

Analyse et Développement de Marché Phase 4

Projet CoNGOs : Collaboration d'ONG en faveur de moyens de subsistance communautaires équitables et durable dans les forêts du bassin du Congo



Rapport mission Kisangani, République Démocratique du Congo

3 Octobre au 9 Octobre 2018

Préparé par Jacques Lecup, consultant Analyse et Développement de Marché



Contents

1. Introduction	3
1.1 Formation ADM et son rôle dans le projet CoNGOs	3
1.2 Objectifs de la mission	4
1.3. Participants à la formation	4
1.4 Dates de la mission	5
1.5 Lieu de la formation	5
2. Méthodologie de la formation	5
3. Déroulement de la mission au jour le jour	5
4. Résultats et recommandations	10
5. Évaluation de la formation	12
7. Organisation de cette troisième formation	12
8. Conclusion	12
Annex 1 : Liste de participants	14
Annexe 2 : Fiche d'évaluation de session de formation	15

1. Introduction

1.1 Formation ADM et son rôle dans le projet CoNGOs

Les pays du bassin du Congo sont à un croisement dans le management de leurs terres et de leurs forêts. Les gouvernements de la région ambitionnent de transformer leurs pays en « énergie propre » dans les 2 décades au moyen de stratégies nationales axées sur le développement durable des ressources de la nature y compris des forêts, de l'agribusiness et d'infrastructures énergétiques durables.

Mais les petits producteurs dans les domaines de l'agriculture et de la forêt ne reçoivent pas un support approprié. Les communautés sont de plus en plus marginalisées et risquent d'être dépossédées de leurs terres. Même dans les endroits où elles acquièrent le droit d'utilisation des forêts, les communautés n'arrivent pas à développer des activités économiques basées sur l'utilisation durable des ressources de la nature.

C'est pourquoi, il est urgent, non seulement d'accélérer l'appropriation des terres et forêts par les communautés, mais aussi de les aider à améliorer leur niveau de vie en créant des activités économiques durables basées sur l'utilisation rationnelle des ressources de la nature y compris des forêts.

La méthodologie ADM (Analyse et Développement de Marché) a été choisie pour aider les communautés à augmenter leur capacité d'obtenir le droit d'accès aux ressources, à mettre en place des activités génératrices de revenus (petites et moyennes entreprises) tout en articulant les changements nécessaires dans la gouvernance des forêts et dans le processus d'attribution des terres et de leur management.

L'ADM est une méthodologie qui a été développée spécifiquement pour aider les individus et communautés à améliorer leur niveau de vie à partir de l'utilisation durable des ressources de la forêt. Un des atouts de l'ADM est la participation des communautés soit en groupe soit individuellement au niveau de la création d'entreprises viables et respectueuses de l'environnement et du contexte social et ainsi de passer du stade d'économie de subsistance à celui d'entrepreneur capable de sélectionner les produits les mieux adaptés à son développement, comprendre le marché, se positionner et enfin créer des entreprises viables en relation avec les structures locales d'aide au développement (notamment : agriculture, forêt, système bancaire, etc.)

Le processus ADM comprend les 4 phases suivantes :

1. La Phase 1 permet d'identifier les entrepreneurs potentiels et de former les structures locales de support.
2. La phase 2 forme les facilitateurs à aider les futurs petits entrepreneurs à effectuer les recherches nécessaires pour choisir les produits les plus adaptés à leur objectif d'amélioration de leur niveau de vie, faire les études de marché et sélectionner des idées d'entreprise.
3. La phase 3 forme les facilitateurs à aider les futurs petits entrepreneurs à formuler des plans d'affaire d'entreprise viable et respectueuses du contexte social et de l'environnement.
4. La phase 4 forme les facilitateurs à aider les entrepreneurs à créer leurs entreprises et les manager durant les premières années.

Mr Jacques Lecup a été sélectionné par IIED comme consultant formateur ADM afin de former au processus ADM et suivre sur le terrain les facilitateurs des organisations partenaires du projet.

Dans son ensemble la formation donnée par le consultant ADM a été divisée en 3 cycles de formation correspondant respectivement aux phases 1 et 2 pour la mission 1, la phase 3 pour la mission 2 et la phase 4 pour la mission 3. Entre chaque mission les participants devront expérimenter leurs nouveaux acquis auprès des bénéficiaires de leurs projets respectifs.

Sous le contrôle de la directrice du projet de l'IIED et avec le support logistique du partenaire de l'IIED au Cameroun, le consultant aura les tâches suivantes :

- Former à l'ADM (phase 1 à 4) 20-25 facilitateurs originaires du Cameroun et de la RDC afin qu'ils puissent disséminer et utiliser par eux même la méthodologie ADM auprès des populations avec lesquelles ils travaillent. Chaque formation se déroulera au Cameroun ou en RDC et durera 7 jours.

Ce rapport concerne la troisième mission de formation par le consultant ADM qui a eu lieu du 1^{er} au 8 Octobre à Kisangani en RDC.

1.2 Objectifs de la mission

- Revue de chaque Plan de Développement d'Entreprise développé par les personnes ayant reçu les formations ADM phase 1,2 et 3 par les facilitateurs ADM de l'organisation TROPENBOS RDC partenaire en RDC avec IIED du projet CONGOS.
- Conseils personnalisés auprès de chaque participant concernant les méthodes de production, de vente, d'enregistrement.
- Mise en place du suivi que devra effectuer TROPENBOS RDC pour apporter à chaque entrepreneur un soutien permettant mise en place effective et durable des entreprises.

