

PN: AC 5202
105596

SUSECTOR WORKSHOP AND
FOLLOW-UP ACTIVITES: FINAL REPORT
FRANK LUSBY
FEBRUARY 1996

Development Alternatives, Inc.

USAID/Haiti Contract 521-0256-C-00-5059-00/521-C-00-95-00059-00

Office of Economic Growth

**Program for the Recovery of the Economy in
Transition (PRET)**
Project Number 5124

Lauren Mitten
PRET Project Administrator
Development Alternatives, Inc.
7250 Woodmont Avenue, Suite 200
Bethesda, MD 20814
T: (301) 215-6651
F: (301) 718-7968

*SUBSECTOR WORKSHOP AND
FOLLOW-UP ACTIVITIES*

FINAL REPORT

Prepared by:

Frank Lusby
PRET Project Consultant
February 1996

TABLE OF CONTENTS

I. Executive Summary	1
II. Introduction	3
III. Subsector Workshop	3
3.1 Workshop Activities	3
3.2 Evaluation	5
IV. Workshop Follow-up	5
4.1 Review of subsector maps and intervention matrices	5
4.2 Collecting information to support subsector analysis and subsequent interventions	5
4.3 Meetings with selected organizations (participants in the workshop) to discuss implementation strategies	5
4.3.1 Haitian Federation of Artisan and Professional Workers (FEHATRAP)	5
4.3.2. National Institute for the Development and Promotion of Garment Production (INDEPCO)	6
4.3.3 Haitian Federation of Artisans and Art Producers (FHAMA)	6
V. Training	7
5.1 Business Development and Management Skills	7
5.2 Awareness of Non-Banking Institutions	8
VI. Identification of Additional Subsectors	8
VII. Development of Facilitators Guide to Subsector Workshop	8
VIII. Recommendations	9
Appendices	10
1. Facilitators Guide	
2. Subsector Maps	
3. Intervention Matrices	
4. Participant Evaluations	
5. TURBO Systems Tasks	
6. Consultant Scope of Work	

1. Executive Summary

The primary activity of this consultancy was a "subsector training and analysis" workshop that was held from January 24 to 26 in Port au Prince, Haiti. This workshop brought together representatives from Haitian NGO's and associations promoting: 1) handicraft development and: 2) garment manufacturing. Also included were representatives from the government office of artisan development, four small enterprise lending institutions, and TURBO systems (a local consulting firm).

The objectives of the workshop were twofold. First, it was to introduce the concept of subsector analysis as a planning tool for enterprise development activities. Second, it was to assist the participants to conduct an initial analysis of their respective subsectors. As part of the second objective, the participants would propose interventions that could help alleviate identified constraints and opportunities.

The participants were successful in achieving these objectives. The workshop evaluations were positive, and reflected the sentiment that something concrete had been accomplished. During the week after the workshop, the following activities were conducted:

- work sessions were held with selected participants to refine and finalize the subsector maps and intervention matrices developed during the workshop.
- contractual tasks were established for TURBO systems (a local consulting firm) to collect additional subsector information and to rate new subsectors as to their growth and employment potential
- meetings were held with selected organizations (participants in the workshop) to discuss strategies for implementing proposed interventions.

The subject of training was also addressed during the consultancy. During the workshop, several groups cited lack of business development and management skills as a constraint to the development of MSE's in their subsector. These constraints should be met by training and technical assistance - but only if they can be done in a cost effective manner.

One of the tasks of the consultancy was to begin examining additional subsectors that might be targeted by the PRET project. In order to do this, interviews were conducted with PRET project staff as well other key resource people. The subsectors which were consistently rated the highest were the construction subsector and the auto repair subsector. TURBO systems was also asked to rate subsectors based on their statistical data.

As part of this assignment, the consultant developed a facilitators guide which can be used to replicate the subsector workshop that was conducted. The guide presents detailed session plans which describe, step by step, how each session can be conducted.

The following recommendations are made to PRET to follow-up on this consultancy:

1. Continue and expand the innovative work being done in market development - as this responds to one of the biggest constraints in the handicrafts subsector.
2. Follow-up with FEHATRAP, FHAMA, and INDEPCO regarding their plans to develop supply centers for their members. Provide them with the information on supplies that comes out of the TURBO systems contract.
3. Follow-up with FHAMA on their initiative to conduct advocacy work on reforestation.
4. Follow-up with INDEPCO on their plans for business skill development training. Review materials to be sent by ACA for possible use in Haiti.
5. Review the results of TURBO systems subsector ranking and compare it with the results of interviews conducted by this consultant. Choose one or two additional subsectors as potential recipients of PRET support.
6. Work with existing artisan associations and NBI's to organize presentations for association members on NBI policies and procedures.

II. Introduction

This report will describe activities undertaken by this consultant in the context of the Haiti PRET project. It will begin with a description of the workshop in subsector analysis that was conducted. This will be followed by a discussion of the various follow-up activities that were initiated. The report will also include a preliminary assessment of additional subsectors in the Haitian economy which show promise of growth and income generation.

III. Subsector Workshop

3.1 Workshop Activities

The primary activity of the consultancy was a "subsector training and analysis" workshop that was held from January 24 to 26. This workshop brought together representatives from Haitian NGO's and associations promoting: 1) handicraft development and: 2) garment manufacturing. Also included were representatives from the government office of artisan development, four small enterprise lending institutions, and TURBO systems (a local consulting firm).

The objectives of the workshop were twofold. First, it was to introduce the concept of subsector analysis as a planning tool for enterprise development activities. Second, it was to assist the participants to conduct an initial analysis of their respective subsectors. As part of the second objective, the participants would propose interventions that could help alleviate identified constraints and opportunities. A list of workshop goals and a copy of the schedule is included in the attached facilitators guide (see appendix 1).

The workshop began with an introduction to subsector terms and the procedures used to conduct subsector analysis (the GEMINI technical note "A Field Manual for Subsector Practitioners" was used as a reference for this and subsequent sessions). This was followed by a presentation of how to map "channels" which show the vertical integration of enterprises involved in supplying raw materials, production, and sales. Participants were asked to individually map out the channel(s) in which their organization was most involved.

Participants were then divided into four predetermined groups. There were three groups to cover the handicrafts subsector and one group to cover the garment subsector. Each group was asked to compare the channels that had been written up by its members and to combine them, as appropriate, into a map of their chosen subsector. It became clear during this process that the handicraft subsector could be divided into many sub-units (woodworkers, metalworkers, leather workers, pottery, etc.). Thus, there was one group that focused on pottery, one group that focused on woodworkers, and a third group which attempted to analyze the common elements among all the subsectors' subunits. Once completed, the groups presented their subsector maps during plenary (see appendix 2).

Sessions were then conducted to demonstrate:

- how different forms of information could be collected and superimposed on the subsector maps, depending on the needs of implementors
- how one can analyze a subsector in order to identify constraints and opportunities
- how to identify sources of leverage within a subsector

After each session the participants returned to their groups to conduct the relevant analysis of their subsectors. They then presented their analysis to the other participants during plenary.

The participants were then introduced to a variety of intervention methodologies for:

- developing market linkages
- introducing new technologies
- initiating policy reform, and;
- facilitating business skills development

The role of trade associations as a vehicle for these forms of assistance was also discussed. The Gemini working paper "The Subsector/Trade Group Method: A Demand Driven Approach to Nonfinancial Assistance for Micro and Small Enterprises" was used as a reference for this presentation.

At this point the participants had:

- identified constraints and opportunities within their subsectors
- identified potential sources of leverage
- been introduced to methodologies for addressing constraints and opportunities

Using this information as a base, they were asked to return to their groups and develop an "intervention matrix" for their subsector. These matrices present intervention categories, constraints/ opportunities within each category, and proposed interventions. The groups were asked to think as much as possible about practical interventions that their own organizations could undertake, and not to make general recommendations. These intervention matrices became the principal result of the workshop (see appendix 3).

To conclude the workshop, a presentation was made on the evolving nature of subsectors, and of the need to adopt an "incremental approach" to addressing their needs. This was followed by a session which described the follow-up activities that the PRET project hoped to undertake with the participating organizations. An evaluation form was then filled out by the participants and certificates of participation were distributed.

3.2 Evaluation

Participant evaluations (see appendix 4) were positive, and reflected the sentiment that something concrete had been accomplished. Many stated examples of how their organization would use the intervention matrices as a basis for orienting their programs. The workshop's participative methodology (use of question and answers, small groups, etc.) was particularly well received and was an important factor in the workshop's success. To the participant's credit, they were a very conscientious and hard working group.

IV. Workshop Follow-up

4.1 Review of subsector maps and intervention matrices

During the follow-up week, work sessions were held with selected participants to refine and finalize the subsector maps and intervention matrices developed during the workshop. Improvements and clarifications were made, without changing the fundamental elements developed by the groups.

4.2 Collecting information to support subsector analysis and subsequent interventions

During the workshop, several groups cited the supply of raw materials and work tools as a principal constraint to their subsector. They also proposed a variety of interventions to alleviate this constraint. Before moving forward, however, it was felt that additional information was needed.

Meetings were held with TURBO systems, a local consulting firm, to identify the needed areas of information. A list of tasks was developed that would require TURBO to collect this information and produce a report to the PRET project (see appendix 5 for a list of these tasks).

4.3 Meetings with selected organizations (participants in the workshop) to discuss implementation strategies

Meetings were held with selected organizations to discuss how the PRET project could support them in carrying out proposed interventions. It was made clear that PRET was present as a support structure, and that it was up to the organization's to undertake the initiatives on their own. The following discussions were held:

4.3.1 Haitian Federation of Artisan and Professional Workers (FEHATRAP)

FEHATRAP is a federation composed of fifty six member organizations representing more than 12,500 artisans. They are interested in pursuing interventions in the market development and supply areas.

In order to assist them in developing markets, the PRET project has put them in contact with U.S. buyers. If successful, this will lead to sales contracts. The PRET project is prepared to further contribute to this effort by providing support and coordination services. One of the key challenges for FEHATRAP will be to organize timely production among its members and ensure quality control.

In order to address the supply constraints, FEHATRAP has proposed to establish a supply center for its member organizations. They have identified a building, owned by the Confederation of Haitian Workers (CTH), which would be an appropriate site for the center. As a member of CTH, FEHATRAP would be able to use the building at a concessionary rate. The PRET project has offered to support the development of the supply center with technical assistance (business plan development, market surveys, etc.). Efforts are also being undertaken by a U.S. PVO (ACA) to secure central AID funding to support this activity.

4.3.2. National Institute for the Development and Promotion of Garment Production (INDEPCO)

INDEPCO is an trade association for enterprises engaged in garment production. Meetings were held with them to discuss the implementation of proposed interventions. One of the key constraints in the subsector is the high price, poor quality, and poor choice of clothing material. INDEPCO would like to establish a supply center for its members to help alleviate this constraint. The PRET project offered to provide technical assistance to help them establish a business plan for the activity. Once the business plan is completed, additional forms of technical support could be envisioned.

