

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

MODULE D'INTRODUCTION



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

MODULE D'INTRODUCTION



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

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

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

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

Table des matières

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

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

Comment utiliser les Fiches conseil au facilitateur de terrain

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

Introduction: Définition du contexte

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

Fiches conseil au facilitateur de terrain 2: analyser le marché

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

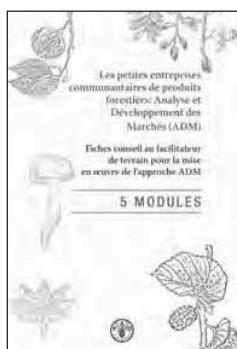
Fiches conseil au facilitateur de terrain 4: appuyer le démarrage de l'entreprise

Le kit ADM

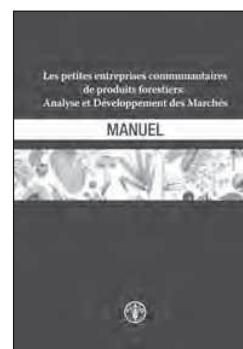
La FAO, en collaboration avec ses partenaires a élaboré un kit de documents qui appuie la mise en œuvre de l'approche ADM.



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



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



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

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

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

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

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

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

Mise en œuvre des Fiches conseil

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

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

Structure des Fiches conseil

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

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

Symboles qui seront utilisés à travers tous les FCFT:



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



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



Objectifs d'apprentissage d'un atelier



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



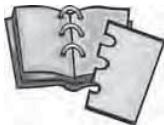
Outils de formation disponibles dans la section 'outils' des FCFT et nécessaires à la session



Quelques suggestions pour la facilitation



Informations et conseils utiles



Référence aux Fiches conseil au facilitateur de terrain



Référence au manuel ADM



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



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



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



Activité qui encouragera l'équilibre des genres

Comment devenir un bon facilitateur

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

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

Abréviations utilisées dans les FCFT

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

SECTION 1: Définition du contexte

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

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

Objectifs et déroulement de l'approche ADM

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

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

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

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

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

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

1.2 Une vue générale des quatre phases du processus ADM

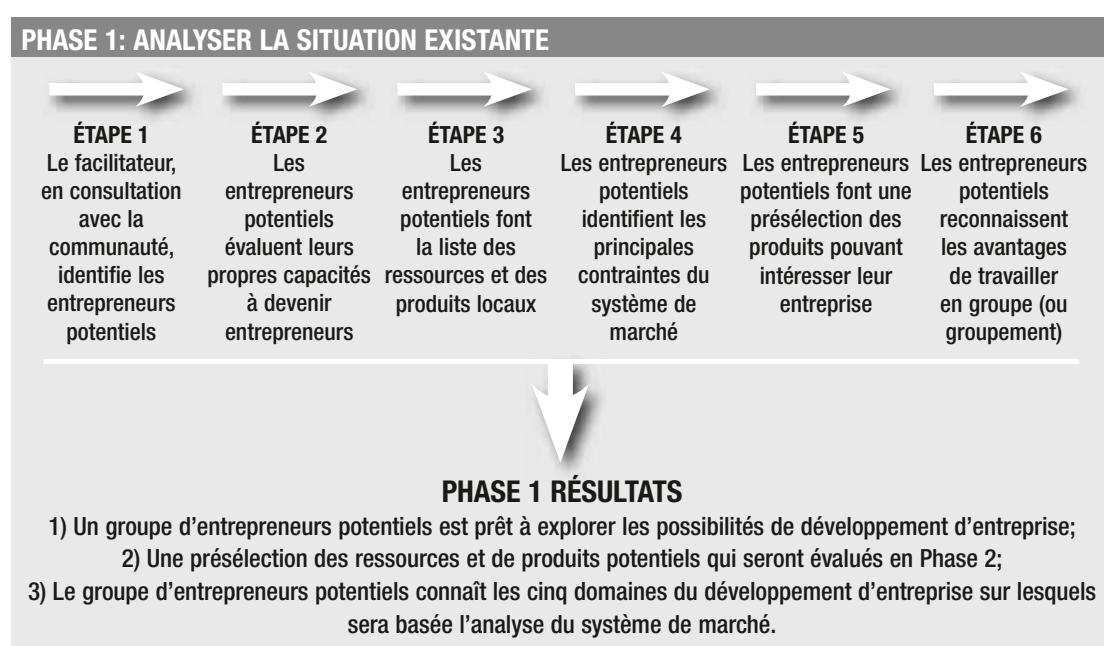
L'ADM est un cadre de planification des entreprises de produits forestiers. La phase préliminaire, qui peut être considérée comme la 'Phase 0', fournit l'occasion d'effectuer les études de base et de conduire des activités de planification qui doivent être accomplies avant que tout soutien soit apporté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

