

Fiches conseil au facilitateur de terrain: Appuyer le démarrage des entreprises

MODULE 4



Fiches conseil au facilitateur de terrain: Appuyer le démarrage des entreprises

MODULE 4



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

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

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

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

Table des matières

Symboliques qui seront utilisés à travers tous les FCFT	iii
PHASE 4: APPUYER LE DÉMARRAGE DES ENTREPRISES	1
ÉTAPE 1:	
Les entrepreneurs obtiennent les ressources financières estimées dans leur PDE	3
Organisez votre formation sur “Obtenir les ressources financières estimées dans le pde”	4
ÉTAPE 2:	
Les entrepreneurs reçoivent la formation nécessaire au lancement de leur entreprise	7
Organisez votre formation sur “Recevoir la formation nécessaire au lancement de l’entreprise”	8
ÉTAPE 3:	
Les entrepreneurs commencent leurs activités à titre d’essai.	10
Organisez votre formation sur “Commencer les activités à titre d’essai”	11
ÉTAPE 4:	
Les entrepreneurs apprennent à faire le suivi des activités de leur entreprise et à en évaluer les résultats	13
Organisez votre formation sur “Apprendre à faire le suivi des activités de l’entreprise et à en évaluer les résultats”	14
OUTILS UTILES POUR FACILITER LA SESSION DE FORMATION	
Outil 1 – Principes de base régissant la création de Groupes d’épargne et de crédit (GEC), règles et réglementations	18
Outil 2 – Gérer un fonds d’avances remboursables	22
Outil 3 – Gérer un compte d’épargne dans une banque	24
Outil 4 – Identifier les agents de formation	26
Outil 5 – Exemple de liste d’agences de formation.	28
Outil 6 – Négocier les conditions de la fourniture de services de formation.	29
Outil 7 – Introduire la facilitation de la période d’essai.	30
Outil 8 – Calendrier suggéré pour la planification de la période d’essai	31
Outil 9 – Erreurs et obstacles pouvant surgir durant la période d’essai, et mesures correctives qui leur correspondent	32

Outil 10 – Soutenir les premières productions	33
Outil 11 – Soutien à la première entrée sur le marché.	34
Outil 12 – Encourager les entrepreneurs à créer des groupes à vocation commerciale.	36
Outil 13 – Créer un Système participatif d'informations sur les marchés (SIM)	38
Outil 14 – Règles de conduite et comportement approprié aux activités commerciales	41
Outil 15 – Établir des contrats	43
Outil 16 – Développer les techniques de négociation des entrepreneurs	45
Outil 17 – Facilitation de l'évaluation de la performance des entreprises	48
Outil 18 – Analyse SWOT	52
Outil 19 – Analyser les changements et préparer les prochaines étapes	53
Outil 20 – Formulaire de suivi pour la phase de démarrage.	55
Outil 21 – Formulaires de suivi employés au Mali	59
Outil 22 – Formulaires de suivi utilisés durant la phase et les opérations de démarrage	60

Symboles qui seront utilisés à travers tous les FCFT



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



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



Objectifs d'apprentissage d'un atelier



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



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



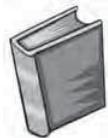
Quelques suggestions pour la facilitation



Informations et conseils utiles



Référence aux Fiches conseil au facilitateur de terrain



Référence au manuel ADM



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



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



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



Activité qui encouragera l'équilibre des genres

PHASE 4: APPUYER LE DÉMARRAGE DES ENTREPRISES

Introduction

Certains entrepreneurs ou groupes d'entrepreneurs ont maintenant été identifiés et leurs PDE ont été acceptés. L'équipe de gestion du projet et les entrepreneurs savent de quelles formations et de quel type d'assistance ils ont besoin. En règle générale ils devront:

- établir des contacts avec les structures d'appui financières;
- commencer la préparation technique;
- créer des alliances avec les prestataires de services;
- développer leurs capacités de suivi des performances des entreprises.

L'objectif de la Phase 4

L'objectif de la Phase 4 consiste à aider le facilitateur à identifier les manières de soutenir les entrepreneurs durant la phase de démarrage de leurs entreprises.

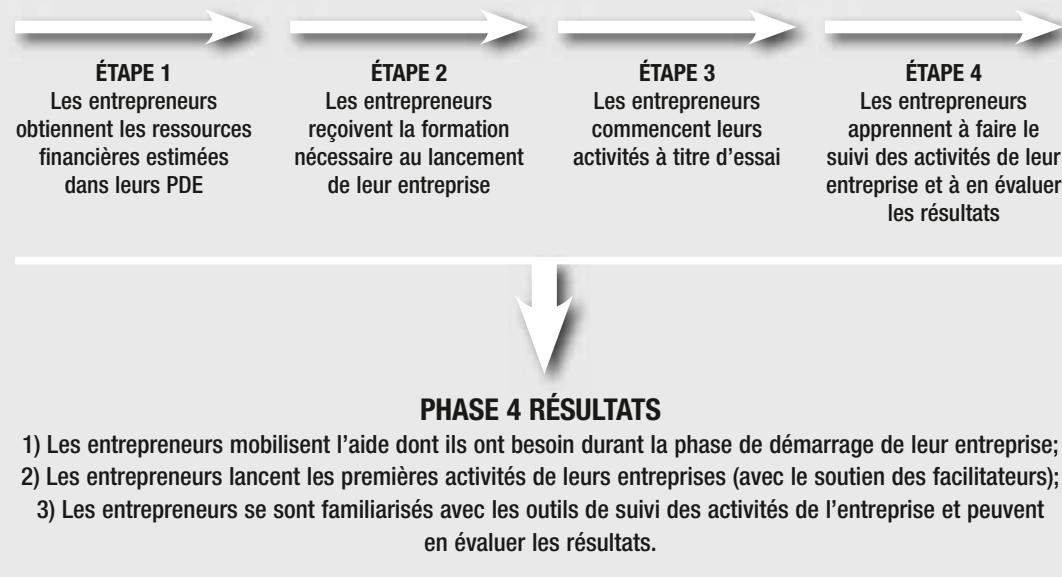
La Phase 4 s'efforcera avant tout d'aider les entreprises à décoller en leur fournissant un appui pour surmonter les contraintes suivantes:

- manque d'intérêt des institutions financières à l'égard des micro-entreprises;
- manque de compétences techniques;
- informations insuffisantes sur les marchés;
- connaissance limitée des structures de soutien disponibles.



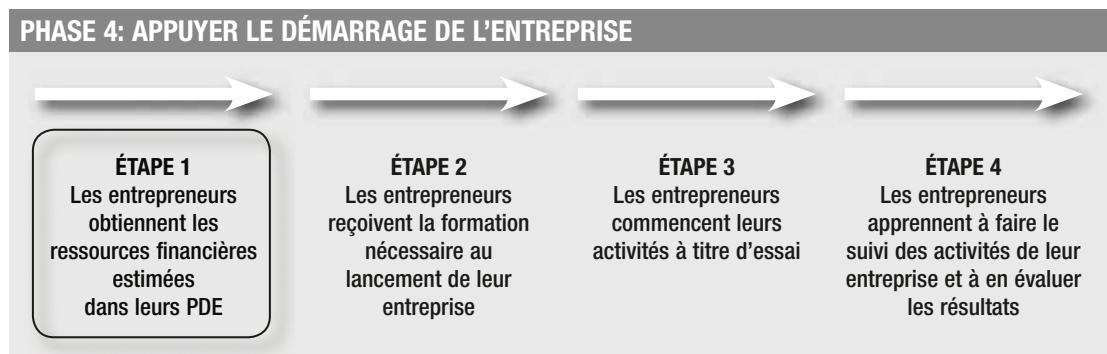
L'équipe de gestion du projet et le facilitateur qui soutiendront les entrepreneurs (ou/et des groupes d'entrepreneurs) continueront cependant à agir en toute neutralité, en facilitant le processus plutôt qu'en le mettant en œuvre au nom des entrepreneurs. Les entrepreneurs demeurent les décideurs et les principaux acteurs dans leurs entreprises, tandis que le facilitateur et l'équipe du projet guident et soutiennent les entrepreneurs afin qu'ils réussissent à concrétiser leurs PDE. L'importance de ce rôle est telle qu'il est conseillable de solliciter des prestataires de services externes si le facilitateur et l'équipe du projet n'ont pas les compétences pour fournir le soutien requis.

PHASE 4: APPUYER LE DÉMARRAGE DE L'ENTREPRISE



ÉTAPE 1:

Les entrepreneurs obtiennent les ressources financières estimées dans leur PDE



Les entrepreneurs en conduisant l'enquête de la Phase 2, ont collecté des informations sur les sources de financement éventuelles pour leurs entreprises (FCFT 2, Outil 6). Ils ont également pris conscience de l'importance du crédit et des options envisageables pour financer leurs entreprises après avoir participé au jeu « Gérer de l'argent, Gérer des groupes » (FCFT 3, Outil 6).

Durant la Phase 3, les entrepreneurs ont évalué la rentabilité potentielle de leurs entreprises et ont indiqué dans leurs PDE la somme d'argent dont ils auront besoin pour lancer leur affaire commerciale et pour faire face aux besoins financiers à court terme, puis comment ces fonds seront obtenus.

En tant que facilitateur, vous devrez également connaître les entrepreneurs (ou les entreprises fondées sur des groupes qui:

- font une demande de subvention;
- investissent leurs propres fonds dans les entreprises;
- créent des groupes d'épargne et de crédit;
- font des demandes de prêts à court terme;
- font des demandes de prêts à long terme.

Vous devrez également connaître la somme d'argent dont les entrepreneurs ont besoin pour chaque type d'activité, et quand ces fonds seront nécessaires.



Organisez votre formation sur “Obtenir les ressources financières estimées dans le PDE”

	<ul style="list-style-type: none">• L'aide fournie aux entrepreneurs afin qu'ils obtiennent des ressources financières est un processus qui pourra durer d'une semaine à un mois (ou plus), selon le type de crédit et le nombre d'entrepreneurs impliqués.• Les activités de suivi une fois que les entreprises fonctionneront, exigeront un appui régulier durant la première année équivalant probablement à quelques jours supplémentaires de travail.
Objectifs d'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none">• Au terme de la session, le facilitateur pourra faire la liste des activités nécessaires qui aideront les entrepreneurs à obtenir les ressources financières indispensables au démarrage de leur entreprise.
Documents didactiques pour la session 	<ul style="list-style-type: none">• schéma du processus ADM;• résultats de la Phase 3 énumérés sur une feuille du tableau;• les principaux résultats de l'analyse du PDE.
Outils de formation 	<ul style="list-style-type: none">• Outil 1 – Principes de base régissant la création de Groupes d'épargne et de crédit (GEC), règles et réglementations;• Outil 2 – Gérer un fonds d'avances remboursables;• Outil 3 – Gérer des comptes d'épargne dans une banque.

Facilitation de la session

Au niveau du projet

Examinez la politique financière du projet, faites-en part aux entrepreneurs, afin que leurs attentes soient réalistes. Vous devez connaître dans quelle mesure l'institution chef de file est disposée à soutenir les entrepreneurs. L'institution est-elle disposée à contribuer à une avance de fonds sur stock (une partie de la récolte sert de garantie) ou à dégager des fonds de création pour le compte d'épargne obligatoire qui permet d'avoir accès à des prêts?

Résumez les résultats de l'analyse des besoins financiers dans les PDE:

- faire la liste des entreprises/groupes d'entreprises ayant besoin d'un soutien financier;
- faire la liste des différents statuts juridiques et du nombre d'entreprises pour chaque type de statut juridique;
- comptez le nombre d'entreprises par produit;
- résumez le volume total des ventes projetées et le revenu pour la première saison, mois, année;
- faites la liste des principaux segments du marché et de leurs emplacements géographiques.

Avec les structures d'appui financier

Contactez les structures d'appui financier potentielles:

- renseignez-vous sur les services financiers disponibles, sur leurs conditions, et les critères d'éligibilité;

Suite page suivante

- présentez les entrepreneurs et leurs exigences financières. Vous insisterez sur le fait que les entrepreneurs ont déjà suivi tout le processus de planification détaillée et que l'équipe du projet continuera à soutenir les entrepreneurs durant la phase initiale de leur entreprise;
- négociez des conditions avantageuses pour les groupes d'entrepreneurs, car ils représentent souvent un marché plus étendu que celui des entrepreneurs individuels;
- convainquez-les de rendre visite à certains entrepreneurs.

Contactez d'autres structures d'appui potentielles comme les projets/programmes, les donateurs qui offrent des crédits à taux réduits et fournissez-leur les mêmes informations.

Avec les entreprises fondées sur des groupes

Lorsque vous serez prêts, tenez une réunion avec les représentants des entreprises fondées sur des groupes. Durant cette réunion, vous:

- Introduirez les objectifs, les étapes et les résultats de la Phase 4;
- Partagerez les résultats de l'analyse des PDE;
- Expliquerez les principales composantes de la stratégie d'assistance:
 - Lier les entrepreneurs aux services financiers;
 - Organiser des cours de formation technique ou de gestion;
 - Créer des alliances avec les prestataires de services.
- Décrirez les principes et les modalités de soutien:
 - L'équipe du projet ne fournira qu'un soutien direct limité, mais aidera à relier les entrepreneurs aux services dont ils ont besoin pour faire démarrer leurs entreprises.
- Levez les doutes et répondez aux questions afin qu'il n'y ait aucune attente injustifiée.
- Expliquez que vous travaillerez avec chaque groupe d'entrepreneurs à la programmation des activités de formation et d'aide, en commençant par les services financiers.

Notez que comme en Phase 3, vous pourrez organiser des ateliers individuels pour chaque groupe d'entrepreneurs intéressant au même produit, ou créer des petits groupes de personnes s'intéressant au même produit à l'occasion d'un unique atelier.

Préparez chaque groupe de telle sorte qu'il ait accès aux services financiers qui correspondent à son statut et ses besoins

Les facilitateurs exagèrent souvent l'importance des sources externes de crédit dont l'obtention risque souvent de retarder les activités des entreprises. Les entrepreneurs attendent souvent des financements avant de commencer leurs activités. L'obtention de ressources financières risque de prendre beaucoup de temps, et les entrepreneurs pourraient bien avoir oublié ce qu'ils ont appris sur la méthode ADM lorsque les fonds seront disponibles. Dans les cas où le crédit externe est difficile à obtenir, vous devrez insister sur des alternatives telles que les Groupes d'épargne et de crédit (GEC).



