise en œuvre d'ADM. La création d'un contexte où règne la confiance, essentielle à la collecte d'informations sur les moyens d'existence des populations, nécessite généralement des ressources importantes. Cette activité pourra être simplifiée si le facilitateur fréquente régulièrement la communauté et que ses contacts avec elle s'étaient sur le long terme.

### Informations qui peuvent être obtenues en associant la collecte de données de la Phase 1 à une analyse des moyens d'existence

**PHASE 1: ÉTAPES 2 à 4.**  
Données collectées qui décrivent en détail les conditions socioéconomiques des groupes cibles



Analyse des moyens d'existence

- 
- Liste des entrepreneurs possibles;
  - Liste des ressources naturelles et des produits;
  - Caractéristiques du système de marché;
  - Identification des groupes vulnérables;
  - Vision des communautés des améliorations éventuelles de leurs conditions de vie et les contributions des projets à leurs conditions de vie.

Pour ajouter une évaluation des aspects des moyens d'existence des communautés, le facilitateur devra se familiariser avec les outils spécifiques de l'analyse des moyens d'existence et les appliquer aux échantillons de membres de la communauté tels qu'ils ont été identifiés à la suite de l'Étape 1 de la Phase 1 (voir les informations disponibles sur les sites web, par exemple celles qui sont gérées par Eldis: <http://www.eldis.org/go/topics/dossiers/livelihoods-connect/what-are-livelihoods-approaches/training-and-learning-materials>.)

### C3. CONSEILS UTILES POUR LES MESURES CORRECTIVES ET LES SOLUTIONS

Ce manuel a pour intention de fournir des conseils généraux applicables à une vaste gamme de projets et de contextes; il ne peut cependant ni envisager tous les problèmes possibles ni fournir toutes les solutions. Néanmoins, les utilisateurs ADM sont souvent confrontés à des problèmes similaires et doivent trouver des mesures efficaces pour les résoudre.

Un problème se réfère à tout ce qui gêne l'obtention des résultats attendus par le projet, notamment tout ce qui empêche les entrepreneurs et ceux qui les aident à plusieurs niveaux (facilitateurs, personnel du projet, ONG, agences locales du gouvernement, organisations privées, et autres) de développer leurs capacités à planifier, mettre en œuvre ou reproduire le processus. Les causes peuvent être attribuées à une erreur de conception du projet, de la planification, de la mise en œuvre ou à d'autres facteurs imprévisibles. Ces causes peuvent être détectées à différentes étapes du projet:

- ✓ par le facilitateur et d'autres membres de l'équipe de terrain pendant la mise en œuvre;
- ✓ par le suivi effectué durant le projet; et/ou
- ✓ lors de la phase d'évaluation conduite au terme du projet.

Plus les problèmes seront détectés rapidement, plus il y aura de temps pour appliquer des mesures correctives avant que les problèmes ne s'aggravent ou ne deviennent irréversibles.

Ce qui suit est une liste brève présentant quelques 'conseils utiles' acquis au cours d'années de pratique de l'approche ADM.

### Problème: ce n'est pas encore le bon moment pour le projet

**Conseil:  
Repousser  
le début du  
projet et opérer  
de façon à créer  
les conditions  
minimales si:**

- Les sous-secteurs choisis pour le projet, par exemple les PFNL, ne constituent pas des priorités élevées pour les institutions administratives nationales ou les autorités politiques. En conséquence, les formalités juridiques prennent du temps, les permis sont difficiles à obtenir ou le groupe cible ne peut bénéficier de mesures d'incitation financières.
- Le projet a adopté une approche participative en collaboration avec les ONG locales, mais n'a pas impliqué les institutions provinciales ou des districts qui se sentent exclues du processus de prise de décision et du même coup ont tendance à perturber le déroulement du projet.
- Les partenaires du projet ont des points de vue qui diffèrent sur l'approche à adopter. Le manque de consensus pourra provoquer des malentendus ou des conflits internes qui ralentiront ou même compromettront les objectifs du projet.
- Le personnel de gestion du projet ne comprend pas le développement d'entreprise dans le pays. Il en résulte que les facilitateurs ne sont pas suffisamment soutenus et que la définition des stratégies n'est pas équilibrée.
- Les organisations ou les institutions qui participent au projet ne possèdent pas les ressources humaines appropriées et/ou le personnel ne possède pas l'expérience requise en développement de l'entreprise.

### Le projet n'est pas doté d'un spécialiste en développement d'entreprise ou en ADM

**Conseil:  
Embaucher  
un spécialiste en  
développement  
d'entreprise  
ou en ADM si:**

- Les produits choisis par le projet n'ont qu'une base réduite de ressources naturelles, ou si le groupe cible n'y a qu'un accès limité.
- La communauté n'a pas encore été exposée au développement d'entreprise ou ne reconnaît pas les bénéfices qu'elle pourrait tirer de la commercialisation des produits forestiers.
- L'organisation partenaire a permis aux villageois de développer des produits pour lesquels ils n'avaient pas évalué complètement la demande du marché.
- Le budget du projet couvre le support technique destiné au développement des petites entreprises, mais n'a pas identifié ou recueilli le capital d'amorçage pour les entrepreneurs, de sorte que la collecte de fonds ou l'engagement de fonds d'investissement de capitaux par les entrepreneurs potentiels est une responsabilité qui doit encore être attribuée.
- Le projet ne possède pas de stratégie de financement des besoins en capitaux des entreprises.
- Le projet a surestimé les rendements par rapport aux ressources disponibles.

### **Le directeur de projet n'a ni l'expérience ni les réseaux nécessaires**

<b>Conseil: Collaborer avec les partenaires qui ont le savoir- faire, les réseaux et l'expérience nécessaires si:</b>	<p>Le projet prive la communauté d'une ressource nécessaire à sa subsistance en leur permettant de commercialiser des produits basés sur cette ressource.</p> <p>Les communautés locales sont en conflit sur des ressources limitées.</p> <p>Le projet risque de priver les entrepreneurs ruraux de revenus plus élevés en encourageant la domestication d'une ressource forestière dont la valeur commerciale est inférieure à celle de la ressource exploitée en forêt.</p> <p>Les entrepreneurs veulent utiliser de manière privée une ressource communautaire, réduisant du même coup les revenus de la communauté et son contrôle sur cette ressource.</p>
---	---

### **LACUNES DE PLANIFICATION ET ÉVÉNEMENTS IMPRÉVUS QUI AFFECTENT LA MISE EN ŒUVRE**

Nombre de problèmes ou de résultats indésirables peuvent découler d'une planification inappropriée.

Vous trouverez ci-dessous plusieurs problèmes fréquents et leurs solutions possibles.

PROBLÈME	SOLUTION POSSIBLE
Le personnel du projet et leurs partenaires ne participent pas à la conception du projet, ce qui conduit à la création d'un plan d'action peu pratique ou peu réaliste.	Le personnel du projet et ses partenaires doivent participer à tout le processus ADM.
Le projet a identifié des facilitateurs de terrain sans nommer un spécialiste en développement d'entreprise ou en ADM pour coordonner cette composante du projet.	Nommer au moins un membre du personnel qui ait quelques connaissances sur ce sujet et le former de manière approfondie.
Le personnel du projet n'a pas les connaissances de base pour planifier et coordonner l'appui participatif au développement des entreprises de produits forestiers.	Organiser un atelier de courte durée qui formera le personnel technique du projet au développement des entreprises forestières.
Les activités du projet cessent lorsque le projet prend fin, car les facilitateurs et le personnel qui ont exécuté le projet étaient recrutés en externes et ont quitté la région.	Les partenaires du projet (ONG, gouvernement, producteurs et organisations de commerçants) devront être choisis en fonction de leurs intérêts et de l'ampleur de leur mandat en foresterie et/ou en développement de l'entreprise, et ils doivent former leur personnel pour en faire des facilitateurs.
Au début de la mise en œuvre sur le terrain, les facilitateurs ne connaissent ni les frontières de leur site de travail, ni le groupe d'entrepreneurs potentiels auquel le projet s'adresse.	Les sites pilotes/de terrain doivent être clairement identifiés avant le début de la formation des facilitateurs afin que les participants puissent planifier leurs activités en fonction des sites.

*Suite page suivante*

PROBLÈME	SOLUTION POSSIBLE
Les populations locales ont un accès limité aux produits forestiers dans le site choisi, ou bien la quantité de ressources pouvant être récoltées est limitée.	La sélection du site doit être revue.
Les facilitateurs qui ont reçu une formation en ADM, ont été remplacés par des individus sans formation.	Il faudra s'efforcer de limiter la rotation du personnel durant le projet.
Les facilitateurs et les entrepreneurs potentiels n'ont pas accès aux documents ADM, car ceux-ci n'ont pas été traduits dans la langue locale.	Les financements destinés à l'adaptation et à la traduction des documents de formation doivent être inclus dans le budget.
Le gouvernement local et d'autres partenaires dans la région n'appuient pas les activités du projet parce que leur personnel n'a pas été soutenu financièrement par le projet.	Organiser des ateliers qui sensibiliseront les partenaires locaux du gouvernement et les impliquer dans le développement et la mise en œuvre des activités du projet. S'assurer d'inclure une ligne budgétaire à cet effet.
Les chefs et où les autorités locales ne sont pas pleinement informés du projet et risquent de ne pas le soutenir totalement.	Prendre le temps nécessaire pour expliquer le projet aux autorités locales, les inviter à participer et solliciter leur soutien.
L'enquête de référence n'a pas été conduite avant le début des activités ADM, ou bien l'enquête menée ne possède pas suffisamment d'informations utiles au personnel du projet pour lui permettre de comparer les activités de développement de l'entreprise à l'enquête de référence.	Effectuer une analyse des moyens d'existence durant la Phase 1 du processus ADM.
La communauté n'accepte pas ou se fie peu aux facilitateurs, car ces derniers ne communiquent pas facilement avec eux et/ou manquent de compétences en techniques d'animation participative.	Les facilitateurs non préparés peuvent avoir un effet dévastateur sur les résultats du projet. Les facilitateurs doivent être soigneusement choisis. Former tous les facilitateurs qui participent à l'approche ADM, afin qu'ils acquièrent de solides compétences en techniques d'animation participative
Les facilitateurs n'utilisent pas les bons outils pendant le processus et transmettent des informations incorrectes aux entrepreneurs.	La préparation des facilitateurs à chaque phase du processus ADM devra être suffisante. Ils devront étudier les documents de formation et avoir suffisamment de temps à disposition pour leur formation pratique.
Les organisations partenaires de la réalisation du projet et leurs facilitateurs ne peuvent pas appliquer le processus ADM.	La collaboration avec des partenaires et des facilitateurs peu performants est un problème à affronter dès le début. L'équipe de gestion du projet doit discerner avec précision les forces et les faiblesses de chaque partenaire et adapter leurs attentes et leurs approches en conséquence.

## LES ACTIVITÉS ONT ÉTÉ PLANIFIÉES CORRECTEMENT, MAIS LA MISE EN ŒUVRE EST INSATISFAISANTE

L'ADM est un cadre utile de développement des petites entreprises communautaires. Néanmoins, comme n'importe quel autre outil, il peut être mal utilisé. Les exemples ci-dessous décrivent des problèmes qui pourraient affecter la mise en œuvre de l'ADM, avec leurs solutions possibles.

PROBLÈMES DE MISE EN ŒUVRE	SOLUTION POSSIBLE
L'équipe de développement de l'entreprise (EDE) a passé trop de temps et consacré trop d'efforts à chaque étape du processus ADM, bien qu'il soit spécifié que certaines étapes puissent être sautées ou simplifiées le cas échéant.	Les matériaux de formation ADM ne doivent pas être suivis à la lettre, mais adaptés souplement et appliqués de façon critique et créative.
Les facilitateurs utilisent les outils de façon non participative. Le facilitateur subit des pressions de la part de l'organisation partenaire qui le pousse à obtenir un résultat spécifique.	Les activités des facilitateurs et des entrepreneurs doivent être suivies de près. Une des raisons qui expliquent l'utilisation inappropriée des outils peut être attribuée au manque de temps consacré aux exercices, poussant les facilitateurs à remplir les fiches à la place des entrepreneurs.
Les produits sélectionnés durant la Phase 2 servent au programme d'un projet ou à une organisation sectorielle plutôt qu'à celui de la communauté.	S'il n'est pas clair dès le départ que le projet doit se concentrer sur un produit spécifique, les facilitateurs devront alors respecter le choix des villageois.
Les autorités locales et leurs membres considèrent le projet de développement de l'entreprise comme une nouvelle forme d'intervention basée sur l'assistance.	Les différences entre l'approche développement d'entreprise et les activités génératrices de revenus faisant partie d'autres projets de développement, doivent être nettement définies.
Le processus s'allonge en raison des défaillances dans la mise en œuvre ou de la gestion du projet. Il arrive souvent que les entrepreneurs soient prêts à passer à l'étape suivante du projet, mais que le facilitateur n'a pas les moyens de transport pour se rendre auprès d'eux, que les indemnités de mission sur le terrain soient retardées ou que le facilitateur soit surchargé de travail.	Signaler clairement quelles sont les priorités afin que les facilitateurs puissent gérer leur temps en conséquence et ne suscitent pas d'attentes indues en termes de calendrier auprès des villageois.
Les facilitateurs et la communauté considèrent que la formation est trop longue, car d'autres ateliers et formations qui ne font pas partie du processus ADM, ont lieu simultanément.	Expliquer clairement quels cours de formation sont liés au développement d'entreprise. Si possible, adapter et raccourcir la formation.
Les financements tels que les microcrédits, subissent des retards.	Rechercher des alternatives aux financements du projet, en organisant par exemple des groupes d'épargne ou de crédit.
L'analyse de la situation n'a pas produit de plan réaliste.	L'Équipe de développement de l'entreprise (EDE) et le facilitateur doivent mettre l'accent sur l'importance d'une budgétisation et d'une planification réalistes.