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

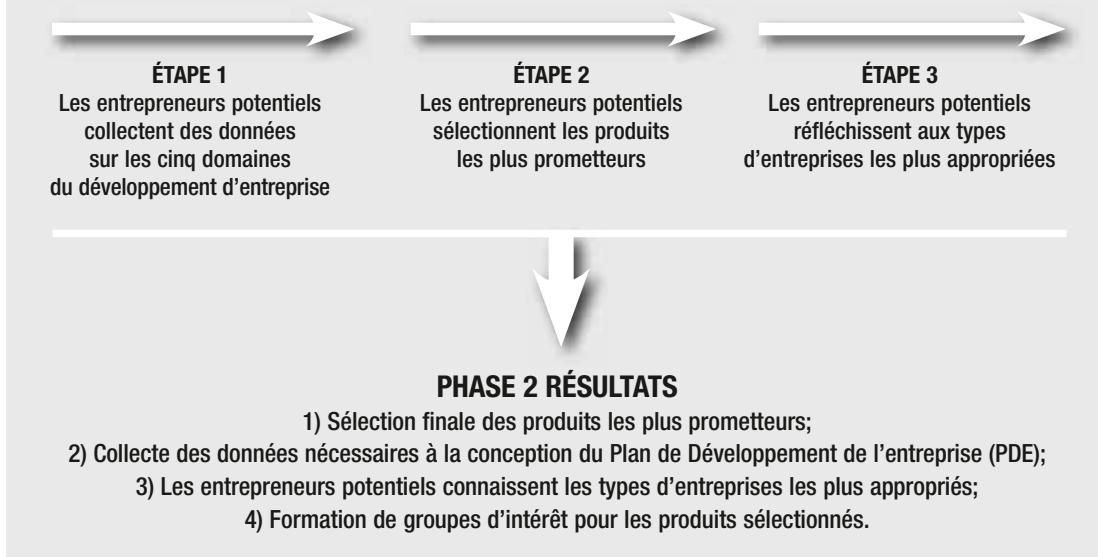
Les Phases 3 et 4 sont des phases d'appui. La Phase 3 aide les entrepreneurs à préparer leurs plans d'entreprise, et la Phase 4 les aide à faire démarrer leurs entreprises.

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

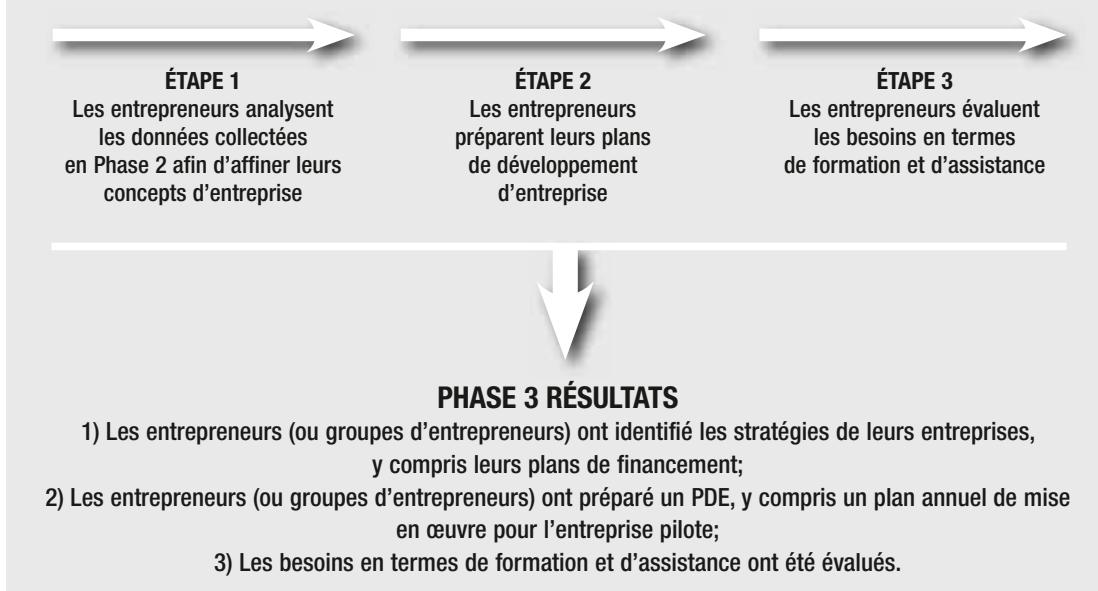
Voir ci-dessous la présentation des quatre phases et des étapes qui leur correspondent.