Durant la préparation des PDE (Phase 3), vous avez expliqué aux entrepreneurs comment ils peuvent démarrer leurs activités avec un capital limité, en investissant progressivement leurs profits afin d'augmenter les capacités de leur entreprise. Par exemple, au lieu de construire immédiatement un entrepôt, ou une installation de traitement, ils pourraient choisir dans un premier temps de louer ces bâtiments.

1. Pour les groupes ayant besoin de sources internes de crédit:

- Examinez la possibilité de mettre en place des GEC qui leur permettront de s'habituer à la gestion financière

Suite page suivante

au moment du démarrage des entreprises. Les institutions financières sont plus disposées à fournir un crédit aux groupes qui ont déjà une expérience en gestion des crédits.

- Le GEC constitue souvent la meilleure solution pour les micro-entreprises opérant dans des situations où il est difficile d'accéder à des services financiers formels.
- En règle générale, le GEC est créé lorsqu'il est nécessaire de gérer l'argent collectivement, afin de tirer le maximum du capital existant.

Note: En règle générale, les interventions et l'assistance en micro-finance sont fournies par des organisations non gouvernementales possédant déjà des réseaux et un personnel de projet. Lorsque ces services sont disponibles, il est conseillé au projet de collaborer avec eux plutôt que d'essayer de créer seul de nouveaux GEC. En tant que facilitateur, vous devrez connaître les principes de base de mise en place d'un GEC. Pour cela, voir l'Outil 1, Principes régissant la création de GEC, règles et réglementations. Une publication séparée de la FAO propose des directives détaillées s'appliquant aux méthodes de mise en place de groupes autogérés pour la collecte d'épargnes et l'octroi de prêts (Group management of finances, Handbook for micro and small tree and forest product enterprises.) Consulter <http://www.fao.org/forestry/enterprises/25498/fr> pour d'autres informations.

2. Pour les groupes recevant des fonds d'avances remboursables:

- Assurez-vous que les entrepreneurs qui bénéficient de fonds d'avances remboursables soient formés à leur utilisation.
- Voir l'Outil 2, Gérer un fonds d'avances remboursables, pour d'autres détails.

3. Pour les groupes ayant besoin de crédits externes provenant d'institutions financières:

- Décrivez en détail les critères que les entrepreneurs devront satisfaire pour obtenir un crédit des institutions financières.
- En fonction de ces critères, vous aiderez les entrepreneurs à:
 - ajuster leurs PDE de sorte que toutes les informations nécessaires soient incluses;
 - formuler leurs demandes de crédit et à remplir la documentation nécessaire.
- Expliquez les notions de base sur les dépôts en banque en vous servant de l'Outil 3, Gérer les comptes d'épargne dans une banque.

4. Pour les groupes qui ont identifié des donateurs disposés à fournir un prêt à taux réduit ou une subvention:

- Examinez soigneusement le processus que les entrepreneurs devront suivre pour faire une demande de subvention et aidez-les à remplir les formulaires de demande et à ajuster leur PDE en fonction des spécifications des donateurs.

5. Pour tous les groupes et quel que soit le type de crédit choisi:

- Insistez sur le fait que tous les fonds doivent être gérés correctement.
- Organisez une formation de base en gestion financière, y compris en comptabilité et sur l'établissement de relations avec les institutions financières.

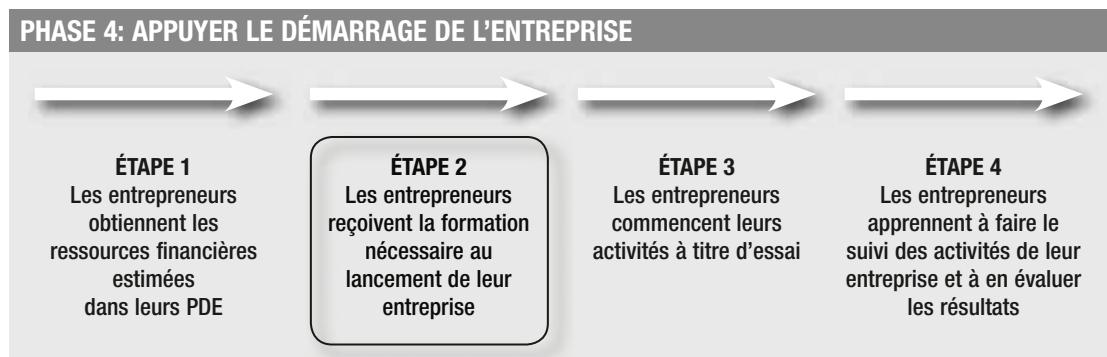
Fournissez un appui durant la mise en œuvre initiale des entreprises:

Il arrive parfois qu'au moment où les entrepreneurs reçoivent leur premier revenu, ils oublient de mettre de l'argent de côté pour les charges d'exploitation ou le remboursement des prêts, et qu'ils le dépensent immédiatement. Ce comportement est tout à fait normal, mais un manque de fonds pour couvrir les charges d'exploitation peut causer la faillite d'une entreprise. Il est donc important de ne pas perdre de vue les entrepreneurs durant la phase initiale de leurs activités.

Soyez présents à leur première vente et conseillez-leur immédiatement de mettre de côté les fonds nécessaires au fonctionnement de leur affaire et au remboursement de leurs dettes.

ÉTAPE 2:

Les entrepreneurs reçoivent la formation nécessaire au lancement de leur entreprise



À ce stade, les entrepreneurs auront acheté l'équipement et les matières premières nécessaires au démarrage de leurs opérations. Même si certains entrepreneurs n'ont pas encore les fonds dont ils ont besoin pour ces achats, passez à l'Étape 2 afin qu'ils poursuivent leurs activités.

Au cours de l'élaboration de leurs PDE, certains entrepreneurs auront pris conscience des lacunes dans leurs connaissances et compétences. Il est impératif de fournir une formation pour combler ces insuffisances avant qu'ils fassent démarrer leurs entreprises. L'Étape 2 concerne l'aide à fournir aux entrepreneurs pour qu'ils acquièrent les connaissances et les compétences nécessaires.

Note: il est parfois difficile de distinguer les activités de formation des Étapes 2 et 3. Les activités de formation de l'Étape 2 sont essentielles pour les entrepreneurs avant le démarrage de leurs entreprises. Les activités présentées à l'Étape 3 peuvent être menées ultérieurement et une fois que l'entreprise est déjà opérationnelle.



Organisez votre formation sur “Recevoir la formation nécessaire au lancement de l’entreprise”

	<ul style="list-style-type: none">• Guider les entrepreneurs pour qu'ils obtiennent les compétences nécessaires à la mise en place des entreprises est un processus qui pourra durer d'une semaine à un mois (ou plus), en fonction des besoins en formation, du nombre d'entrepreneurs, de la logistique et des ressources financières disponibles pour l'assistance.
Objectifs d'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none">• Au terme de la session, le facilitateur pourra faire la liste des activités à déployer pour aider les entrepreneurs à obtenir la formation nécessaire à la mise en place de leurs activités commerciales.
Documents didactiques pour la session 	<ul style="list-style-type: none">• schéma du processus ADM;• résultats de la Phase 3 transcrits sur une feuille du tableau;• principaux résultats de l'analyse du PDE;• tableau énumérant les prestataires de services locaux, régionaux, nationaux, par thème, comme cela a été déterminé en Phase 2.
Outils de formation 	<ul style="list-style-type: none">• Outil 4 – Identifier les organismes de formation;• Outil 5 – Exemple d'une liste d'organismes de formation;• Outil 6 – Négocier les conditions de la fourniture de services de formation.

Facilitation de la session

Au niveau du projet

- Résumer les résultats de l'analyse des PDE qui concernent l'aide à la formation:
 - énumérez les domaines pour lesquels une formation s'est avérée nécessaire.
 - estimatez le nombre d'entrepreneurs ou de groupes d'entrepreneurs qui ont besoin d'une formation.
 - évaluez le nombre d'entrepreneurs qui pourraient avoir besoin de formations similaires, même s'ils ne l'ont pas mentionné dans leurs PDE.
- Passez en revue les éventuelles agences de formation en vous servant de l'Outil 4, Identifier les organismes de formation.
- Reportez-vous au tableau énumérant les prestataires de services locaux, régionaux, nationaux par sujet de formation, tels qu'ils ont été déterminés en Phase 2. (FCFT 2, voir liste de contrôle 4, Outil 13 et la liste de contrôle 6, Outil 16).
- Remplir le tableau en utilisant l'Outil 5 – Exemple de liste d'agences de formation.

Avec les entreprises fondées sur des groupes

Préparez chaque entreprise à recevoir la formation dont ses membres auront besoin en:

- Examinant et en mettant à jour la liste des besoins en formation identifiés dans leurs PDE;
- En discutant des questions pratiques associées à l'organisation des cours de formation des entrepreneurs afin de déterminer:
 - quelle est la disponibilité des participants;

Suite page suivante

- quel est le nombre de participants par cours;
- quelles sont les contraintes en termes de langue, de documents de formation, etc.

Avec les agences de formation

1. Considérez les options de formation dans chacun des cinq domaines du développement d'entreprise:
 - Marketing: La formation pourra traiter de sujets tels que le vocabulaire lié à l'entreprise, la budgétisation, la comptabilité, la gestion des coopératives et des fonds d'épargne, les inventaires et le contrôle des stocks, les liaisons avec les clients, le développement des produits, le contrôle de qualité, la gestion de la production ou l'identification des possibilités commerciales.
 - Gestion des ressources: La formation pourra traiter de sujets tels que les techniques de cueillette et de culture, les mécanismes communautaires pour le contrôle des ressources, la gestion des ressources foncières communes, les droits d'exploitation ou de propriété sur les ressources et produits locaux ainsi que la planification de la gestion des ressources.
 - Développement social: La formation pourra traiter de sujets tels que la formation de groupes, leur renforcement et animation.
 - Institutionnel: La formation pourra traiter de sujets tels que la résolution des conflits liés à la gestion des ressources ou le plaidoyer en faveur de certaines politiques, les lois et les réglementations ayant un rapport avec les produits forestiers.
 - Technologie: La formation pourra traiter de sujets tels que les techniques de transformation et d'entreposage des produits de l'entreprise.

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour renforcer les capacités des entrepreneurs. L'Outil 6 – Négocier les conditions de la fourniture de services de formation, propose une analyse de ces méthodes.

2. Contactez les experts qui offriront une formation aux participants, afin de:

- avoir une vue d'ensemble de leurs programmes de formation et de leurs conditions;
- expliquer les besoins en formation de votre projet et le type de formation requis (l'Outil 6 – Négocier les conditions de la fourniture de services de formation, propose une liste de contrôle des points à prendre en considération lors des négociations avec les services de formation);
- négocier des conditions favorables pour la formation des entreprises fondées sur des groupes;
- les convaincre à rendre visite aux entreprises pour finaliser l'évaluation des besoins en formation.

Suggestions pour la facilitation

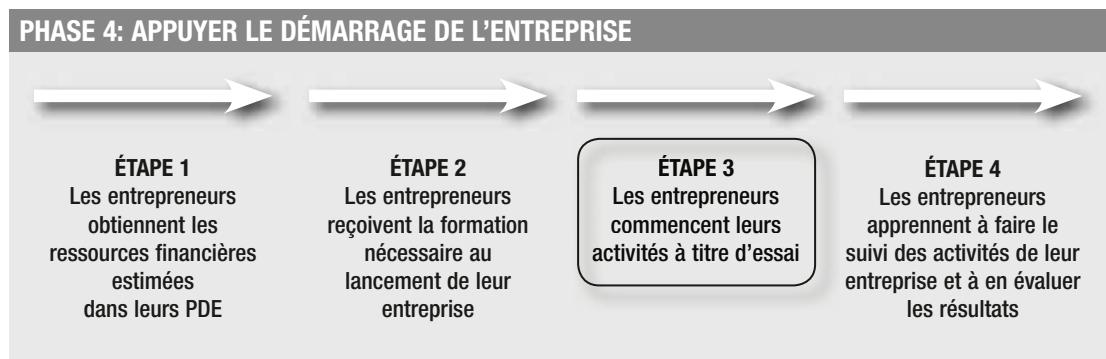


• L'évaluation des besoins en formation est effectuée avant que les entrepreneurs ne mettent en place leurs entreprises et devra être répétée lorsque leurs compétences s'avéreront insuffisantes pour exploiter leur entreprise avec succès. Par exemple, une formation technique est nécessaire lorsqu'un nouveau processus de production est adopté et devra être répétée lorsqu'une nouvelle technologie apparaîtra. D'autres formations techniques comme une formation en comptabilité ou en gestion peuvent être organisées avant ou après la période d'essai (Phase 3, Étape 3).



• L'accès à la formation est une question importante pour les femmes. Assurez-vous que les femmes puissent participer aux cours de formation, par exemple en les organisant en proximité de leurs résidences et à des moments pratiques. La garde des enfants peut aussi être fournie.

ÉTAPE 3: Les entrepreneurs commencent leurs activités à titre d'essai



Les entrepreneurs se sont maintenant procuré des ressources financières et ont été formés. Ils sont maintenant prêts à faire démarrer leurs activités. Néanmoins, ils ont intérêt à démarrer leur production sur une petite échelle pendant une période d'essai avant de se lancer dans la production et la vente à plus grande échelle.

En tant que facilitateur, vous devrez pendant la période d'essai, aider les entrepreneurs à tester les stratégies élaborées précédemment. Cela vous permettra d'identifier les entrepreneurs qui sont résolument engagés dans leur entreprise. Par ailleurs, vous encouragerez les entrepreneurs à créer des réseaux et à former des groupes à vocation commerciale. Votre rôle de facilitateur consistera à renforcer ces groupes en leur fournissant des conseils sur le développement des affaires et en les reliant aux prestataires de service appropriés.