Discussions were also held with INDEPCO in relationship to the training needs of the subsector. INDEPCO has been working on a program to train garment producers in the use industrial style sewing machines. They argue that this is needed to attract foreign garment manufacturers into Haiti. The PRET project stated that it could not support the activity because: 1) it would not have a direct impact on micro and small enterprises, and; 2) there were no proven markets as yet. The PRET project did offer, however, to address the business skills development needs of MSE garment producers. INDEPCO has expressed an interest in organizing training and technical assistance in business plan development and simple bookkeeping.

4.3.3 Haitian Federation of Artisans and Art Producers (FHAMA)

FHAMA supports its member artisans through a marketing center. They are interested in further addressing the market related constraints that were identified during the workshop. These include:

- lack of awareness of potential markets
- lack of marketing structures
- uncompetitive products

The PRET project has already begun to foster linkages between U.S. buyers and Haitian artisan associations, including FHAMA. These activities will continue. FHAMA is also interested in setting up a supply center for its artisans. It conducted a feasibility study two years ago which has not yet been implemented. The PRET project offered to assist them in refining and updating that business plan.

FHAMA would also like to address the issue of reforestation, which was brought up numerous times by the participants in the workshop. They have conducted a study of the situation which may serve as the basis for developing a coalition group. It remains to be seen, however, whether proposals for reforestation are feasible.

V. Training

5.1 Business Development and Management Skills

Several groups cited lack of business development and management skills as a constraint to the development of MSE's in their subsector. This constraint can be met by training and technical assistance. It is important, however, that training and TA be done in a cost effective manner. In order to accomplish this, the following suggestions are made:

- training and TA should be targeted to those subsectors that are, or will be receiving other forms of non-financial support from PRET. These seem to be the metal works subsector (receiving market development support and possible support to establish supply centers) and the garment production subsector (possibly receiving support to establish a supply center). Training to MSEs in these subsectors will complement the other forms of assistance and make it more productive.
- training and TA should be targeted to MSEs who have been identified as being the most entrepreneurial and growth oriented. These are the MSEs who will likely make the most use of improved business skills. They can be identified in several ways. One way is to meet with the different finance institutions serving MSEs and to ask them for a list of their best (and graduating) clients in the chosen subsectors. The same thing can be done with artisan associations.
- training and TA should be adapted to the needs of the chosen trade groups. Generic training that tries to cut across industry lines is generally not successful because it cannot address specific needs. The ACA organization (a U.S. PVO) has developed subsector specific training programs for both the garment and the metalworking subsector. These materials will be shared with the PRET project.
- training and TA should be conducted through existing associations of artisans whenever possible. These associations should then receive training of trainers so that they can replicate the programs for other members. This activity might be undertaken with FEHATRAP, FHAMA, and/or INDEPCO.

5.2 Awareness of Non-Banking Institutions

Several groups during the workshop cited the lack of financial institutions catering to the needs of MSEs as a major constraint. This showed that many are unaware of the existing institutions. It would be worthwhile to organize presentations on the different lending institutions. These presentations could include information on application procedures, interest rates/fee structures, repayment schedules, etc.. They could also be organized through several of the existing artisan and garment producing trade associations.

VI. Identification of Additional Subsectors

One of the tasks of the consultancy was to begin examining additional subsectors that might be targeted by the PRET project. In order to do this, interviews were conducted with PRET project staff as well other key resource people including:

- Roger Alphonse (UNDP)
- Ralph Denizé (USAID)
- Morgan Gilbert (USAID)
- Bernard de Brower (ITIH)

Each interviewee was asked to rate a list of subsectors as to their potential for growth and employment generation. The subsectors which were consistently rated the highest were the construction subsector (which can be broken down into additional subunits) and the auto repair subsector (which can also be broken down).

In order to gain further insight into the potential of selected subsectors the consultant met with TURBO systems and asked them to conduct the same analysis as part of their contract with the PRET project. They were asked to use the statistics on the informal sector that they have collected under an earlier assignment and to rate selected subsectors based on seven different criteria (see TURBO tasks in appendix 5). This work was to have been completed in the month of February.

VII. Development of Facilitators Guide to Subsector Workshop

As part of this assignment, the consultant developed a facilitators guide which can be used to replicate the subsector workshop that was conducted (see facilitators guide in appendix 6). The development of this guide began before the consultants arrival and was then revised based on the experiences of the workshop. The guide presents detailed session plans which describe, step by step, how each session can be conducted.

VIII. Recommendations

The following are recommendations are made to PRET to follow-up on this consultancy:

1. Continue and expand the innovative work being done in market development - as this responds to one of the biggest constraints in the handicrafts subsector.
2. Follow-up with FEHATRAP, FHAMA, and INDEPCO regarding their plans to develop supply centers for their members. Provide them with the information on supplies that comes out of the TURBO systems contract.
3. Follow-up with FHAMA on their initiative to conduct advocacy work on reforestation.
4. Follow-up with INDEPCO on their plans for business skill development training. Review materials to be sent by ACA for possible use in Haiti.
5. Review the results of TURBO systems subsector ranking and compare it with the results of interviews conducted by this consultant. Choose one or two additional subsectors as potential recipients of PRET support.
6. Work with existing artisan associations and NBI's to organize presentations for association members on NBI policies and procedures.

APPENDIX 1

Facilitators Guide

GUIDE DU FACILITATEUR

ATELIER DE FORMATION/REFLEXION SUR L'ANALYSE DE FILIERE
(pour les représentants des associations et ONG qui opèrent dans la filière)

Prépare par:

Frank Lusby
Janvier 1996

TABLE DES MATIERES

Introduction	2
Buts Globaux	3
Démarches du Projet PRET	4
Programme	5
Séance I: Termes Employés dans l'Analyse de Filière	6
Les quatre principes de l'analyse de filière	8
Séance II: Les Procédures de l'Analyse de Filière et La Carte de Filière	9
Séance III: Le Contexte Réglementaire	11
Séance IV: L'Amélioration de la Carte de Filière et l'Identification des Informations Particulières	12
Séance V: L'Analyse de la Dynamique de la Filière	14
Fiche de travail	16
Séance VI: L'Identification des Sources de Levier	17
Séance VII: Les Principes pour la Mise en Oeuvre des Interventions	20
Principes d'Interventions	22
Exemple d'une grille d'intervention (cas du Kenya)	24
Séance VIII: Le Développement Progressif de Filière	25
Etapas Prochaines/ Clôture	27
Evaluation	28

Introduction

Etapas

1. Introduction des responsables du Projet, USAID, etc.
2. Présentation des facilitateurs et participants / distribution des badges
3. Le facilitateur présente les buts globaux de l'atelier et la démarche du projet PRET. Il demande aux participants si les activités prévues correspondent avec leurs attentes.
4. Le facilitateur présente le programme/ les horaires / les points logistiques (pauses, ne pas fumer, déjeuners, accent sur la ponctualité, etc.)
5. Le facilitateur précise qu'une méthodologie participative seront employé pour conduire l'atelier et donc les facilitateurs poseront souvent les questions aux participants.

Matériels

Pour l'introduction:

Buts globaux sur flip chart, démarches du Projet PRET sur flip chart, copies du programme pour chaque participant, chemise pour chaque participant (avec crayon, bic, papier)

Pour toutes les séances

Quatre flip charts, papier flip chart, rétroprojecteur, 10 marqueurs (différents couleurs), ruban adhésive, transparents pour photocopieuse, badges pour les participants, une copie du "Manuel à l'Intention des Praticiens de l'Analyse de Filière sur le Terrain" (M. Gamser, S. Hagablade - GEMINI publications).

Il est aussi conseiller de lire "The Subsector/Trade Group Method: A Demand-Driven Approach to Nonfinancial Assistance for Micro and Small Enterprises" (F. Lusby - GEMINI publications)

Buts Globaux

Les participants apprendront et utiliseront la méthode "analyse de filière" afin de:

- élaborer une carte qui trace les formes de collaboration entre les entreprises dans leurs filières
- identifier les contraintes et les opportunités qui existent pour les différentes entreprises qui opèrent dans leur filière
- proposer les différentes formes d'intervention que leurs structures, le Projet PRET, ou d'autres acteurs peuvent effectuer pour répondre à ces contraintes et opportunités
- proposer différentes méthodes et approches pour mener les interventions

Démarches du Projet PRET

Atelier de formation / réflexion
(collecte des données, analyse préliminaire des données)

|

Finalisations des analyses

|

Choix des interventions appropriées

|

Exécution des interventions

15

PROJET PRET

ATELIER DE FORMATION ET DE REFLEXION SUR L'ANALYSE DE FILIERE (FILIERES DE LA COUTURE ET DE L'ARTISANAT)

----- PORT AU PRINCE, DU 24 AU 26 JANVIER 1996 -----

PROGRAMME

Jour 1

- 8:30 Arrivée des participants
- 9:00 Ouverture/Introduction
- 10:00 Séance I: Termes Employés dans l'Analyse de Filière
- 10:45 Pause
- 11:00 Séance II: Les Procédures de l'Analyse de Filière et la Carte de Filière
- 13:00 Déjeuner
- 14:00 Séance III: Le Contexte Réglementaire et Institutionnel
- 15:30 Fin de journée

Jour 2

- 8:30 Séance IV: L'Amélioration de la Carte de Filière et l'Identification des Informations Particulières
- 10:00 Pause
- 10:15 Séance V: L'Analyse de la Dynamique de la Filière (Contraintes et Opportunités)
- 12:30 Déjeuner
- 13:30 Séance VI: L'Identification des Sources de Levier et des Interventions Efficaces
- 15:30 Fin de journée

Jour 3

- 8:30 Séance VII: Les Principes pour la Mise en Oeuvre des Interventions
- 10:15 Pause
- 10:30 Séance VIII: L'Analyse de Filière Progressive
- 11:30 Etapes Prochaines
- 12:30 Déjeuner
- 13:30 Rattrapage (si nécessaire)
- 15:00 Clôture

Séance I: Termes Employés dans l'Analyse de Filière

Objectifs

Les participants seront capables de:

- définir les termes liés à l'analyse de filière
- décrire les quatre principes de base de l'analyse de filière.

Durée: 40 mn

Etapas

1. Le facilitateur demande aux participants (fdap) "qu'est-ce que c'est une filière"? Il écoute les réponses et complète en montrant une définition préparée en avance sur flip chart.

Définition: "Un réseau d'entreprises (petites et grandes) qui sont liée à un même produit et qui participent à:

- fournir ou produire les matières premières
- transformer les matières premières en produit fini
- distribuer les produits finis vers les consommateurs finales

2. Le fdap "quelle est la différence entre une filière et un secteur?" Il écoute les réponses et complète.

Réponses attendues (RA): Les secteurs classent les différents types d'activités économiques tels que l'agriculture, la production industrielle, et les services alors que la filière est plus précise.

3. Le fdap "pourquoi faire une analyse de filière avant de lancer un programme pour les PME?" Il écoute les réponses et complète.

RA: Afin de comprendre l'environnement économique dans lequel les PME opèrent et d'identifier les contraintes et les opportunités qui les confrontent.

4. Le fdap "quelles sont les utilités de faire une analyse de filières?" Il écoute les réponses et écrit les mots clés sur flip chart.