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



PHASE 3: PRÉPARER LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE



PHASE 4: APPUYER LE DÉMARRAGE DE L'ENTREPRISE



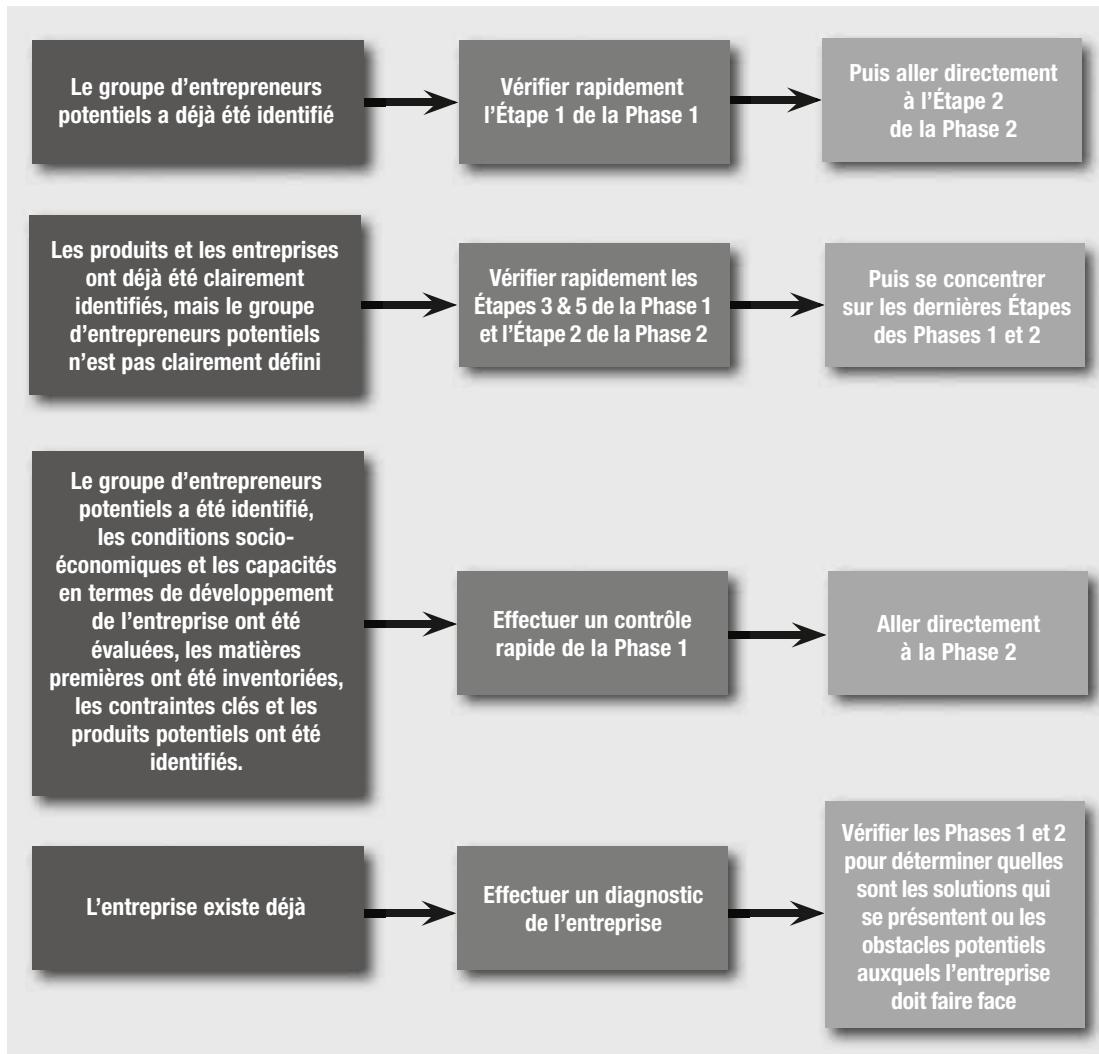
PHASE 4 RÉSULTATS

- 1) Les entrepreneurs mobilisent l'aide dont ils ont besoin durant la phase de démarrage de leur entreprise;
- 2) Les entrepreneurs lancent les premières activités de leurs entreprises (avec le soutien des facilitateurs);
- 3) Les entrepreneurs se sont familiarisés avec les outils de suivi des activités de l'entreprise et peuvent en évaluer les résultats.

1.3 Points d'entrée dans le processus ADM

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

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



1.4 Le processus ADM peut être adapté aux besoins du projet

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

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



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

	<p>1-2 heures</p>
Objectifs d'apprentissage 	<p>À la fin de la session les participants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pourront expliquer le processus ADM à travers deux filtres qu'ils dessineront et qui leur permettront de commenter le processus de sélection; • pourront expliquer le déroulement du processus ADM et plus particulièrement les quatre phases; • conviendront de se concentrer sur la première phase du processus ADM.
Documents didactiques pour la session 	<p>Préparer les documents didactiques suivants, en vous assurant qu'ils ont tous été traduits dans les langues locales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • une représentation du processus ADM sur un tableau à feuilles. Cette affiche servira de feuille de route pour le reste de la session de formation; • plusieurs exemplaires du diagramme du filtre ADM pour les participants; • plusieurs exemplaires du schéma illustrant le processus ADM pour les participants; • un tableau vierge (qui n'a pas été rempli) sur une feuille du tableau, intitulé Les différences entre les approches traditionnelles de développement des moyens d'existence et l'approche de développement d'entreprise. Ce tableau apparaît dans l'Outil 1; • un feuillet joint/copie du tableau de l'Outil 1 mentionné au point précédent; • une liste d'exemples de projets qui ont utilisé le processus ADM pour atteindre une variété d'objectifs.
Outils de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Outil 1 – Différences entre l'approche traditionnelle de développement des moyens d'existence et l'approche de développement d'entreprise; • Outil 2 – Schéma ADM; • Outil 3 – Le Diagramme du filtre.
<p>Faciliter la session</p> <p>1. Avant d'expliquer les principaux objectifs de l'approche ADM, posez aux participants les questions suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pourquoi cette session sur le développement d'entreprise a-t-elle lieu à ce moment précis? • Pourquoi la formation est-elle conduite sur ce site? • D'après les participants, comment le projet pourra-t-il renforcer leurs connaissances et leurs compétences en termes de développement d'entreprise? <p>Donnez-leur du temps pour réfléchir à ces questions et pour en discuter.</p> <p>Vous présenterez ensuite le programme de formation, en expliquant l'importance des sessions en salle de classe, des exercices sur le terrain, et en dernier lieu celle de la mise en œuvre du processus sur le site.</p>	