Organisez votre session sur “Commencer les activités à titre d’essai”

	<ul style="list-style-type: none"> Durant la phase d'essai, le facilitateur rendra régulièrement visite aux entreprises. Cette étape peut durer de 3 à 9 mois, selon les calendriers de production et de vente des entreprises.
Objectifs d'apprentissage 	<p>Au terme de la session, les entrepreneurs:</p> <ul style="list-style-type: none"> auront testé leur production, leurs stratégies commerciales et de gestion avec l'appui du facilitateur; auront formé des réseaux ou des groupes d'entrepreneurs; auront compris comment ils peuvent renforcer leurs positions sur leurs marchés.
Documents didactiques pour la session 	<ul style="list-style-type: none"> Schéma du processus ADM; PDE et plans de travail pour la période d'essai.
Outils de formation 	<ul style="list-style-type: none"> Outil 7 – Introduire la facilitation de la période d'essai; Outil 8 – Calendrier suggéré pour la planification de la période d'essai; Outil 9 – Erreurs et obstacles pouvant surgir durant la période d'essai, et mesures correctives qui leur correspondent; Outil 10 – Soutenir les premières productions; Outil 11 – Soutien à la première entrée sur le marché; Outil 12 – Encourager les entrepreneurs à créer des groupes à vocation commerciale; Outil 13 – Créer des Systèmes participatifs d'information sur les marchés (SIM); Outil 14 – Règles de conduite commerciales et comportements corrects; Outil 15 – Etablir des contrats; Outil 16 – Développer les techniques de négociation des entrepreneurs.
Facilitation de la session <p>Période d'essai</p> <p>Durant les premiers stades du développement des entreprises, les entrepreneurs ne sauront pas si les objectifs qu'ils se sont fixés sont réalistes et s'ils produiront les résultats attendus. Il est donc très important que vous collaboriez étroitement avec eux, et si possible que vous organisiez de fréquents ateliers de travail de courte durée. Durant cette période vous devrez:</p> <ul style="list-style-type: none"> examiner et corriger le processus de production si nécessaire, afin de produire un premier lot de produits à tester sur le marché; vous assurer que le premier lot de production soit vendu sur le marché afin d'en vérifier la qualité et d'obtenir les réactions des clients; 	

Suite page suivante

- intégrer au développement d'entreprise les réactions obtenues à partir des tests effectués sur le marché (ajustez la qualité du produit, obtenez des contrats, étudiez la stratégie des prix, concevez des méthodes publicitaires, etc.);
- identifier les études et les formations supplémentaires dont les participants ont besoin avant de passer à une production plus importante.

Organisez un atelier avec les entrepreneurs afin de définir les procédures à suivre durant la période d'essai, ainsi que les modalités de votre assistance. L'outil 7 (Introduire la facilitation de la période d'essai) décrit cet atelier.

Durant la période d'essai

1. Définir le type d'assistance nécessaire

Vous devrez fournir votre aide dans les cinq domaines du développement d'entreprise.

Au cas où les sollicitations des entrepreneurs outrepasserait vos capacités, votre rôle consistera à lier les entrepreneurs à des prestataires de services de développement des affaires (SDA), par exemple à des entrepreneurs chevronnés, des fournisseurs d'équipement, des ONG ou des agences de facilitation, etc.

2. Production

Voir Outil 10 – Soutenir les premières productions.

3. Faire arriver le produit sur le marché

Votre rôle consistera à établir des liens entre les entrepreneurs, les partenaires commerciaux et les clients. Voir Outil 11 – Soutien à la première entrée sur le marché.

4. Exemples de soutien commercial fourni aux entrepreneurs durant le démarrage de leurs entreprises

Il existe de multiples activités de soutien aux affaires commerciales qui peuvent appuyer les entrepreneurs durant la phase d'essai. Les activités particulièrement adaptées aux entrepreneurs s'occupant de produits forestiers sont les suivantes:

- Encourager les entrepreneurs à créer des groupements à vocation commerciale (voir Outil 12);
- Encourager les groupements d'entrepreneurs à:
 - Élaborer des SIM participatifs simples (Outil13);
 - Définir et respecter les règles commerciales (Outil14);
 - Négocier des contrats avec les fournisseurs et/ou les vendeurs (Outil 15);
 - Renforcer leurs positions sur le marché (Outil 16).

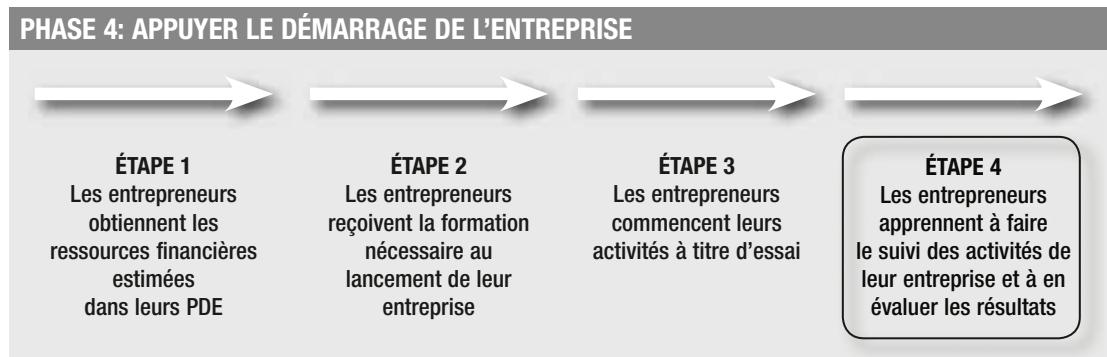
Suggestions pour la facilitation



- Rendez fréquemment visite aux entrepreneurs pour évaluer leurs progrès et leur éviter de faire des erreurs irréparables.
- Les entrepreneurs risquent d'avoir du mal à prendre des décisions par eux-mêmes et auront besoin de votre soutien pour persévérer.

ÉTAPE 4:

Les entrepreneurs apprennent à faire le suivi des activités de leur entreprise et à en évaluer les résultats



Pour acquérir leur indépendance vis-à-vis du personnel du projet et pour agir dans une complète autonomie, les entrepreneurs devront pouvoir suivre les activités de leurs entreprises et réagir aux changements inévitables du marché.

À cette étape, votre rôle consistera à aider les entrepreneurs à mettre en place un système simple de suivi des activités de leurs entreprises.



Organisez votre session sur “Apprendre à faire le suivi des activités de l’entreprise et à en évaluer les résultats”

	<ul style="list-style-type: none"> Le facilitateur rendra régulièrement visite aux entrepreneurs durant la phase d'essai. Cela pourra durer entre 3 et 9 mois, selon les calendriers de production et de vente des entreprises.
Objectifs d'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> Au terme de la session les entrepreneurs auront choisi les outils et les méthodes qui leur serviront à suivre et évaluer leurs activités.
Documents didactiques pour la session 	<ul style="list-style-type: none"> Schéma du processus ADM; PDE et plans de travail pour la période d'essai; registre des activités et de la comptabilité des entreprises.
Outils de formation 	<ul style="list-style-type: none"> Outil 13 – Créer un Système participatif d’informations sur les marchés (SIM); Outil 17 – Facilitation de l’évaluation de la performance des entreprises; Outil 18 – Analyse SWOT; Outil 19 – Analyser les changements et préparer les prochaines étapes; Outil 20 – Formulaire de suivi pour la phase de démarrage; Outil 21 – Formulaires de suivi employés au Mali; Outil 22 – Formulaires de suivi utilisés durant la phase et les opérations de démarrage.
<p>Facilitation de la session</p> <p>1. Organiser un atelier avec les entrepreneurs ou les représentants des groupes d’entrepreneurs afin de définir un système de suivi des activités: Expliquer que le suivi d’une entreprise comprend les aspects suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> Les performances d’une entreprise doivent être évaluées au moins une fois par an pour formuler des objectifs réalistes et remédier aux problèmes potentiels de l’année suivante. <p>2. Évaluer les performances Les entrepreneurs doivent se pencher sur les activités de l’année passée. Ce faisant, ils se rendront compte de ce qui s’est déroulé comme prévu et des objectifs prévus non atteints. En tant que facilitateur, vous devrez les aider à comprendre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ce qui doit être évalué; quelles questions doivent être soulevées; où et comment ces informations devraient être enregistrées. <p>Cette évaluation devrait être effectuée au moins une fois par an, et si possible tous les six mois, car cela permettra aux entrepreneurs de prendre de meilleures décisions.</p>	

Suite page suivante

Pour faciliter cette session, veuillez-vous reporter à l'Outil 17 – Faciliter l'évaluation de la performance des entreprises.

Après avoir brièvement analysé la performance de leurs entreprises, les entrepreneurs risquent de réaliser qu'ils n'ont pas pu atteindre certains de leurs objectifs en raison des changements du contexte commercial. Ils devraient donc conclure que seule l'évaluation régulière de leur contexte commercial leur permettra de définir des plans réalistes.

3. Évaluer le contexte commercial pour identifier les problèmes et affronter les changements

Les entrepreneurs doivent suivre leur environnement commercial, car ils doivent être conscients des changements et de l'incidence de ces changements sur leurs entreprises. Cet aspect sera pris en considération durant la seconde session de l'atelier.

Avec les entrepreneurs vous:

- Examinerez les informations de référence concernant l'environnement commercial qui ont été utilisées en Phase 3 pour la préparation des PDE.
- Élaborerez un système de collecte régulière des informations sur l'environnement commercial.
- Examinerez comment analyser au moins une fois par an les informations permettant de détecter les changements qui pourraient avoir une incidence sur les entreprises.
- Fixer des objectifs réalistes pour le plan d'entreprise du prochain cycle.

L'environnement commercial d'une entreprise ne concerne pas uniquement le marché. Il comprend tous les domaines du développement d'entreprise. Pour réussir, les entreprises doivent s'adapter aux changements juridiques, sociaux, écologiques et techniques.

Pour sensibiliser les entrepreneurs, vous:

- Organiserez une étude de terrain sur l'environnement commercial actuel (comme en Phase 2, mais moins approfondie). Les types d'informations collectées seront similaires à celles qui furent recueillies lors de la préparation des plans de marketing (voir Phase 3, Étapes 1 et 2);
- Facilitez une discussion sur les résultats de l'étude. Organiserez une analyse SWOT (voir Outil 18);
- Discuterez des moyens permettant de collecter des informations. Expliquez que la mise au point d'un Système d'informations sur les marchés (SIM) est une des méthodes les plus utiles. Reportez-vous à l'Outil 13 – Créer un Système participatif d'informations sur les marchés (SIM);
- Discutez de la façon d'analyser régulièrement toutes les nouvelles informations en utilisant l'Outil 19 – Analyser les changements et préparer les prochaines étapes.

4. Suivi des activités des entreprises

Vous aurez probablement besoin d'une variété d'outils pour résumer régulièrement les informations se rapportant au progrès de vos entreprises. Les Outils 20 à 22 offrent des exemples d'outils élaborés par certains projets.

Plan d'action

DETAILED WORK-PLAN FOR MSHUKU TIMBER BUSINESS GROUP					
ACTIVITY	WHO'S INVOLVED	UNIQUE SUPPORT PROVIDED	WHAT NEEDS TO BE PROVIDED	TIME FRAME (PERIOD)	INDICATOR (CONTINUOUS)
1. Holding meeting - Trained members and front line staff with other interest group members	WDC's members - needed for community members	Spice boxes Top hats Marking tape Pens	- 40/11/2014	13/03/2014	- Participants joining the group
2. Filing of forms for registration	Mr T. - Mr. S.C.	Registration forms	Transport to and from	From 20/02/2014 to 30/02/2014	Registration of the group
3. Organisation of equipment	Suppliers for the business Grocery Purchasing Staff (G.P.S.) of members	Plants Flour bags Ropes and Hoses	Transport for the resources	From 01/03/2014 to 08/03/2014	Listed on the checklist
4. Sourcing of logs	Pine workers or Pinelux in the place where	-	-	21/02/2014 20/02/2014	Completion of source plan
5. Setting up Plants - Mr T. - Mr. S.C.	-	-	-	21/02/2014 3/03/2014	Last visited
6. Holding meeting - Trained members and front line staff with other interest group members	-	-	-	05/03/2014	Participants joining the group

Outils utiles pour faciliter la session de formation¹

“C'est en rampant qu'un enfant apprend à se dresser.”

Proverbe africain

¹ Tools should be adapted to the local context, language(s) and specific needs of the project.



Outil 1 – Principes de base régissant la création de Groupes d'épargne et de crédit (GEC), règles et réglementations

Principaux principes qui sous-tendent un GEC

- Un GEC est un groupe d'individus librement choisis qui décident de mettre en commun leurs épargnes et de les conserver en lieu sûr pendant une période spécifique qu'ils auront fixée (cycle) afin de concéder des prêts à ses membres.
- Le groupe détermine ses propres règles d'une manière démocratique et coopérative.
- Le groupe se réunit régulièrement pour collecter les épargnes et gérer les activités de prêts.
- Le groupe a la capacité d'épargner et le besoin d'avoir accès à des prêts.
- Au terme du cycle, les fonds sont redistribués et un nouveau cycle est entamé.
- La valeur du fonds d'épargne augmente au fil du temps grâce aux frais de gestion payés sur les emprunts.
- Les droits de vote sont égaux pour chaque membre quel que soit le montant de la somme contribuée.
- Les membres du groupe peuvent utiliser les fonds pour des urgences et/ou pour financer des activités communautaires par le biais du Fonds d'urgence/social.
- Les fonds appartiennent collectivement au groupe jusqu'à la nouvelle redistribution du capital.
- Chaque cycle possède son propre comité de gestion élu par tous les membres du groupe.

Les GEC sont créés pour mobiliser des fonds de roulement pour l'entreprise

En règle générale, les groupes d'épargne et de crédit sont créés pour gérer collectivement des sommes d'argent et optimiser le capital disponible. Ces groupes enseigneront à leurs membres les bonnes pratiques d'épargne et de gestion et, sur le long terme ils faciliteront leur accès aux emprunts. Lorsque des GEC sont mis en place pour soutenir la création d'entreprises, ils ont pour objectif de rassembler des fonds de roulement.

Cela signifie que:

- les membres du Groupe qui économisent déjà pour d'autres raisons, épargneront dorénavant pour les activités de développement d'entreprise, et risquent d'être peu enclins à assumer les risques associés aux prêts;
- les membres du groupe souhaiteront peut-être définir des règles établissant des limites aux services d'épargne et de prêts accordés aux individus, étant donné que l'objectif principal est de servir l'entreprise du groupe;
- les membres du groupe souhaiteront peut-être inclure des responsabilités et des obligations d'épargne et de crédit auxquelles seront soumis les membres dans le cadre du règlement régissant l'entreprise de groupe.