- RA:
- Pour identifier les interventions qui peuvent toucher un grand nombre de personnes
 - Pour développer les projets avec un impact important par rapport au prix de l'intervention (efficacité financière)

- Permet de comprendre le système économique plus large dans lequel les PME opèrent

"on ne peut comprendre les opportunités offertes aux petites entreprises et les problèmes auxquelles elles sont confrontées, ni élaborer des politiques judicieuses pour promouvoir leur croissance, si l'on se contente de n'examiner que les petites entreprises. Nous devons également examiner les grosses entreprises qui leur font concurrence, distribuent les intrants et commercialisent la production des petites entreprises" (manuel des praticiens)

5. Le facilitateur présente les quatre principes de l'analyse de filière. Il écrit les titres sur flip.

a. Perspective verticale - La plupart des PME opèrent au sein de canaux de distribution verticale. Elles achètent leurs intrants et commercialisent leur production par l'intermédiaire d'autres entreprises, souvent par le biais d'entreprises de taille plus importante. (Le facilitateur trace un exemple sur flip chart)

b. Concurrence - Les petites entreprises se font concurrence. Elles font aussi concurrence aux moyennes et grosses entreprises utilisant une technologie différente. La compréhension de leurs concurrents nous permet de déterminer des domaines dans lesquels les petites entreprises ont un avantage et comment elles peuvent exploiter cet avantage. (Le fdap de citer des exemples)

c. Coordination - La coordination décrit les relations entre les entreprises opérant dans la filière. Elle examine comment les politiques et les réglementations influencent l'accès au marché et l'interaction, et comment les intervenants règlent le mouvement des produits au sein du système. (Les exemples comprennent les codes de travail et les contrôles de prix).

d. Effet de levier - L'analyse de filière part de la prémisse que les interventions qui ont le plus de chance d'être rentables sont celles qui influencent un grand nombre de petites entreprises en même temps. C'est ce qu'on appelle l'effet de levier. Avec l'avantage de l'effet de levier, les efforts de projets peuvent produire de grands résultats, tout comme une petite personne qui se sert d'un levier pour soulever un poids énorme. Les interventions à effet de levier réduisent le coût des contacts par entreprise. (Le facilitateur donne un exemple tel que le prix de l'huile végétal au Kenya).

6. Le facilitateur distribuent une copie du "glossaire des termes" et des "quatre principes" aux participants.

7. Revue des objectifs

Matériels/ Préparations- Objectifs sur flip, définition de "filière" sur flip, copies du "glossaire des termes" (voir manuel des praticiens) et "quatre principes" pour chaque participant

LES QUATRE PRINCIPES DE L'ANALYSE DE FILIÈRE

1. Perspective verticale

La plupart des PME opèrent au sein de canaux de distribution verticale. Elles achètent leurs intrants et commercialisent leur production par l'intermédiaire d'autres entreprises, souvent par le biais d'entreprises de taille plus importante.

2. Concurrence

Les petites entreprises se font concurrence. Elles font aussi concurrence aux moyennes et grosses entreprises utilisant une technologie différente. La compréhension de leurs concurrents nous permet de déterminer des domaines dans lesquels les petites entreprises ont un avantage et comment elles peuvent exploiter cet avantage.

3. Coordination

La coordination décrit les relations entre les entreprises opérant dans la filière. Elle examine comment les politiques et les réglementations influencent l'accès au marché et l'interaction, et comment les intervenants règlent le mouvement des produits au sein du système.

4. Effet de levier

L'analyse de filière part de la prémisse que les interventions qui ont le plus de chance d'être rentables sont celles qui influencent un grand nombre de petites entreprises en même temps. C'est ce qu'on appelle l'effet de levier. Avec l'avantage de l'effet de levier, les efforts de projets peuvent produire de grands résultats, tout comme une petite personne qui se sert d'un levier pour soulever un poids énorme. Les interventions à effet de levier réduisent le coût des contacts par entreprise.

Séance II: Les Procédures de l'Analyse de Filière et La Carte de Filière

Objectifs

Les participants seront capables de:

- décrire les neuf étapes pour faire une analyse de filière
- dresser une carte de filière initiale

Durée: 2 heures

Etapas

1. Présentation des objectifs
2. Le facilitateur présente la liste des neuf étapes de l'analyse de filière sur rétro projecteur. Il présente rapidement les catégories et les étapes. Il distribue une copie à chaque participant.
3. Le facilitateur précise que les étapes un et deux ne seront pas discuté pendant l'atelier car:
 - nous connaissons déjà les filières qui seront adressé et
 - les participants sont déjà familiarisés avec ces filières
4. Le facilitateur présente la troisième étape (sur la liste des étapes principales). Il précise que la carte de filière résume la compréhension préliminaire de l'organisation de filière.
5. Il précise que pour faire la carte de filière qu'il faut identifier les canaux de distribution. Il présente la définition des canaux sur flip chart préparé à l'avance.

Définition: Une canal est une chaîne de distribution verticale d'entreprises connexe qui transforment les matières premières et les livrent aux consommateurs sous forme de produits finis.
6. Le facilitateur précise que pendant l'atelier on fera souvent référence à l'étude de cas "bière de sorgho" qui s'est passé en Botswana. Il décrit la situation de ce cas (en demandant les participants s'ils connaissent comment la bière se fabrique). Voir p. 22 du "Manuel à l'Intention des Praticiens de l'Analyse de Filière sur le Terrain"
7. Le facilitateur illustre les canaux de distribution avec le cas "bière de sorgho" (figure 3 - p. 26 du manuel). Il présente la carte de filière pour ce cas sur rétroprojecteur. Par la suite, il distribue une copie à chaque participant.

8. Le fdap de prendre dix minutes et de tracer le canal de distribution dans laquelle leur structure se retrouve. Il circule afin de répondre aux questions.

9. Le fdap de se répartir en quatre groupes (trois groupes pour l'artisanat, et un group pour la couture). Il les demande de discuter les canaux de distribution que chaque membre a élaboré et de les résumer sur flip chart.

10. Plénière - les groupes font une présentation de leur travail avec un minimum de discussion.

11. Le fdap de citer les utilités de faire une carte de filière. Il écoute les réponses et complète.

- RA:
- Permet d'avoir une vue large de la filière
 - Permet de visualiser ou se trouve les contraintes
 - Permet d'identifier la ou on peut intervenir

12. Rappel des objectifs

Matériels/Préparations

Objectifs sur flip, carte de filière pour le cas "bière du sorgho" sur transparent (voir manuel des praticiens), copies pour chaque participant, définition d'un "canal" sur flip chart, détermination des groupes de travail fait à l'avance

Séance III: Le Contexte Réglementaire

Objectifs: Les participants seront capables de décrire les réglementations (ou manque de réglementations) qui ont une influence sur leur filière.

Durée: 1 heure, 30 mn

Etapas

1. Présentation des objectifs

2. Le fdap de citer les réglementations (ou manque de réglementations) qui ont une influence sur leur filière. Il présente un flip chart préparé en avance qui liste des exemples des influences tels que: influence sur les prix de la production, le prix et la disponibilité des intrants, le prix de ventes, etc..

- RA:
- la législation tarifaire officielle
 - les droits de douane
 - les réglementations du travail
 - les plafonds des taux d'intérêt
 - les codes d'investissement
 - les modalités d'importation et d'exportation

3. Le facilitateur donne une illustration des réglementations qui influence une filière avec le cas de la bière du sorgho (voir p. 31 du manuel des praticiens).

4. Le fdap de se répartir en petits groupes et de définir les réglementations (ou manque de réglementations) qui influencent leur filière.

5. Plénière - les groupes font les présentations avec un minimum de discussion.

6. Rappel des objectifs

Matériels/Préparations

Objectifs sur flip

Séance IV: L'Amélioration de la Carte de Filière et l'Identification des Informations Particulières

Objectifs:

Les participants vont estimer le nombre d'entreprises dans les différents canaux de leur filière et le nombre moyen d'employés dans chaque entreprise

Durée: 1 heure, 30 min

Etapas

1. Présentation des objectifs

2. Le facilitateur précise que la carte de filière peut être constamment améliorée compte tenu de nouvelles réflexions et des nouveaux donnés. Ceci permettra d'identifier d'autres canaux ainsi que les informations particulières.

3. Le facilitateur précise que d'autres informations sont parfois nécessaires pour mieux analyser le potentiel de la filière. Ils sont parfois exigés aussi, par un partenaire qui a un mandat spécifique (ex. aider les femmes, augmenter l'emploi, etc.) Il demande aux participants de citer les exemples de ce genre d'informations.

RA: nombre d'entreprises, emploi, volume de la production, valeur marchande, marges bénéficiaires, revenu, rendement de la main-d'oeuvre

4. Le facilitateur précise qu'il y a plusieurs manières de chercher ces informations - surtout dans une filière qui n'est pas bien connue. Deux méthodes souvent utilisées sont:

- les interviews avec un échantillon représentatif d'entreprises. Avec ces données on peut extrapoler pour estimer la situation globale dans la filière.

- les interviews avec les distributeurs et les fournisseurs des intrants et des matières premières. Ces informations peuvent servir à estimer les ventes et les volumes de production d'un grand nombre de petites entreprises.

Le facilitateur précise qu'avec le group qui est rassemblé pour cet atelier qu'on n'aura pas besoin de passer par ces interviews. Il précise que pour les besoins de cet atelier de travail, il suffira d'estimer le nombre d'entreprises à chaque niveau de la chaîne de filière et le nombre moyen d'employés dans ces entreprises.

5. Le facilitateur présente le transparent avec les données du cas "bière de sorgho" (voir manuel des praticiens). Il distribue une copie à chaque participant.

6. Le fdap de se repartir dans leurs groupes et de faire ces estimations pour les cartes de filière (ou canaux dans les cartes) qu'ils ont développé dans les étapes précédentes. Il précise que pour le nombre d'entreprises on utilisera le signe "N" et pour le nombre d'emploi moyen dans chaque entreprise qu'on utilisera le signe "E". Il précise également que le nombre d'emplois incluent les propriétaires et les employées.

7. Plénière - les groupes présente les résultats de leur discussion avec un minimum de discussion.

8. Rappel des objectifs

Matériels et Préparations

Objectifs sur flip, donnés du cas "bière du sorgho" sur transparent + une copie pour chaque participant (voir manuel des praticiens)

Séance V: L'Analyse de la Dynamique de la Filière

Objectifs:

Les participants seront capables d'utiliser une fiche de travail pour identifier les opportunités et les contraintes dans leur filière

Durée: 2 heures

Etapas

1. Présentation des objectifs

2. Le facilitateur précise qu'il y a deux questions qui vont guider l'identification l'analyse de la dynamique dans les filières. Il présente ces questions sur flip préparé en avance:

Questions guides:

"Quels sont les canaux qui jouissent des possibilités de croissance les plus sûres?"

"Est-ce qu'une intervention rehausserait la capacité des PME de participer aux activités en expansion?"