Suite page suivante

2. Donnez des exemples de projets qui appliquent le processus ADM dans votre pays et/ou dans d'autres pays (consultez le site web de la FAO sur le développement d'entreprises communautaires <http://www.fao.org/forestry/enterprises/25494/en/>).
 3. Étudier les différences entre l'approche traditionnelle de développement des moyens d'existence et l'approche de développement d'entreprise.
 - Afficher au mur une feuille de tableau vierge (qui n'a pas encore été remplie) avec le titre Les différences entre l'approche traditionnelle de développement des moyens d'existence et l'approche de développement d'entreprise.
 - Subdiviser les participants en sous-groupes et demandez-leur de réfléchir aux différences possibles entre ces deux approches.
 - Partager les résultats des sous-groupes avec tous les participants et les noter sur la feuille du tableau.
 - Enrichir les réponses des participants avec des informations tirées de l'Outil 1.
- Pour être sûr que tous les participants ont bien compris le développement d'entreprise, organisez un jeu de rôle au cours duquel les participants présenteront leurs concepts aux autres.
4. Distribuer un exemplaire de tout l'Outil 1 (traduit) aux participants.
 5. Introduire le processus ADM:
 - Expliquer le déroulement général du processus ADM en dévoilant progressivement le schéma du processus, phase par phase. Ne présentez pas encore les étapes spécifiques de chaque phase.
 - Soulignez les principaux objectifs et les résultats attendus de chaque phase.
 - Montrer les relations et les liens entre chaque phase.
 - Insistez sur la souplesse nécessaire à l'application du processus. Dans certains cas, il ne sera pas nécessaire de commencer au début du processus ou d'inclure toutes les étapes.
 6. Commencez au début:
 - Les entrepreneurs et les produits sont sélectionnés en Phases 1 et 2.
 - Expliquez le processus de sélection mis en place en Phases 1 et 2 en présentant le diagramme du filtre de l'Outil 3.
 - Expliquez le processus de sélection minutieuse qui se base sur les critères des cinq domaines du développement d'entreprise.
 7. Demandez aux participants s'ils connaissent d'autres outils de planification pour le développement d'entreprise ou d'activités commerciales. Demandez-leur de décrire les ressemblances et les différences entre ces outils et le processus ADM, en tenant compte des facteurs économiques, sociaux, juridiques, institutionnels et écologiques.
 8. Distribuez des exemplaires du schéma du processus ADM et du diagramme du filtre.

Suggestions pour la facilitation 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayez à disposition des exemples d'expériences ADM réussies que vous pourrez partager avec les participants. Les exemples peuvent parfois être plus éclairants que des explications. Pensez à votre propre expérience ou trouvez des exemples sur le site web de la FAO consacré au développement d'entreprises communautaires: http://www.fao.org/forestry/enterprises/fr/. • Dessinez à l'avance le schéma du processus ADM et l'illustration du diagramme du filtre sur des feuilles du tableau. • Assurez-vous d'avoir un exemplaire du schéma ADM et du diagramme du filtre pour chaque participant.
---	--

SECTION 2: Principes guidant l'approche ADM



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

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

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

A. Durabilité de la ressource

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

B. Durabilité sociale

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

C. Durabilité du marché

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

D. Durabilité juridique et institutionnelle

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

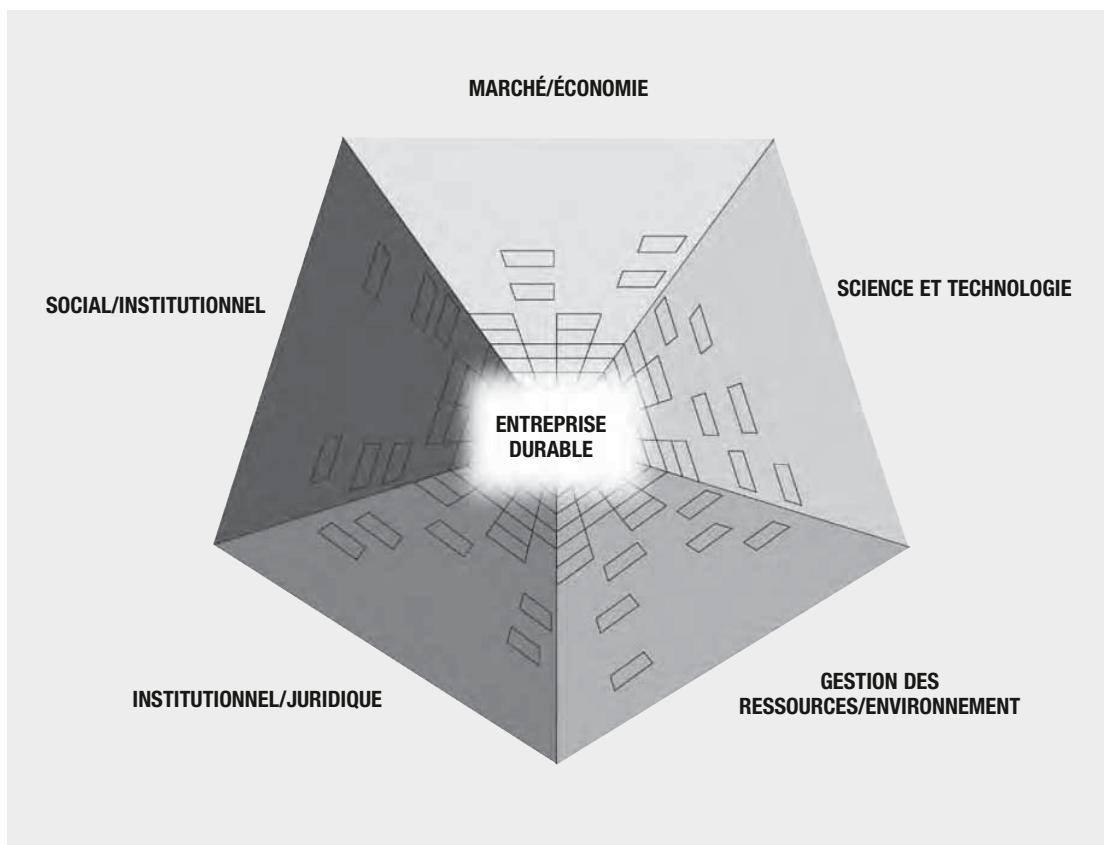
E. Durabilité technologique

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

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

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

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



Les cinq domaines sont les suivants:

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

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

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



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

2.2 Pertinence pour les entreprises basées sur les ressources naturelles

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

2.3 Attention accordée à la parité hommes-femmes

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



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

2.4 Le rôle central des entrepreneurs

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

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

2.5 Créer des alliances stratégiques

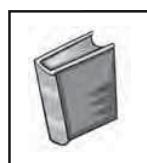
En raison de la variété des compétences nécessaires, certaines liées à la production ou à la gestion des forêts, d'autres au marketing et à la gestion d'entreprises, ou d'autres encore associées à la technologie ou aux questions de politique générale, un unique prestataire de services ne suffira pas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

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

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

Renforcement des structures locales de mise en œuvre

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



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



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

	1.5-2 heures
Objectifs d'apprentissage 	<p>À la fin de la session les participants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pourront citer des exemples, basés sur leur propre expérience, et ayant un rapport avec les principes ADM (et plus particulièrement avec les cinq caractéristiques de durabilité). • pourront expliquer ce qui se passera si une des caractéristiques de durabilité est omise.
Documents didactiques pour la session 	<p>Préparer les documents didactiques suivants, en vous assurant qu'ils ont tous été traduits dans les langues locales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • un diagramme des cinq caractéristiques de durabilité sur une feuille du tableau (voir Outil 6); • une liste de définitions et d'exemples se rapportant aux cinq caractéristiques (voir Outil 6); • des exemples d'approche ADM utilisée pour des produits qui ne sont pas des produits forestiers; • une feuille du tableau et des feuillets à distribuer qui illustrent les différences potentielles entre une affaire commerciale basée sur des produits agricoles et une affaire basée sur des produits forestiers (voir Outil 7); • des exemples d'entreprises qui ont fait faillite en raison d'influences extérieures qui se sont exercées sur le choix de la production ou sur la stratégie d'entreprise; • des exemples de projets qui ont échoué, car ils étaient basés sur des produits faibles; • une feuille de tableau et des feuillets à distribuer qui énumèrent les prestataires de services potentiels ou les partenaires commerciaux.
Outils de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Outil 6 – Les cinq caractéristiques de la durabilité: définitions, exemples et exercices; • Outil 7 – Liste de contrôle des différences entre les produits forestiers et les produits agricoles.
Faciliter la session <ol style="list-style-type: none"> 1. Résumer les discussions de la précédente session de formation sur les objectifs et le processus de l'ADM, et présenter les principes directeurs de l'ADM. 2. Les participants réfléchissent aux principes de l'approche ADM: <ul style="list-style-type: none"> • Divisez les participants en petits groupes (4-5 personnes par groupe). • Racontez l'histoire d'une application réussie de l'ADM dans la région (pour un exemple, voir l'encadré). Demandez aux participants de parler d'opérations commerciales ou d'entreprises viables dans leurs propres villages ou districts. • Inscrivez sur une feuille du tableau les thèmes dont les petits groupes devront débattre: 	

Suite page suivante

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

Suite page suivante

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

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

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

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

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

Suggestions pour la facilitation



Encouragez les participants à parler de leur expérience.

SECTION 3:

Principaux outils et méthodes

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

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

3.1 Utiliser des méthodes et des outils participatifs

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

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

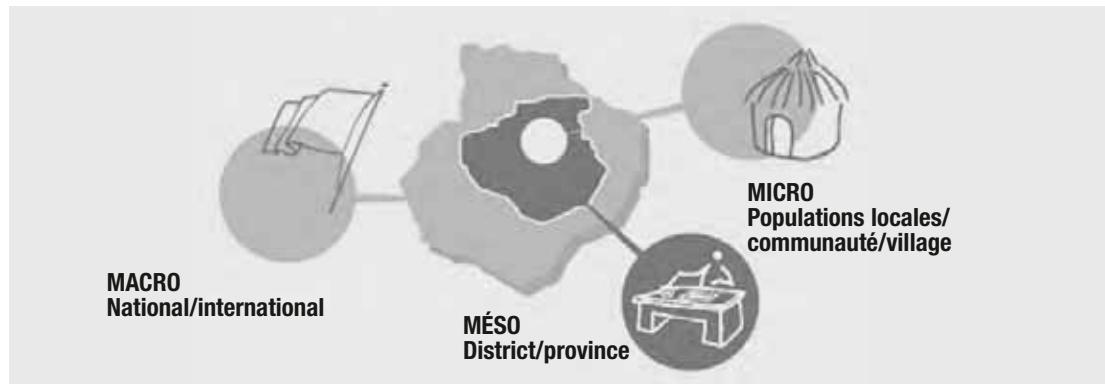
L'Outil 8 fait ressortir les activités auxquelles participe le facilitateur et où il joue un rôle crucial dans un projet qui utilise l'approche ADM.

3.2 Niveaux de collecte d'informations pour l'ADM

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

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

Niveaux de collecte d'informations pour l'ADM



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

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

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

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

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

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

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

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

SECTION 4:

Présentation des concepts dans le contexte de l'ADM

4.1 Terminologie spécifique à l'ADM

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

4.1.1 Les différences entre la vente et le marketing

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

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

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

4.1.2 Le marché ou l'environnement du marché

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

4.1.3 L'entrepreneur

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

4.1.4 Le système de marché

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

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

4.1.5 Acteurs: directs et indirects

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

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

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

4.1.6 La filière

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



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

4.1.7 Valeur ajoutée

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

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

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

4.1.8 Les différences entre une ressource et un produit

LES RESSOURCES SONT	des 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.
LES PRODUITS SONT	des biens et services produits à la suite d'un apport de ressources et/ou de travail (FAO, 1996). 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.