Un personnel formé et soigneusement choisi (en particulier les facilitateurs), une bonne planification, des délais et des ressources suffisantes, augmenteront les chances d'atteindre les objectifs du projet.

Lorsqu'un problème est détecté, l'EDE et les partenaires doivent tenter de comprendre quelles en sont les raisons, afin de pouvoir proposer des stratégies d'adaptation qui permettront de gérer le problème ou de l'atténuer.

Il peut également s'avérer utile de connaître les solutions adoptées par d'autres, en créant des réseaux avec des groupes qui ont eu l'occasion d'utiliser le processus ADM dans d'autres projets et pays. <http://www.fao.org/forestry/enterprises/fr/> présente une liste de personnes et de projets pouvant être contactés dans ce but.

## **QUELQUES CONSIDÉRATIONS SUPPLÉMENTAIRES POUVANT ÊTRE UTILES À LA CONCEPTION D'UN PROJET**

---

- ✓ Éviter d'encourager les petits entrepreneurs à produire quoi que ce soit avant d'avoir vérifié et confirmé la demande du marché.
- ✓ Pour qu'au terme du projet les petits entrepreneurs soient indépendants et opérationnels, il est crucial d'éviter les subventions financières directes ou autres services directs aux entrepreneurs. Par contre, il vaut mieux encourager le développement de partenariats entre les entrepreneurs et les prestataires de services, ou autres partenaires commerciaux.
- ✓ Des études préliminaires nécessaires doivent être conduites avant la planification du projet afin d'obtenir une première vue d'ensemble de la demande du marché, et de savoir quels pourront être les plus importantes parties prenantes et les services d'appui. L'approche ADM ne produira pas de bons résultats si elle n'a pas été précédée d'une analyse approfondie de la situation, y compris d'une analyse des parties prenantes.
- ✓ Les facilitateurs devront être choisis soigneusement. Il est préférable de choisir des facilitateurs provenant d'institutions actives dans les sous-secteurs impliqués par le projet, ou qui ont une certaine familiarité avec les sous-secteurs concernés et leur contexte juridique.
- ✓ Les données collectées pendant la Phase 2 devront être complètes, car elles fourniront les informations sur les marchés et serviront à sélectionner les entreprises.
- ✓ Les petits entrepreneurs devraient être encouragés à s'unir en associations ou groupements professionnels d'afin de renforcer leurs voix sur le marché et au sein des processus politiques nationaux.



# **ANNEXES**



## ANNEX 1

# Exemples d'applications réussies de l'approche ADM

### COLOMBIE: EXEMPLES DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISES DURABLES QUI COMMERCIALISENT DES PRODUITS DE LA BIODIVERSITÉ

Devant faire face à la chute des prix du café et à la dégradation environnementale, la Colombie fait appel à sa biodiversité pour trouver des produits alternatifs et pour promouvoir des entreprises locales durables. En 2002, le *Service des politiques et des institutions forestières de la FAO* et l'*Institut de recherche Alexander von Humboldt* ont créé un partenariat dans le but d'intégrer l'approche ADM au Programme de commerce organique de l'institut.

L'objectif de ce Programme de commerce est de développer et de mettre en œuvre les instruments qui peuvent soutenir la production et la commercialisation durable des produits de la biodiversité. De 2002 à 2004, l'Approche ADM a fait l'objet d'expérimentations pilotes dans trois départements:

- ✓ À Quindío, le Parc national de los Nevados abrite plusieurs espèces de plantes en voie d'extinction dont la gestion durable s'impose impérativement. La chute des prix du café a touché les agriculteurs qui résidaient dans la zone tampon du parc. En ayant recours à l'approche ADM, ils ont sélectionné cinq espèces de plantes à fleurs du type Heliconia et trois espèces de plantes décoratives à feuilles, ce qui leur a permis de développer de nouvelles entreprises basées sur ces produits et d'identifier des alliances stratégiques leur permettant d'obtenir un appui technique et financier.
- ✓ À Guajira, trois communautés indigènes pratiquant la capture illicite de tortues marines protégées, se sont mises à cultiver des algues marines. Le processus ADM leur a permis d'évaluer leur situation existante, d'élaborer un plan d'affaire) et d'obtenir la coopération des autorités régionales pour le développement de leurs entreprises.
- ✓ À Santander, les plantes aromatiques et les colorants naturels furent choisis comme produits valables pour le développement d'entreprise. Le projet souligne le rôle des femmes dans la société et stimule l'exploitation durable des ressources naturelles. Une compagnie privée fournit des conseils techniques.

### BURKINA FASO ET MALI: DÉVELOPPEMENT D'UNE ENTREPRISE FORESTIÈRE VILLAGEOISE BASÉE SUR DES PRODUITS DE LA FORêt NON LIGNEUX

En 2005, les Départements des forêts du Burkina Faso et du Mali, la FAO et l'ONG Tree Aid, ont lancé un projet pilote de promotion des micros et petites entreprises forestières pour améliorer le niveau de vie des communautés rurales tout en protégeant les ressources naturelles.

Les produits forestiers non ligneux (PFLN) ont été choisis, car les communautés les utilisent depuis des siècles, en raison de leur compétitivité et de leur marché qui existe déjà. Ils constituent également une source de revenus pour les femmes qui les récoltent.

La FAO en collaboration Tree Aid a formé les agents d'encadrement régionaux et des facilitateurs locaux afin qu'ils enseignent et mettent en œuvre les différentes phases de l'ADM.

À la suite de cela, les communautés ont appliqué l'approche ADM pour choisir des PFLN durables, monter leurs entreprises, améliorer leurs capacités techniques et créer des partenariats.

## **LA GAMBIE: DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS DES PETITES ENTREPRISES COMMUNAUTAIRES DE PRODUITS FORESTIERS**

Les forêts gambiennes, autrefois denses, se dégradent depuis des décennies en raison des destructions massives causées par les feux de brousse et la surexploitation des ressources forestières.

Dans les années 90, le Gouvernement de la Gambie a pris la décision d'adopter une approche participative à la gestion des forêts. En 2000, le département des Forêts de la Gambie, a considéré que l'approche ADM correspondait à son approche communautaire des forêts et l'a introduite dans deux divisions territoriales. Cela constitua la base du Programme de coopération technique signé en 2002 entre le Département des forêts de la Gambie et la FAO. L'objectif principal consistait à former le personnel du Département des forêts à l'approche ADM afin qu'il puisse aider les membres des communautés à identifier et à développer des entreprises de produits forestiers.

Pendant ce projet, le personnel du Département des forêts a aidé les communautés à collecter des informations sur les marchés et à sélectionner des produits, tels que le miel, le bois d'œuvre/billes de bois, le bois de feu, l'écotourisme et l'artisanat, produits auxquels la communauté n'accordait que peu de prix auparavant.

En conséquence, l'approche ADM a été intégrée dans le programme de formation de l'Ecole Nationale des Forêts et fait maintenant partie des Directives de mise en œuvre de la Foresterie communautaire du Département des forêts.

**Pour d'autres exemples, veuillez consulter le site Web de la FAO:**

**<http://www.fao.org/forestry/enterprises/25494/fr/>**

## ANNEX 2

# Notes supplémentaires sur les principes fondamentaux de l'ADM

### 1. L'ADM PROMEUT LA DURABILITÉ:

- ✓ L'ADM permet d'assurer que l'exploitation des ressources naturelles est durable, impliquant par-là que l'écosystème de leurs cultures est préservé et que les ressources peuvent être récoltées indéfiniment sur un périmètre limité de forêt ou bien domestiqué sur des terres agricoles. Le développement des marchés pour ces produits ne conduira pas à une surexploitation.
- ✓ L'ADM permet d'assurer que les activités et les bénéfices des entreprises sont équitables, profitent aux deux genres, qu'ils ne nuisent pas aux membres défavorisés de la communauté et qu'ils ne susciteront pas de conflits sociaux.
- ✓ L'ADM permet d'assurer que les activités des entreprises sont alignées sur les règles et les réglementations nationales. Les entrepreneurs sont encouragés à adopter des cadres institutionnels appropriés qui promouvront le succès des activités des entreprises.
- ✓ L'ADM permet d'assurer la durabilité du marché, par l'accès aux informations sur le marché. Les entrepreneurs se tiennent au courant des mesures réglementaires qui influencent la distribution de leurs produits et restent compétitifs en adaptant leurs produits à ces changements.
- ✓ L'ADM permet d'assurer une durabilité technologique par le choix d'un équipement approprié aux besoins de l'entreprise et adapté aux conditions locales. Dans un système durable, les utilisateurs savent faire fonctionner leurs équipements, savent les entretenir si besoin est, et les améliorer si des technologies plus performantes apparaissent sur le marché.

### 2. L'ADM ÉTABLIT UNE DISTINCTION ENTRE LES PRODUITS FORESTIERS ET LES PRODUITS AGRICOLES

PRODUITS FORESTIERS	PRODUITS AGRICOLES
Poussent à l'état sauvage	Sont semés ou plantés
Proviennent d'un écosystème complexe	Proviennent d'écosystèmes dont la diversité et la fragilité sont moindres
Les droits fonciers des utilisateurs des terres font souvent l'objet de litiges	Les droits fonciers des utilisateurs des terres ne font généralement pas l'objet de litiges
Produits sur des terres communes qui exigent des décisions de groupe	Produits sur des terres privées permettant de prendre des décisions individuelles

*Suite page suivante*

PRODUITS FORESTIERS	PRODUITS AGRICOLES
Accès libre	Accès contrôlé
Gérés par le ministère des Forêts qui réglemente la protection des forêts	Gérés par le ministère de l'Agriculture qui fournit des services aux agriculteurs afin qu'ils augmentent leur production
Produits saisonniers, cultivés généralement sur des périodes relativement courtes	Cycles de production réguliers
Poussent en forêt, loin des marchés et des routes carrossables	Proche des marchés et des moyens de transport
Ramassés en petites quantités par un grand nombre de cueilleurs	Produits en grandes quantités par des agriculteurs individuels
Ne bénéficient que de peu de soutien pour la commercialisation	Plus de soutien pour la commercialisation
Font l'objet de quotas plus fréquents	Les quotas sont moins fréquents
Commerce illicite fréquent	Aucun commerce illicite
Les entrepreneurs de produits forestiers ne peuvent utiliser les terres comme garantie pour obtenir un prêt, des financements ou d'autres services, en raison d'une absence de droits d'occupation des terres	Les entrepreneurs de produits agricoles peuvent utiliser leurs terres comme garantie pour obtenir un prêt, des financements ou autres services

### QUELLE EST L'INCIDENCE DE CES DIFFÉRENCES SUR LE COMMERCE DES PRODUITS FORESTIERS?

- ✓ Les réglementations concernant les récoltes et les mécanismes de partage de bénéfices doivent être approuvés par la communauté.
- ✓ Les informations qui sont dispersées et informelles, sont difficiles à obtenir.
- ✓ Les entreprises sont de taille réduite.
- ✓ Les coûts de transports sont élevés.
- ✓ Les partenariats avec les structures d'appui sont plus difficiles à établir.

### 3. L'ADM ENCOURAGE LA CRÉATION D'ALLIANCES STRATÉGIQUES

Lors du développement d'un produit, le processus ADM considère l'ensemble du sous-secteur. Les entrepreneurs doivent donc identifier les partenaires avec qui ils créeront des partenariats pour le renforcement de leurs positions dans ce secteur. Ainsi, la mise en place au niveau d'un district d'un bien collectivement possédé et géré tel qu'un équipement de stockage réfrigéré pourra profiter à plusieurs petits groupes de producteurs dans toute la région. Cette option est préférable à celle consistant à construire de petites installations de stockage dans chaque village.

Les entrepreneurs peuvent former des alliances pour:

- ✓ négocier une assistance technique ou des services commerciaux;
- ✓ négocier des contrats d'achat entre producteurs et fabricants;
- ✓ négocier des contrats de soutien financier/crédits à court terme pour leurs fonds de roulement auprès des banques locales ou du secteur privé.

## ANNEX 3

# Vue d'ensemble de la demande du marché au niveau national

Un élément fondamental de l'approche ADM, est l'identification par les villageois des produits qui correspondront le mieux à leur situation économique et qui favoriseront une utilisation durable des ressources. Pour estimer la demande d'un produit, il est utile que le personnel du projet effectue une étude nationale.

<b>Le but de cette étude est d'identifier:</b>	Le type de ressources naturelles et de produits à base de ressources naturelles commercialisés dans le pays, et les principaux sites de production;
	La demande et la valeur d'un produit et les stratégies de gestion qui l'accompagnent;
	Les acteurs qui participent à la production, à la transformation et à la commercialisation des ressources naturelles et des produits, leurs priorités et les problèmes qu'ils rencontrent, le rôle de ces produits dans leur économie familiale;
	Le profil géographique de la population et de l'administration locale (cartes, statistiques, etc.) ;
	Les priorités et les difficultés des secteurs à développer, du point de vue des services gouvernementaux;
	Le cadre politique général concernant la cueillette, la gestion, le transport, la transformation et le commerce des ressources naturelles et des produits à base de ressources naturelles (y compris la politique fiscale) dans le pays;
	Les exemples dans le pays de technologies permettant de générer une valeur ajoutée à ces produits;
	Les conditions de vie locales et les moyens de transport.