Les GEC peuvent aussi être utilisés pour la gestion des risques

La gestion des risques pourrait être la première raison justifiant la création d'un groupe d'épargne et de crédit. Dans ce cas, cet objectif devra être clairement expliqué dans la Constitution (pour des explications complémentaires, veuillez consulter les suggestions sur l'épargne et le crédit et les activités d'épargne).

Réglementation régissant l'épargne et le crédit

Le groupe a besoin de fonds de roulement

Les facteurs suivants doivent être pris en considération lors de la création d'un GEC:

- le coût par unité de production, en tenant compte de questions telles que le délai nécessaire à l'obtention de revenus financiers, les volumes de flux de trésorerie, la saisonnalité, les sources des ressources permettant de fabriquer le produit et le temps de transformation;
- le type d'activité déployé et le produit qu'elle permet de fabriquer;
- les besoins financiers des petites entreprises forestières qui s'occupent de produits forestiers sont en règle générale des investissements en capitaux fixes pour les premières années et des investissements en fonds de roulement sur le long terme, en raison de la longueur de la période qui s'écoule entre les récoltes;
- les besoins financiers des petites entreprises forestières qui s'occupent de produits forestiers non ligneux sont composés généralement d'investissements réduits en capitaux fixes (principalement pour le traitement) et d'investissements en fonds de roulement à court terme.

Activités pouvant bénéficier de crédits

Étant donné que la diversification des sources de revenus constitue un avantage, le fait de limiter le type d'activités pouvant prétendre à des prêts peut constituer une erreur. Par ailleurs, les activités ménagères et productives sont des activités avec un degré élevé d'interdépendance dans la plupart des petites entreprises, donc limiter les activités pouvant bénéficier de crédits pourrait être un comportement peu réaliste. Sur la base de ces informations, les entrepreneurs devront fixer leurs propres règles d'accès aux prêts.

Frais de gestion

Les entrepreneurs doivent considérer deux critères principaux pour définir leurs frais de gestion: le taux d'intérêt du marché et les recettes prévues des activités.

Les montants de l'épargne forcée

L'épargne forcée doit être déterminée en fonction du montant réaliste que chaque membre du groupe peut épargner (y compris pendant les périodes où le montant des liquidités est faible).

Le groupe a besoin d'un outil de gestion des risques

Le tableau ci-dessous résume les différents facteurs qui doivent être pris en considération lors de la création d'un GEC visant à minimiser les risques.

DESCRIPTION GÉNÉRALE	
Les GEC ne sont pas des banques	<p>Les GEC constituent une étape du processus financier en évolution du groupe d'entrepreneurs. Ils devraient permettre au bout d'un certain temps aux groupes d'atteindre les institutions financières formelles.</p> <p>Les GEC NE doivent PAS devenir des institutions bancaires permanentes.</p> <p>Les GEC ne doivent pas être créés lorsqu'il existe déjà des institutions financières formelles prêtes à proposer leurs services au même segment de la population.</p>
DURÉE DES CYCLES	
Expériences courantes en matière de cycles	<p>En règle générale, la plupart des petits entrepreneurs ne peuvent épargner de grandes quantités d'argent. On leur suggère d'entamer un premier cycle de 9 à 12 mois, qui générera un montant d'épargne et de prêts suffisant pour augmenter le capital du groupe et qui évitera simultanément les luttes de pouvoir et les problèmes de gouvernance susceptibles d'apparaître au cours de cycles plus longs.</p> <p>Il est désirable de déterminer la durée du cycle de telle sorte qu'il prendra fin à un moment de l'année où les membres du groupe ont normalement besoin de liquidités, comme à l'occasion de fêtes, de célébrations, etc.</p> <p>La durée des cycles devrait également être déterminée en fonction du rythme de production de l'entreprise de groupe. Par exemple, il est conseillable que le processus de redistribution coïncide avec les périodes où les entreprises manquent de liquidités.</p>
GOUVERNANCE	
Importance	Au moment de la création d'une entreprise, les enjeux que représente la gestion du capital sont tels, que leurs implications sur la gouvernance au moment de la mise en place des groupes d'épargne et de crédit et des entreprises de groupes, ne peuvent absolument pas être ignorées.
Bureaux et responsabilités	Étant donné que l'entreprise de groupe et le groupe d'épargne et de crédit coïncideront dans la plupart des cas, les bureaux et les responsabilités devront être correctement distribués pour éviter les luttes de pouvoir. Les membres du comité de gestion des groupes d'épargne et de crédit ne pourront exercer d'autres fonctions au sein du groupe d'entrepreneurs. Éviter la répétition des tâches, c. – à d., le trésorier de l'entreprise de groupe pourrait être également le trésorier du groupe d'épargne et de crédit.
Méthodes démocratiques et participatives	Les GEC et les entreprises de groupe doivent être gérées démocratiquement et de façon participative, de telle sorte que chaque membre soit conscient des règles et qu'il participe aux décisions concernant les activités communes.

Suite page suivante

MEMBRES	
Temps et charge de travail	Il est crucial de distribuer équitablement la charge de travail des GEC et des entreprises de groupe entre tous les membres du groupe afin d'éviter des conflits et des omissions.
Membres: appartenant à l'entreprise ou externes?	<p>Dans la plupart des cas, l'entreprise de groupe et le groupe d'épargne et de crédit seront composés des mêmes membres. Les règles concernant la participation des membres ne seront pas très compliquées.</p> <p>Cependant, permettre à des individus qui n'appartiennent pas à la même entreprise de groupe, d'accéder au GEC, peut faire partie de la stratégie de gestion des risques. Par exemple, accepter des membres du groupe qui ont de multiples activités productives peut créer des complémentarités en termes de saisons, de conditions de prêts, de gains et d'urgences.</p> <p>Dans le même temps, il est sage d'éviter de créer des groupes qui sont trop hétérogènes, surtout en termes d'origines sociales et économiques, car ce genre de différences peut menacer les liens de confiance qui doivent être noués pour que le groupe fonctionne bien. Si de nouveaux membres entrent dans le groupe, il faudra accorder une attention particulière aux dynamiques de groupe et à l'intégration.</p> <p>Au terme du premier cycle, les règles d'adhésion au groupe peuvent être modifiées.</p> <p>Il est conseillable d'éviter d'avoir plusieurs membres d'une famille dans le même groupe, même si la plupart des petites entreprises sont de gestion familiale.</p>
Équilibre entre les sexes	En raison des déséquilibres des genres qui affectent l'accès aux services financiers, il est courant que les groupes d'épargne et de crédit soient divisés par genre, par exemple, des groupes composés entièrement d'hommes ou de femmes. Dans ce cas, les entreprises de groupe pouvant être mixtes en termes de participation des hommes et des femmes, les groupes d'épargne et de crédit doivent veiller à respecter l'équilibrage des effectifs entre les sexes.

Une publication séparée de la FAO, intitulée Gestion collective des finances, Manuel pour les micros et petites entreprises forestières (Group management of finances, Handbook for micro and small tree and forest product enterprises) fournit des conseils sur les questions juridiques ayant un rapport avec les GEC (élections, assemblée générale, comité de gestion, principales règles et constitution). Pour des informations complémentaires, veuillez consulter. <http://www.fao.org/forestry/enterprises/25498/fr/>.



Outil 2 – Gérer un fonds d'avances remboursables

Caractéristiques d'un fonds d'avances remboursables

- Une institution décide d'allouer des fonds qui subventionneront un groupe d'entrepreneurs.
- Le groupe d'entrepreneurs décide d'utiliser ces fonds pour accorder des prêts à ses membres individuels.
- L'institution définit les critères de sélection du groupe d'entrepreneurs à financer sans déterminer nécessairement les réglementations qui régissent la gestion d'avances remboursables.
- L'institution peut décider de fournir un facilitateur qui entretiendra des relations avec le groupe ou de s'adresser à un membre du groupe qui représentera le groupe pour l'institution.

Pourquoi constituer un fonds d'avances remboursables

- Pour que des petites entreprises gérées par des personnes qui normalement n'ont pas accès aux institutions financières formelles pour soutenir leurs activités génératrices de revenus, puissent accéder au capital;
- Pour garantir que les fonds soient utilisés judicieusement;
- Pour créer une base de capitaux pour les prochains efforts commerciaux des petites entreprises.

Comment fonctionnent les fonds d'avances remboursables?

- Au fur et à mesure que les entrepreneurs remboursent leurs emprunts, les fonds d'avances remboursables augmentent et peuvent être utilisés pour d'autres prêts ou comme capital d'investissement pour les petites entreprises.
- Les groupes devraient pouvoir gérer cet argent judicieusement, en adhérant à des règles sévères s'appliquant aux activités de prêts.

Comment adapter le modèle GEC aux fonds d'avances remboursables?

Un fonds d'avances remboursables peut être géré comme un dépôt dans la caisse du groupe d'entreprises. Le groupe doit déterminer comment accorder les prêts et si possible comment trouver d'autres fonds provenant de membres individuels.

Afin de gérer correctement un fonds d'avances remboursables, le groupe devra considérer que l'argent existant lui appartient, que ce n'est pas le «don» d'une tierce personne. Ce sentiment d'appropriation est crucial pour garantir de bons taux de remboursement.

Au bout du premier cycle, lorsque chaque personne du groupe a eu accès à un prêt et l'a remboursé, le groupe devra prendre une décision au sujet du fonds, en fonction des a) règles de la subvention et b) des décisions du groupe adoptées démocratiquement.



Les fonds d'avances remboursables dont le capital est entièrement fourni par une source externe sont des mécanismes financiers risqués qui peuvent parfois empêcher l'entreprise de groupe de réussir en raison de mauvaises méthodes de gestion interne.

Étant donné les taux élevés d'échecs des fonds d'avances remboursables, il pourrait s'avérer utile d'ajouter une composante d'épargne au fonds, afin d'éviter un comportement non durable en termes de gestion financière (faible taux de recouvrement des prêts, gestion des fonds peu professionnelle, etc.).

Le facilitateur découvrira que l'ajout d'épargnes du groupe aux fonds d'avances remboursables peut contribuer à rendre ces fonds plus fructueux, et donc plus fiables en tant que source de financement. En effet, le fait que les entrepreneurs participent au «risque» de l'emprunt avec leur propre épargne renforcera leur engagement au fonds. Cependant, il est également vrai que demander aux entrepreneurs de contracter une dette dès le début de leurs activités entrepreneuriales est une opération risquée, surtout s'ils ne sont pas habitués aux emprunts et que le montant de leur épargne n'est pas élevé.



Outil 3 – Gérer un compte d'épargne dans une banque

Les avantages des comptes d'épargne

- sécurité des fonds;
- la stabilité de la relation établie pourra permettre d'accéder à d'autres services dans le futur;
- amélioration du degré de solvabilité du groupe (construire des antécédents de crédit);
- possibilité d'avoir accès à d'autres opérations bancaires (emprunts, services de paiement, etc.);
- possibilité d'utiliser les réglementations régissant l'épargne et les emprunts comme règles internes du groupe;
- procédures relativement simples;
- trois membres participent à la gestion de la relation (en rotation), donc moins de travail pour chaque membre individuel du groupe.

En quoi les dépôts bancaires sont-ils liés aux GEC?

- Pour gérer correctement un compte d'épargne, le groupe devra bénéficier d'une formation.
- Demandez aux institutions financières formelles quelles sont leurs exigences spécifiques.
- Ouvrir un compte dans une institution financière implique des coûts. Soyez sûrs que tous les membres du groupe sont conscients de ces dépenses.

Cette option pourrait intéresser des GEC expérimentés qui désirent déposer leurs fonds dans une institution formelle plutôt que de les conserver dans leurs caisses. Dans ce cas le groupe n'a pas besoin de recevoir une formation car il a montré qu'il était déjà capable de gérer ses propres fonds

D'après l'expérience des groupes d'épargne et de crédit qui ont eu le plus de succès (par ex. les Groupes d'entraide en Inde), il arrive que les activités de prêts internes ou l'épargne du groupe ne suffisent pas à satisfaire les besoins du groupe. Les membres du groupe, par exemple, pourraient avoir besoin de prêts plus importants ou être convaincus que les institutions financières formelles, telles que les banques, les mutuelles, et les institutions de micro-finance, peuvent leur être d'une plus grande aide. Cependant, bien qu'il y ait eu en Inde des cas de groupes d'entraide qui ont réussi à établir des alliances avec des coopératives et d'autres institutions financières, cette solution pourrait créer des problèmes dans d'autres pays. Néanmoins, il est bon de considérer l'option des institutions financières locales qui pourraient soutenir les GEC, principalement en raison du fait qu'elles peuvent offrir un éventail plus large de services financiers, alléger la charge de travail des membres du groupe, et renforcer la sécurité des fonds.

Il ne faut pas oublier que les groupes d'épargne et de crédit demandent beaucoup de travail et que les services et produits plus sophistiqués ne peuvent être fournis que par des institutions financières formelles (services de paiement, transferts, remises, crédit-bail, etc.).

Comment le modèle GEC peut-il s'adapter aux dépôts bancaires?

- Le compte du groupe sera géré par un comité de gestion élu par le groupe;
- Les procédures de collecte de l'épargne seront les mêmes que celles décrites dans l'Outil 1 pour les GEC, à la seule différence que les fonds sont déposés dans le compte d'épargne plutôt que dans une caisse.



Outil 4 – Identifier les agents de formation

L'objectif de cet exercice est d'établir une liste exhaustive des agents de formation et des outils disponibles pour soutenir les entrepreneurs.

Mise en contexte

- L'analyse des PDE a fait ressortir que les entrepreneurs devraient être formés dans différents domaines.
- Leurs lacunes en termes de connaissances et de compétences ont été discutées avec les entrepreneurs et des sessions de formation doivent être organisées pour les combler.
- Le projet s'efforce de trouver le meilleur moyen de fournir des compétences en marketing à un prix raisonnable.