3. Le facilitateur présente la situation dans le cas "bière du sorgho" (p. 47 du manuel des praticiens). Les points à souligner comprennent:

- l'expansion de la bière de sorgho industrielle
- l'expansion le plus rapide des bars qui vende de la bière industrielle
- la vente en détail à domicile enregistre des hausses et des baisses liées à la politique sur les licences
- le part du marché des brasseurs artisanaux se rétrécit rapidement
- la production et les ventes chez les artisans qui utilisent le malt vendu sur le marché (au lieu de faire leur propre malt) accroit plus rapidement
- la nouvelle technologie de maltage est importante
- les coûts pour les brasseurs artisanaux se sont montés ce qui a diminué la rentabilité
- la cause des couleurs vives de la bière industrielle ainsi que la publicité l'ont fait relèver le prestige de la bière de sorgho industrielle.
- parfois les propriétaires des magasins qui vendent la bière industrielle servent de leur influence pour empêcher l'accès des détaillants à domicile à la bière industrielle.

4. Le facilitateur précise qu'il y a une fiche de travail qui facilite l'identification des contraintes et des opportunités. Il présente la fiche sur transparent la commente. Ensuite il le remplit, ensemble avec les participants, avec les données de l'étude de cas.

5. Le fdap de se répartir en petits groupes et de remplir la fiche pour leurs filières.

6. Plénière - Les groupes présentent les résultats avec un minimum de discussion.

7. Rappel des objectifs

Matériels et Préparations

Objectifs sur flip, fiche de travail sur transparent, deux copies de la fiche de travail pour chaque participant

ANALYSE DE LA DYNAMIQUE - FICHE DE TRAVAIL

	Canal 1	Canal 2
Y-a-t-il une possibilité de croissance dans le court terme pour les PME?		
Le contrainte à résoudre ou l'opportunité à promouvoir pour accélérer la croissance:		
TECHNOLOGIE		
REGLEMENTATIONS		
APPROVISIONNEMENT		
FORMATION		
ACCES AU MARCHÉ		
FINANCE		
AUTRES (comportement des grandes entreprises, etc.)		

Séance VI: L'Identification des Sources de Levier

Objectifs

Les participants seront capables de:

- décrire le principe des sources de levier
- identifier les sources de levier dans leur filière

Durée: 2 heures, 30 mn.

Etapas

1. Présentation des objectifs

2. Le fdap de décrire ce qu'on veut dire par une intervention "à effet de levier". Il écoute les réponses et complète en présentant une définition sur flip préparé en avance.

Définition: Les interventions à effet de levier sont celles qui influencent un grand nombre de petites entreprises en même temps.

Il illustre quelques exemples d'effets de levier sur flipchart.

3. Le fdap "pourquoi est-il utile d'identifier les interventions avec un effet de levier."

RA:

- plus rentables que l'assistance individuelle apportée à chaque PME
- réduire les coûts de contact par entreprise

Le facilitateur précise que dans l'environnement actuel qu'il faut de plus en plus chercher les interventions efficace sur le plan des coûts.

4. Le facilitateur précise qu'il y a trois endroits où on peut normalement trouver les sources de levier. Il présente les titres de ces trois endroits sur flip chart préparé en avance et les commente:

noeuds systématiques - c'est là où très nombreuses transactions commerciales où de gros volumes de production passent entre les mains de quelques participants seulement. Les exemples sont souvent les fournisseurs de matières premières

le regroupement - c'est là où on peut atteindre des douzaines ou même des centaines de petites entreprises au cours d'une seule visite.

les **contraints réglementaires** - parfois les plus puissants, c'est là où il y a une réglementation qui empêche le développement des centaines ou des milliers d'entreprises.

5. Le facilitateur précise que pour identifier les sources de levier dans une carte de filière qu'on peut déterminer les "ratios de levier". Il écrit ce titre sur flip chart et donne une illustration sur comment les calculer.

6. Le facilitateur présente les données du cas "bière du sorgho" sur rétroprojecteur pour illustrer trois sources de levier et le principe de ratio de levier (voir p. 55 du manuel des praticiens).

- législation de la vente au détail de la bière de sorgho affecte 2400 détaillants (ratio de levier 2400/1)

- les deux fabriques de malt commercial vendent un produit amélioré à 16000 brasseurs à domicile ce qui entraîne un ratio de levier de 8000/1.

- Les deux fabricants de bière industrielle distribuent de la bière de sorgho à 2400 détaillants à domicile, ce qui représente un ratio de levier de 1200/1.

Le facilitateur précise qu'un ratio de levier ne représente pas forcément le nombre d'entreprises qui seront influencé par une intervention - mais reflète le potentiel d'avoir un grand impact. Il distribue une copie des données sur le cas "bière de sorgho" à chaque participant.

7. Le fdap se repartit en petits groupes et d'identifier les sources de levier dans leur filière (et d'estimer les ratios de levier). Il précise que l'objectif en ce moment n'est pas de proposer les interventions.

8. Plénière - présentation par les groupes.

9. Le facilitateur précise qu'une fois que les sources de levier sont identifiées qu'on peut voir s'il y a une convergence entre ces sources et les contraintes/opportunités identifiées dans les étapes précédents. Il présente l'exemple du cas de la bière du sorgho sur flip préparé en avance:

Source de levier - producteurs de la malte commerciale

Contrainte/Opportunité - l'utilisation de la malte commerciale peut augmenter la production de la bière chez les brasseurs artisanaux et diminuer leurs coûts

Source de levier - producteurs de la bière du sorgho industrielle

Contrainte/Opportunité - la mauvaise interprétation de la loi par les autorités locales empêche une plus grande distribution chez les détaillants à domicile

Le facilitateur précise qu'il n'est pas toujours possible à trouver une convergence entre une source de levier et une contrainte/opportunité. Dans ces cas on doit se poser des questions sur l'utilité d'intervenir dans la filière (il précise au même temps qu'il y a presque toujours une convergence). Dans ces cas on peut épargner des échecs coûteux et réorienter nos efforts.

10. Le facilitateur précise qu'une fois que des convergences sont identifiées qu'on peut proposer les interventions. Il résume la démarche sur flip chart préparé en avance:

- 1) Identifier les Contraintes/Opportunités
- 2) Identifier les Sources de Levier
- 3) Identifier les Convergences entre 1 et 2
- 4) Proposer les Interventions

Il précise que la proposition des interventions est le sujet de la prochaine séance.

11. Rappel des objectifs

Matériels et Préparations

Objectifs sur flip, définition d'un "effet de levier" sur flip, données sur le cas "bière du sorgho" sur transparent (voir 55 du manuel des praticiens), une copie de ces données pour chaque participant, la démarche pour l'identification des interventions (étape 10) sur flip chart,

Séance VII: Les Principes pour la Mise en Oeuvre des Interventions

Objectifs:

Les participants seront capables de:

- décrire certains principes pour la mise en oeuvre des interventions
- développer une grille d'intervention pour leur filière

Durée: 1 heure 45

Étapes:

1. Présentation des objectifs

2. Le facilitateur rappelle aux participants la démarche pour l'identification des interventions (séance VI). Il précise qu'il y a plusieurs façons d'intervenir en tant que ONG, association, ou autre structure d'appui afin de remédier les contraintes ou promouvoir les opportunités.

3. Le facilitateur mène des discussions "questions - réponses" sur les différentes formes d'interventions (voir annexe pour RA). Il note les mots clés sur flip et complète. A la fin de l'étape il distribue une copie des principes d'interventions à chaque participant.

4. Le facilitateur présente le grille d'intervention et explique que cela servira pour orienter les structures d'appui (voir annexe). Il distribue une copie à chaque participant.

5. Le fdap de se répartir en petits groupes et de:

- identifier les interventions qui pourront avoir un impact sur un grand nombre des PME par rapport à leur taille et à leur coût (la ou il y a une convergence entre une source de levier et une contrainte/opportunité)
- créer une grille (sur flip) comme dans l'exemple avec les interventions proposées
- préciser qui fera les interventions et comment, en utilisant les idées émanant de la discussion sur les principes d'intervention
- réfléchir, d'une manière générale, sur comment ils peuvent prendre la responsabilité pour la mise en oeuvre des interventions (ex. de ne pas suggérer que le gouvernement fera quelques choses alors qu'ils n'ont pas les moyens, etc..)
- réfléchir comment incorporer un élément de "recouvrement des coûts" dans les interventions qu'ils proposent

Il présente ces instructions sur flip chart et distribuent une copie à chaque groupe.

6. Plénière - présentation par les groupes.

7. Le facilitateur précise que le Projet PRET va prendre en compte leurs suggestions afin de déterminer les interventions qu'il peut promouvoir.

8. Rappel des objectives

Matériels et Préparations

Objectifs sur flip, démarche pour identifier les interventions sur flip, une copie des "principes d'interventions" pour chaque participant, une copie de la grille d'intervention (cas du Kenya) sur transparent + une copie pour chaque participant, instructions pour les petits groupes sur flip + une copie pour chaque groupe.

Il est conseillé de lire ""The Subsector/Trade Group Method: A Demand-Driven Approach to Nonfinancial Assistance for Micro and Small Enterprises" (F. Lusby - GEMINI publications) avant de conduire cette séance.

Principes d'Interventions

Contraintes d'Approvisionnement (monopoles, prix élevé des matières premières, mauvaise qualité)

- a. promouvoir l'approvisionnement par les associations (assistance technique, organisationnelle, négociations des financements, etc.) - cas des boulangeries
- b. promouvoir l'approvisionnement par une ONG (organisations de soutien) - ceci peut se faire dans l'intérêt des PME dans la filière et au même temps créer des sources de revenu pour l'ONG
- c. promouvoir la concurrence - assistance aux entrepreneurs de créer les entreprises d'approvisionnement

Contraintes réglementaires

Créer un group de pression (coalition) composée des:

- représentants des associations
- spécialistes dans la matière
- représentants législatifs qui sont dans la zone des PME
- autres représentants du secteur privé qui sont intéressés
- les bailleurs de fonds

Ensuite - rechercher le sujet, développer le message, utiliser le média, etc.

Contraintes de Technologie

Le développement ou l'introduction des nouvelles technologies doit se faire dans le cadre du marché. Elles doivent refléter les besoins réels. Les programmes doivent être intégré dans le secteur privé - la production, commercialisation, et réparation des machines ou outils améliorés ne doit pas dépendre sur une ONG ou un projet. (exemples des presses à l'huile)

Contrainte du marché (accès au marché)

- Aider les PME à développer les plans de marketing
- Faire le lien entre les acheteurs/dessinateurs et les PME
- Promouvoir la participation des PME dans les foires et les expositions

- Trouver les marchés et servir de l'intermédiaire entre l'acheteur et les PME. Ceci peut se faire dans l'intérêt des PME dans la filière et au même temps créer des sources de revenue pour l'ONG. L'activité peut aussi promouvoir le contrôle de qualité.