La préparation d'une vue d'ensemble de la situation ne devrait pas prendre beaucoup de temps, car les organisations locales sont généralement bien informées sur ces questions et peuvent facilement accéder aux informations.

Les informations compilées devront ensuite être analysées afin de définir les atouts et les contraintes de la situation locale, telles qu'elles sont décrites dans l'encadré ci-dessous:

ATOUTS	CONTRAINTEs
<p>Le gouvernement a accordé la priorité à plusieurs PFNL qui obtiendront un appui ciblé.</p> <p>Les produits forestiers locaux et les PFNL contribuent de manière significative à l'économie des ruraux défavorisés.</p> <p>Il existe plusieurs instituts de recherche qui travaillent sur la domestication et la classification des PFNL.</p> <p>Plusieurs ateliers et rapports se sont déjà intéressés à la commercialisation des PFNL locaux.</p> <p>Des circuits commerciaux existent pour quelques PFNL.</p> <p>Les populations locales ont accès aux PFNL et peuvent en tirer profit.</p> <p>Les ressources de la zone du projet font l'objet d'une forte demande commerciale.</p>	<p>Les gouvernements influencent le prix des produits forestiers en fixant des redevances ou en interdisant la collecte de certains produits ou leur exportation sous forme de matières premières.</p> <p>Les quelques acheteurs qui échangent des quantités importantes de produits de la forêt, contrôlent véritablement le marché.</p> <p>Producteurs/cueilleurs (ou les commerçants villageois) manquent de données sur les prix en vigueur sur les marchés.</p> <p>Les fluctuations des prix sont fréquentes et les prix sont dépendants des coûts de production élevés dus à l'éloignement des sites de cueillette et de production.</p> <p>Les distances qui séparent les sites de cueillette des marchés sont telles qu'il est nécessaire de faire appel à de nombreux intermédiaires et à des moyens de transport coûteux et peu fiables.</p>

## ANNEX 4

# Quelques suggestions pour l'adaptation et la traduction du schéma décrivant l'approche ADM et les Fiches conseil au facilitateur de terrain

### DOCUMENTS AYANT UN RAPPORT SPÉCIFIQUE AU PAYS OU AU CONTEXTE

Certains documents de la formation ADM doivent être adaptés au contexte local afin que les participants puissent se sentir concernés par leur contenu. Indiquer les noms locaux des produits forestiers, des techniques de formation comme des études de cas locales, des normes et règles de fonctionnement de groupe ou des exercices de stimulation au cours de la formation sont autant d'exemples d'informations spécifiquement liées à certains contextes ou pays.

### LA TERMINOLOGIE SPÉCIFIQUE À L'ADM

La terminologie ADM a été choisie avec soin pour respecter la philosophie des méthodes participatives et éviter les préjugés qui entourent certaines méthodes de vulgarisation conventionnelle. Évitez d'utiliser des termes conventionnels, même s'ils sont plus connus du fait de leurs connotations erronées.

Certains mots employés dans ce manuel n'existent pas dans la langue locale. Vous disposez donc de plusieurs options pour les évoquer:

- ✓ Chercher un mot qui dans votre langue se rapproche le plus de sa signification originale;
- ✓ Créer un nouveau mot dans votre langue et expliquer sa signification;
- ✓ Utiliser le mot en français et l'expliquer dans votre propre langue.

### TRADUIRE LE MANUEL ADM

Essayez de préférence de trouver un très bon traducteur ayant également une expérience suffisante de l'ADM dans votre pays. Cependant, il est difficile de trouver toutes ces qualités rassemblées dans une même personne. Vous pouvez donc essayer de trouver plusieurs personnes qui réuniront toutes les compétences nécessaires à cette activité.

### SURMONTER LA RÉSISTANCE À L'APPROCHE ADM

La traduction de concepts qui mettent en question le contexte culturel actuel peut présenter de réelles difficultés. S'il est d'une part important de provoquer des changements, il n'en est pas moins important d'éviter de créer trop de

résistance au changement. C'est un équilibre délicat. Le plus souvent, le facilitateur suscite la méfiance, car son rôle est très différent de celui du vulgarisateur traditionnel. Cette résistance doit être surmontée, car le rôle du facilitateur est une composante fondamentale du processus ADM.

## ANNEX 5

# Liste de contrôle des informations nécessaires à l'étude de la région (province/district) qui accueille le projet

Cette information peut être collectée auprès des cadres du ministère de l'Agriculture et des agences de foresterie, auprès d'organisations de développement et des agents des banques locales.

### INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LA PROVINCE/DISTRICT

- ✓ Où se trouvent les centres urbains et commerciaux?
- ✓ Où sont l'aéroport et les principales autoroutes?
- ✓ Existe-t-il un réseau de téléphonie mobile?
- ✓ Quels sont les marchés extérieurs et les centres commerciaux les plus importants où les produits de la province sont vendus (y compris le commerce transfrontières)?
- ✓ À quoi ressemble la chaîne de commercialisation dans et hors de la province?
- ✓ Quels sont les produits et ressources naturelles les plus importants de la province? Quels sont leurs avantages comparatifs?
- ✓ Quelles sont les entreprises principales de la province? Appartiennent-elles à des personnes de la province?

### INFORMATIONS SUR LES STRUCTURES D'APPUI/BANQUES ET INSTITUTIONS DE MICRO-FINANCE POTENTIELLES

- ✓ Quelles sont les banques présentes dans la province/districts et où se trouvent-elles?
- ✓ Quelles sont les institutions de micro-finance (IMF) et où se trouvent-elles?
- ✓ Quel est le montant minimum d'un prêt?
- ✓ Quel est le taux d'intérêt?
- ✓ Quelles sont les garanties exigées par les IMF?
- ✓ Quelle est l'utilisation la plus fréquente des prêts?
- ✓ Quel est le pourcentage de prêts improductifs?
- ✓ Les IMF fournissent-elles leurs services aux petits commerces des secteurs agricoles et forestiers?
- ✓ Les tendances des investissements se sont-elles modifiées ces dernières années?
- ✓ Les IMF sont-elles intéressées par un partenariat avec ce projet?
- ✓ Les IMF ont-elles suffisamment d'espèces pour octroyer de nouveaux prêts?

## INFORMATIONS SUR LES STRUCTURES D'APPUI TECHNIQUE ET ADMINISTRATIF POTENTIELLES

- ✓ Quelles sont les compétences disponibles dans la province dans le domaine des cultures de rente, de l'agroforesterie, du bois d'œuvre, des PFNL, de l'élevage bétail, des pêcheries, etc?
- ✓ Est-ce que les bureaux de ces experts sont équipés d'ordinateurs? Les individus sont-ils compétents en informatique?
- ✓ Combien de membres du personnel travaillent dans chaque district et quelles sont leurs compétences spécifiques?
- ✓ Où sont les administrations publiques locales et régionales de chaque district?
- ✓ Combien de villages sont-ils inclus dans la zone de chaque facilitateur?
- ✓ Avec quelle fréquence les membres du personnel se rendent-ils dans les villages de leur région?
- ✓ Avec quelle fréquence les membres du personnel sont-ils transférés dans d'autres provinces?
- ✓ Existe-t-il des établissements d'enseignement supérieur dans la province? Où se trouvent-ils? Quelles matières enseignent-ils?

## INFORMATIONS AU SUJET D'AUTRES ORGANISATIONS QUI METTENT EN ŒUVRE DES PROJETS DANS LA PROVINCE

- ✓ Quel est l'emplacement des projets actuels?
- ✓ Quelle est la composition du personnel de terrain?
- ✓ Quelles sont les opportunités offertes par le projet en termes de développement d'entreprise
- ✓ Comment une organisation peut-elle participer à un projet ADM si les entrepreneurs potentiels de l'ADM choisissent un site pour les activités de développement d'entreprise où l'organisation entreprend d'autres activités de développement?

## QUESTIONS JURIDIQUES

---

- ✓ Comment les entrepreneurs peuvent-ils obtenir des capitaux d'investissement?
- ✓ Existe-t-il des mécanismes permettant aux compagnies, partenariats, corporations et coopératives d'acquérir un statut juridique? Les différents types de statut juridique peuvent-ils être enregistrés au même bureau? Quelles sont les règles qui régissent l'enregistrement de chaque type de statut légal des entreprises?
- ✓ L'organisation chargée de la mise en œuvre du développement d'entreprises est-elle juridiquement enregistrée?
- ✓ Les entrepreneurs doivent-ils payer des impôts?
- ✓ Les micros et petites affaires commerciales bénéficient-elles d'un soutien ou de mesures d'incitation de la part du gouvernement?

## ANNEX 6

# Liste de contrôle des informations nécessaires à l'identification des sites du projet

### LORSQUE LE SITE N'A PAS ENCORE ÉTÉ SÉLECTIONNÉ

Une fois que le personnel du projet aura effectué un inventaire des sites potentiels sur la base de la vue d'ensemble régionale, il devra organiser une réunion avec l'équipe de gestion du projet et les parties prenantes locales pour convenir des critères de sélection du site et présélectionner les sites en se basant sur ces critères. Les sites présélectionnés feront l'objet de visites pour finaliser la sélection.

### CRITÈRES POSSIBLES DE SÉLECTION DES SITES

Le type d'emplacement désiré découlera implicitement des objectifs du projet (basses-terres ou régions montagneuses, zone urbaine ou régions rurales éloignées), tout autant que des caractéristiques des écosystèmes (terres forestières ou terrains agricoles), et du type de population (groupe ethnique ou groupes nomades ou sédentaires). Ces éléments constituent les critères de sélection du site.

Par exemple, si la promotion de la production de produits forestiers pour la conservation et le développement rural constitue un but, alors les critères de sélection du site devraient inclure une zone forestière et une population dépendant des produits forestiers. Si le développement des activités féminines génératrices de revenus, basées sur les produits forestiers, constitue un but, il est alors nécessaire de choisir un site où un grand nombre de femmes participent à des activités liées aux produits forestiers et où elles ont l'habitude de s'organiser en groupements ou associations.

Dans certains cas, un produit spécifique pourrait avoir été déjà identifié; les critères de sélection du site incluraient alors des aspects tels que la proximité du produit, la quantité du produit disponible et l'utilisation courante du produit.

Le processus ADM peut être utilisé dans des contextes variés, et dans certaines situations, le site peut déjà avoir été sélectionné si un groupe d'entrepreneurs potentiels a déjà manifesté son intérêt pour la commercialisation d'un produit spécifique. Par exemple, si un groupe de cultivateurs sollicite le soutien d'une institution ou d'une organisation pour la fabrication de paniers de rotin. Dans ce cas, le site du projet ainsi que le groupe d'entrepreneurs potentiels ayant déjà été déterminés, il est inutile de suivre le processus de définition du site du projet.

## RECOMMANDATIONS COMPLÉMENTAIRES

Évitez de sélectionner un site en vous basant sur des critères de commodité. Les projets et les programmes choisissent souvent des sites qui sont facilement joignables, près d'une route ou d'une grande ville. La sélection des sites devrait se baser sur des critères identifiés sur la base des buts et objectifs du projet, comme décrit ci-dessus. Rendez vous sur les sites potentiels pour expliquer les objectifs et le processus de l'ADM. Assurez-vous que les entrepreneurs potentiels comprennent qu'ils seront appelés à fournir des détails sur leur économie familiale et sur la gestion des ressources naturelles. Gardez à l'esprit le fait que la communauté a le droit de préférer ne pas participer au projet.

## LISTE DE CONTRÔLE DES QUESTIONS QUE LES DIRECTEURS DE PROJET POURRONT APPROFONDIR DURANT LE PROCESSUS D'IDENTIFICATION DU SITE

- ✓ Quels sont les districts et villages qui ont le commerce le plus important en termes de produits forestiers dans la province? Quels sont les produits échangés? Avec qui? Où sont-ils vendus?
- ✓ Existe-t-il des commerçants en produits forestiers/cultures commerciales ou des affaires commerciales s'intéressant à la transformation/emballage dans la province? Appartiennent-ils à des personnes de la région ou à des personnes étrangères à la région? Quelle est la source de produits forestiers?
- ✓ Existe-t-il des zones protégées dans la région? Y a-t-il des villages autour ou à l'intérieur de ces régions? Les ressources sont-elles menacées?
- ✓ Quelles sont les contraintes en termes d'accès aux ressources forestières par les communautés locales?
- ✓ Existe-t-il une foresterie communautaire dans la province? Existe-t-il des villages possédant des droits d'occupation sur les forêts?
- ✓ La domestication des produits forestiers est-elle pratiquée? Où?
- ✓ Existe-t-il des cultures de rente/plantations d'arbres?
- ✓ Existe-t-il des groupes minoritaires dans la province? Quelles sont leurs conditions socioéconomiques? Cueillent-ils les produits forestiers? Où?
- ✓ Existe-t-il des villages qui pratiquent des cultures illicites?
- ✓ Dans quels districts les projets ont-ils été actifs? Où agissent-ils actuellement? Quels types de projets? Quel en a été l'impact? Existe-t-il des groupes ou des groupes d'utilisateurs mobilisés dans ces régions?
- ✓ Existe-t-il des syndicats/groupements de femmes dans cette province?
- ✓ Y a-t-il des recommandations concernant les emplacements où pourraient être mis en œuvre des projets ADM?