Différents types d'agents et de scénarios de formation

- Demander à des entrepreneurs qui ont réussi (provenant du groupe ou externes au groupe) d'expliquer leurs stratégies de marketing aux nouveaux entrepreneurs.
- Inviter un représentant d'un centre local de développement d'entreprises à parler des services qu'ils fournissent.
- Inviter un client (potentiel) intéressé par les produits des entrepreneurs, à parler de ses exigences en termes de qualité du produit, de calendrier des livraisons, d'emballage, de prix, de fiabilité, etc.
- Inviter un conférencier provenant d'un institut de recherche et développement ou un fournisseur de machines afin qu'ils expliquent les nouvelles évolutions des techniques de production.
- Envoyer les représentants des groupes d'entrepreneurs faire des voyages d'études dans des instituts, des compagnies ou des chez des fournisseurs d'équipement afin qu'ils prennent connaissance des nouvelles technologies.
- Envoyer des représentants des groupes d'entrepreneurs suivre un cours de marketing en gardant à l'esprit qu'ils devront partager leurs nouvelles compétences avec d'autres entrepreneurs.
- Inviter un expert provenant d'un organisme de promotion des exportations, d'une chambre de commerce, ou d'une fédération d'employeurs ou bien y envoyer les représentants des entrepreneurs afin de les aider à explorer de nouveaux marchés.
- Etablir un contrat avec une association, un institut gouvernemental ou une agence de prestations de services commerciaux, afin qu'ils fournissent une formation ou s'occupent du suivi des activités.
- Alliez-vous à des organisations de formation privées ou gouvernementales ainsi qu'avec des programmes de soutien mis en place par les projets des donateurs et des ONG, qui sont à même de fournir une formation technique. Par exemple, le Bureau International du Travail (BIT) fournit souvent des services subventionnés pour le renforcement des compétences commerciales.

- Les services fournis par les acheteurs peuvent servir à développer les compétences des entrepreneurs. Les acheteurs ne factureront généralement pas ces services, car ils leur permettent d'acheter des produits de meilleure qualité. Par exemple, une usine qui fabrique des meubles en rotin serait susceptible de fournir une formation sur la production de perches de rotin de grande qualité ou de pièces de rotin tressé.



Outil 5 – Exemple de liste d'agences de formation

	Type de formation	Institution ou organisation	Personne à contacter	Adresse, téléphone, courriel	Description brève
Finance et gestion de base d'une entreprise	Comptabilité				
	Calculs de base				
	Organisation d'un GEC				
Formation technique	Production de savon au beurre de karité				
	Apiculture				
	Production de confiture de baies				
	Méthodes d'entreposage des PFNL				
	Méthodes de conservation des aliments				
Formation au marketing	Négociation des contrats				
	Système d'information sur les marchés				
	Plan d'affaires				
Création et gestion de groupes					
Gestion des ressources	Planification de la gestion des ressources				
	Plantations ou pépinières d'arbres ou de PFNL spécifiques				
	Techniques de cueillette appropriées				



Outil 6 – Négocier les conditions de la fourniture de services de formation

Lorsque vous négocierez les conditions de la prestation de cours de formation avec une institution, une organisation ou un individu, vous devrez tenir compte des points suivants:

Approche de la formation	Théorie par opposition à formation sur le terrain
Emplacement	Sur le site du projet ou dans un centre de formation
Durée	<ul style="list-style-type: none"> • Une demi-journée, plusieurs jours d'affilée ou une séquence de sessions espacées • Formation ponctuelle par opposition à une formation initiale et suivi
Nombre de participants	Nombre maximum/minimum de participants par cours de formation
Documents de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des outils techniques de base si nécessaire et/ou des documents de base écrits dans la langue appropriée
Langue	Les formateurs/participants peuvent s'adapter à différentes langues vernaculaires
Coûts de la formation	<p>Somme forfaitaire pour un kit de formation ou coûts d'un programme de formation sur mesure, selon:</p> <ul style="list-style-type: none"> • le nombre de personnes qui suivent le stage; • durée quotidienne de la formation; • frais de formation quotidiens; • indemnités journalières nécessaires au séjour sur le site; • coûts de transport; • coûts du voyage d'études.

Les programmes de formation ayant les caractéristiques suivantes sont normalement mieux adaptés à l'approche ADM:

- conçus spécifiquement pour le projet et répondant aux besoins spécifiques des entrepreneurs plutôt que des programmes confectionnés à l'avance;
- formation sur le terrain avec peu de théorie;
- formation organisée sur le site du projet (contexte et réalité spécifiques);
- plusieurs sessions de formation successives;
- nombre approprié de participants (pas trop nombreux, pour que les participants puissent y participer pleinement, suffisamment nombreux pour réduire les coûts);
- formateurs qui parlent les langues locales;
- les documents de formation doivent être disponibles dans les langues locales.



Outil 7 – Introduire la facilitation de la période d'essai

Tester les stratégies et préparer le groupe d'entrepreneurs

Organisez un atelier avec les entrepreneurs afin de définir les procédures de la période d'essai et les modalités de l'assistance fournie par le projet.

Durant cet atelier, les entrepreneurs:

- discuteront des avantages de la période d'essai durant laquelle la production de l'entreprise sera limitée.
Envisager également les risques associés au fait de ne pas passer par une période d'essai;
- mettront à jour les premiers plans de travail rédigés au terme de la phase de formulation du PDE, en utilisant l'Outil 8 – Calendrier suggéré pour la planification de la période d'essai.
À ce stade, tous les entrepreneurs devront avoir finalisé en détail leur plan de travail avant de poursuivre leurs activités.
Le résultat de cet exercice de réexamen est un calendrier avec une liste d'activités (voir Outil 8).
- Réfléchissey aux erreurs ou aux obstacles qui pourraient émerger pendant la période d'essai:
 - En petits groupes, considérer d'éventuelles mesures qui pourraient éviter les erreurs et surmonter les obstacles
 - Utiliser l'Outil 9 – Erreurs et obstacles pouvant surgir durant la période d'essai, et mesures correctives qui leur correspondent.

Votre rôle de facilitateur consistera à:

- Expliquer que les participants doivent enregistrer ce qui arrive durant le premier cycle de production, de transformation et les premières campagnes de marketing (quantités, valeurs sur le marché, réaction des clients, etc.).
- Organiser un atelier au terme de la période d'essai, pour examiner les résultats et préparer le plan des activités pour la première année de production à plein rendement.
- Fournir des services de conseil simples en fonction de vos propres capacités. Pour les services plus complexes, votre rôle consistera à établir des liens entre les entrepreneurs et les prestataires de services commerciaux (tels que les entrepreneurs expérimentés, les fournisseurs d'équipement, les ONG ou les agences de facilitation, etc.).
- Expliquez que les contacts avec les autorités locales (obtention de permis, licences, etc.), les institutions financières ou autres prestataires de services doivent être pris par les entrepreneurs en personne, bien que vous puissiez les accompagner.



Outil 8 – Calendrier suggéré pour la planification de la période d'essai

Ce calendrier devra indiquer à quel moment le facilitateur devra être présent (par exemple, pour la première livraison de produits à l'acheteur, la formulation des contrats commerciaux, etc.).

Activités	Personne responsable	Compétences et connaissances requises	Partenaire à impliquer	Date et durée	Besoin de l'aide du facilitateur



Outil 9 – Erreurs et obstacles pouvant surgir durant la période d'essai, et mesures correctives qui leur correspondent

ERREURS ET OBSTACLES POUVENT SURGIR	ACTIONS ET MESURES CORRECTIVES QUI LEUR CORRESPONDENT
L'équipement pour la production n'est pas complètement installé.	Vérifiez s'il est possible de louer durant la période d'essai un équipement similaire auprès d'un autre entrepreneur.
L'autorisation du bureau de l'hygiène et de la santé n'a pas été obtenue.	Vérifiez s'il est possible d'obtenir durant la période d'essai un permis temporaire pour une production limitée.
Les matières premières ne sont pas disponibles en quantités suffisantes.	Vérifiez s'il est possible d'acquérir des matières premières supplémentaires auprès d'autres fournisseurs, même à un prix plus élevé.
Les ouvriers de la production ne sont pas suffisamment préparés à l'utilisation de la technologie.	Vérifiez si des entrepreneurs plus expérimentés peuvent aider à produire des articles à titre d'essai.
Les articles produits par l'entreprise ne sont pas très demandés sur le marché.	L'entreprise devrait modifier ses plans même si le démarrage doit être retardé.
Les matériaux d'emballage ne sont pas prêts.	Vérifiez s'il est possible de les emprunter/acheter chez d'autres entreprises, fournisseurs (même à un prix plus élevé).
Les produits ne seront prêts qu'à la fin de la saison où la demande est la plus forte.	Attendez la prochaine saison, sinon la réaction du marché ne sera pas réaliste.
Les produits ne peuvent être livrés à temps.	Vérifiez s'il est possible de livrer avec du retard (avec les coûts associés). Vérifiez si les produits peuvent être achetés auprès d'autres entrepreneurs (à un prix élevé)?



Outil 10 – Soutenir les premières productions

Les entrepreneurs doivent produire un premier lot de produits de qualité satisfaisante pour tester leur marché et vérifier si les clients achèteront et apprécieront leurs produits.

Durant cette phase votre rôle (de facilitateur) consistera à:

- Rendre visite aux entrepreneurs qui sont prêts à faire démarrer leur production, pour examiner les problèmes éventuels et discuter des solutions potentielles ou des mesures correctives;
- Rendre visite aux entrepreneurs moins expérimentés peu de temps après le démarrage de leur production afin d'identifier les problèmes éventuels. Discutez des solutions possibles ou des mesures correctives adaptées par des entrepreneurs expérimentés et suggérez-leur de rendre visite aux entrepreneurs plus expérimentés si nécessaire.

En tant que facilitateur, vous n'êtes pas censé posséder toutes les expertises nécessaires au soutien de tous les types d'entreprises. Cependant, comme la plupart des entreprises rurales utilisent des méthodes de transformation et des équipements simples, il pourrait vous suffire de rendre visite à un entrepreneur expérimenté pour comprendre le processus. Dans d'autres cas, vous devrez obtenir les services d'un expert technique.



Outil 11 – Soutien à la première entrée sur le marché

Dans l'approche ADM, les interventions ne se concentrent pas uniquement sur les entrepreneurs, mais impliquent également les acteurs directs (par ex. les partenaires commerciaux) auxquels les entrepreneurs seront liés.

Votre rôle en tant que facilitateur consistera à:

Au niveau du client

Rendre visite aux clients potentiels pour aider les entrepreneurs à trouver des marchés pour leurs produits et à préparer leur première livraison. Durant ces visites, vous discuterez des quantités de produits à vendre, des exigences de qualité, du calendrier des livraisons et des possibilités de croissance des ventes. Vous devrez également étudier les possibilités de contrats commerciaux si les clients sont satisfaits après la première production.

Au niveau de l'entrepreneur

Avant les ventes

- Étudiez le plan de marketing des entrepreneurs afin d'être sûrs qu'ils ont choisi les segments de marché les plus faciles et les plus rentables pour effectuer leurs tests de marchés.
- Travaillez avec les entrepreneurs pour être sûrs qu'ils connaissent les exigences de qualité, la date de livraison et la quantité de produits exigés.

Les entrepreneurs échouent souvent parce qu'ils ne respectent pas les exigences des clients, manquent de discipline, ou oublient les règles commerciales de base (ne respectent pas les dates de livraison, sont malhonnêtes en ce qui concerne la qualité ou la quantité des produits, etc.).

Pendant les ventes

Soyez présent avant et pendant la première livraison afin de garantir que les exigences de la clientèle soient respectées. Retournez-y régulièrement afin de vous assurer que les entrepreneurs respectent les conditions de leurs contrats.

Après les ventes

Organisez une réunion avec les entrepreneurs pour:

- Évaluer les résultats des tests de marché:
 - Les résultats des premières ventes en termes de programmation, qualité, quantité, etc.;

- Réactions des clients aux produits et processus de livraison;
- Réactions des clients vis-à-vis des produits et méthodes de vente comparées à celles de concurrents.
- Réfléchissez à la façon dont les produits et les méthodes de vente pourraient être modifiés pour mieux s'imposer sur le marché.
- Examinez la rentabilité des premières ventes en calculant les revenus, les dépenses et les profits à ce jour.

L'objectif principal du test de marché est d'apprendre aux entrepreneurs à respecter les règles commerciales et à vérifier les réactions des clients vis-à-vis des produits et non à faire de gros bénéfices. Les entrepreneurs peuvent même de perdre de l'argent en raison du volume réduit de leur production.

- Révisez les stratégies des entrepreneurs (révisez les prix, ciblez des clients supplémentaires ou plus importants, envoyez plus de vendeurs durant les livraisons, augmentez la publicité, etc.) et aidez-les à ajuster leur plan de travail pour la première saison ou année de l'entreprise.



Outil 12 – Encourager les entrepreneurs à créer des groupes à vocation commerciale

Il arrive que les entrepreneurs installés sur des sites éloignés de leurs clients potentiels ne puissent connaître ni comprendre les besoins de ces clients. L'approche ADM encourage la création de réseaux entre les entrepreneurs individuels ou en groupes. En s'associant, les petits entrepreneurs peuvent mieux subvenir aux besoins de leurs familles, tout en contrôlant l'accès aux ressources et en garantissant une gestion durable.

Faciliter la création de réseaux entre les entrepreneurs

L'expérience montre que les petites associations d'entrepreneurs font souvent faillite par manque d'informations sur les marchés et les juridictions, à cause d'une mauvaise gestion, de conflits sociaux ou lorsqu'elles servent des intérêts personnels.

La création de bons réseaux exige une facilitation scrupuleuse. Les réseaux peuvent être de natures différentes: des associations de producteurs, des associations de commerçants, des organisations de fabricants, etc. et peuvent adopter plusieurs formes juridiques selon le contexte, les objectifs ou les préférences des entrepreneurs (voir FCFT 2, Étape 3).

Dans les premiers temps, les entrepreneurs ont tendance à préférer les groupes qu'ils forment eux-mêmes autour de ressources ou de produits spécifiques et qui sont construits sur des affinités entre les membres. Cela s'avère être une bonne formule pour le début, car ces liens entretiennent une dynamique de groupe et une cohésion sociale (deux éléments que la méthodologie ADM considère comme cruciaux).

Néanmoins, le but ultime des entrepreneurs est de réussir sur le marché. Pour cela, ils doivent créer des réseaux avec d'autres groupes pour atteindre des niveaux plus élevés de production, obtenir de meilleurs prix pour leurs produits ou négocier de meilleures conditions avec leurs fournisseurs. Les associations/fédérations devront être suffisamment importantes pour garantir des capacités de production suffisantes.