Contrainte de Formation (Gestion Financière, Marketing, Développement Organisationnelle)

- Mettre l'accent sur l'application
- Faire les programmes sur mesure
- Faire participer les représentants de la filière dans le développement du programme.
- Tester les matériels avant la dissémination générale
- Prévoir un suivi
- Utiliser les méthodes participatives
- Faire payer les PME pour la participation
- Chercher les effets de levier

Finance

- Voir les spécialistes

Techniques de Promotion Générale

1. Développement des études de faisabilité - peut adresser les contraintes ou opportunités d'approvisionnement, technologie, marché, etc.. Principes:

- promouvoir le développement de l'étude par les PME eux-mêmes
- développer les modèles sur mesure pour faciliter la collecte des données

2. Développement des Associations

Peuvent servir comme des véhicules de promotion pour plusieurs interventions

- promouvoir la création et les premières rencontres
- promouvoir le développement organisationnel (règles intérieures, etc.)
- fournir les services de gestion et de soutien (ex. CTH) payante

3. Services payants - considérer les PME comme les clients et leur faire payer (selon leurs moyens) pour les services

EXEMPLE D'UNE GRILLE D'INTERVENTION (CAS DU KENYA)

Catégorie	Contrainte or Opportunité	Interventions possibles
Approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Les PME paient très cher pour les matières premières - Il y a une manque de bois sur le marché 	<ul style="list-style-type: none"> - Créer une entreprise d'approvisionnement et le faire gérer par l'ONG - Aider les entrepreneurs à faire les études de faisabilité pour des entreprises d'approvisionnement
Marché	<ul style="list-style-type: none"> - Manque d'accès au marché "haute haut de gamme classe" 	<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir les liens avec les acheteurs dans les marchés "haute haut de gamme classe"
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise qualité de coupe 	<ul style="list-style-type: none"> - Aider les PME à faire les études de faisabilité pour l'achat des outils électrique - Formation pour améliorer les techniques de coupe
etc.		

Séance VIII: Le Développement Progressif de Filière

Objectif

Les participants seront capables de décrire les principes du développement progressif de filière

Durée: 15 minutes

Etapas

1. Présentation des objectifs

2. Le facilitateur précise que la technique "analyse de filière" est utile pour l'identification des contraintes et des interventions potentielles dans un premier temps, mais qu'une fois qu'on commence les interventions qu'il faut être flexible. Il ne faut pas considérer les interventions proposées comme un plan finale. Il demande pourquoi. Il écrit les mots clés des réponses sur flip et complète.

RA:

- les besoins et les situations dans les filières sont complexe et ne peuvent pas être tout compris dans une première analyse
- les réalités et les contraintes évoluent constamment - ce qui est vrai aujourd'hui peut ne pas être vrai demain
- la formation par action fait partie du processus de développement
- il est important que les représentants des filières participent dans l'identification des contraintes

3. Le facilitateur précise qu'il y a une méthode qui s'appelle "le développement progressif de filière" qui prend en compte ces facteurs. Il s'agit de commencer avec une intervention et de bâtir les futures interventions sur les relations avec les PME et l'expérience dans la filière. De cette manière, une structure d'appui peut adresser progressivement les contraintes dans la filière.

Le facilitateur présente (sur flip) le cas des interventions d'un projet avec les boulangeries (filière du pain) au Sénégal:

- recensement des besoins
- développement d'un système de gestion financière
- ateliers de formation/visites de suivi - développement des ratios pour la prise de décision

- introduction d'une nouvelle technologie pour combiner le mil avec le blé
- développement d'une association
- l'achat du blé en gros
- groupe de pression pour l'importation du blé
- importation de la levure par un regroupement dans l'association

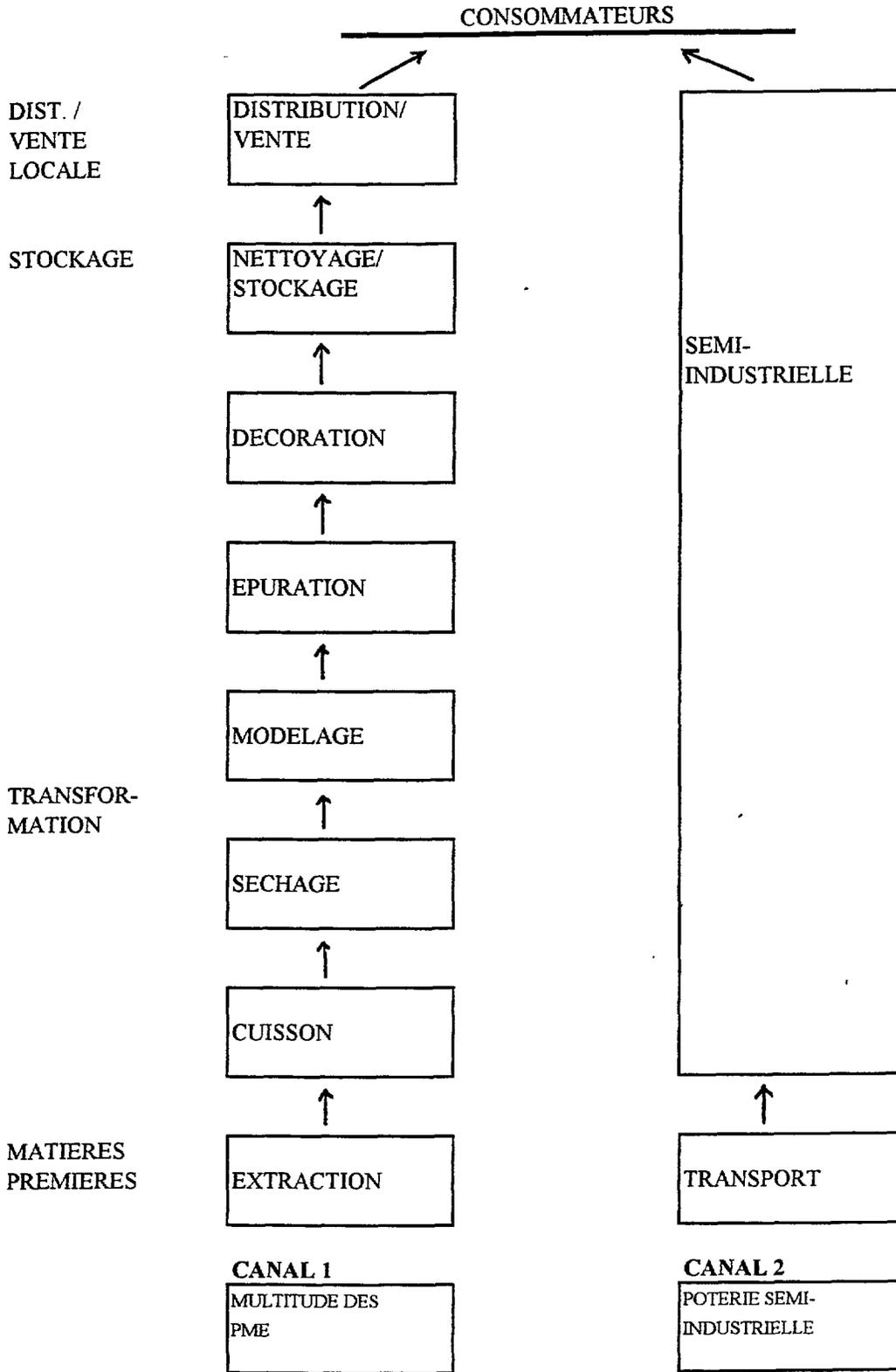
4. Le facilitateur demande aux participants de résumer ce qu'on veut dire par "l'analyse de filière progressive".

5. Rappel des objectifs

Matériels et Préparations

Objectifs sur flip, activités avec les boulangeries du Sénégal sur flip

FILIERE DE LA POTERIE



N.B. CANAL 1 REPRESENTA UN VILLAGE AVEC 200 ARTISANS

Etapes Prochaines/ Clôture

Etapes

1. Le facilitateur revoit les buts globaux de l'atelier avec les participants.
2. Il demande s'il y a des questions.
3. Le facilitateur remercie les participants
4. Le facilitateur distribue une copie de la formulaire d'évaluation à chaque participant et leur demande de la remplir.
5. Le facilitateur distribue les attestations (certificats)
6. Remerciements finales et clôture.

Matériels et préparations

Buts globaux de l'atelier sur flip, formulaire d'évaluation pour chaque participant, attestations

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

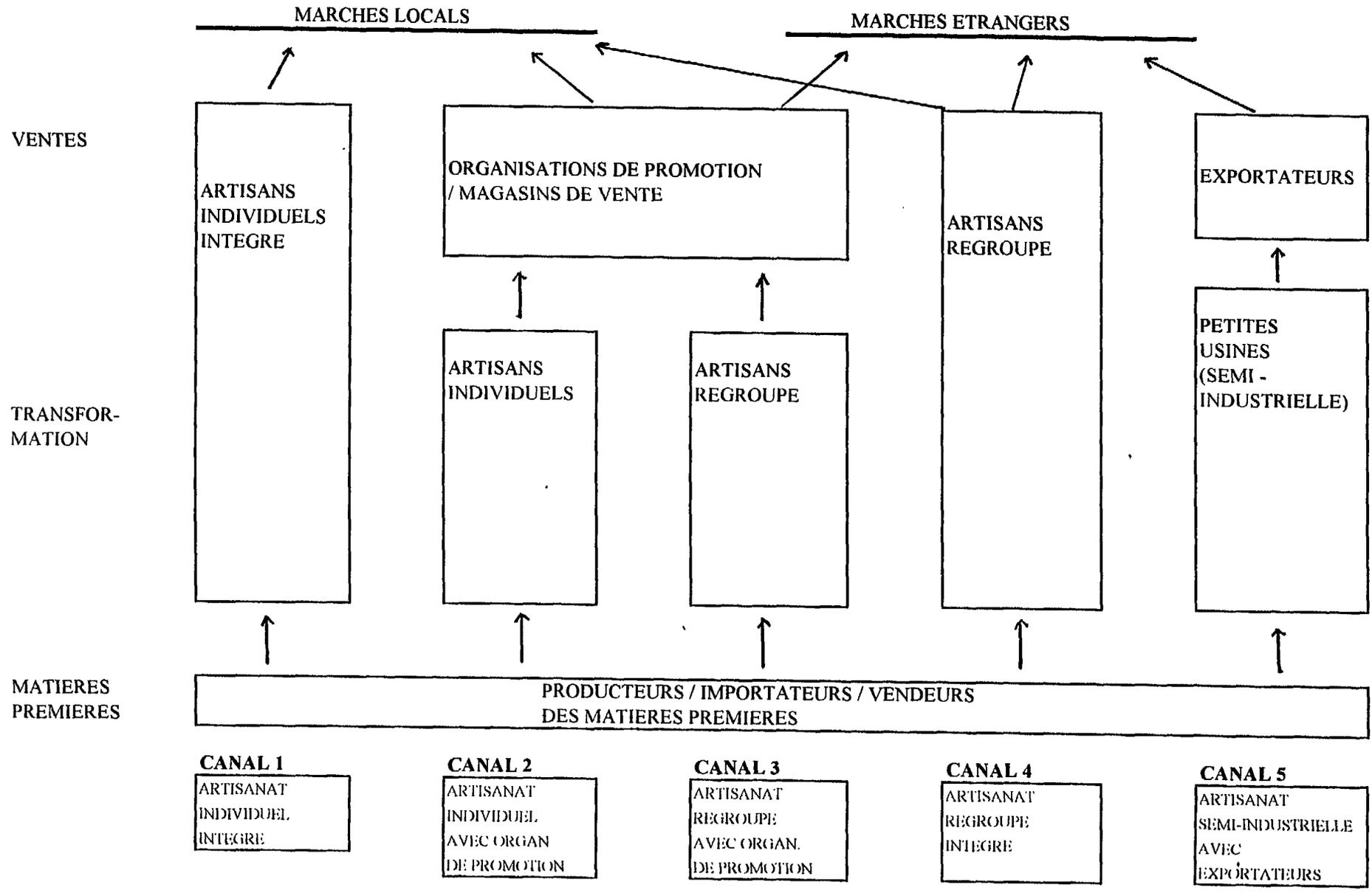
2. Comment est-ce que les connaissances acquises ou les produits développés lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre structure?