## ANNEX 7

# Rôles et responsabilités des facilitateurs et des spécialistes en développement des entreprises

Les principaux rôles et responsabilités des facilitateurs et des spécialistes en développement d'entreprise sont les suivants.

SPÉIALISTE EN DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE	FACILITATEURS
Coordonner les activités de terrain.	Introduire le projet aux principaux acteurs, autorités locales et représentants des organisations actifs au sein de la communauté.
Créer des synergies avec d'autres initiatives, projets, programmes actifs sur les sites du projet ou traitant de produits similaires.	Favoriser l'harmonisation des règles d'intervention des organisations d'appui.
Appuyer le conseiller qui facilite les cours de formation ou les enquêtes.	Permettre la participation égale de tous les groupes cibles durant tout le processus ADM.
Aider les facilitateurs à organiser les cours de formation, contribuer à l'organisation de réunions de parties prenantes ou à d'autres activités du projet.	Étudier les moyens possibles de mettre en relation les entrepreneurs avec les institutions de micro-finance.
Contribuer à la conception de stratégies de soutien destinées aux entrepreneurs.	Préparer des questionnaires et former les entrepreneurs.
Garantir la qualité des communications entre le facilitateur et les autres partenaires du projet.	Contribuer à l'organisation d'ateliers ADM.
Contribuer à la collecte de données et à la compilation des vues d'ensemble préliminaires et de celles au niveau de la province.	Faciliter la mise en place de groupes d'intérêts d'entrepreneurs.
Élaborer avec les facilitateurs des directives pour le suivi des activités et l'évaluation participatives.	Étudier les méthodes possibles de partage des informations sur le marché.
Faire en sorte que les informations collectées par le projet soient transmises et diffusées.	Faciliter la résolution des conflits.
	Étudier les moyens de créer des liens durables entre les entrepreneurs et les prestataires de services.
	S'assurer que le développement des capacités ait lieu au sein des communautés.
	Élaborer pour la communauté des méthodes de stockage et d'accès aux informations.
	Accompagner et encourager les entrepreneurs.
	Tisser de bonnes relations avec les autorités, les ONG locales et les hommes d'affaires internationaux.



## ANNEX 8

# Formation du personnel du projet et des facilitateurs: trois options

Les programmes de développement des capacités varieront en fonction des objectifs du projet, de son contexte et des ressources, mais en règle générale ils incluront une, plusieurs et parfois toutes les composantes suivantes:

### OPTION 1: Formation destinée aux décideurs et à leur sensibilisation à l'approche ADM

Cette formation a pour objectif de faire connaître l'ADM et d'y sensibiliser, à travers une présentation rapide, les cadres de haut niveau qui n'appliqueront pas l'ADM, mais qui devront en comprendre les objectifs et les exigences, afin qu'ils lui accordent leur soutien et qu'ils en encouragent l'utilisation. Ce type de formation ADM ne comprend pas de composante de terrain.

### OPTION 2: 4 semaines de formation pour les facilitateurs de terrain Sessions théoriques qui alternent avec des journées de pratique

Cette formation est destinée aux facilitateurs. Elle peut se dérouler en une session intensive de 3 - 4 semaines. Les participants étudient toutes les phases et les étapes de l'ADM. Les sessions de théories alternent avec des journées de pratique sur les sites du projet. Cette option est souvent préférée pour des raisons pratiques lorsque les participants proviennent de différentes provinces. Cependant, les facilitateurs de terrain devront après cette formation, continuer à bénéficier du soutien de formateurs ou d'autres personnes qui ont une bonne connaissance de l'ADM.

### OPTION 3: La formation est divisée en 3 – 4 ateliers Les facilitateurs de terrain appliquent progressivement leurs compétences

Chacun des 3 - 4 ateliers qui composent cette formation, ne couvre qu'une phase, suivie de sessions pratiques sur le terrain. Cela permet aux participants de mettre en pratique l'ADM à ses différents stades. L'expérience a montré que ce scénario était le plus approprié.

### L'option 3 est généralement la plus appropriée



Le développement des capacités tel qu'il est pratiqué par l'ADM, exige une participation aux cours de formation qui associent la théorie aux exercices pratiques sur le terrain. Cette approche n'est pas simplement une formation, elle prépare concrètement les participants à la mise en œuvre de l'approche ADM.

Les facilitateurs et les villageois risquent de trouver cette approche trop longue; mais les objectifs et le contenu de l'approche méritent le temps qui leur est consacré.

Il arrive souvent que les facilitateurs surchargés de travail, aient tendance à repousser leurs visites sur le terrain, ralentissant ainsi le processus ADM pour les entrepreneurs. Il en résulte alors que certains projets préfèrent accomplir l'ensemble de la formation, tel qu'il est proposé en Option 2, accélérant ainsi la phase de mise en œuvre.



En Gambie, 14 facilitateurs et coordinateurs et 9 employés du Département des forêts ont été formés à l'utilisation de la méthodologie ADM. Le Département des forêts a élaboré un module sur l'ADM et l'a intégré au programme de formation de l'École Nationale des Forêts, en s'assurant que le personnel forestier futur utilisera les principes, les méthodes et les outils ADM dans le lot des activités de soutien à la population locale.

Ainsi les activités ADM sont devenues partie intégrante des activités de terrain du personnel du Département des Forêts?

### TEMPS ESTIMÉ POUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OPTION 3

PHASE DE FORMATION	ACTIVITÉS	DURÉE
Atelier1	Introduction au processus ADM et à la Phase 1 – sessions théoriques qui alternent avec des sessions sur le terrain	De quatre à six jours
Application sur le terrain	Mise en œuvre sur le terrain des nouveaux outils et méthodes de la Phase 1	De quatre à sept jours par site
Atelier 2	Introduction à la Phase 2 du processus ADM	De quatre à six jours
Application sur le terrain	Mise en œuvre sur le terrain des nouveaux outils et méthodes de la Phase 2	De quatre à sept jours par site
Atelier 3	Introduction à la Phase 3 du processus ADM	De deux à quatre jours
Application sur le terrain	Mise en œuvre sur le terrain des nouveaux outils et méthodes de la Phase 3	De quatre à sept jours par site
Atelier 4	Introduction à la Phase 4 du processus ADM	De deux à quatre jours
Application sur le terrain	Mise en œuvre sur le terrain des nouveaux outils et méthodes de la Phase 4	De quatre à sept jours par site



## ANNEX 9

# Description détaillée des ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'ADM

### RESSOURCES POUR LES ACTIVITÉS PRÉLIMINAIRES

	Les activités préliminaires sont présentées en détail dans le Module d'introduction des Fiches conseil au facilitateur.
---	---

ACTIVITÉS ET EMPLACEMENTS	PERSONNES RESPONSABLES OU IMPLIQUÉES	DURÉE ESTIMÉE
Bureau du projet <ul style="list-style-type: none"><li>• Fixer des objectifs réalistes.</li><li>• Identifier les organisations partenaires, si nécessaire.</li><li>• Commencer à sélectionner les formateurs.</li></ul>	Équipe de gestion du projet	Une semaine
Bureau du projet ou bureau du facilitateur de terrain ou bureau d'une organisation partenaire. <ul style="list-style-type: none"><li>• Adapter les documents ADM à la langue et aux besoins locaux.</li></ul>	La gestion du projet et/ou les facilitateurs et/ou l'organisation chargée de la mise au point des documents de terrain (ONG ou ONGI)	Un mois
Sites de terrain du projet ou sites prévus <ul style="list-style-type: none"><li>• Conduire une enquête auprès d'informateurs au sein des agences gouvernementales d'agriculture et de foresterie, des organisations de développement et des agents des banques locales. Rédiger une brève vue d'ensemble des opportunités et des contraintes qui se présentent pour le développement d'entreprise dans la région.</li></ul>	La gestion du projet et les membres du personnel.	Deux à quatre jours
Bureau du projet <ul style="list-style-type: none"><li>• Organiser une réunion sur les sites sélectionnés.</li></ul>	L'équipe de gestion du projet avec les acteurs locaux et les principaux informateurs.	Une journée

*Suite page suivante*

ACTIVITIES AND LOCATION	PERSONS RESPONSIBLE OR INVOLVED	ESTIMATED DURATION
<p>Sur chaque site du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser une formation d'orientation pour le personnel du projet.</li> <li>Organiser des ateliers de sensibilisation à l'ADM pour les partenaires potentiels, afin qu'ils aient des attentes现实的 par rapport au projet et qu'ils s'engagent clairement à l'égard de leurs contributions.</li> </ul>	<p>L'équipe de gestion du projet et les formateurs</p> <p>La gestion du projet et autres partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux de la mise en œuvre du projet</p>	Une journée par site
<p>Dans les zones d'intervention du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Présenter le projet aux autorités locales et aux membres des communautés, afin qu'ils soient pleinement informés du projet.</li> </ul>	La gestion du projet avec les autorités locales et les membres de la communauté	Une demi-journée par site
<p>Bureau du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proposer un cadre pour la stratégie de suivi et d'évaluation participatifs.</li> <li>Formuler la stratégie de développement des capacités.</li> </ul>	<p>L'équipe de gestion du projet</p> <p>L'équipe de gestion du projet</p>	

## RESSOURCES POUR LA PHASE 1: ANALYSER LA SITUATION EXISTANTE

	Les activités de la Phase 1 sont présentées en détail dans le Module 1 des Fiches conseil au facilitateur: Évaluer la situation existante.
---	--

ÉTAPES	ACTIVITÉS ET EMPLOACEMENTS	PERSONNES RESPONSABLES OU IMPLIQUÉES	DURÉE ESTIMÉE
Préparation des facilitateurs	<p>Salle de formation</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Organiser la première formation des facilitateurs, Phase1.</li> <li>Organiser une session de formation des facilitateurs afin de rafraîchir leurs connaissances et leurs compétences en matière d'outils et de méthodes d'animation participative</li> </ol>	La gestion du projet et le formateur	Quatre à six jours

*Suite page suivante*

ÉTAPES	ACTIVITÉS ET EMPLACEMENTS	PERSONNES RESPONSABLES OU IMPLIQUÉES	DURÉE ESTIMÉE
<b>Préparation des facilitateurs</b>	<p>Bureau du projet</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Étudier les documents de formation (schéma du processus, Introduction et Module 1 des Fiches conseil au facilitateur de terrain).</li> <li>2. Vérifier si les facilitateurs connaissent:           <ol style="list-style-type: none"> <li>a. le site d'intervention;</li> <li>b. les produits qui intéressent le projet;</li> <li>c. la stratégie de financement des entreprises;</li> <li>d. les moyens d'exécution;</li> <li>e. comment présenter l'approche développement d'entreprise, et plus particulièrement si elles savent comment la présenter de telle sorte qu'elle se distingue des projets traditionnels de développement rural.</li> </ol> </li> <li>3. Vérifier que:           <ol style="list-style-type: none"> <li>a. le projet a été présenté aux autorités locales ainsi qu'aux membres des communautés;</li> <li>b. leurs réactions ont été positives.</li> </ol> </li> <li>4. Analyser:           <ol style="list-style-type: none"> <li>a. les vues d'ensemble nationales et régionales préparées par le projet;</li> <li>b. les principales règles et réglementations qui concernent l'accès aux produits du sous-secteur et les options de production, transport, transformation et commercialisation du produit;</li> <li>c. les principales options légales pour établir une entreprise;</li> <li>d. l'accès aux financements formels et informels.</li> </ol> </li> </ol>	Le facilitateur et le spécialiste en développement d'entreprise	De deux à quatre jours
<b>Étape 1:</b> Le facilitateur, en consultation avec la communauté, identifie les entrepreneurs potentiels	<p>Zones d'intervention du projet</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organiser une première réunion avec les autorités et les membres de la communauté pour:           <ol style="list-style-type: none"> <li>a. présenter la composante entreprise, en expliquant clairement la différence entre les activités sources de revenus et le développement d'entreprise.</li> <li>b. présenter les objectifs, le processus, et les compétences nécessaires au développement de l'entreprise. Clarifier les attentes au sujet des subventions.</li> </ol> </li> <li>2. Demander aux membres de la communauté d'identifier des membres qui ont des compétences en création d'entreprise et qui désirent s'engager dans le développement d'entreprise.</li> <li>3. Faire la liste des entrepreneurs potentiels.</li> </ol>	Le facilitateur et les autorités et membres de la communauté  Les membres de la communauté  Le facilitateur	Une demi-journée sur chaque site