Ces Fiches conseil ne se concentrent pas spécifiquement sur la création et la facilitation de groupes et d'associations. Pour obtenir des informations complémentaires, vous pouvez consulter les documents suivants:

- ILO, *Managing Small Business Associations*, Trainer's Manual, Geneva, International Labour Office, 2006 (OIT, Gérer les petites associations commerciales, Manuel du formateur, Genève, Bureau international du travail, 2006).
- FAO, *Group management of finances*, Handbook for micro and small tree and forest product enterprises (FAO, Gestion collective des finances, Manuel pour les micros et petites entreprises de produits forestiers).

Renforcer les capacités des groupes d'entrepreneurs à accéder aux informations sur le marché

Les entrepreneurs ont appris à collecter des informations durant la seconde Phase de la méthode ADM et ils devront continuer à collecter des informations pour maîtriser et s'adapter aux changements du marché, particulièrement au niveau national.

C'est dans ce but que vous devrez encourager les entrepreneurs à élaborer un système simple et participatif d'informations sur les marchés (SIM). Pour d'autres explications, veuillez vous reporter à l'Outil 13 - Créer un Système participatif d'informations sur le marché (SIM). Vous trouverez des informations complémentaires dans les publications suivantes de la FAO:

(http://www.fao.org/fileadmin/templates/nr/images/comdev/PDFs_projects/RKNFlyers_04_hires_nomarks_5.pdf)
(<http://www.ifad.org/rural/firstmile/index.htm>).



Outil 13 – Créer un Système participatif d'informations sur les marchés (SIM)

Cet outil explique comment créer un SIM simple, mais il ne suffit pas à faciliter réellement la création d'un SIM.

Comme cela a été expliqué précédemment, le développement de liens entre les marchés et l'amélioration des communications entre les producteurs et les acteurs du marché sont cruciaux pour le succès de l'approche ADM. La mise en place d'un Système participatif d'informations sur les marchés permet de progresser dans cette direction.

Le SIM est une procédure organisée de collecte, d'analyse et de distribution de types prédéterminés d'informations sur le marketing dans le but de prendre des décisions en connaissance de cause et de renforcer le pouvoir de négociation. Il existe un large éventail de systèmes ou de services d'informations sur les marchés, notamment ceux appartenant aux SIM participatifs locaux ou nationaux. Plusieurs projets ont démontré l'impact exercé par les informations par Internet. L'introduction de kiosques ou de cafés internet qui fournissent des informations sur les prix de gros a amélioré le fonctionnement des marchés ruraux en augmentant la compétitivité des commerçants locaux. Des études ont mis en évidence l'impact des téléphones portables sur la réduction de la variation des prix sur les marchés.

Généralement, un SIM recueillera des informations ayant un rapport avec:

- le prix des produits (différences entre les prix au détail, de gros, à la production);
- les raisons des changements de prix ou des modifications de la demande;
- les noms des commerçants et où ils se trouvent;
- le volume, la qualité et les exigences en termes d'emballages des différents marchés et commerçants pour les différents produits;
- les variations de prix des produits par marché;
- les autres débouchés possibles en termes de ventes ou de réseaux commerciaux (ventes directes, intermédiaires, coopératives, grossistes, détaillants, offices de commercialisation);
- les différents circuits de distribution accessibles (autres moyens de transport, installations de stockage);
- les possibilités de promotion (expositions de produits, publicités, mesures d'incitation, emballage);
- autres méthodes de paiement (troc, crédit, espèces, travail).

Procédure d'élaboration d'un SIM:

- La structure du SIM décrit:
 - les buts et objectifs du SIM;
 - les bénéficiaires des informations;

- les types de données rassemblées;
- les sources d'information;
- les acteurs qui analysent les informations;
- le processus de partage des informations;
- les besoins en formation des entrepreneurs concernés.

La participation des entrepreneurs à la conception du SIM garantira l'adéquation des informations collectées et des méthodes de collecte aux circonstances du projet. Cela augmentera le sentiment d'appropriation à l'égard du SIM et renforcera l'engagement vis-à-vis de sa pérennité.

- La mise en œuvre d'un SIM consiste à:
 - organiser la collecte et l'analyse des données
 - mettre en place le processus de suivi et d'évaluation;
 - concevoir une formation permettant aux utilisateurs d'analyser et d'utiliser le SIM.
- Le suivi du SIM consiste à:
 - tenir des réunions régulières avec les entrepreneurs afin d'évaluer le SIM, mesurer son impact sur les pratiques commerciales et évaluer si les utilisateurs se sentent capables de le gérer par eux-mêmes.

Un SIM peut provoquer les changements suivants

- Les entrepreneurs sont plus aptes et enclins à travailler ensemble.
Les discussions du SIM offrent des occasions de discuter des entreprises, et mettent en évidence les avantages que comportent l'achat en commun de matières premières et les ventes groupées de produits. Ces discussions convainquent normalement les entrepreneurs à créer des groupes ou des associations.
- Plus grande réactivité à l'égard des intérêts des consommateurs:
 - Les entrepreneurs comprennent les besoins des clients et adaptent leurs produits en conséquence.
 - Les entrepreneurs ont moins de réticences à demander aux clients de quels autres produits, couleurs, formes et tailles ils aimeraient disposer.
 - Les entrepreneurs observent comment leurs produits sont utilisés et sont capables de les adapter en conséquence.
 - Les entrepreneurs peuvent mieux estimer leurs niveaux de production.
- Mieux armés pour cibler des segments de marché:
 - Les entrepreneurs peuvent cibler des clients dont le pouvoir d'achat est supérieur.
- Une base pour la fixation des prix:
 - Les entrepreneurs disposent de plus d'informations pour déterminer leurs prix.

Gérer un SIM

L'expérience a montré que les groupes d'entrepreneurs ruraux peuvent généralement collecter des données et les diffuser entre eux. Cependant, ils ont du mal à ajuster eux-mêmes le SIM.

Pour garantir qu'un groupe d'entrepreneurs puisse utiliser et gérer le SIM de façon autonome, il faudra agir comme suit durant le projet:

- Aider les groupes à évaluer leurs SIM régulièrement. Ils se sentiront alors capables de s'en occuper eux-mêmes.
- Lier les groupes à d'autres organisations qui peuvent aider à faciliter le SIM en collaboration avec les entrepreneurs.
- Considérer comment le SIM pourrait devenir financièrement durable.



Outil 14 – Règles de conduite et comportement approprié aux activités commerciales

Il existe des règles générales, des réglementations et des normes que les acteurs du marché doivent respecter pour pouvoir participer à la chaîne de commercialisation. En zones rurales, ces règles prennent la forme d'accords entre les acheteurs et les fournisseurs. Cependant, les normes et les règles plus sophistiquées (telles que les normes appliquées aux produits destinés à l'exportation) ont tendance à empêcher l'accès des entrepreneurs à des marchés plus développés. Bien que certaines règles de bonne conduite commerciale soient informelles, il est important de les noter par écrit et de s'assurer que les entrepreneurs et leurs ouvriers les comprennent.

Dans les marchés locaux, les règles et les normes liées à la qualité du produit, à son calibrage et aux pratiques commerciales, sont peu contraignantes. Il est fréquent que les commerçants ne fournissent que peu d'informations aux producteurs dans le but de s'approvisionner à bas prix. Il arrive souvent que les producteurs ruraux ne comprennent pas les règles qui s'appliquent à la qualité ou aux caractéristiques des produits, ou à d'autres exigences commerciales.

Les règles de bonne conduite commerciale constituent de bons outils de gestion permettant à l'entreprise de réaliser ses objectifs, d'éviter de perdre des clients, et de réduire des erreurs qui pourraient leur coûter cher, d'améliorer la communication, de se conformer aux exigences légales et de renforcer la loyauté du client. Sans règles de conduite de base, aucune relation commerciale stable sur le long terme ne pourra être entretenue.

Organisez une session sur les avantages des règles de bonne conduite commerciale.

	1.5 heures
Objectifs d'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> Prendre conscience des avantages que comportent le respect des règles de bonne conduite commerciale et l'adoption de comportements appropriés. Faire connaître aux entrepreneurs quelques règles de conduite importantes à respecter et les bons comportements à adopter. Créer des tableaux de règles qui peuvent être adoptées dans leurs entreprises.
Facilitation de la session	
<p>Avant la première livraison de produits aux clients, réunissez les entrepreneurs pour discuter des questions suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Un des entrepreneurs a-t-il déjà connu ou vécu une faillite commerciale? Peuvent-ils en expliquer les causes? Demandez à l'un des participants de noter dans la colonne de gauche d'un tableau dessiné sur une grande feuille, pourquoi les règles de conduite sont méprisées ou ignorées. Demandez à tous les participants de remplir la colonne (voir tableau ci-dessous pour d'autres informations). 	

Suite page suivante

- Subdivisez les participants en petits groupes et demandez-leur de rédiger des règles qu'ils proposeraient pour surmonter les causes de faillite commerciale.
- Partagez les résultats en réunion plénière et facilitez une discussion sur les règles proposées et sur ce qui s'ensuivrait si elles n'étaient pas respectées.
- Demandez à chaque groupe d'identifier les règles qui pourraient correspondre à leurs situations et expliquez-leur qu'il existe plusieurs types de règles de conduite:
 - Les règles adoptées par un groupe pour lui permettre de mieux fonctionner en tant qu'entrepreneurs. Ces règles impliquent généralement des accords entre les acheteurs et les fournisseurs au sein de la chaîne de commercialisation.
 - Les règles adoptées en dehors de la chaîne de valeur (par ex. les normes de qualité pour un produit spécifique). En règle générale, les normes imposées aux producteurs qui sont disposés à exporter sont bien plus complexes que les règles régissant les marchés locaux ou nationaux.
- Les entrepreneurs devraient d'abord s'efforcer de comprendre et de respecter leurs propres règles et les règles commerciales locales. Ce n'est qu'après avoir prouvé qu'ils peuvent respecter les règles locales, qu'ils pourront étendre leurs activités vers les marchés d'exportation.

CAUSES HABITUELLES DES FAILLITES COMMERCIALES	RÈGLES DE BONNE CONDUITE COMMERCIALE QUI LEUR CORRESPONDENT
Retard de livraison des produits	Adoptez avec votre client des calendriers précis de livraison, et respectez-les.
Retard de livraison des biens, causé par les délais de livraison des matières premières	Établissez des contrats avec les fournisseurs de matières premières (voir Outil 15).
Livraison en quantité insuffisante	Livrez les quantités commandées même si vous devez vous procurer les articles manquants chez d'autres producteurs.
Qualité inférieure à celle spécifiée dans la commande	Fixez des normes de qualité fixes pour chaque élément. Notez-les par écrit et respectez-les en toutes circonstances (voir Outil 16).
Qualité irrégulière.	Assurez-vous que les normes de qualité soient respectées.
Les clients ne sont pas avertis des retards de livraison ou des modifications de l'emballage.	Accordez-vous sur la meilleure manière de communiquer avec vos clients avant, durant et après les transactions.
Produits moisis	Passez un contrat avec une agence externe de contrôle de la qualité des produits (bureau sanitaire) et présentez votre certificat au client.
Coûts de transport ajoutés sans préavis aux clients <i>ou</i> Les prix sont supérieurs à ceux qui avaient été convenus	Respectez toujours les conditions convenues avec les clients. Il vaut mieux perdre de l'argent lors d'une livraison que de perdre un client pour toujours.
Un emballage défectueux cause des dommages ou des dégâts durant le transport.	Prévoyez des dispositions pour le remplacement, ou adhérez à une police d'assurance.

Le non-respect des règles de bonne conduite commerciale fait généralement perdre des clients ou nuit à la réputation de l'entreprise.



Outil 15 – Établir des contrats

L'établissement de relations de confiance avec les revendeurs et les fournisseurs est crucial pour le succès de l'entreprise, et les contrats servent à atteindre ces objectifs. Les contrats avec les fournisseurs de matières premières permettront aux fabricants d'exercer un meilleur contrôle sur les quantités livrées, sur la qualité, la date de livraison et les prix des matières premières. Les contrats avec les fabricants énumèrent les exigences de qualité, garantissant que la manutention après-récolte et le stockage soient effectués correctement.

Cependant, les accords contractuels ne fonctionnent que lorsque les parties les respectent, ce qui exige un haut niveau de confiance et de compréhension.

Organisez une session sur l'établissement de contrats.

	1.5 heures
Objectifs d'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> Montrez comment l'établissement de contrats permet d'améliorer les relations avec d'autres acteurs commerciaux. Fournissez aux entrepreneurs des conseils sur la négociation des contrats. Encouragez les entrepreneurs à élaborer leurs propres contrats.

Facilitation de la session

Avant la première livraison des produits aux clients, réunissez les entrepreneurs dans le but de les aider à établir leurs contrats.

- Reportez-vous aux résultats des exercices effectués sur les règles de bonne conduite commerciale (Outil 14) et introduisez la session en soulignant le fait que nombreux problèmes auxquels font face les entreprises peuvent être résolus en établissant des contrats.
- Choisissez parmi les participants:
 - Un entrepreneur chevronné qui a déjà établi des contrats avec des fournisseurs ou des clients. Si personne ne possède cette expérience, invitez un entrepreneur d'un autre site.
 - Un entrepreneur qui a déjà fourni des matières premières sans contrat à des clients.
- Demandez aux deux participants de décrire la nature de leurs relations commerciales avec leurs clients:
 - Comment de temps ont-elles duré?
 - Quand et comment étaient fixés les prix?
 - Y a-t-il eu des procédures de contrôle et d'inspection?
 - Y a-t-il eu un contrat écrit ou un accord oral?
 - Pourquoi ont-ils instauré (ou non) des relations contractuelles?

Demandez aux participants de faire la liste des points les plus importants sur une feuille du tableau.

