

PN-ACS-201  
105595

GUIDE DU FACILITATEUR  
ATELIER DE FORMATION/REFLEXION SUR L'ANAYSE DE FILIERE

FRANK LUSBY  
JANUARY 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

# ***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, déjeuner, 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

## **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 repartir 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'employées 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'employées 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 répartir 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 employés.

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 vendent 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:		
<b>TECHNOLOGIE</b>		
<b>REGLEMENTATIONS</b>		
<b>APPROVISIONNEMENT</b>		
<b>FORMATION</b>		
<b>ACCES AU MARCHÉ</b>		
<b>FINANCE</b>		
<b>AUTRES (comportement des grandes entreprises, etc.)</b>		

## *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 ou 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 la ou 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 la ou on peut atteindre des douzaines ou même des centaines de petites entreprises au cours d'une seule visite.

**les contraintes 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 de se repartir 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 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, donnés sur le cas "bière du sorgho" sur transparent (voir 55 du manuel des praticiens), une copie de ces donnés 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

### **Etapas:**

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

### **Étapes**

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

## ***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?