*Suite page suivante*

ÉTAPES	ACTIVITÉS ET EMPLACEMENTS	PERSONNES RESPONSABLES OU IMPLIQUÉES	DURÉE ESTIMÉE
<b>Étape 2</b>	<p>Bureau du projet</p> <p>1. Étudier les données secondaires (par ex. les récentes MARP qui existent) et les données sur les moyens d'existence des communautés; évaluer l'importance des produits forestiers dans l'économie des ménages afin de comprendre le profil socioéconomique de la communauté.</p>	Le facilitateur	Une demi-journée
<b>Étape 3</b>	<p>Les entrepreneurs potentiels évaluent leurs propres capacités à devenir entrepreneurs</p> <p>2. Préparer une liste de contrôle des ressources et des produits de la région. Cette liste de contrôle sera utilisée par les facilitateurs pour les aider à faciliter l'exercice de présélection avec les entrepreneurs.</p>	Le facilitateur	
<b>Étape 4</b>	<p>Zones d'intervention du projet</p> <p>1. Organiser un atelier qui comprenne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. une réunion de groupe qui porte essentiellement sur l'évaluation du temps à disposition des entrepreneurs pour le développement d'entreprise (calendrier des activités), sur leur expérience et leurs compétences potentiels en termes de production, de transformation et de commerce des produits forestiers, et l'estimation de leurs capacités d'investissement.</li> <li>b. Un exercice pour aider les entrepreneurs à dresser la liste des ressources et produits existants;</li> <li>c. Une discussion sur les faiblesses des ressources et des produits énumérés (voir étape 3 de l'exercice précédent). Éliminer les ressources et les produits trop contraignants;</li> <li>d. Une activité permettant d'évaluer quelles ressources et quels produits devraient être éliminés en raison des obstacles qui entravent le développement d'entreprise. Le facilitateur les guide pour l'exercice de présélection.</li> </ul>	Le facilitateur et les entrepreneurs potentiels	Un jour par site
<b>Étape 5</b>	<p>Les entrepreneurs potentiels font une présélection des produits pouvant intéresser leur entreprise</p>		

*Suite page suivante*

ÉTAPES	ACTIVITÉS ET EMPLACEMENTS	PERSONNES RESPONSABLES OU IMPLIQUÉES	DURÉE ESTIMÉE
<b>Étape 4</b> Les entrepreneurs potentiels identifient les principales contraintes du système de marché	Au niveau du district ou de la province 1. Organiser un atelier de parties prenantes afin de: a. accomplir la collecte d'informations liées aux cinq domaines du développement d'entreprise. Cela permettra d'affiner la liste existante de ressources et de produits présélectionnés; b. faciliter l'exercice de présélection au cours duquel les participants valident, corrigent et affinent la présélection effectuée par la communauté.	Spécialistes en développement d'entreprise et le(s) facilitateur(s) avec les représentants des entrepreneurs potentiels, le gouvernement, les ONG, les banques, d'autres projets actifs sur le même site, et les acteurs directs dans les filières des sous-secteurs concernés (producteur, commerçants, transformateurs, etc.).	Un jour dans chaque district ou province.
<b>Étape 5</b> Les entrepreneurs potentiels font une présélection des produits pouvant intéresser leur entreprise			
<b>Étape 6</b>	Zones d'intervention du projet	Le facilitateur et les entrepreneurs potentiels.	Une demi-journée par site.
<b>Conclusions de la Phase 1</b>	Bureau du projet 1. Mettre à jour les données secondaires (si nécessaire) sur l'évaluation des moyens d'existence des ménages des entrepreneurs potentiels et l'importance des produits forestiers dans leur économie familiale. 2. Compiler les résultats des activités de la Phase 1 en remplissant le modèle de rapport de la phase 1. 3. Compiler toutes les informations pertinentes collectées en Phase 1, y compris une vue générale de la situation des entrepreneurs potentiels, sous forme de données de référence. Cela servira plus tard de référence pour estimer l'impact du projet.	Facilitateur  Facilitateur  Spécialiste en développement d'entreprise	Un ou deux jours

## RESSOURCES POUR LA PHASE 2: MENER DES ENQUÊTES POUR SÉLECTIONNER LES PRODUITS ET IDENTIFIER DES CONCEPTS D'ENTREPRISE

	Les activités de la Phase 2 sont présentées en détail dans le module 2 des Fiches conseil au facilitateur de terrain: Mener des enquêtes pour choisir les produits et identifier les concepts d'entreprise
---	--

ÉTAPES	ACTIVITÉS ET EMPLACEMENTS	PERSONNES RESPONSABLES OU IMPLIQUÉES	DURÉE ESTIMÉE
Préparation du facilitateur	Salle de formation 1. Organiser la formation des facilitateurs pour la Phase 2.	La gestion du projet et le formateur	De quatre à six jours
	2. Organiser une session de formation sur la collecte des données pour les enquêtes de marché (observation, techniques d'entretien).	La gestion du projet et le formateur	Une journée
	Bureau du projet 1. Étudier les documents de formation de la Phase 2 (Module 2 des Fiches conseil au facilitateur de terrain). 2. Vérifier que: a. les entrepreneurs potentiels sont prêts à mettre en œuvre la Phase 2; b. la présélection des ressources et des produits est complète; c. les moyens de mise en œuvre de la Phase 2 sont disponibles. 3. Se documenter sur les ressources et les produits présélectionnés pour être en mesure de guider les entrepreneurs (le facilitateur doit en savoir plus que les entrepreneurs potentiels!).	Facilitateur  Facilitateur et spécialiste en développement d'entreprise  Facilitateur	De deux à quatre jours

*Suite page suivante*

ÉTAPES	ACTIVITÉS ET EMPLACEMENTS	PERSONNES RESPONSABLES OU IMPLIQUÉES	DURÉE ESTIMÉE
<b>Étape 1</b> Les entrepreneurs potentiels recueillent les données dans les cinq domaines du développement d'entreprise	Zones d'intervention du projet 1. Organiser un atelier pour présenter les objectifs et les étapes de mise en œuvre de la Phase 2. Durant l'atelier le facilitateur aidera les entrepreneurs à: a. revoir les résultats de la Phase 1; b. identifier les critères de sélection du produit; c. récapituler les informations nécessaires à l'évaluation de ces critères. Déterminer quelles sont les informations manquantes; d. identifier les sources possibles d'informations, évaluer leur accessibilité et décider des enquêtes qui devront être menées aux niveaux du village, du district et de la province; e. identifier les partenaires qui pourront rassembler les informations en dehors des villages, districts, et provinces; f. créer des équipes d'enquêteurs, distribuer les rôles et responsabilités, et décider du calendrier.	Le facilitateur avec les entrepreneurs potentiels	Une journée par site de terrain
	Bureau du projet 1. Définir un plan de soutien aux entrepreneurs qui conduisent des enquêtes. 2. Décrire clairement le processus d'enquête et fournir un plan explicite de fourniture des résultats, avant que les entrepreneurs ne choisissent leurs produits et concepts d'entreprise.	Le facilitateur et le spécialiste en développement d'entreprise	Une demi-journée pour chaque activité
	Zones d'intervention du projet 1. Aider les entrepreneurs potentiels à conduire leurs enquêtes (jusqu'au niveau provincial si nécessaire).	Facilitateur	Une journée par site
	Bureau du projet 1. Collecter et compiler les informations requises au niveau national (des données simples qui peuvent être collectées par le spécialiste en développement d'entreprise; ou bien des enquêtes plus complexes de marché qu'un consultant pourra effectuer).	Spécialiste en développement de l'entreprise et consultant	D'une semaine à un mois, selon le type de produits et la complexité relative de leur chaîne de valeur.
	Zones d'intervention du projet 1. Aider à compiler les résultats des enquêtes.	Facilitateur	Une journée sur chaque site
	Site du projet 1. Collecter les résultats des enquêtes nationales en temps opportun.	Facilitateur	Varie en fonction de la taille du site du projet

*Suite page suivante*

ÉTAPES	ACTIVITÉS ET EMPLACEMENTS	PERSONNES RESPONSABLES OU IMPLIQUÉES	DURÉE ESTIMÉE
<b>Étape 2</b> Les entrepreneurs potentiels sélectionnent les produits les plus prometteurs	Zones d'intervention du projet 1. Organiser un atelier pour <ul style="list-style-type: none"> <li>a. partager les résultats des enquêtes menées aux deux niveaux avec les entrepreneurs potentiels;</li> <li>b. aider les entrepreneurs potentiels à sélectionner les produits les plus prometteurs;</li> <li>c. faciliter une discussion sur les options juridiques envisageables pour lancer une entreprise et considérer leurs implications;</li> <li>d. Faciliter une discussion sur les différentes options d'accès au capital.</li> </ul>	Facilitateurs, spécialiste en développement d'entreprise et entrepreneurs potentiels	Une journée par site
<b>Étape 3</b> Les entrepreneurs potentiels réfléchissent aux types d'entreprises les plus appropriées	2. Les entrepreneurs potentiels sélectionnent les produits qu'ils désirent développer et décident si leurs entreprises opéreront seules ou en groupes.	Entrepreneurs potentiels	Peut prendre une à deux semaines
<b>Conclusions de la Phase 2</b>	Bureau du projet 1. Compiler les résultats des activités déployées en Phase 2 en remplissant le modèle de rapport de la Phase 2. 2. Compiler toutes les informations pertinentes collectées durant les enquêtes de la Phase 2, afin qu'elles soient disponibles pour les projets futurs.	Facilitateur  Spécialiste en développement de l'entreprise et facilitateur	De deux à trois jours

## RESSOURCES POUR LA PHASE 3: PRÉPARER LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE

	Les activités de la Phase 3 sont présentées en détail dans le Module 3 des Fiches conseil au facilitateur de terrain: Préparer le plan de développement d'entreprise.
---	---

ÉTAPES	ACTIVITÉS ET EMPLACEMENTS	PERSONNES RESPONSABLES ET IMPLIQUÉES	DURÉE ESTIMÉE
<b>Préparation du facilitateur</b>	<p>Salle de formation</p> <p>1. Organiser la formation du facilitateur pour la Phase 3.</p> <p>Bureau du projet</p> <p>1. Étudier les documents de formation de la Phase 3 (Module 3 des Fiches conseil au facilitateur de terrain).</p> <p>2. Sur la base des résultats de la Phase 2, estimer les ressources (temporelles, humaines, logistiques et financières) nécessaires à la conduite de la Phase 3 en fonction du nombre de produits à promouvoir, de leur importance et de leur emplacement, de leur calendrier de production.</p> <p>3. Vérifier si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. les entrepreneurs sont prêts à préparer leur PDE;</li> <li>b. ressources opérationnelles (temporelles, humaines, logistiques et financières) nécessaires à la Phase 3 sont disponibles.</li> </ul> <p>4. Approfondir ses connaissances sur les produits sélectionnés/concepts d'entreprise afin de guider les entrepreneurs.</p>	<p>La gestion du projet et le formateur</p> <p>Facilitateur</p> <p>Facilitateur et spécialiste en développement d'entreprise</p> <p>Facilitateur</p>	<p>De deux à quatre jours</p> <p>De un à trois jours</p>
<b>Étape 1</b> Les entrepreneurs analysent les données collectées en Phase 2 afin d'affiner leur concept d'entreprise	<p>Zones d'intervention du projet</p> <p>1. Organiser des ateliers pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. présenter plusieurs stratégies de marketing, les options de marketing / les 5P / les contrats commerciaux (voir le glossaire pour les définitions de ces termes);</li> <li>b. aider les entrepreneurs à analyser les données collectées en Phase 2. Les utiliser pour visualiser les entreprises potentielles;</li> <li>c. fournir aux entrepreneurs une liste d'éléments au sujet desquels ils devront prendre une décision lors de l'élaboration de leur PDE.</li> </ul>	Facilitateurs	D'une demi-journée à un jour sur chaque site

*Suite page suivante*

ÉTAPES	ACTIVITÉS ET EMPLACEMENTS	PERSONNES RESPONSABLES ET IMPLIQUÉES	DURÉE ESTIMÉE
<b>Étape 2</b> Les entrepreneurs préparent leurs Plans de Développement d'Entreprise (PDE)	Zones d'intervention du projet 1. Organiser un atelier pour les entrepreneurs qui se consacrent à des produits similaires. Durant l'atelier le facilitateur aidera les entrepreneurs à: a. contrôler leurs connaissances des produits (examiner les résultats de la Phase 2); b. comprendre les avantages qu'implique la préparation d'un PDE; c. clarifier la nature des entités entrepreneuriales (entreprise individuelle ou groupe d'entreprises); d. définir la taille de leur entreprise en prenant en considération différents facteurs y compris leurs objectifs financiers; e. étudier les principaux éléments afin de clarifier la définition de l'entreprise; f. parcourir la séquence des composantes d'un PDE 2. Pendant l'atelier, faire en sorte que les entrepreneurs aient le temps de discuter de leur PDE au niveau de la communauté.	Facilitateur	Deux jours par groupes/sites de produits
	Bureau du projet 1. Relire et revoir les PDE afin d'en détecter les erreurs, les incohérences ou le manque de détail. Demander aux entrepreneurs de réajuster leurs PDE, si besoin est. 2. Rassembler les exemplaires de PDE revus.	Entrepreneurs Facilitateur	Une semaine (ou autant de temps que le demandent les entrepreneurs)  Un ou deux jours, en fonction du nombre de PDE
<b>Étape 3</b> Les entrepreneurs évaluent les besoins en termes de formation et d'assistance	Bureau du projet 1. Analyser les PDE afin d'identifier les besoins en termes d'appui et d'assistance et élaborer des stratégies d'appui au projet.	Entrepreneurs, spécialiste en développement d'entreprise et facilitateur(s)	De trois à six jours en fonction du nombre de sites et de la complexité des PDE

*Suite page suivante*

ÉTAPES	ACTIVITÉS ET EMPLACEMENTS	PERSONNES RESPONSABLES ET IMPLIQUÉES	DURÉE ESTIMÉE
<b>Conclusions de la Phase 3</b>	<p>Bureau du projet</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compiler les résultats de toutes les activités menées en Phase 3 en remplissant le modèle de rapport de la Phase 3.</li> <li>2. Compiler les résultats des PDE</li> <li>3. Sur la base des PDE, formuler la stratégie d'appui aux entrepreneurs pour la phase de lancement de leur entreprise.</li> </ol>	<p>Facilitateur</p> <p>Spécialiste en développement d'entreprise et facilitateur(s)</p> <p>Spécialiste en développement d'entreprise, équipe de gestion du projet et facilitateur</p>	<p>De deux à quatre jours</p>