3. Si cet atelier est répété pour d'autres filières comment peut-on l'améliorer?

APPENDIX 2

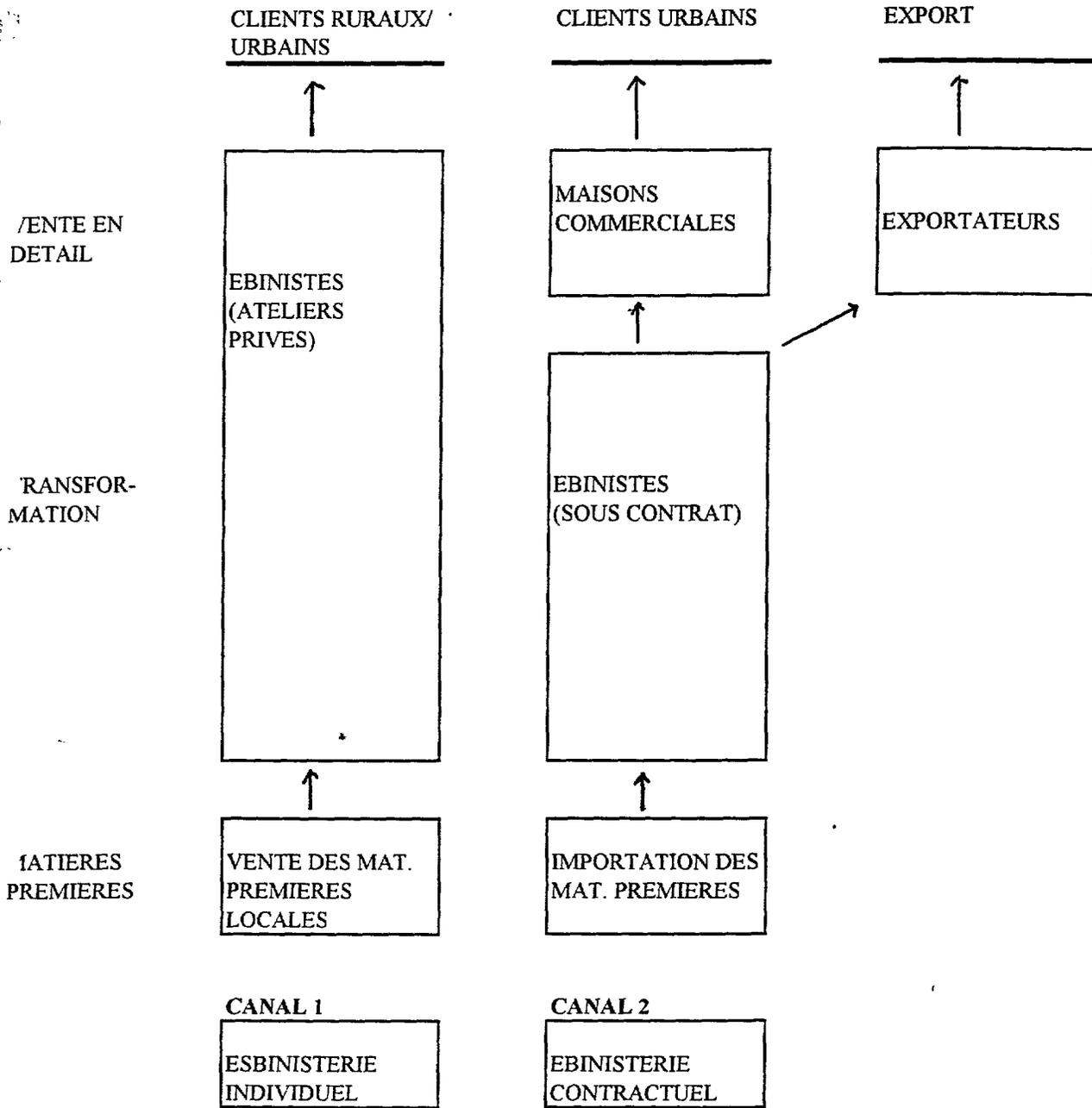
Subsector Maps

FILIERE DE L'ARTISANAT GENERALE

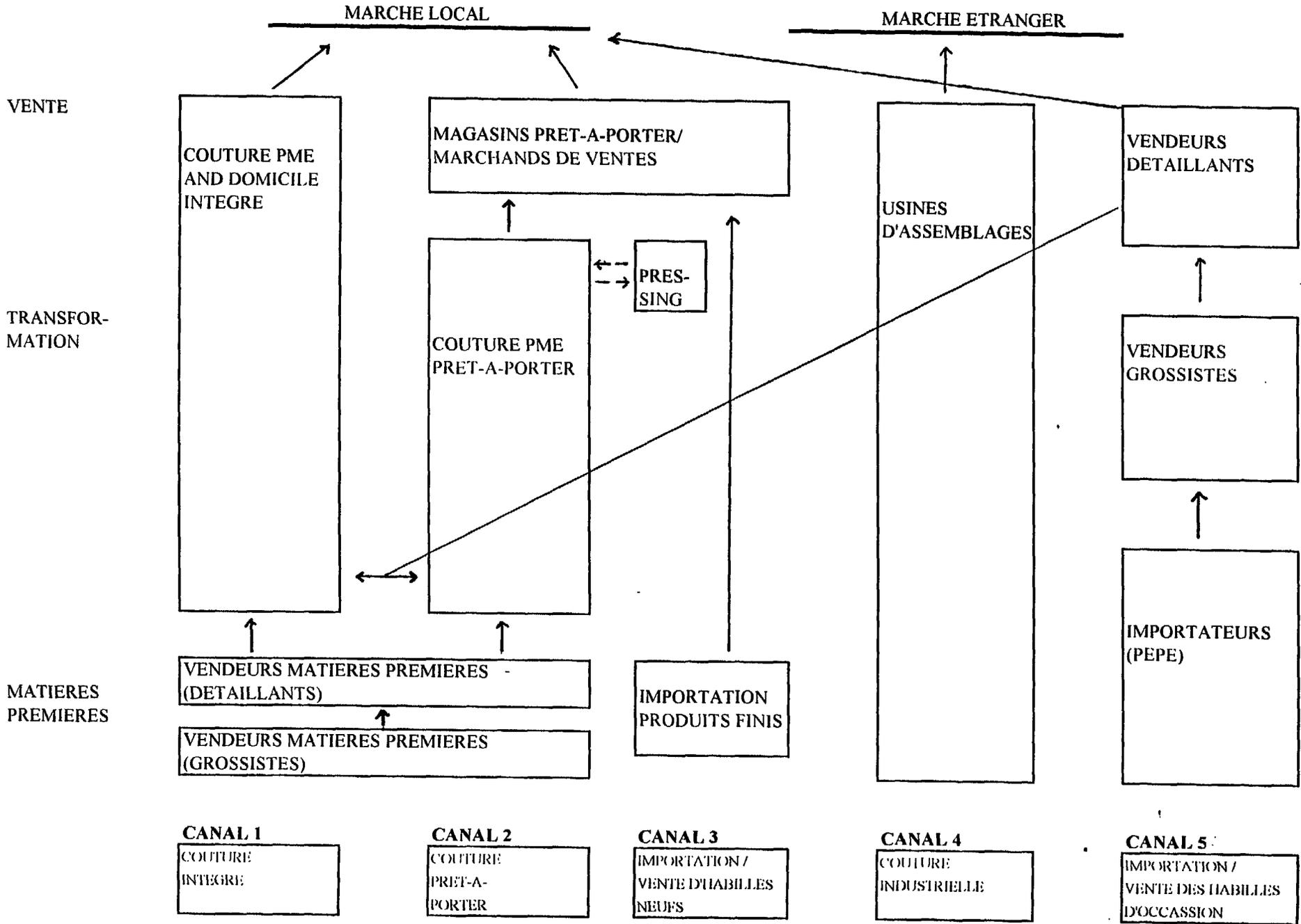


Handwritten mark

FILIERE D'EBINISTERIE



FILIERE D'HABILLEMENT



pt

APPENDIX 3

Intervention Matrices

*LES GRILLES D'INTERVENTIONS DEVELOPPES
PAR LES GROUPES DE TRAVAIL*

ATELIER DE FORMATION/RÉFLEXION SUR L'ANALYSE DE FILIÈRE
(LE 24 AU 26 JANVIER 1996)

Organisé par:

Le Projet PRET

TABLEAU 1: GRILLE D'INTERVENTION (ARTISANAT GENERAL)

<i>CATEGORIE</i>	<i>CONTRAINTES / OPPORTUNITES</i>	<i>INTERVENTIONS</i>
Technologie	<p>-manque d'information et de formation sur les nouvelles technologies</p> <p>-les petits ateliers de production ne maîtrisent pas les techniques de la production en série</p>	<p>-création d'un ou plusieurs centres de formation en technologie nouvelle (gérée par une ONG)</p> <p>-échange de technologie entre les associations régionales</p> <p>-acquisition des technologies appropriées dans les meilleures conditions de prix et de qualité.</p>
Finance	<p>-pas d'accès au crédit</p>	<p>-création d'une banque des artisans (à l'instar de la BCA) par les pouvoirs publics ou par des associations de promotion.</p>
Marché	<p>-ignorance de marchés potentiels</p> <p>-structures de commercialisation inexistante</p> <p>-manque de compétitivité des produits</p>	<p>-études du marché fait par un spécialiste recruté par les ONG travaillant dans la filière</p> <p>-promouvoir la création de commercialisation en faisant appel à des spécialistes</p> <p>-connaissance des spécifications, normes et standards des marchés potentiels</p>
Approvisionnement	<p>-prix trop élevé des matières premières</p> <p>-monopoles, mauvaises qualité, ruptures de stock fréquent</p> <p>-rareté de matières premières locales (bois et fibres végétales)</p>	<p>-création d'une centrale d'approvisionnement gérée par l'ONG (si elle a la capacité) ou des professionnels de la gestion.</p> <p>-promouvoir la création d'entreprises d'approvisionnement par le secteur privé régional (aide de l'ONG au niveau de l'étude de faisabilité)</p> <p>-reconstitution de la couverture végétale à partir d'essence pouvant être utilisées au moyen et au long terme pour la production artisanale. L'ONG s'associe à d'autres groupes intéressés pour faire de la pression sur les pouvoirs publics</p>