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

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

4.1.9 Plan de développement d'entreprise

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

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



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

	<p>1.5-2 heures</p>
Objectifs d'apprentissage 	<p>Objectifs À fin de la session, les participants pourront:</p> <ul style="list-style-type: none"> • présenter au moins deux différences qui distinguent la vente par rapport au marketing; • expliquer les différences entre les acteurs directs et indirects et comment ils se rapportent au système du marché; • expliquer le besoin de valeur ajoutée et la participation des acteurs indirects au marketing; • expliquer pourquoi il est important de distinguer les ressources et les produits, et quelles sont leurs différences.
Documents didactiques pour la session 	<p>Préparez les documents suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • une feuille du tableau sur laquelle vous inscrirez le titre 'vente'; • une feuille de tableau sur laquelle vous inscrirez le titre 'marketing'; • une liste de quatre groupes de participants aux connaissances et expériences commerciales diverses; • des fiches vierges; • une feuille du tableau où sera inscrite la liste des différentes caractéristiques de la vente et du marketing; • des produits locaux provenant de sources similaires, à des stades différents de transformation et d'emballage: par exemple, des feuilles de thé en vrac, des feuilles de thé en boîte et des feuilles de thé emballées sous vide; • une représentation de la chaîne de commercialisation d'un produit que les participants connaissent bien; • la liste des acteurs et de leurs fonctions au sein de la chaîne de commercialisation. Voir l'exemple ci-dessus; • une feuille de tableau qui présente la liste des principales définitions des termes utilisés dans l'ADM; • des feuillets à distribuer à tous les participants, avec la définition des principaux termes utilisés dans l'ADM.
Outils de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Outil 11 – Les différences entre la vente et le marketing; • Outil 12 – Valeur ajoutée; • Outil14 – Vue d'ensemble des ressources et des produits potentiels dans la région du projet.

Suite page suivante

Faciliter la session

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

Suite page suivante

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

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

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

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

Suggestions pour la facilitation



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

SECTION 5:

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

Êtes-vous prêt à utiliser ces Fiches conseil?

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

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

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

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

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

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

SECTION 6:

La mise en route

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

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

Comprendre le contexte local

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

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

Pour obtenir ces informations, vous devrez:

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

Préparer les outils pour les activités de terrain

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

Pour obtenir ces informations, vous devrez:

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

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

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

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

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

Définissez votre zone d'intervention au sein du site attribué

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

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

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

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

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

Vous devrez, avec le personnel du projet du bureau:

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

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

Illustration du diagramme du filtre en Gambie



Outils pour faciliter les sessions¹

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

Sun Tsé. Ancien philosophe chinois

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



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

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

Suite page suivante

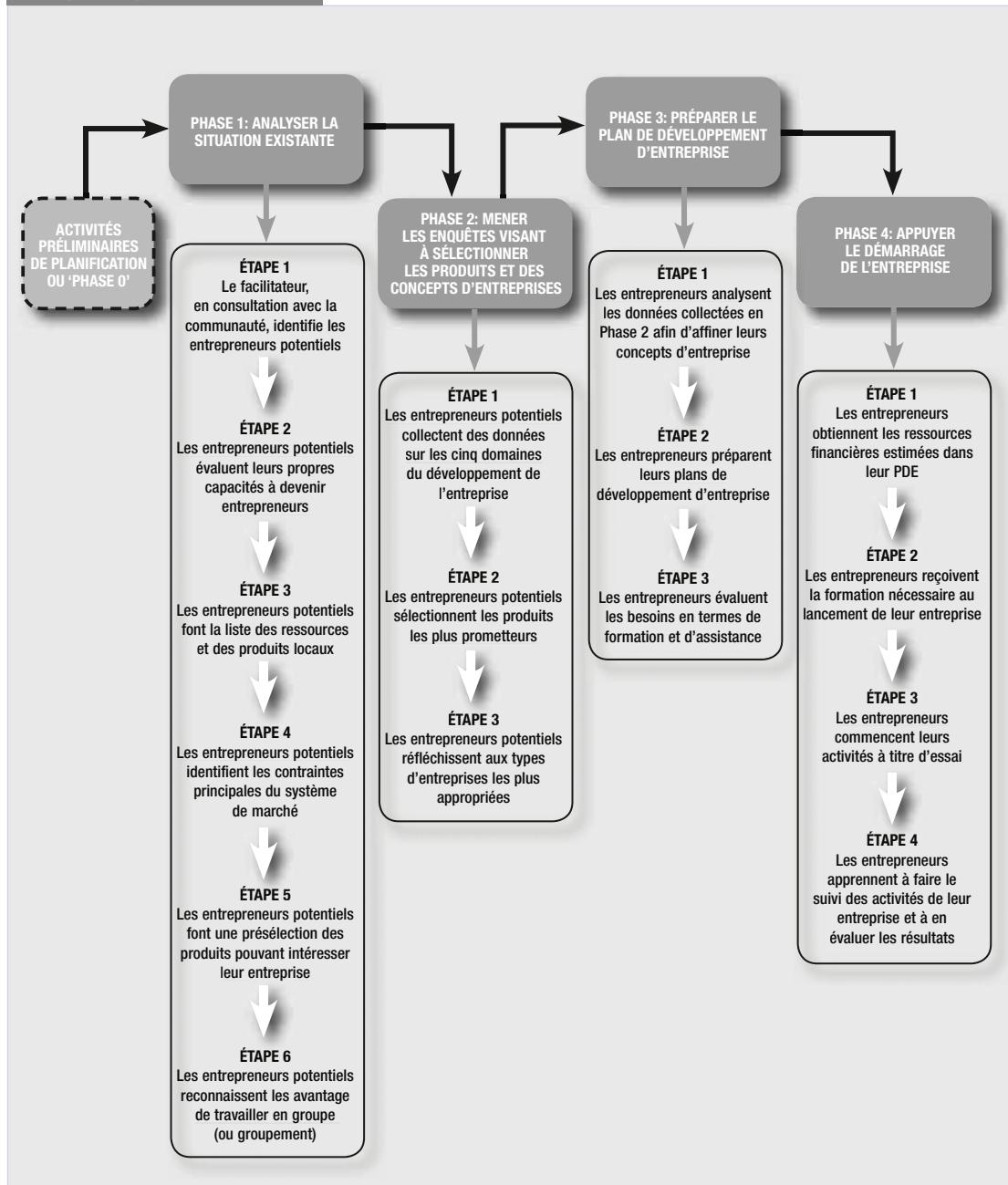
CARACTÉRISTIQUES DE L'APPROCHE TRADITIONNELLE DE DÉVELOPPEMENT DES MOYENS D'EXISTENCE	CARACTÉRISTIQUES DE L'APPROCHE DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE
Les entrepreneurs décident de conduire une activité sans analyser en détail son potentiel, ou sans la comparer à d'autres options.	Les entrepreneurs analysent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