## RESSOURCES POUR LA PHASE 4: APPUYER LE DÉMARRAGE DE L'ENTREPRISE

	Les activités de la Phase 4 sont présentées en détail dans le Module 4 des Fiches de conseil au facilitateur de terrain: Appuyer le démarrage de l'entreprise.
---	--

ÉTAPES	ACTIVITÉS ET EMPLACEMENTS	PERSONNES RESPONSABLES OU IMPLIQUÉES	DURÉE ESTIMÉE
Préparation du facilitateur	<p>Salle de formation</p> <p>1. Organiser la formation du facilitateur pour la Phase 4.</p>	La gestion du projet et le formateur	De deux à quatre jours
	<p>Bureau du Projet</p> <p>1. Étudier les documents de formation de la Phase 4 (Module 4 des Fiches conseil au facilitateur).</p> <p>2. Sur la base des résultats de la Phase 3, estimer les ressources (temporelles, humaines, logistiques, financières) nécessaires à la conduite de la Phase 4.</p> <p>3. Vérifier que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. les entrepreneurs soient prêts à commencer leurs activités à titre d'essai;</li> <li>b. la disponibilité des ressources opérationnelles (temporelles, humaines, logistiques et financières) nécessaires à la Phase 4.</li> </ul> <p>4. Entrer en contact avec les éventuels prestataires de services (dans les cinq domaines du développement d'entreprise) et avec les partenaires commerciaux afin de guider les entrepreneurs.</p>	Facilitateur  Le facilitateur et le spécialiste en développement d'entreprise.  Facilitateur	De deux à quatre jours

*Suite page suivante*

ÉTAPES	ACTIVITÉS ET EMPLACEMENTS	PERSONNES RESPONSABLES OU IMPLIQUÉES	DURÉE ESTIMÉE
<b>Étape 1</b> Les entrepreneurs obtiennent les ressources financières estimées dans leur PDE	Bureau du Projet 1. Discuter avec les institutions financières appropriées des possibilités d'accords de crédits assortis de conditions favorables aux groupes d'entrepreneurs (conformément aux résultats de l'évaluation en Phase 2) et convenir d'accords spécifiques si nécessaire.	Spécialiste en développement d'entreprise avec la gestion du Projet	Variable selon le contexte spécifique
	Zones d'intervention du projet 1. Aider les entrepreneurs à établir des liens avec les institutions financières sélectionnées.	Spécialiste en développement d'entreprise et facilitateur	
	2. Organiser une session de formation pour tous les entrepreneurs sur les principes fondamentaux de gestion financière.  3. Organiser une session de formation sur la création de groupes d'épargne et de crédit destinée aux entrepreneurs qui ont choisi cette option pour financer leurs entreprises.	Spécialiste en développement d'entreprise, facilitateur et formateur (ONG)	Trois à cinq jours  Deux jours
<b>Étape 2</b> Les entrepreneurs reçoivent la formation nécessaire au lancement de leur entreprise.	Zones d'intervention du projet 1. Organiser une formation pour tous les entrepreneurs sur la création et la gestion de groupes professionnels.  2. Organiser des cours de formation technique spécifiques aux besoins signalés dans les PDE (utilisation de technologie appropriée, nouvel équipement, etc.).	Spécialiste en développement d'entreprise, facilitateur et formateur (ONG)  Spécialiste en développement d'entreprise, facilitateurs et formateurs (ONG ou secteur privé)	Comme de besoin

*Suite page suivante*

ÉTAPES	ACTIVITÉS ET EMPLACEMENTS	PERSONNES RESPONSABLES OU IMPLIQUÉES	DURÉE ESTIMÉE
<b>Étape 3</b> Les entrepreneurs commencent leurs activités à titre d'essai	Zones d'intervention du projet 1. Aider les entrepreneurs à acheter les équipements et les machines. 2. Aider les entrepreneurs à négocier leurs premiers contrats commerciaux ou de production avec les acheteurs. 3. Aider les entrepreneurs à préparer, transporter et livrer leurs produits pour la première fois aux acheteurs. 4. Aider les entrepreneurs à appliquer les mesures de gestion des ressources telles qu'elles sont décrites dans leurs PDE. 5. Aider les entrepreneurs à obtenir des permis, licences, etc. auprès des bureaux gouvernementaux. 6. Aider les entrepreneurs à négocier leurs prêts avec les banques. 7. Aider les entrepreneurs durant la phase initiale de comptabilité et de gestion financière, y compris pour la participation aux bénéfices.	Facilitateurs (ONG)	Selon les besoins
<b>Étape 4</b> Les entrepreneurs apprennent à faire le suivi des activités de leur entreprise et à en évaluer les résultats	Bureau du Projet 1. Identifier les indicateurs et les données que les entrepreneurs doivent collecter pour suivre le progrès de leurs entreprises. 2. Planifier cette collecte de données. 3. Définir les indicateurs et les données que les entrepreneurs doivent collecter pour suivre l'impact de leur projet sur les ménages, l'économie locale et les ressources naturelles. 4. Planifier cette collecte de données.	Spécialiste en développement d'entreprise  Gestion du projet et facilitateur	Un à deux jours
	Zones d'intervention du projet 1. Organiser un atelier qui devra: a. former les entrepreneurs à la collecte de données pour le suivi des progrès de leurs entreprises et à leur analyse; b. aider les entrepreneurs à mettre en place un système simple de collecte d'informations sur le marché.	Facilitateur	Une journée
<b>Conclusions de la Phase 4</b>	Bureau du Projet 1. Compiler les résultats de toutes les activités conduites en Phase 4 en remplissant le modèle de Rapport de la Phase 4.	Facilitateur	Un à deux jours

## ANNEX 10

# Liste de résultats, d'indicateurs et de sources de vérification permettant de suivre le développement des capacités et la mise en œuvre de l'ADM

### ACTIVITÉS PRÉLIMINAIRES

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS POSSIBLES	SOURCES POSSIBLES DE VÉRIFICATION
Des objectifs réalistes sont fixés par l'équipe de gestion du projet.	Liste d'objectifs réalistes fixés par l'équipe de gestion du projet avant l'exécution des activités;	L'EDE comporte une liste d'objectifs spécifiques.
L'équipe de développement d'entreprise (EDE) est mise en place et inclut des organisations partenaires, en fonction des besoins.	Liste des membres de l'EDE et des organisations partenaires;	Le EDE identifie les membres de l'équipe.
Les documents ADM sont adaptés et traduits.	Les documents ADM sont adaptés et traduits avant le début des activités des facilitateurs sur le terrain.	Les documents ADM sont disponibles dans les langues locales.
Conduite d'une enquête nationale et compilation d'une vue d'ensemble sur la demande du marché, sur les principales structures d'appui potentielles dans le secteur des entreprises, ainsi que sur les questions juridiques et institutionnelles ayant un rapport avec les ressources forestières et le développement d'entreprises.	Le nombre de visites d'étude conduites et les vues d'ensemble compilées par l'EDE avant le début des activités des facilitateurs sur le terrain;	Une vue d'ensemble fournit le type d'informations spécifiées. Le rapport d'enquête de l'EDE est disponible.
Une enquête est menée et une vue d'ensemble brève des atouts et des contraintes qui accompagnent le développement d'entreprise dans la région, est compilée.	Le nombre de visites d'enquête menées et de vues d'ensemble compilées par l'EDE avant le début des activités des facilitateurs sur le terrain;	Le rapport d'enquête fournit des informations locales spécifiques. Le rapport d'enquête de l'EDE est disponible.

*Suite page suivante*

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS POSSIBLES	SOURCES POSSIBLES DE VÉRIFICATION
Sélection des sites.	Nombre et emplacements des sites sélectionnés;	Le plan de travail du projet donne la liste des sites de projet.
Organisation d'ateliers de sensibilisation à l'ADM destinés aux partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux chargés de la mise en œuvre.	Le nombre et les emplacements des ateliers de sensibilisation organisés par l'EDE avant le début des activités sur le terrain	Les rapports d'atelier de l'EDE spécifient les dates, emplacements et la liste des participants.
Le projet est introduit aux autorités locales et aux membres des communautés.	Nombre et emplacements des réunions de présentation du projet	Les comptes-rendus des réunions par l'EDE spécifient les dates, lieux, et la liste des participants.
Formulation d'une stratégie de développement des marchés pour les services de développement des affaires (SDA).	Une stratégie de développement des marchés pour les SDA est formulée par l'EDE avant le début des activités de terrain.	Document stratégique
Mise au point d'un plan de suivi et d'évaluation.	L'EDE élaboré un plan de suivi et d'évaluation avant le début des activités sur le terrain.	Plan de suivi et d'évaluation
Formulation d'une stratégie de formation au développement d'entreprise, comprenant également les critères de sélection des participants.	L'EDE élaboré une stratégie de formation au développement d'entreprise avant le début des activités sur le terrain, en y incluant les critères de sélection des participants.	Document du programme de formation spécifiant les critères de sélection des facilitateurs.
Un cours d'orientation est tenu pour fournir au personnel du projet les connaissances essentielles sur le processus ADM et ses principes.	Un cours d'orientation est organisé par l'EDE avant la formation des facilitateurs et le début des activités de terrain;  Modifications apportées au plan de travail des participants à la suite du cours d'orientation.	Les rapports de formation spécifient le nombre de membres du personnel du projet ayant obtenu une formation, donnent leur profil (institution, position, responsabilités, genre, âge);  Révision du plan de travail des participants après le cours d'orientation.

A ce stade, une réunion de suivi devra être tenue, pour évaluer si l'équipe de suivi est totalement formée et opérationnelle, si toutes les études préparatoires ont été accomplies et les objectifs atteints, et si des modifications doivent être apportées au plan de pour que le passage en Phase 1 se fasse au moment opportun.

## PHASE 1: ANALYSER LA SITUATION EXISTANTE

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS POSSIBLES	SOURCES POSSIBLES DE VÉRIFICATION
Les facilitateurs maîtrisent les méthodes et les outils participatifs.	Nombres de cours de formation aux méthodes et aux outils participatifs proposés.  Nombre de facilitateurs qui participent à cette formation.	Le rapport des formateurs spécifie les critères de sélection, le nombre et le profil des participants (institution, position, responsabilités, genre, âge), le contenu du cours, le matériel d'appui et l'évaluation de la formation par les stagiaires.
Les facilitateurs sont capables d'utiliser les méthodes et les outils de la Phase 1 de l'ADM (première formation de facilitateurs de l'ADM effectuée).	Nombre de facilitateurs présents à la formation.  Nombre de facilitateurs qui utilisent la formation sur leurs sites avant la formation de la Phase 2.	Le rapport des formateurs précise les critères de sélection des participants, mentionne le nombre et le profil des participants (institution, position, responsabilités, genre, âge), le contenu des cours, les documents d'appui et l'évaluation de la formation par les stagiaires.  Rapport des facilitateurs sur la mise en œuvre de terrain.
Les facilitateurs connaissent le contenu des documents de formation ADM (le schéma du processus, le module de présentation et le Module 1 des fiches de conseil au facilitateur de terrain).	Nombre de facilitateurs qui connaissent le contenu des documents de formation (schéma du processus, le module de présentation, et le Module 1 des Fiches conseil au facilitateur de terrain).	Les facilitateurs sont interviewés au sujet de leurs connaissances relatives au processus ADM et à la Phase 1.
Les facilitateurs sont au courant du site de l'intervention, du type de produits qui font l'objet du projet, de la stratégie de financement des entreprises proposée par le projet, des moyens de mise en œuvre disponibles, de la façon de présenter la composante développement d'entreprise, et de la réaction de la communauté locale à l'égard de la première présentation du projet.	Le facilitateur connaît les éléments préparatoires avant de rendre visite aux entrepreneurs potentiels.	Les facilitateurs sont interviewés sur les éléments préparatoires qu'ils doivent connaître avant d'approcher les entrepreneurs potentiels.