47

Organisation	<ul style="list-style-type: none"> -l'artisan dépend trop des multiples intermédiaires commerciaux -rareté des organisations de promotion 	<ul style="list-style-type: none"> - promouvoir l'organisation structurée des groupes de base pour rationaliser les interventions et casser la chaîne des intermédiaires (à faire par les ONG) - encourager et subventionner, si possible, les organismes de soutien
Formation	<ul style="list-style-type: none"> -ignorance des rudiments de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> -vulgarisation des outils de gestion pour le calcul du prix de revient et les stocks (à faire par les ONG) -vulgarisation de technologie appropriée (à faire par l'ONG)
Sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> -snobisme du consommateur Haïtiens (préférence pour les produits d'étrangers) -l'artisanat est à bien des égards une affaire d'analphabètes 	<ul style="list-style-type: none"> -campagne de sensibilisation pour porter l'Haïtien à apprécier les produits locaux -l'introduction de l'artisanat dans le curriculum de l'école formelle
Réglementation	<ul style="list-style-type: none"> -pas de protection intellectuelle -concurrence déloyale (les grossistes qui vendent aussi en détail) -monopoles -prix arbitraires -nonaccès à crédit - non-protection de la production nationale 	<p>Faire les groupes de pression afin de promouvoir:</p> <ul style="list-style-type: none"> -une loi sur les droits d'auteur -une loi sur le commerce (grossistes/détaillants) -une loi anti-monopole et anti-trust contrôle des oligopoles -une loi sur les marges bénéficiaires plafonds -les taux de crédit préférentiels - la taxation des produits concurrentiels qui sont subventionnés par d'autres états -réviser le travail des attaches commerciaux

TABLEAU 2: GRILLE D'INTERVENTION (EBENISTERIE)

CATEGORIE	CONTRAINTE OU OPPORTUNITE	INTERVENTION POSSIBLES
Technologie	-outils archaïques -mauvaise qualité de finition	-aider les PME par le biais d'une <u>ONG</u> à faire des études de faisabilité pour l'achat des outils appropriés -formation pour améliorer la technique de finition
Réglementation	-absence de réglementations et de mesures effectives pour la reproduction forestière comme source de bois de qualité	-créer des groupes de pression encadrés par les <u>associations professionnelles</u> ou autres pour arriver à une Réglementation appropriée dans ce domaine
Approvisionnement	-rareté des matières premières ou bois de qualité	-favoriser l'importation des matières premières en bois de qualité par la mise en place soit par la <u>coopérative</u> , <u>association professionnelle</u> et autres
Formation	-absence de formation technique	-promouvoir la formation technique sur la base des besoins identifiés par les <u>organisations</u> et les <u>coopératives</u> d'ébénisterie
Accès au marché	-absence de qualification pour la promotion à l'exportation et la commercialisation locale	-favoriser la formation des cadres en génie commerciale -favoriser l'exportation avec l'aide de la <u>diaspora</u> -organiser des foires locales et participer aux foires internationales
Finances	-cherté des outils de travail -cherté des matières premières importées	-accès au crédit par le biais des <u>coop. d'emprunteur</u> pour constituer des fonds de roulement -améliorer le prix des matières par le biais des <u>organisations</u>
Autres	-pas d'électricité -absence d'intervention ponctuelle et rationnelle dans le cadre de réparation de réseaux	-améliorer le système d'énergie nécessaire pour faciliter le travail des PME (à promouvoir par les ONG et autres)

49

TABEAU 3 -GRILLE D'INTERVENTION (POTERIE)

<i>CATEGORIE</i>	<i>CONTRAINTE OU OPPORTUNITE</i>	<i>INTERVENTIONS POSSIBLES</i>
Approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> -utilisation argile de meilleure qualité -matière adéquate aux produits (argile utilisée à des fins médicinales) 	<ul style="list-style-type: none"> -analyse aux laboratoires des différents types d'argiles (à faire par une ONG)
Marché	<ul style="list-style-type: none"> -standardisation et contrôle de qualité -diversification des produits -emballage 	<ul style="list-style-type: none"> -application de normes internationales (à faire par une ONG ou l'atelier central du village de poterie) -création d'échantillons de nouveaux produits (à faire par des architectes, dessinateurs, et artistes via une ONG) -utilisation des fibres naturelles (à faire par les entrepreneurs)
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> -tamis -glaçure -équipements plus sophistiqués (tour, four, bassin d'épuration, moule, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> -introduction de nouvelles techniques -eau salée - glaçure industrielle
Réglementation	<ul style="list-style-type: none"> -amélioration de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> -reboisement (à faire par l'état) -introduction de nouvelles essences forestières (à faire par le secteur privé avec l'encouragement des ONG et l'état)

TABLÉAU 4: GRILLE D'INTERVENTION (FILIERE D'HABILLEMENT)

CATEGORIES	CONTRAINTES OU OPPORTUNITES	INTERVENTIONS POSSIBLES
Technologie	<p>-les petits ateliers de production ne maîtrisent pas les techniques de production en série</p> <p>-leur équipement est obsolète et ne leur permet pas d'être compétitif face aux vêtements importés</p>	<p>-créer un ou plusieurs centres de formation pour l'acquisition d'une technologie nouvelle.</p> <p>-fournir un appui technique aux centres de formation en couture existants pour la promotion d'une formation de qualité adaptée aux exigences de la production industrielle.</p> <p>-créer une structure gérée par l'INDEPCO pour faciliter l'acquisition d'équipement moderne, dans les meilleures conditions de prix et de qualité.</p>
Approvisionnement	<p>-les petits ateliers de coutures paient un prix exorbitant pour les matières premières.</p> <p>-l'approvisionnement en matières premières se fait dans des conditions de quasi-monopole (quelques entreprises non-qualifiées)</p> <p>-mauvaise qualité, choix limité, ruptures de stock et coût élevé des matières premières</p>	<p>-créer une structure d'approvisionnement en matières premières gérée par l'INDEPCO. Cette structure peut être jumelée avec celle prévue pour l'achat d'équipement moderne</p>
Marché	<p>-les petits ateliers de production ne disposent pas de ressources nécessaires pour mettre en place individuellement des programmes de commercialisation capables non seulement de leur permettre de faire face à l'envahissement du marché local pour les vêtements importés mais également d'écouler leur production sur le marché externe</p>	<p>-mettre en place une structure de commercialisation gérée par l'INDEPCO capable de concevoir et d'exécuter un programme de commercialisation interne et externe</p>

Financement	-les petits ateliers n'ont pas accès au crédit des Banques Commerciales	-placer des fonds de garantie au niveau des sociétés intermédiaires de financement spécialisées dans le crédit au secteur informel. Ces sociétés intermédiaires de financement ouvriront un volet spécial pour les prêts aux propriétaires d'ateliers de couture.
--------------------	---	---

APPENDIX 4

Participant Evaluations

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

- Cet atelier a fait de moi une personne plus dynamique

Acquérir des connaissances et profiter de l'expérience des autres en matière artisanale.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises ou les produits développés lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre structure?

Les connaissances m'aideraient à mieux assister les structures locales dans les analyses de filière.

3. Si cet atelier est répété pour d'autres filières comment peut-on l'améliorer?

Tout compte fait, il reste à appliquer le système.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

cet atelier nous a fourni les techniques
qui nous ~~se~~ permettent de approfondir notre
comprehension de la filiere couture
et nous servira dans le future pour analyser
et faire le suivi des etrangers a entreprendre

2. Comment est-ce que les connaissances acquises ou les produits développés lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre structure?

les connaissances acquises nous permettrons d'être
plus performants dans nos inter actions
avec les membres de et les beneficiaires que
nous encadrons

3. Si cet atelier est répété pour d'autres filières comment peut-on l'améliorer?

J'espere que vous aurez une repetition de cet
atelier

Bravo!

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Bonnes

2. Comment est-ce que les connaissances acquises ou les produits développés lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre structure?

La partie "INTENTIONALS" m'aidera à mieux cerner les problèmes qui se posent au cours des formations à donner dans le domaine de mes activités. Mes interventions seront plus pertinentes.

3. Si cet atelier est répété pour d'autres filières comment peut-on l'améliorer?

En multipliant davantage ou en élargissant la rubrique catégorie

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

On a beaucoup appris et cela nous permettra
d'améliorer nos connaissances en matière
d'artisanat.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises ou les produits développés lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre structure?

Les connaissances peuvent nous aider à
identifier les opportunités et les contraintes dans
deux filières, d'écrire certains principes pour la
mise en œuvre des interventions

3 Si cet atelier est répété pour d'autres filières comment peut-on l'améliorer?

On peut créer d'autres groupes et
promouvoir la création d'entreprises par le
secteur privé, surtout dans le domaine
de l'artisanat.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Mes impressions ; Je tiens à vous féliciter, le fait que vous avez une grande dévotion pour pouvoir espérer le succès aux différentes étapes et surtout dans la participation des ateliers. C'est un séminaire qui demande d'être répété ou avoir une continuité pour atteindre l'objectif de autres filières.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises ou les produits développés lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre structure?

En parlant de connaissances, j'ai beaucoup appris et même à compléter l'esprit de mon expérience sur le terrain. D'ores et déjà j'ai toutes les qualités pour modifier la structure archaïque vers une structure modernisée.

3. Si cet atelier est répété pour d'autres filières comment peut-on l'améliorer?

Ici, nous n'avons surtout l'esprit de continuité ou de suivi. En cas, il y aurait un autre séminaire en vue de prendre connaissance à d'autres filières, on les aurait améliorées par l'appui de notre technicité et tous les autres informations venues de toutes les organisations ou les O.N.G. ~~sur~~ en guise de quel-que-chose.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Je pense que l'objectif visé a été atteint, j'ai appris de nouvelles techniques, les discussions ont été très élaborées, les sujets débattus se sont enrichis quelque soit la filière choisie. L'intervenant a employé des mots simples pour une meilleure compréhension et le choix du français était très bon comme langue.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises ou les produits développés lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre structure?

Nos deux grandes priorités sont l'artisanat et le réboisement. Nos démarches et nos approches seront plus rationnelles. Je vais transmettre ou appliquer une partie des techniques de cet atelier à d'autres membres de l'ANAMUP. J'ai cru que nous serons plus performants.

3. Si cet atelier est répété pour d'autres filières comment peut-on l'améliorer?

Il faudrait toujours considérer une filière que tout le monde peut identifier rapidement. Et si on prenait des exemples plus typiques. Par exemple le cas de la bière de Sorgho pourrait être remplacée par un autre compte tenu que ce produit n'est pas fabriqué de cette façon en Haïti.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Cet atelier a beaucoup d'importance surtout qu'il offre aux responsables d'O.T.G, organisation et autre à connaître les problèmes qui peuvent ralentir la progression des lam
job visé dans une filière

2. Comment est-ce que les connaissances acquises ou les produits développés lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre structure?