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



Outil 2 – Schéma ADM

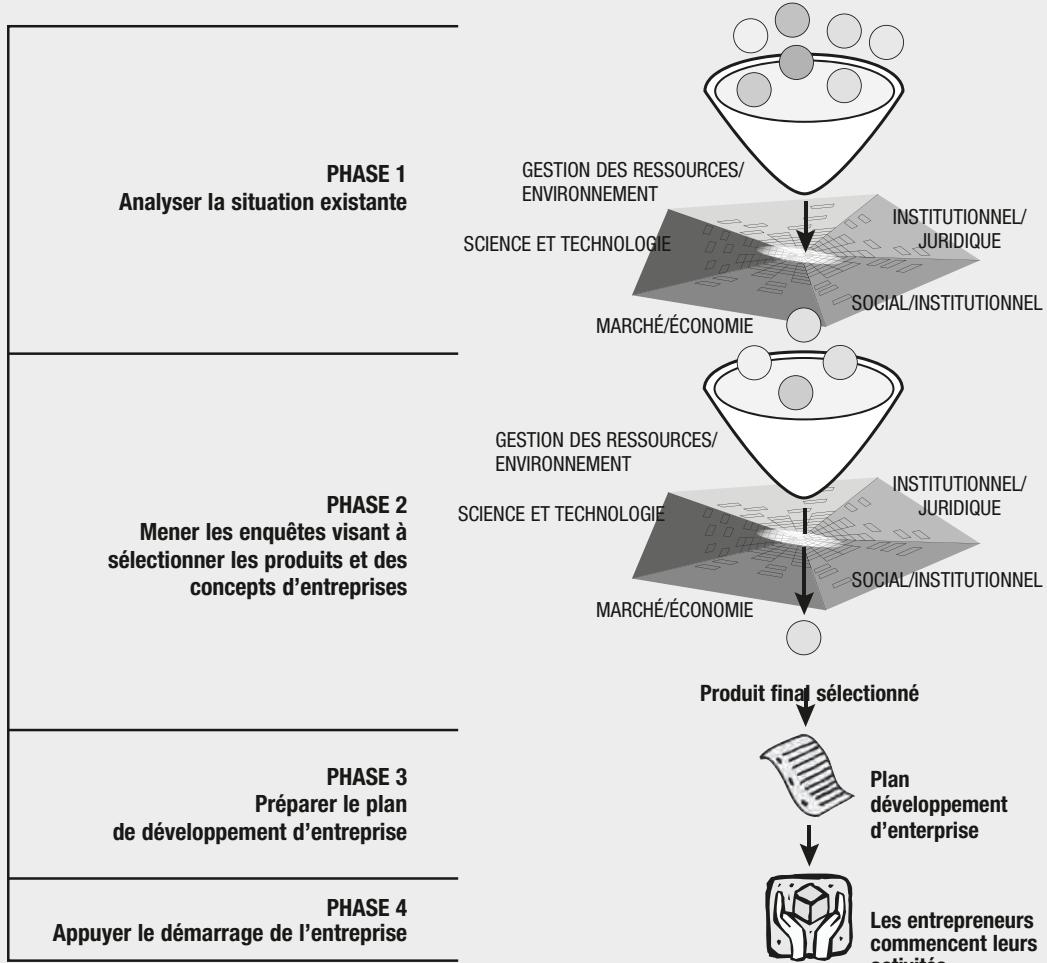
Les quatre phases de l'ADM





Outil 3 – Le diagramme du filtre

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



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



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

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



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



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

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

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

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

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



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

Durabilité des ressources

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

Exemples

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

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

Durabilité sociale

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

Exemples

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

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

Durabilité juridique

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

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

Exemples

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

Durabilité du marché

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

Exemples

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

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

La durabilité technologique

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

Exemples

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

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

Les cinq types de durabilité: exercices

Instructions

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

Étude de cas

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

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

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

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

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

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

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

Questions

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



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

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

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

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



Outil 8 – Le rôle du facilitateur

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

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

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

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

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

B. Impliquez les entrepreneurs dès le début du processus

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

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

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

D. Choisissez des outils et des documents didactiques appropriés

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

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

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



Outil 9 – Créer des alliances stratégiques

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

Example

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.