*Suite page suivante*

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS POSSIBLES	SOURCES POSSIBLES DE VÉRIFICATION
Les facilitateurs ont une compréhension générale du contenu des vues d'ensemble nationales et régionales préparées par l'EDE, connaissent les principales règles et réglementations concernant l'accès au sous-secteur des produits; savent comment s'effectuent la production, le transport, la transformation et le commerce des groupes de produits; sont au courant des principales options juridiques envisageables pour la création d'entreprises dans le pays; connaissent les principales options qui se présente aux entrepreneurs ruraux qui désirent accéder aux sources formelles et informelles de financement.	Le facilitateur possède des connaissances de base avant de travailler sur le développement d'entreprise avec les entrepreneurs potentiels.	Les facilitateurs sont interviewés au sujet des connaissances de base qu'ils doivent posséder avant de s'engager avec les entrepreneurs potentiels dans le développement d'entreprise.
Les autorités locales et les membres des communautés comprennent les différences entre l'approche « projet » et celle de développement d'entreprise et identifient les individus qualifiés et désireux de créer une entreprise.	Les membres de la communauté qui possèdent des compétences et des qualités d'entrepreneurs et qui désirent développer une entreprise ont été identifiés.	Le rapport de mise en œuvre de terrain de la Phase 1 mentionne les objectifs, le calendrier, le contenu, les méthodes, les résultats des réunions ainsi que le nombre et le profil des participants (position, responsabilités, genre, âge);
La compréhension des éléments suivants est établie: disponibilité temporelle des entrepreneurs potentiels, leur expérience et leurs compétences en termes de production, de transformation et de commerce des produits forestiers, leurs capacités d'investissement, leurs profils socioéconomiques, avec des données sur leurs moyens d'existence et sur l'importance des produits forestiers dans l'économie familiale.	Le nombre d'entrepreneurs potentiels qui participent à l'atelier où sont obtenues les données concernant ces éléments;	Le rapport de mise en œuvre sur le terrain (Phase 1) spécifie les objectifs, le calendrier, le contenu, les méthodes, les résultats de la réunion ainsi que le nombre de participants et leur profil (position, responsabilités, genre, âge);  Rapport de référence;
Préparation de la liste des ressources et des produits existants dont peuvent disposer les entrepreneurs.	Le nombre de facilitateurs qui possèdent la fiche de contrôle des ressources et des produits pouvant exister dans la région, avant de faciliter l'exercice;  Les ressources et produits existants répertoriés par les entrepreneurs;	La liste des ressources et des produits existants dans le rapport de mise en œuvre de terrain (Phase 1);

*Suite page suivante*

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS POSSIBLES	SOURCES POSSIBLES DE VÉRIFICATION
Les faiblesses des ressources et des produits répertoriés sont identifiées.	Les entrepreneurs discutent des faiblesses des ressources et des produits répertoriés durant l'atelier.	Le rapport de mise en œuvre de terrain de la Phase 1 présente le tableau des atouts et des faiblesses des ressources répertoriées dans les cinq domaines du développement;
Les entrepreneurs potentiels effectuent une présélection provisoire des ressources et des produits, et savent pourquoi ils en ont éliminé certains.	La liste de ressources et de produits présélectionnés avec les raisons expliquant l'élimination de certains d'entre eux;	Le rapport de mise en œuvre de terrain (Phase 1) note la liste des produits et ressources présélectionnés par les entrepreneurs ainsi que les raisons expliquant pourquoi ils en ont éliminé certains;
Les parties prenantes ont apporté des informations à leur atelier afin de compléter les listes de ressources et de produits disponibles sur leurs sites.	Nombre de participants aux ateliers des parties prenantes organisés par les facilitateurs;  Présélection finale des ressources et des produits à la suite de l'atelier des parties prenantes;	Le rapport de mise en œuvre de terrain de la Phase 1 inclut le calendrier, le contenu, les méthodes, les résultats de cet atelier, et donne le nombre et le profil des participants (position, genre, âge);  Les parties prenantes sont interviewées;
Les entrepreneurs potentiels ont validé la présélection des ressources et des produits, ils savent comment devenir concurrentiels et solides sur le marché, quel pourrait être le statut légal de leurs entreprises, et les objectifs de la Phase 2 (troisième atelier villageois de la Phase 1).	Nombre d'entrepreneurs qui ont validé la présélection de ressources et de produits et qui ont compris comment devenir concurrentiels et solides sur le marché, qui savent quel pourrait être le statut légal de leurs entreprises, et qui connaissent les objectifs de la Phase 2;  Le nombre d'entrepreneurs qui veulent passer à la Phase 2;	Le rapport de mise en œuvre de terrain de la Phase 1 spécifie les objectifs, le calendrier, le contenu, les méthodes et les résultats des différents exercices effectués dans cet atelier, en mentionnant également le nombre et le profil des participants (position, genre, âge);  Les entrepreneurs sont interviewés;
Les processus et les résultats de toutes les activités de la Phase 1 sont consignés.	Les processus et les résultats de toutes les activités de la Phase 1 sont consignés par le facilitateur.	Rapport de mise en œuvre de terrain de la Phase 1;
Les informations significatives de la Phase 1 sont regroupées avec la vue d'ensemble de la situation des entrepreneurs potentiels sous forme de données de référence qui seront utilisées ultérieurement pour estimer l'impact du projet.	Avant de passer à la Phase 2, les informations importantes de la Phase 1 sont regroupées par l'EDE avec une vue d'ensemble de la situation des entrepreneurs potentiels qui est présentée sous forme de données de référence.	Rapport de référence sur la situation locale.

L'équipe de suivi devra, à ce stade, se réunir, pour évaluer si toutes les activités de la Phase 1 ont été accomplies, si les objectifs ont été atteints, et si des modifications doivent être apportées au plan pour que le passage en Phase 2 se fasse au moment opportun.

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

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS POSSIBLES	SOURCES POSSIBLES DE VÉRIFICATION
Les facilitateurs savent comment utiliser les méthodes et les outils de l'ADM Phase 2 (la deuxième formation de facilitateurs ADM est organisée).	Le nombre de facilitateurs présents à la formation; Le nombre de facilitateurs qui ont utilisé la formation sur leurs sites avant la formation de la Phase 3.	Le rapport du formateur spécifie les critères de sélection des participants, le nombre et le profil des participants (institutions, position, responsabilités, genre, âge), le contenu du cours, les documents d'appui et l'évaluation de la formation par les stagiaires.  Les facilitateurs présentent le rapport de mise en œuvre de terrain de la Phase 2.
Les facilitateurs sont à même de collecter les données pour les enquêtes de marché à travers l'observation et les interviews (formation organisée).	Nombre de cours de formation sur la collecte de données lors d'enquêtes de marché. Le nombre de facilitateurs présents à la formation.	Le rapport du formateur spécifie les critères de sélection des participants, le nombre et le profil des participants (institution, position, responsabilités, genre, âge), le contenu du cours, les documents d'appui et l'évaluation de la formation par les stagiaires.
Les facilitateurs connaissent le contenu des documents de formation de la Phase 2.	Le nombre de facilitateurs qui connaissent le contenu des documents de formation de la Phase 2;	Les facilitateurs sont interviewés au sujet de leurs connaissances du processus ADM et de la Phase 2.
Les facilitateurs savent si les entrepreneurs potentiels sont prêts à mettre en œuvre la Phase 2 et si les moyens de mise en œuvre sont disponibles.	Le facilitateur sait si les entrepreneurs potentiels sont prêts à mettre en œuvre la Phase 2 et si les moyens de mise en œuvre sont disponibles avant de rencontrer les entrepreneurs pour les activités de la Phase 2.	Plan de travail pour la mise en œuvre de la Phase 2.
Les facilitateurs se familiarisent avec les ressources et produits présélectionnés en se documentant par eux-mêmes.	Les facilitateurs connaissent les ressources et produits présélectionnés avant de rencontrer les entrepreneurs pour la Phase 2.	Le facilitateur est interviewé au sujet des ressources et produits présélectionnés.

*Suite page suivante*

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS POSSIBLES	SOURCES POSSIBLES DE VÉRIFICATION
Les entrepreneurs potentiels ont étudié les résultats de la Phase 1, identifié les critères de sélection des produits, les informations requises pour vérifier ces résultats, évalué leur accessibilité, identifié les différentes enquêtes à mener, mandaté des partenaires pour la collecte d'informations à des niveaux qu'ils ne peuvent atteindre, mis en place des équipes d'enquêteurs, distribué les rôles et les responsabilités, et décidé du calendrier (atelier organisé).	<p>Les plans d'enquêtes locales des entrepreneurs sont prêts. Ils comprennent une liste d'informations à collecter, signalent les sources d'information, mentionnent qui collecte quoi et quand;</p> <p>La liste des informations qui ne peuvent pas être collectés par les entrepreneurs est claire et transmise en temps opportun aux partenaires mandatés pour la collecte de ces informations.</p>	Le rapport de mise en œuvre de la Phase 2 spécifie les objectifs, le calendrier, le contenu, les méthodes, les résultats des différents exercices effectués durant les ateliers, ainsi que le nombre et le profil des participants (position, responsabilités, genre, âge).
Les résultats des enquêtes locales et nationales sont obtenus et compilés par les entrepreneurs.	Les résultats des enquêtes locales et nationales sont obtenus et compilés par les entrepreneurs sur les conseils des facilitateurs.	Rapports des enquêtes locales et nationales/internationales.
Les entrepreneurs partagent les résultats des enquêtes avec d'autres entrepreneurs potentiels et choisissent les produits les plus prometteurs. Ils discutent des options juridiques et de leurs implications pour le démarrage de leurs entreprises, des différents modes d'accès au capital et décident des produits qu'ils promouvriront (atelier organisé).	<p>Nombre d'entrepreneurs qui ont sélectionné des produits.</p> <p>Nombre d'entrepreneurs qui connaissent les options juridiques envisageables pour la création d'une entreprise et les différents modes d'accès au capital.</p> <p>Le nombre d'entrepreneurs par produit sélectionné.</p>	<p>Nombre de participants;</p> <p>Le rapport de mise en œuvre de terrain de la Phase 2 présente les tableaux de produits sélectionnés par chaque groupe d'entrepreneurs, la liste des produits sélectionnés par groupe/site, et la liste des entrepreneurs par produit sélectionné.</p>
Les processus et les résultats de toutes les activités de la Phase 2 sont consignés.	Le processus et les résultats de toutes les activités de la Phase 2 sont consignés par le facilitateur avant de passer à la Phase 3.	Rapport de mise en œuvre de terrain de la Phase 2.
Les informations importantes de la Phase 2 sont rassemblées et comprennent aussi les résultats des enquêtes.	Les informations importantes et les résultats des enquêtes de la Phase 2 sont rassemblés par l'EDE avant de passer à la Phase 3.	Rapport sur les résultats des enquêtes.

L'équipe de suivi devra à ce stade se réunir, pour évaluer si toutes les activités de la Phase 2 ont été accomplies, si les objectifs ont été atteints, et si des modifications doivent être apportées au plan afin que le passage en Phase 3 se fasse au moment opportun.

### PHASE 3: PRÉPARER LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS POSSIBLES	SOURCES POSSIBLES DE VÉRIFICATION
Les facilitateurs savent utiliser les méthodes et les outils de la Phase 3 de l'ADM (organisation de la troisième formation ADM).	Le nombre de facilitateurs qui ont obtenu une formation;  Le nombre de facilitateurs qui utilisent la formation sur leurs sites avant la formation de la Phase 4;	Le rapport du formateur spécifie les critères de sélection des participants, mentionne le nombre et le profil des participants (institution, position, responsabilités, genre, âge), le contenu du cours, les documents d'appui et l'évaluation de la formation par les stagiaires;  Les facilitateurs présentent le rapport de mise en œuvre de terrain de la Phase 3;
Les facilitateurs connaissent le contenu des documents de formation de la Phase 3 de l'ADM.	Le nombre de facilitateurs au courant du contenu des documents de formation de la Phase 3 de l'ADM;	Les facilitateurs sont interviewés au sujet de leurs connaissances relatives à la Phase 3;
Le plan de mise en œuvre de la Phase 3 est préparé en fonction du nombre de groupes de produits, de leur taille et de leur emplacement, du calendrier de production des ressources, etc.	Le Plan de mise en œuvre de la Phase 3 est préparé avant le début des activités de la Phase 3 sur le terrain.	Le plan de travail qui appuie la mise en œuvre de la Phase 3;
Les facilitateurs savent si les entrepreneurs sont prêts à mettre en œuvre la Phase 3 et si les moyens de mise en œuvre sont disponibles.	Les facilitateurs savent si les entrepreneurs sont prêts à mettre en œuvre la Phase 3 et si les moyens de mise en œuvre sont disponibles avant de rencontrer les entrepreneurs pour les activités de la Phase 3.	Liste des moyens d'exécution mobilisés pour la Phase 3;
Les entrepreneurs potentiels sont au courant des différentes stratégies de marketing, de la recette de marketing / des 5P / contrats commerciaux. Ils disposent des informations nécessaires pour élaborer leur plan de développement d'entreprise.	Le nombre d'entrepreneurs qui connaissent les différentes stratégies de marketing, la recette de marketing / les 5P / les contrats commerciaux, et qui disposent des informations nécessaires à l'élaboration de leur plan de développement d'entreprise.	Les entrepreneurs sont interviewés;

*Suite page suivante*

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS POSSIBLES	SOURCES POSSIBLES DE VÉRIFICATION
Les entrepreneurs qui s'intéressent à des produits similaires ont revu ce qu'ils savaient sur leurs produits (examen des résultats de la Phase 2), ils sont conscients des avantages que comporte la préparation d'un PDE, ont une idée claire du statut de leur entreprise (individuel ou groupe) et ils préparent leur PDE (organisation d'un atelier).	Nombre de PDE préparés par les entrepreneurs;	Le rapport de mise en œuvre de terrain de la Phase 3, spécifie quels sont les objectifs, le calendrier, le contenu, les méthodes et les résultats des différents exercices effectués durant l'atelier ainsi que le nombre et le profil des participants (position, responsabilités, genre, âge); Documents des PDE;
Les erreurs de calcul, les incohérences ou le manque de détails des PDE sont corrigés.	Les entrepreneurs corrigeant sur les conseils des facilitateurs, les erreurs de calcul, les incohérences ou le manque de détails de leur PDE, avant de les communiquer au personnel du projet.	Documents PDE révisés;
Les stratégies d'appui aux entreprises sont élaborées en fonction des besoins exprimés dans les PDE.	Les EDE ont identifié les besoins en termes d'appui et conçu des stratégies de soutien fondées sur les besoins exprimés dans les PDE.	Résumé des résultats des PDE rassemblés, y compris l'appui nécessaire aux entrepreneurs; Les documents qui décrivent la stratégie d'appui aux entrepreneurs;
Les processus et les résultats des activités de la Phase 3 sont consignés.	Les processus et les résultats de la Phase 3 sont consignés par le facilitateur.	Rapport de mise en œuvre de la Phase 3.