Suite page suivante

- Sur une autre feuille du tableau, préparez un tableau composé de deux colonnes. La première sera intitulée Qu'implique un contrat, et la seconde Qu'implique une absence de contrat. Discutez-en et remplissez les colonnes.
- Facilitez une discussion sur les contrats, sur leur importance pour créer des relations de confiance avec les fournisseurs et les clients, sur le fait qu'ils peuvent aboutir à des relations commerciales sur le long terme, et contribuer à leur réputation en tant que fournisseurs fiables.
- Passez en revue les conditions normales d'un contrat:
 - Une demande de contrat devra être préparée par l'acheteur et soumise au fournisseur. Elle devra spécifier:
 - * quels sont les produits à produire avec leurs normes de qualités décrites soigneusement;
 - * la quantité;
 - * le type de livraison (moyen de transport, emplacement);
 - * la fréquence/le calendrier des livraisons.
 - D'autres clauses peuvent être ajoutées:
 - * demande minimum garantie par l'acheteur;
 - * indemnité payée au fournisseur lorsque la demande minimum n'est pas achetée par l'acheteur;
 - * indemnité payée à l'acheteur lorsque la demande minimum ne peut être livrée.
 - Une fois que les clauses du contrat auront été acceptées, l'acheteur soumet une proposition préliminaire au fournisseur qui a alors le droit d'ajouter, d'éliminer ou de modifier les clauses.
 - Les contrats à long terme réglementant les relations entre les fournisseurs et les acheteurs doivent inclure les éléments suivants:
 - * l'identité des parties avec leurs adresses et leurs coordonnées;
 - * leurs objectifs et intentions;
 - * une description détaillée des biens;
 - * les droits de l'acheteur et ses obligations;
 - * les obligations du fournisseur;
 - * attestation (date, lieu et signatures).



Outil 16 – Développer les techniques de négociation des entrepreneurs

Lors de la collecte et de l'analyse des informations sur le marché en Phase 2 de l'ADM (FCFT 2, Étape 1) ou lors de l'utilisation d'un SIM, les entrepreneurs ont développé leurs capacités et leur détermination à travailler ensemble. Ils connaissent maintenant les avantages de la collaboration comme par exemple la réduction des coûts de production, ou l'obtention de prix plus élevés.

Votre rôle en tant que facilitateur consistera à aider les facilitateurs à maîtriser leurs coûts de production et à consolider leur position de négociation en:

Organisant les entrepreneurs afin qu'ils achètent leurs matières premières ou leur matériel d'emballage en gros

Réunissez les entrepreneurs qui s'occupent de produit(s) similaire(s) et demandez-leur de:

- Faire la liste des matières premières et/ou matériel d'emballage dont ils ont besoin (volumes, calendrier).
- Faire la liste de leurs fournisseurs, des modalités de fourniture (prix, conditions spéciales, moyens de transport, lieu de livraison, etc.) et la quantité maximum de produits qu'un fournisseur peut procurer.
- Comparez les fournisseurs et identifiez ceux qui sont capables de fournir de grandes quantités de matériaux.
- Identifiez un ou deux entrepreneurs qui rendront visite aux fournisseurs sélectionnés afin de discuter des conditions favorables de livraison en gros.

Note: des conditions favorables ne signifient pas uniquement des prix inférieurs, mais également de meilleures conditions de paiement.

Votre rôle consistera à faciliter la phase de négociation du contrat entre le groupe d'entrepreneurs et les fournisseurs sélectionnés.

Fixer un prix commun:

Il arrive souvent que les entrepreneurs individuels perturbent les décisions collectives sur les prix en vendant leurs propres produits à des prix inférieurs. Pour réduire ce risque vous:

- Demanderez aux participants s'ils ont déjà vécu des situations où les prix étaient fixés, mais que l'accord a été enfreint ultérieurement par des individus.
- Discutez des conséquences que peut avoir un tel comportement (par ex. le groupe perd un marché, la méfiance s'installe dans le groupe, une concurrence déloyale s'instaure entre les membres du groupe, etc.);
- Discutez de ce qui peut être fait pour éviter ce type de comportement en soulignant que:

- Il est crucial de renforcer la force et la gouvernance du groupe. Si les membres du groupe sont suffisamment organisés pour effectuer des achats collectifs, ils devraient avoir la volonté d'établir des prix communs et de les respecter.
- Encouragez les entrepreneurs à fixer un éventail de prix pour leurs produits et, à adopter des dispositions internes pour les respecter.
- La fixation des prix peut être régie par les règles de bonne conduite commerciale adoptées par le groupe. Une juste détermination des prix est liée à la qualité des produits telle qu'elle a été définie et acceptée par tous les membres du groupe.

Encourager la vente collective

La vente collective s'est révélée être un instrument puissant pour augmenter le revenu des entrepreneurs ruraux. Elle profite aux producteurs mais aussi aux acheteurs qui peuvent ainsi obtenir des volumes plus importants dans un seul lieu, réduisant par là même leurs coûts de transport.

Pour aider le groupe d'entrepreneurs à organiser une vente collective, vous:

- Identifiez les acheteurs qui peuvent acquérir des produits en grande quantité (information disponible dans les PDE ou les enquêtes de marché locales ou nationales menées en Phase 2).
- Proposez à deux ou trois représentants du groupe d'entrepreneurs de rendre visite à des acheteurs potentiels afin d'obtenir des informations sur:
 - les exigences en termes de quantité et de qualité;
 - les prix et les conditions (transport garanti, modalités de paiement);
 - emplacement préféré pour ramasser les produits;
 - calendrier annuel d'approvisionnement;
 - possibilité de contrats à long terme;
 - la disponibilité qu'on les acheteurs de rendre visite aux entrepreneurs.
- Organisez une réunion avec tous les entrepreneurs pour communiquer les résultats de la visite.
- Soyez présent sur le site du projet lors de la première livraison.

Encourager la certification des produits

Il existe dans le monde entier une demande croissante de produits avec des labels de qualité spécifiques qui garantissent que l'environnement a été protégé, que la dimension sociale a été respectée, ouvrant ainsi de nouveaux marchés aux petits entrepreneurs de groupe. Ces certifications ont des avantages, mais sont accompagnées de coûts (comme les exigences de contrôle par un organe de certification indépendant) et de contraintes que les entrepreneurs devront connaître.

Les projets ADM se concentrent normalement sur les entreprises qui sont liées à des zones géographiques spécifiques et qui peuvent se créer une réputation à travers une Appellation d'Origine Contrôlée (AOC) qui reflète la

combinaison unique de ressources naturelles locales (climat, sols, races locales et variétés de plantes, équipement traditionnel, etc.) et de spécificités culturelles (traditions, savoir-faire et compétences ancestraux). Ces produits peuvent répondre à une demande spécifique et précieuse.

Si les entrepreneurs s'efforcent de cibler ces marchés, ils devront savoir qu'un système de certification doit avoir les caractéristiques suivantes:

- règles communes convenues pour maintenir les spécificités du produit, en éviter la mauvaise utilisation et susciter la confiance du client;
- acceptation du Cahier des Charges (CdC) pour définir le produit en relation à son origine géographique;
- reconnaissance de l'Appellation d'Origine Contrôlée du produit par les autorités publiques. Les producteurs décideront de présenter une demande d'enregistrement, conformément au cadre juridique et institutionnel de leur pays, et/ou faire protéger le produit par des droits de propriété intellectuelle en vertu de l'Accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce (ADPIC) de l'Organisation internationale du commerce;
- une campagne attentive de marketing du produit d'AOC, traçabilité le long de la chaîne d'approvisionnement, niveau élevé de responsabilité et d'imputabilité des producteurs et des fabricants et, en règle générale, plusieurs innovations techniques ou de gestion.

Une AOC ne peut être obtenue qu'à travers un effort collectif, car il exige un travail considérable.

Pour d'autres détails sur la façon de développer une certification de qualité basée sur son origine reportez-vous à: Territoires, produits et acteurs locaux: des liens de qualité.

Guide pour promouvoir la qualité liée à l'origine et des indications géographiques durables.

Ce guide a été produit conjointement par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et SINER-GI – FAO 2009.

Site Web: www.foodquality-origin.org



Outil 17 – Facilitation de l'évaluation de la performance des entreprises

Objectif

Aider les entrepreneurs à évaluer les performances de leurs entreprises afin qu'ils puissent réajuster leurs stratégies et buts et formuler des objectifs réalisables pour leur prochain PDE.

Méthode

Après la première saison ou année, les entrepreneurs devront:

- examiner leurs activités et résultats précédents et les confronter aux plans initiaux;
- analyser ces informations pour réajuster leurs stratégies et buts afin de fixer des objectifs réalisables pour les opérations de la saison ou de l'année successive.

En tant que facilitateur votre rôle consistera à organiser un atelier qui aidera les entrepreneurs à connaître:

1. les avantages du suivi des activités;
2. les éléments de la performance qui doivent être évalués et les questions qui doivent être soulevées;
3. les lieux et la manière de trouver, enregistrer et stocker les données.

1. Les avantages du suivi des activités

- Demandez aux participants pourquoi il est important de suivre les activités des entreprises.
- Établissez la liste de leurs réponses sur deux colonnes séparées, les unes se référant à la performance de l'entreprise et les autres à son environnement.
- Les réponses les plus fréquentes sont les suivantes:

PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE	ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE
<ul style="list-style-type: none">• formuler des objectifs réalisables pour le PDE de l'année suivante	<ul style="list-style-type: none">• aider l'entreprise à maintenir sa compétitivité sur un marché en évolution
<ul style="list-style-type: none">• mesurer les progrès de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• analyser les problèmes qui surgissent
<ul style="list-style-type: none">• garantir que l'entreprise puisse mesurer sa performance annuellement en fonction du niveau de réalisation de ses objectifs.	<ul style="list-style-type: none">• élaborer de nouvelles stratégies pour corriger ou surmonter ces problèmes• s'assurer que l'entreprise ait la capacité de prévoir des événements imprévus et de les gérer.

2. Éléments à évaluer et questions à soulever

- Expliquez que lorsque les entrepreneurs évaluent les performances de leurs entreprises, ils doivent:
 - se reporter à leurs PDE et aux objectifs de leurs plans de travail initiaux;
 - considérer les activités et les résultats effectivement atteints par leur entreprise.
- Subdividez les participants en petits groupes et demandez-leur de dresser la liste des indicateurs et des informations dont ils ont besoin pour suivre les activités de leur entreprise.
- Compilez leurs informations en vous servant de la liste de contrôle suivante:

RÉSULTATS DE LA PRODUCTION ET DES VENTES	
<ul style="list-style-type: none"> • Quels étaient les objectifs de production et les estimations du chiffre d'affaires? • Quelle a été la production réelle? • Quelles quantités ont été vendues? • Quel a été le revenu obtenu des ventes? 	
Si les objectifs de production et de vente ont été atteints	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui a bien fonctionné? • Aurait-il été possible de produire plus de marchandises? Expliquez pourquoi.
Si les objectifs de production et de vente n'ont pas été atteints	<ul style="list-style-type: none"> • La capacité de l'équipement a-t-elle été sous-estimée? • L'équipement a-t-il été installé trop tard? • L'emballage a-t-il causé des problèmes? • La qualité était-elle insuffisante? Si oui, pourquoi? • Certains acheteurs ont-ils annulé leurs commandes? Si, oui, pourquoi? • Certains acheteurs ont-ils refusé de payer le prix? Si, oui, pourquoi? • Les livraisons ont-elles pris du retard? • Les clients ont-ils eu d'autres préférences? Si oui, pourquoi?
GESTION	
<ul style="list-style-type: none"> • Quelle structure juridique a-t-elle été choisie? • La structure juridique a-t-elle été enregistrée comme prévu? • Quelle était la structure de gestion prévue? • Qui fait partie de l'équipe de gestion actuelle? 	
Si l'équipe de gestion a été efficace	<ul style="list-style-type: none"> • Analysez les raisons de son succès.
Si l'équipe de gestion n'a pas été efficace	<ul style="list-style-type: none"> • Analysez les problèmes de gestion. • Faites la liste de leur impact sur les opérations de l'entreprise.

Suite page suivante

GESTION DES RESSOURCES	
<ul style="list-style-type: none"> • Quels étaient les plans de gestion des ressources? • L'objectif de gestion des ressources a-t-il été atteint? 	
Si oui	<ul style="list-style-type: none"> • Aurait-il été possible d'avoir de meilleurs résultats en termes de gestion des ressources? Donnez-en les raisons.
Si non	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquez pourquoi
DÉVELOPPEMENT SOCIAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Quels étaient les plans de développement social? • Les objectifs de développement social ont-ils été atteints? 	
Si oui	<ul style="list-style-type: none"> • Aurait-il été possible de faire plus en termes de développement social. Expliquez pourquoi?
Si non	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquez pourquoi.
GESTION DES RISQUES	
<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise a-t-elle dû faire face à des problèmes imprévus? • Était-elle préparée à surmonter ces problèmes? Comment? 	
RENTABILITÉ	
<ul style="list-style-type: none"> • Quel était le bénéfice escompté à la fin de la première année/saison? • Correspond-il à la projection des pertes et profits du PDE? • L'entreprise a-t-elle réalisé des bénéfices? 	
Si l'entreprise n'a pas réalisé de bénéfices	<ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il eu des coûts fixes imprévus? Quel a été leur montant? • Y a-t-il eu des coûts variables imprévus? Quel a été leur montant?
GESTION DES FLUX DE TRÉSORERIE	
<ul style="list-style-type: none"> • Vos flux de trésorerie ont-ils correspondu aux premières projections? 	
Si votre entreprise a manqué d'argent, quelles en sont les raisons?	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité tardive de l'emprunt? • Certains membres du groupe ont-ils retardé leurs paiements de capital? • Paiement tardif des clients?

3. Où et comment localiser, enregistrer et stocker les données

La plupart des informations qui concernent la performance d'une entreprise se trouvent dans le PDE ou sont fournies par les opérations de l'année précédente. Dans certains cas, les entrepreneurs ont du mal à localiser les informations concernant la saison précédente. Examinez les différents documents comptables qui ont été utilisés et expliquez où trouver les informations nécessaires.

Journal de caisse	Le journal de caisse est un registre descriptif et chronologique, au jour le jour des transactions financières: tout l'argent perçu des ventes, tout l'argent payé pour les achats, les notes de crédit relatives aux achats et aux ventes, salaires, frais d'entretien, etc.
Le grand livre	Le grand livre tient compte de toutes les transactions du journal de caisse et sert à enregistrer toutes les transactions selon les types de comptes qui leur correspondent.
Pour les entrepreneurs qui ont des comptes bancaires	
Un registre des opérations bancaires	Ce registre tient compte de toutes les transactions bancaires.
Un journal de caisse des espèces	Le journal de caisse des espèces enregistre toutes les transactions faites en espèces.