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

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

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

Les indicateurs utilisés sont pertinents et faciles à comprendre.

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

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

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

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

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

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

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

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

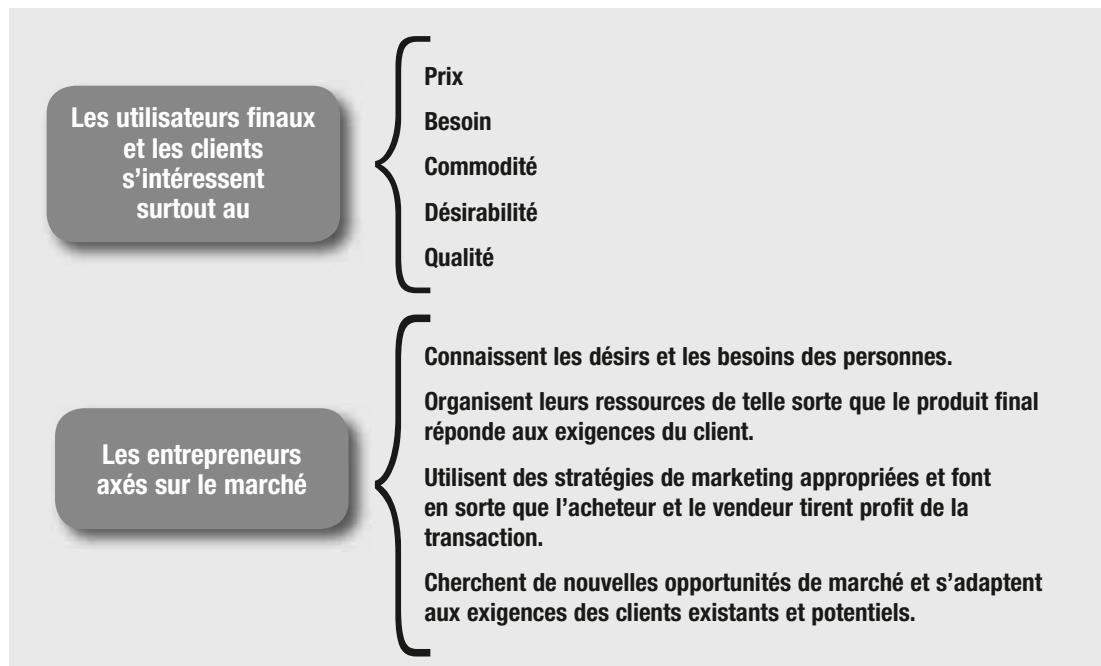
Les entrepreneurs sont réunis en équipes et formés à la collecte d'informations.

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



Outil 11 – Les différences entre la vente et le marketing

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



Exercice 1

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

Posez les questions suivantes aux participants:

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

Exercice 2

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

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



Outil 12 – Valeur ajoutée

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

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

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





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

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

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

Sources externes de financement	Atouts	Faiblesses
Sources internes de financement		

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

	Règles et réglementations
Accès aux ressources	
Production	
Transformation	
Transport	
Commerce	

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

Statuts juridiques possibles	Atouts	Faiblesses

Pour préparer ces tableaux, vous devrez:

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



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

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

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

Suite page suivante

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

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



Outil 15 – Définition de la zone d'intervention

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

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

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

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

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

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



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

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



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

Considérez ces deux questions:

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

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

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



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

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



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

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

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



Outil 20 – Tâches du facilitateur tout au long du processus

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

Suite page suivante

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

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

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

Glossaire ADM

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

Acteurs: acteurs directs et indirects

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

Analyse de filière

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

Approvisionnement

Achats auprès de fournisseurs.

Capital propre

L'argent investi dans une affaire par ses propriétaires.

Chaîne de commercialisation

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

Cinq domaines du développement d'entreprise

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

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

Circuit de distribution

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

Client

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

Concurrent

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

Consommateur

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

Contrat

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

Coûts fixes

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

Coûts variables

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

Demande

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

Dépréciation

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

Développement de produit

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

Diversification

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

Enquête de référence

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

Entrepreneur

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

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

Environnement du marché

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

Épargne

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

Étude de faisabilité

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

Étude/enquête de marché

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

Évaluation

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

Facilitateur

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

Filière

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

Investissement

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

L'ADM et l'administration locale

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

L'ADM et le personnel des ONG

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

L'ADM et les fonctionnaires du gouvernement central

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

Les 5 composantes du marketing/Les 5 P

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

Liquidités

Registres détaillés des sommes reçues et payées par l'entreprise

Marché (marketplace)

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

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

Marché (market)

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

Marketing

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

Plan de développement d'entreprise (PDE)

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

Planification de la production

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

Prestataire de services

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

Prêt

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

Produit

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

Produits forestiers

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

Produit forestier non ligneux (PFLN)

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 PFLN 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 PFLN.

Produits ligneux

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

Promotion

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

Registre

Livre comptable résumant les informations financières

Rentabilité

Le revenu de l'entreprise sans ses dépenses.

Ressources

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

Revenu

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

Seuil de rentabilité

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

Spécialiste en ADM

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

Structure d'appui financier

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

Subvention

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

Suivi des activités

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

Système de marché

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

Taille du marché

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

Valeur ajoutée

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

Vente

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

POUR TOUT COMPLÉMENT D'INFORMATION, Veuillez contacter:

Sophie Grouwels

Forestière (développement de petites entreprises)

Division des politiques, économie et produits forestières (FOE)

Département des forêts

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

Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie

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

Sophie.Grouwels@fao.org

Site web d'entreprises forestières communautaires:

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