L'équipe de suivi devra, à ce stade, se réunir, pour évaluer si toutes les activités de la Phase 3 ont été accomplies, si les objectifs ont été atteints, et si des modifications doivent être apportées au plan afin que le passage en Phase 4 se fasse au moment opportun.

## PHASE 4: APPUYER LE DÉMARRAGE DE L'ENTREPRISE

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS POSSIBLES	SOURCES POSSIBLES DE VÉRIFICATION
Les facilitateurs savent utiliser les méthodes et les outils de la Phase 4 (organisation de la quatrième formation des facilitateurs de l'ADM).	Le nombre de facilitateurs qui ont obtenu la formation; Le nombre de facilitateurs qui ont appliqué le contenu de la formation à leurs sites;	Le rapport du formateur spécifie les critères de sélection des participants, mentionne le nombre et le profil des participants (institution, position, responsabilités, genre, âge), le contenu du cours, les documents d'appui et l'évaluation de la formation par les stagiaires;
Les facilitateurs connaissent le contenu des documents de formation de la Phase 4.	Le nombre de formateurs qui sont au courant du contenu des documents de formation;	Le rapport des facilitateurs sur la mise en œuvre de terrain de la Phase 4;
Préparation du plan de mise en œuvre pour la Phase 4 en fonction du nombre d'entreprises et de l'appui spécifique qui leur est nécessaire.	Préparation du plan de mise en œuvre de la Phase 4 avant le début des activités de terrain.	Les facilitateurs sont interviewés au sujet de leurs connaissances relatives à la Phase 4 de l'ADM;
Les facilitateurs savent si les entrepreneurs sont prêts à mettre en œuvre la Phase 4 et si les moyens de mise en œuvre sont disponibles.	Les facilitateurs savent si les entrepreneurs sont prêts à mettre en œuvre la Phase 4 et si les moyens de mise en œuvre sont disponibles avant de rencontrer les entrepreneurs.	Plan de travail à l'appui de la mise en œuvre de la Phase 4; Listes des moyens d'exécution mobilisés pour la Phase 4;
Les facilitateurs étudient eux-mêmes les contacts spécifiques qu'ils pourraient établir avec les prestataires de services éventuels et les partenaires commerciaux.	Les facilitateurs ont établi des liens avec les prestataires de services éventuels et les partenaires commerciaux avant de fournir des conseils aux entrepreneurs.	Les facilitateurs sont interviewés au sujet des prestataires de services et des partenaires commerciaux;
Les facilitateurs peuvent aider les entrepreneurs à obtenir des prêts pour financer leurs entreprises.	Les facilitateurs connaissent les différentes options envisageables pour l'obtention de prêts à des conditions favorables de la part des institutions financières.	Les facilitateurs sont interviewés au sujet de l'accès aux prêts pour les petits entrepreneurs;

*Suite page suivante*

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS POSSIBLES	SOURCES POSSIBLES DE VÉRIFICATION
Les entrepreneurs qui ont besoin de prêts pour leur entreprise sont mis en contact avec les institutions financières appropriées.	<p>Liste des institutions financières à même d'accorder des prêts à des conditions favorables (avec les descriptions des conditions);</p> <p>Nombre et liste d'entrepreneurs qui ont besoin de prêts de la part d'institutions financières;</p> <p>Nombre et liste d'entrepreneurs recevant des prêts avec la liste des institutions financières correspondantes;</p>	Rapport de mise en œuvre sur le terrain de la Phase 4;
Les entrepreneurs qui créent des groupes d'épargne ou de crédit sont rassemblés et la formation a été effectuée.	Liste d'entrepreneurs désireux de créer des groupes d'épargne ou de crédit pour financer leurs entreprises;	Le rapport du formateur spécifie les critères de sélection des participants, mentionne le nombre et le profil des participants (institution, position, responsabilités, genre, âge), le contenu du cours, les documents d'appui et l'évaluation de la formation par les stagiaires;
Tous les entrepreneurs sont initiés à la gestion financière (formation effectuée).	Le nombre et la liste des entrepreneurs qui ont reçu la formation;	Le rapport du formateur spécifie les critères de sélection des participants, mentionne le nombre et le profil des participants (institution, position, responsabilités, genre, âge), le contenu du cours, les documents d'appui et l'évaluation de la formation par les stagiaires;
Tous les groupes d'entrepreneurs savent créer des groupes professionnels et gérer une entreprise (la formation est effectuée).	Le nombre et la liste de groupes d'entrepreneurs qui ont reçu la formation;	Le rapport du formateur spécifie les critères de sélection des participants, mentionne le nombre et le profil des participants (institution, position, responsabilités, genre, âge), le contenu du cours, les documents d'appui et l'évaluation de la formation par les stagiaires;

*Suite page suivante*

RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS POSSIBLES	SOURCES POSSIBLES DE VÉRIFICATION
Différents groupes d'entrepreneurs reçoivent des cours de formation technique en fonction des besoins exprimés dans leurs PDE (utilisation d'une technologie appropriée, nouvel équipement, etc.).	Nombre et liste de cours de formation technique et liste des entrepreneurs qui ont participé aux cours de formation;	Le rapport du formateur spécifie les critères de sélection des participants, mentionne le nombre et le profil des participants (institution, position, responsabilités, genre, âge), le contenu du cours, les documents d'appui et l'évaluation de la formation par les stagiaires;
Les entrepreneurs ont acheté leur équipement, ont négocié leurs premiers contrats de production ou commerciaux avec les acheteurs, ont préparé, transporté et livré leurs premiers produits aux acheteurs, ont appliqué les mesures de gestion des ressources de leur PDE, ont obtenu les permis ou les licences des bureaux gouvernementaux, ont reçu les prêts des banques ou mis en place leurs groupes d'épargne ou de crédit, effectué leur comptabilité et leur gestion financière, y compris la participation aux bénéfices.	Nombre et liste d'entrepreneurs qui ont obtenu un soutien;  Liste des machines achetées par entreprise;  Nombre et types de contrats commerciaux signés par site;  Plan de gestion des ressources et liste des services nécessaires à l'exécution de ces plans;  Nombre et type de permis et de tout autre document juridique obtenu par site;  Registres de comptabilité des entreprises;	Plan de fourniture des services commerciaux;  Rapport de mise en œuvre sur le terrain de la Phase 4;
Les processus et les résultats de toutes les activités de la Phase 4 sont consignés.	Les processus et les résultats de toutes les activités de la Phase 4 sont consignés par le facilitateur.	Rapport de mise en œuvre sur le terrain de la Phase 4.

## ANNEX 11

# Exemple d'outil d'évaluation d'impact pour mesurer les changements de perception et de capacité des entrepreneurs participant à un projet de développement d'entreprise

Date: .....

Facilitateur: .....

Genre de la personne répondant au questionnaire: Masculin ..... Féminin .....

INDICATEURS (RÉPONSE FOURNIE PAR LES ENTREPRENEURS)	VRAI	FAUX	NE SAIT PAS
La communauté n'a pas de problèmes et n'a pas besoin de projets de développement d'entreprise.			
Le développement à long terme de la communauté est plus important que les avantages à court terme.			
La communauté a besoin de nouvelles activités de production.			
L'introduction de nouvelles entreprises aura des conséquences négatives sur la qualité de vie des membres de la communauté.			
Les activités de production actuelles suffisent aux besoins de la communauté.			
Il est plus facile de progresser en travaillant seul.			
Nos revenus peuvent augmenter si nous travaillons en groupe.			
Il est bon de pouvoir travailler toute la journée pour gagner plus d'argent.			
La famille entière devrait participer aux activités de production.			
C'est à nous qu'incombe la responsabilité de mettre en œuvre des projets de développement pour progresser.			
Il vaut mieux continuer avec des entreprises que nous connaissons déjà.			
Nous avons besoin de nombreuses informations et capacités pour développer de nouvelles entreprises.			
La création d'entreprise est une activité très compliquée.			
Il vaut mieux que d'autres personnes commercialisent nos produits pour nous.			

Suite page suivante

INDICATEURS (RÉPONSE FOURNIE PAR LES ENTREPRENEURS)	VRAI	FAUX	NE SAIT PAS
La communauté doit renforcer ses capacités pour pouvoir commercialiser ses propres produits.			
Il est plus facile de travailler avec des produits qui existent déjà.			
Il est moins risqué de travailler avec des marchés voisins qu'avec des marchés lointains.			
Il nous suffit de travailler tous les jours si nous avons un besoin urgent d'argent.			
Nous devons améliorer nos compétences si nous désirons augmenter notre production.			
Nos méthodes de production actuelles ne nous permettent pas d'obtenir une bonne récolte à chaque saison.			
La production agricole est une bonne entreprise.			
Nous devons nous organiser afin d'augmenter nos revenus.			
Il vaut mieux qu'un plus grand nombre de personnes participe aux organisations communautaires.			
Nous avons besoin d'équipements modernes pour nos activités de production.			
On a toujours à apprendre des personnes qui n'appartiennent pas à notre communauté.			
Nous devons faire des projections financières avant de faire démarrer une nouvelle entreprise.			
Nous n'avons pas besoin de connaître les expériences des membres d'autres communautés.			
Nous pouvons nous fier à d'autres entités qui offrent un soutien à nos entreprises.			
Nous avons besoin d'argent pour créer une affaire commerciale.			
Si nous pensons qu'une affaire est viable, nous pouvons prendre le risque d'emprunter de l'argent.			
Si les communautés ont de nombreux besoins, elles doivent solliciter l'appui d'entités ou de personnes en dehors de la communauté.			

Ce questionnaire devra être utilisé sur la base d'un échantillon aléatoire de membres d'une communauté qui participent aux activités de la communauté. Les interviews devront être effectués au début d'un projet, puis répétés à son achèvement, afin de mesurer les variations introduites par le projet. Les questionnaires utilisés au début et à la fin du projet doivent avoir le même format afin que les données puissent être comparées.

---

# Glossaire ADM

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

## **Acteurs: acteurs directs et indirects**

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

## **Analyse de filière**

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

## **Approvisionnement**

Achats auprès de fournisseurs.

## **Capital propre**

L'argent investi dans une affaire par ses propriétaires.

## **Chaîne de commercialisation**

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

## **Cinq domaines du développement d'entreprise**

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

- marché/finance
- gestion des ressources/environnement
- social/culturel
- institutionnel/juridique
- technologique

## **Circuit de distribution**

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

### **Client**

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

### **Concurrent**

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

### **Consommateur**

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

### **Contrat**

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

### **Coûts fixes**

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

### **Coûts variables**

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

### **Demande**

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

### **Dépréciation**

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

### **Développement de produit**

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

### **Diversification**

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

### **Enquête de référence**

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

### **Entrepreneur**

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

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

### **Environnement du marché**

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

### **Épargne**

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

### **Étude de faisabilité**

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

### **Étude/enquête de marché**

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

### **Évaluation**

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

### **Facilitateur**

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

## Filière

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

## Investissement

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

## L'ADM et l'administration locale

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

## L'ADM et le personnel des ONG

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

## L'ADM et les fonctionnaires du gouvernement central

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

## Les 5 composantes du marketing/Les 5 P

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

## Liquidités

Registres détaillés des sommes reçues et payées par l'entreprise.

## Marché (marketplace)

Lieu où se réunissent les acheteurs et les vendeurs pour effectuer des transactions. Un marché peut être un ensemble de boutiques qui vendent des plantes médicinales dans une grande ville, ou bien cela peut être le magasin de stockage d'un commerçant qui vend des plantes médicinales dans un village.

### **Marché (market)**

Un lieu où sont vendus des biens. Un marché est également un réseau de transactions qui s'établit entre des personnes qui désirent acheter un produit ou un service et celles qui peuvent offrir un produit ou une ressource qui correspondent à ce désir.

Il existe une grande variété de marchés: les marchés de matières premières (comme les rhizomes séchés pour la parfumerie), les marchés de produits semi-finis (comme les huiles essentielles pour l'industrie alimentaire), et les marchés de produits finis (comme les serviettes en fibres naturelles tissées). Les marchés peuvent être locaux, régionaux, nationaux ou internationaux.

### **Marketing**

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

### **Plan de développement d'entreprise (PDE)**

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

### **Planification de la production**

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

### **Prestataire de services**

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

### **Prêt**

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

### **Produit**

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

### **Produits forestiers**

Cette expression décrit tous les matériaux biologiques provenant des écosystèmes forestiers. Les produits forestiers

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

#### **Produit forestier non ligneux (PFNL)**

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

#### **Produits ligneux**

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

#### **Promotion**

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

#### **Registre**

Livre comptable résumant les informations financières.

#### **Rentabilité**

Le revenu de l'entreprise sans ses dépenses.

#### **Ressources**

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

#### **Revenu**

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

#### **Seuil de rentabilité**

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

#### **Spécialiste en ADM**

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

### **Structure d'appui financier**

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

### **Subvention**

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

### **Suivi des activités**

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

### **Système de marché**

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

### **Taille du marché**

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

### **Valeur ajoutée**

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

### **Vente**

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



**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](mailto:Sophie.Grouwels@fao.org)

Site web d'entreprises forestières communautaires:

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