- Facilitez une discussion sur les informations nécessaires pour évaluer l'avancement de la gestion des ressources. Les entreprises de produits forestiers ont généralement besoin d'un plan de gestion des ressources élaboré parallèlement au PDE, afin que le stock de ressources soit correctement suivi. Le plan de gestion doit inclure les indicateurs et les modalités de suivi spécifiques à chaque cas.
- Facilitez une brève analyse de la performance de l'entreprise pour aider les entrepreneurs à comprendre si certains de leurs objectifs n'ont pas été atteints en raison des modifications de l'environnement commercial. En conséquence, ils concluront sûrement qu'ils ne peuvent effectuer un plan réaliste sans un système qui leur permettra d'évaluer régulièrement leur environnement commercial.



Outil 18 – Analyse SWOT

Objectif

Effectuer une analyse SWOT pour aider les entrepreneurs à évaluer la performance de leurs entreprises après leur démarrage (saison ou année) et à affiner l'exercice de planification pour l'année successive.

Méthode

- Préparer un tableau SWOT sur une feuille du tableau
- Les participants ont 20 minutes pour écrire sur des fiches les réponses aux questions suivantes (une seule idée par fiche, le texte doit être écrit en caractère suffisamment gros pour être lu):

FORCES	FAIBLESSES
Quels sont les forces internes de leurs entreprises et de quelle manière ces forces ont-elles influencé les résultats: • Le personnel avait-il les bonnes compétences? • Les ouvriers étaient-ils motivés et efficaces? • Le réseau d'alliances les a-t-il soutenus? • L'équipement était-il approprié? • L'équipement fonctionnait-il correctement? • Les financements étaient-ils adéquats? • Etc.	Quelles sont les faiblesses internes de leurs entreprises et ces faiblesses ont-elles influencé leurs résultats: • Quelles étaient les compétences manquantes? • Leurs évaluations du marché étaient-elles correctes? • Ont-ils correctement estimé la quantité de matières premières dont ils devaient disposer? • Ont-ils dû faire face à des problèmes de gestion? • Ont-ils manqué de liquidités? • Etc.
OPPORTUNITÉS	MENACES
Quelles sont les opportunités identifiées par de récentes études, dont bénéficient leurs entreprises: • Ont-elles identifié d'autres soutiens du gouvernement local ou des ONG dont les entreprises pourraient tirer parti? • Ont-elles identifié d'autres groupes d'entrepreneurs avec qui les entreprises pourraient collaborer pour obtenir de meilleurs prix de vente ou de meilleures conditions d'approvisionnement? • Certaines mesures réglementaires ont-elles été modifiées en leur faveur (par ex. diminution des impôts, etc.)? • Etc.	Quelles sont les menaces identifiées par de récentes études, qui pèsent sur leurs entreprises: • Existe-t-il des commerçants puissants qui refusent que les groupes d'entrepreneurs soient organisés (par crainte de perdre le contrôle sur les prix, etc.)? • Existe-t-il des investisseurs qui s'efforcent de limiter l'accès des entrepreneurs aux ressources? • Existe-t-il des ressources qui pourraient faire l'objet de conflits communautaires? • La communauté pense-t-elle que leurs produits sont la cible de préjugés? • Le prix de leur produit diminue-t-il en raison d'une offre excessive? • Etc.

- Au bout de 20 minutes (ou plus si nécessaire) les participants doivent se lever et placer leurs fiches sur les cases du tableau qui leur correspondent.
- Étudiez le tableau et discutez des informations.
- Discutez des actions et des recommandations qui pourraient corriger les faiblesses et les menaces.



Outil 19 – Analyser les changements et préparer les prochaines étapes

DÉTAILLED WORK-PLAN FOR MSUKU TIMBER FUSION GROUP					
ACTIVITY	WHO'S RESPONSIBLE	WHAT'S REQUIRED (RESOURCES)	OPERATIONAL CHARTER NUMBER	TIME FRAME (PREDICTED)	INDICATED ACTIVITIES
1. Holding meeting - trained members and front line staff with other interest group members.	W.H.C's responsibility	Meeting room, flip charts, pens, audio equipment	401111	13/03/08	Meet members joining the group
2. Filing of forms - Chairperson, Govt. & NGO and S.C.		Registration forms	Transport to and from	From 20/03/08 to 30/03/08	Registration of the group
3. Organisation of equipments - Group members for the land surveyor purchases of resources	W.H.C's responsibility	Fit Surveyor, Plough, Tools, Seeds, Basal Survey, File, Ropes, Hand Hoes, Scales	Transport for the equipments	From 01/04/08 to 10/04/08	Delivery of equipments
4. Sourcing of logs - Piece workers, Payment of the piece workers				17/04/08 25/04/08 30/04/08	Facilitate log sales process
5. Setting of plants - Mr. T. Management				21/05/08 31/05/08	Cash realised
(a) Holding meeting with group members, forestry staff		For community - Baseline forest file		05/06/08	Published success annual

Plan d'action

Les entrepreneurs analyseront les informations qu'ils auront recueillies durant l'étude (voir Outil 17) pour réajuster leurs stratégies et objectifs en vue de la prochaine saison ou année d'exploitation.

L'objectif de cette activité consiste à identifier de quelle manière l'environnement commercial s'est modifié durant cette période (les cinq domaines du développement d'entreprise) et à comprendre pourquoi l'entreprise n'a pas obtenu les résultats prévus. Les plans pour la prochaine saison ou année seront alors ajustés et plus réalistes.

La participation des entrepreneurs à ce processus les aidera à mieux comprendre le mécanisme de leurs entreprises et contribuera à déterminer des objectifs plus réalistes.

ANALYSE DU MARCHÉ/FINANCIÈRE

Les projections financières (ou budgets) incluses dans le PDE servent à mesurer les performances en les confrontant aux objectifs fixés. Avec ces informations, les progrès peuvent être évalués en les confrontant aux dépenses enregistrées, au plan de marketing, aux hypothèses de planification, de prévision des ventes, de fixation des prix, etc.

Demandez aux entrepreneurs de:

- discuter du précédent budget et de voir comment il pourrait être établi de façon plus précise pour l'année ou la saison prochaine;
- comparez les ventes, les marges brutes et les dépenses prévues aux ventes, marges brutes et dépenses réelles. Les différences sont-elles importantes? Les données réelles seront utilisées pour compiler le prochain plan opérationnel;
- identifiez les erreurs de jugement qui ont contribué aux mauvais résultats et utilisez-les comme des expériences d'apprentissage pour mettre à jour votre prochain plan opérationnel;
- proposez de nouveaux objectifs pour le prochain plan opérationnel.

Suite page suivante

ANALYSE DE LA GESTION DES RESSOURCES

Le suivi des activités doit mesurer si une entreprise exerce un impact négatif sur la réserve de ressources et sur l'environnement écologique. Une première évaluation rapide de la base de ressources a été effectuée avant le démarrage de l'entreprise et devra être répétée régulièrement pour détecter tous les changements.

Demandez à tous les entrepreneurs de:

- Analyser tous les changements entre la première enquête et la dernière (une fois que l'exploitation de l'entreprise aura commencé) pour déterminer si la ressource est durable.
- Estimer l'impact de la récolte.
- Discuter des mesures correctives possibles.
- Programmer la mise en œuvre de mesures correctives et estimer les coûts qui leur correspondent.
- Analyser la nature de la relation avec les responsables locaux du développement des forêts afin de vous assurer leur appui pour le suivi des ressources forestières, la délivrance des permis, et pour vous réservrer une possibilité de négociation dans le cas d'une décision peu claire.
- Identifiez comment améliorer les relations avec les structures d'appui pour la gestion des ressources, y compris avec le Bureau des forêts.

ANALYSE SOCIALE/CULTURELLE

Demandez aux entrepreneurs de:

- Évaluer l'impact social de leurs entreprises en le confrontant à un ensemble d'indicateurs utilisés pour la collecte d'informations au moment de la préparation du PDE, y compris:
 - le rôle des femmes dans les prises de décision concernant la sélection des produits, la fixation des prix et la distribution des revenus;
 - l'impact des activités de l'entreprise sur les groupes marginalisés;
 - etc.
- Évaluer les capacités des membres du personnel de l'entreprise
- Évaluer la relation de l'entreprise avec les autorités locales, ONG et autres groupes sociaux.
- Suggérez comment améliorer les rapports avec les autorités locales, les ONG et autres groupes sociaux.

ANALYSE INSTITUTIONNELLE, MESURES DE POLITIQUE GÉNÉRALE, RÈGLES ET RÉGLEMENTATIONS

Demandez aux entrepreneurs de:

- Savoir s'ils ont suivi les réglementations nationales et internationales et s'ils sont conscients des changements de réglementation depuis le lancement de leur entreprise.
- Discuter de la manière d'obtenir des informations régulières sur les réglementations nationale et internationale.
- Évaluer s'ils ont entretenu des liens étroits avec le responsable local des forêts, les banques, avec le bureau des contributions et autres organes officiels, pour être informés des changements de politiques et pour pouvoir négocier en cas de décision peu claire.
- Discutez de la manière d'améliorer les relations avec les parties mentionnées ci-dessus et d'influencer les politiques en leur faveur.
- Réfléchir à la façon de répondre rapidement aux réglementations nationales et internationales qui pourraient toucher leurs entreprises.

ANALYSE TECHNOLOGIQUE

Demandez aux entrepreneurs de:

- Évaluer s'ils connaissent les nouvelles technologies qui leur permettront de maintenir leur compétitivité.
- Discuter de la manière dont ils peuvent être informés de ces nouvelles technologies et identifier les alliances potentielles avec d'autres organisations.
- Discuter de la manière de promouvoir de meilleures infrastructures dans leur communauté (nouvelles lignes téléphoniques, prolongement des routes, etc.).



Outil 20 - Formulaire de suivi pour la phase de démarrage

Pour la phase de démarrage (deux semaines après l'obtention des ressources financières)

I. INVESTISSEMENTS EFFECTUÉS

A. Utilisation du crédit (si les ressources financières sont sous forme de crédits)

Date du crédit: ____ / ____ / ____

Premier remboursement (mois):.....

Fin de la période de remboursement (mois):

Périodicité des remboursements:.....

Dépenses	Coût réel	Coût prévu dans le PDE*
Total		

B. Autres ressources financières

Dépenses	Dépenses réelles	Dépenses prévues dans le PDE*
Total		

* Notez «0» si les dépenses n'ont pas été planifiées.

C. Progression des investissements prévus:

.....

II. RÉALISATION DES OBJECTIFS DE PRODUCTION

	Quantité totale (kg)	Production	Cueillette	Achats
Prévus dans le PDE				
Réalisés				

III. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LE GROUPE

.....

.....

.....

IV. AUTRES COMMENTAIRES

.....

.....

.....

V. MESURES À PRENDRE

Par le groupe	
Par le facilitateur ou autres partenaires	
Par l'équipe du projet	

Pour le suivi régulier

i.REMBOURSEMENT DU CRÉDIT

Dernier montant à rembourser		
Dernier montant qui vient d'être remboursé		
Montant encore à rembourser		

Si l'entrepreneur a du mal à rembourser son crédit, expliquez pourquoi:

.....
.....

ii.OBJECTIFS DE PRODUCTION

	Quantité totale total (kg)	Production	Cueillette	Achats
Prévus dans le PDE				
Atteints au moment de la précédente visite de suivi des activités				
Atteints à ce jour				

Raison des insuffisances:

.....
.....

iii.OBJECTIFS DE VENTE

	Prix moyen par unité	Quantité totale (kg)	Chiffre d'affaires total
Prévus dans le PDE			
Atteint à ce jour			

Raisons des insuffisances:

.....
.....

IV.DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

Sessions de formation suivies à ce jour	
Sessions de formation prévues	
Besoins supplémentaires en formation	

V.DYNAMIQUE DE GROUPE

Membres qui ont quitté le groupe, ou nouveaux membres:

.....

Nombres de réunions tenues durant le mois dernier:

.....

Contributions des membres:

.....

Respect des règles internes:

.....

Conflits vécus par le groupe:

.....

VI.INITIATIVES DE GROUPE

VII. MESURES À PRENDRE

Par le groupe	
Par le facilitateur ou par d'autres partenaires	
Par l'équipe de projet	

Source: Ludovic Conditamde, Burkina Faso.



Outil 21 – Formulaires de suivi employés au Mali

SITE	Villages	Produit	Nom de l'entreprise	Chiffre d'affaires (en CFA)	Nombre de membres		
					H	F	Total
FARAKUNNA	Pakan Bobo	Noix de karité	GNOUBOIRISSIN	136 500	0	13	13
		Miel	PARISSIN	1 120 000	8	0	8
		Tamarin	MOUGNOUSSI	216 000	0	9	9
	Sous-total	3	3	1 472 500	8	22	30
	Tiéblénikuy	Noix de karité	PARISSIN	156 800	0	14	14
		Miel	PARISE	980 000	7	0	7
	Sous-total	2	2	1 136 800	7	14	21
	Bambara	Noix de karité	PARISE	168 800	2	13	15
		Miel	WE HAN HIRO	980 000	13	0	13
	Sous-total	2	2	1 148 800	15	13	28
	Fifini	Noix de karité	SENIWE	352 800	0	18	18
		Miel	PARISE	1 400 000	10	0	10
		Hydromel	PARI TCHIMI-TCHAMA	393 750	0	5	5
	Sous-total	3	3	2 146 550	10	5	33
	Siradié	Hydromel	BENKADI	392 000	0	9	9
		Miel	DJEKAFO	700 000	5	0	5
	Sous-total	2	2	1 092 000	5	9	14
	Pakan Kado	Hydromel	BENKADI	224 000	2	18	20
		Miel	KAFASSOBONOGOLA	350 000	6	4	10
	Sous-total	2	2	574 000	8	22	30
	TOTAL GLOBAL FARAKUNN	14	14	7 570 650	53	85	156

Source: Ludovic Conditamde, Burkina Faso.



Outil 22 – Formulaires de suivi utilisés durant la phase et les opérations de démarrage

Site:

Mis à jour le:

Source: Ludovic Conditamde, Burkina Faso.

POUR TOUT COMPLÉMENT D'INFORMATION, Veuillez contacter:

Sophie Grouwels

Forestière (développement de petites entreprises)

Division des politiques, économie et produits forestières (FOE)

Département des forêts

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

Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie

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

Sophie.Grouwels@fao.org

Site web d'entreprises forestières communautaires:

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