Les connaissances acquises ou les produits développés lors de cet atelier peuvent ^{nous} aider de notre structure. tout en nous aidant à comprendre comment découvrir un problème de une filière, Réglementation de la filière etc

3. Si cet atelier est répété pour d'autres filières comment peut-on l'améliorer?

on peut l'améliorer par le système de Réglementation, concernant ce système

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

- Les résultats sont globalement positifs à cause :
- Méthodologie employée (participation) efficace
 - Ambiance plaisante et décontractée
 - Structure d'accueil excellent
 - Nouveauté des concepts introduits

2. Comment est-ce que les connaissances acquises ou les produits développés lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre structure?

- Cela nous permettra
- de mieux connaître la filière où nous travaillons
 - d'identifier les faiblesses et les goulots d'étranglement
 - de faire des interventions à effet de levier
 - à apporter les ajustements *in vivo* (en cours d'exécution)

3. Si cet atelier est répété pour d'autres filières comment peut-on l'améliorer?

- On pourrait l'améliorer en :
- y consacrer plus de temps
 - Faire des exercices chiffrés plus nombreux sur le calcul des coefficients de levier

Nano Casseus
FHAMA

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Tout a été bien présenté, la méthode utilisée était claire et simple, tout le monde y participe.

Ce qui manque c'est seulement la distribution de la liste des noms des participants. On devrait mieux se connaître.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises ou les produits développés lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre structure?

Certainement, ces connaissances nous donnent toute une idée neuve pour la reorganisation et le développement de notre structure de travail. Elles nous serviront de guide pour la bonne marche de l'organisation.

3. Si cet atelier est répété pour d'autres filières comment peut-on l'améliorer?

On peut faire plus de groupes, plus de présentations pour avoir une idée plus grande, surtout dans le domaine de l'artisanat.

LATAILLADE J^e HOSIEN
FEHATRAP. CTH. 67

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Méthode de la présentation a été excellente, du point de vu d'approche : psycho-pédagogique.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises ou les produits développés lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre structure?

En tant que formateur, ces connaissances acquises m'aideront à former d'autres formateurs pour l'épanouissement d'un système de mieux faire.

3. Si cet atelier est répété pour d'autres filières comment peut-on l'améliorer?

Élargir le cadre afin qu'il y ait plus de participants, car dans les pays sous-développés, particulièrement Haïti, nous avons une carence de techniciens et de formateurs.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Tout a été bien fait et très instructif. C'est une nouvelle chance pour l'artisanat pour moi-même personnellement, je pourrais beaucoup mieux m'en informer, et je pourrais voir les choses sur de plus près.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises ou les produits développés lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre structure?

L'artisanat et un peuple est tout ce qui fait son identité. Quand on peut obtenir un quelconque des produits ça peut amener une grande amélioration de production. Et connaître d'une manière plus sage les produits peut nous amener à grand chose.

3. Si cet atelier est répété pour d'autres filières comment peut-on l'améliorer?

S'il y a répétition d'une fois bien qu'on organise plus de groupe afin d'être mieux performant.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Simple et direct: participation des connaissances, qui se pensait la part initiale de ces ateliers.
Donc mes impressions sont bonnes.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises ou les produits développés lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre structure?

Les connaissances acquises peuvent et doivent être utilisées comme outils de base pour tout entrepreneur.

3. Si cet atelier est répété pour d'autres filières comment peut-on l'améliorer?

En faisant participer un plus grand et plus varié de secteur.



EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

~~Les impressions sont de fait de mes réflexions. Personnellement, j'ai participé à un atelier de formation que je pense que cet atelier a été très instructif et peut m'être, personnellement, très utile. Il m'a permis de voir d'autres branches de l'économie qui pourraient être très rentables et méritent donc d'être prises en considération. En gros, je pense que cela s'est bien développé.~~

2. Comment est-ce que les connaissances acquises ou les produits développés lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre structure?

En ce qui concerne l'institution que je représente, elle n'intervient pas pour le moment dans le domaine de la couture ou de l'artisanat. Mais je pense qu'elle peut toujours agréer une demande de crédit sollicitée à son endroit dans la mesure où le projet présenté répond aux critères de l'octroi de crédit énoncés par la Charte de l'institution personnellement.

3. Si cet atelier est répété pour d'autres filières comment peut-on l'améliorer?

En faisant appel à des organisations ou des associations qui travaillent déjà dans ce domaine. Cela pourrait aider à un double niveau :

- les participants parce que les connaissances qu'ils ont acquis pourraient avoir des résultats bénéfiques pour leur communauté et pour le pays
- les organisateurs (PRET) pourraient avoir de meilleures données c'est à dire en terme de fiabilité. Les participants seront bien imbus de la situation qu'ils auront à décrire

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

~~Cet~~ Cet atelier est très bonne parce que la connaissance peuvent m'aider dans votre structure.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises ou les produits développés lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre structure?

Je veux exactement l'aide dans tous les organisations pour que cet atelier puisse marcher et pour le développement de votre structure.

3. Si cet atelier est répété pour d'autres filières comment peut-on l'améliorer?

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

- Je tiens à vous remercier pour votre enthousiasme et la façon d'organiser ce séminaire qui est pour nous un apport à bien mériter la filière à laquelle nous représentons.
- d'autre part, pour la connaissance acquise, pour la familiarisation avec d'autres filières et des gens étrangers qui ont pensé à nous aussi.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises ou les produits développés lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre structure?

Cette connaissance me servira de base, de point de mesure structurer les organisations artisanales dont je suis la représentante.

3. Si cet atelier est répété pour d'autres filières comment peut-on l'améliorer?

Je compte à ^{cette} amélioration en travaillant conjointement avec les autres membres de mon organisation.

И ФЕННТКНП / С.Т.Н

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

En si peu de temps, l'atelier m'a permis de constater plusieurs choses.

1^o) Le fait de se regrouper en équipe a fin de se partager des idées, vous permet en tant que représentant d'organisations ou d'associations d'avoir une vision beaucoup plus large.

2^o) L'atelier m'a permis de mieux cerner les difficultés rencontrées par les artisans habituels.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises ou les produits développés lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre structure?

L'analyse des filières vous permet de détecter au préalable, les failles que confrontent votre institution ou organisations.

En établissant une carte de filière, elle vous permet de mieux résoudre les problèmes rencontrés soit en utilisant un effet de levier, soit au niveau des interventions à entreprendre.

3. Si cet atelier est répété pour d'autres filières comment peut-on l'améliorer?

- Si l'atelier doit être répété, les organisateurs devraient faire participer, les artisans eux-mêmes pour qu'ils puissent orienter davantage ceux qui comptent leur apporter une aide quelconque, soit au niveau de leur structure, soit au niveau des besoins en financement ou formation.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

mon impression c'est de promouvoir la réalité du travail que l'on fait dans les trois jours, à force de cours mettre en application tous les principes.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises ou les produits développés lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre structure?

Avec la réalisation de cette semaine nous allons faire plus d'effort pour changer cette structure et pour entrer dans une véritable usine qualifiée. au moyen des formations technologiques.

3. Si cet atelier est répété pour d'autres filières comment peut-on l'améliorer?

On peut améliorer au moyen technique en faisant appels au d'autres organisations concernées dans ce domaine soit PME ou ONG, ou organisations syndicales.

APPENDIX 5

TURBO Systems Tasks

TACHES POUR LE CONSULTANT DE TURBO SYSTEMES

I. RECHERCHE COMPLÉMENTAIRE SUR LES FILIÈRES DE:

- la couture
- la menuiserie de bois (ébénisterie)
 - artisanal
 - utilitaire
- la menuiserie métallique
 - artisanal
 - utilitaire

A. Matières Premières

1. Quels sont les matières premières utilisées? (préciser avec des exemples)
2. Quels sont les sources de ces matières premières? (ex. sources locales, importations - spécifier le pays d'origine)
3. Qui sont les fournisseurs et importateurs principaux en Haïti (grossistes)?
4. Quelle est la taille approximative de leurs affaires?
5. Combien en sont-ils? Quel pourcentage du marché représentent-ils?
6. Ces fournisseurs et importateurs principaux représentent quel pourcentage du marché?
7. Quelles sont les politiques d'importations pour ces matières premières (licences nécessaires, taxes, frais de douane, etc)?
8. Y-a-t-il des "barrières d'entrées" (formelle ou informelle) pour une structure qui aimera importer ces matières?

B. Outils/Machines

1. Quels sont les outils utilisés le plus souvent par les PME dans les filières?
2. Quels sont les sources d'approvisionnement des ces outils/machines? (production locale, importations - à spécifier)
3. Qui sont les fournisseurs et importateurs principaux en Haïti?
4. Quelles sont les politiques d'importations pour ces outils/machines (licences nécessaires, taxes, frais de douane, etc)?

II. SYNTHÈSE DES DONNÉES SUR LES FILIÈRES

A. Grille de Comparaison des Filières

A partir des données du Turbo Systèmes et des personnes de ressources, faire une grille de comparaison pour les filières suivantes:

- Nourriture et Boisson
- Livres
- Auto
- Vêtements
- Electronique
- Travaux en fer
- Menuiserie (bois)
- Maçonnerie

Remplir une grille de comparaison (voir modèle en dessous) en affectant une valeur (noté sur la base de 1 à 5) pour chaque critère (justifier les valeur avec les brèves arguments).

Critère (PME)	Filière	Filière	Filière
Croissance			
Emploi			
Liens avec autres PME			
Potentiel d'exportation			
Participation des femmes			
Possibilité de valeur ajouté			
Présence de structures d'appui dans la filière			
TOTAL			

III. RAPPORT

Faire un rapport final avec les données de I et II (plan détaillé le 8 Février, brouillon le 13 Février, rapport finale quelques jours après si necessaire)

APPENDIX 6

Consultant Scope of Work

Scope of Work

Facilitator for Sub-Sector Assessment Workshop

Background:

The Microenterprise Component of the PRET Project has just started. One of the first activities of the project will be to update subsector assessments of the Handicraft and Sewing Sectors in order to identify cost effective micro-enterprise interventions. These analyses will also be good information for micro-enterprise lending institutions. IAF has conducted a recent assessment of the Handicraft Sub-sector which will be available at the beginning of December. However, there is little formal documentation concerning the sewing sector. The Microenterprise Component of the PRET Project will involve the two sectors in updating current information as well as Turbo Systems who will be responsible for the end product. The analysis will be rapid and is intended to identify leverage points for project intervention as soon as possible. In order to do this a short workshop will be held to introduce the sub-sector assessment framework to Turbo Systems, the leadership of the two subsectors and other interested parties (GTIH has expressed great interest in this framework).

Scope of Work:

The contractor will provide a facilitator for training in subsector analysis who will hold a three day workshop adapting the curriculum and design presented in the Gemini "Facilitator's Guide for Training in Subsector Analysis". Where feasible the Handicraft and Sewing Sub-sectors should be used as examples during the workshop. After the workshop, the facilitator will assist the group in planning the updates of the subsector analysis of the sewing and handicrafts sub-sectors and help Turbo Systems initiate the work.

Qualifications:

Must be well versed in sub-sector analysis, thoroughly familiar with subsector assessment background material as well as other case study applications. Familiarity with adult and experiential learning is important. French is essential.

Level of Effort: 3 weeks

75