1.3. Participants à la formation

16 participants avaient reçu une formation ADM aux phase 1,2 et 3 de la part du personnel de TROPENBOS RDC ayant reçu à Yaoundé une formation de formateurs ADM par l'expert ADM. Ces participants avaient pu formuler le Plan Développement d'Entreprise (PDE) de leur entreprise et pour la majorité avaient déjà commencé leurs entreprises.

Compte tenu des difficultés de transport et de l'insécurité régnant dans certaines régions de RDC, 10 participants n'avaient pas reçu la formation ADM phase 3.

Enfin, 4 participants ont assisté à la formation en temps qu'experts locaux concernant les sujets : environnement et forêt ; botanique et plantes médicinales ; conseil juridique (droit des entreprises) ; élevage et conservation des produits alimentaires.

Tous les participants ont montré un grand enthousiasme, n'ont pas ménagé leurs peines et ont participé activement à tous les exercices proposés durant cette formation.

La liste des participants est en Annexe 1 de ce document.

1.4 Dates de la mission

Les dates de la mission étaient du 1^{er} au 10 Octobre 2018. Les dates de formation étaient du 3 au 8 Octobre 2018.

1.5 Lieu de la formation

La formation s'est déroulée dans les locaux de l'ONG TROPENBOS RDC dans la ville de Kisangani RDC.

Nous remercions particulièrement tout le personnel de TROPENBOS RDC pour son accueil et son aide précieuse et professionnelle qui a permis le bon déroulement de cette formation et mission en général.

2. Méthodologie de la formation

L'objectif de la phase 4 de l'ADM est d'une part de revoir les PDE de chaque entrepreneur et d'autre part de visiter leurs entreprises sur le terrain et de leur donner des conseils personnalisés en fonction de l'avancement de leur projet.

Compte tenu de la difficulté et du temps de déplacement (les entreprises les plus lointaines nécessitant plus d'une semaine de transport dans des conditions souvent très difficiles) la méthodologie de formation a été ajustée pour permettre de donner d'une part un maximum de support aux entrepreneurs, mais aussi de former les facilitateurs de TROPENBOS RDC afin qu'ils puissent lors de leurs déplacements sur le terrain apporter un soutien complémentaire.

Enfin la méthodologie de cette formation a inclus des ateliers de groupe entre les facilitateurs de TROPENBOS RDC, la plateforme RINEX-bois bois, IIED et le consultant. Ces ateliers ont permis de :

- Révéler des points techniques, financiers et d'organisation qui devront être résolus pour permettre aux entrepreneurs et au projet d'atteindre ses objectifs. Ces points sont présentés dans la section 4 résultats.
- Mettre au point un plan de suivi détaillé permettant de revoir bimensuellement, les progrès de chacun et d'apporter un suivi personnalisé.

3. Déroulement de la mission au jour le jour

2.10.2018

Arrivée de la chargée IIED du projet et du consultant ADM. Visite de bureau TROPENBOS RDC.

3.10.2018 1ère journée de formation

Matin :

Madame Anna Bolin chargée IIED du projet et Mr Alphonse Maindo directeur de l'ONG TROPENBOS RDC présentent les objectifs généraux de cette formation et la replace dans le contexte plus global du projet.

Les participants n'ayant pas été retardé par les mauvaises conditions de transport présentent leur projet et le point d'avancement de leurs entreprises.

Après-midi :

Revue en session plénière des processus de transformation du bois : de l'abattage du bois jusqu'à la transformation en meubles et la vente à l'export ou sur place du bois brut.



Discussion en plénière sur les contraintes et les opportunités dans la filière de bois © Tropenbos RDC

Après le départ des participants réunion avec le directeur de TROPENBOS RDC sur les critères d'allocation des fonds d'aide à la création d'entreprise et sur la capacité de chaque participant d'investir personnellement pour financer son entreprise durant les 1ers mois de création.



Chaque entrepreneur présente son PDE et la formation qu'il a reçue © Tropenbos RDC

4.10.2018 2ème journée

La chargée IIED du projet et le consultant font avec chaque participant une première revue générale de leur PDE.

Trois des facilitateurs de TROPENBOS RDC ayant reçu les 3 phases de la formation ADM au Cameroun, donnent une formation aux 10 participants n'ayant pas encore reçu la formation phase 3 pour des raisons de sécurité et transport (comme mentionné dans l'annexe 1 liste des participants).

En fin de journée La chargée IIED du projet, le consultant et le responsable du projet chez TROPENBOS RDC étudient les résultats de la journée et remarquent que la majorité des PDE présentent des erreurs au niveau :

- Du calcul des coûts variable
- Des financements estimés par chaque entrepreneur pour couvrir les premiers mois d'opération notamment pour les fonds ou subventions de départ qui seront alloués par le projet aux entrepreneurs pour démarrer leurs entreprises.

5.10.2018 3ème journée

Réunion avec la chargée IIED du projet, le directeur de TROPENBOS RDC, le responsable TROPENBOS RDC du projet sur le terrain et le consultant pour discuter des critères de l'allocation des subventions que le projet sonnera aux futurs entrepreneurs pour démarrer

leurs entreprises. Durant cette réunion les critères d'allocation des subvention retenus sont : La capacité de l'entrepreneur à s'autofinancer, le montant total des fonds disponibles, le type d'entreprise dans le contexte de l'objectif de conservation de la nature du projet, l'importance et la répliquabilité du type d'entreprise dans la région.

La chargée IIED du projet et le consultant continuent de revoir avec chacun des participants n'ayant pas pu être suivi durant le 4ème jour leur PDE.

Les 3 facilitateurs de TROPENBOS RDC ayant reçu les 3 phases de la formation ADM au Cameroun, continuent de donner la suite de la formation ADM phase 3 aux 10 participants n'ayant pas encore reçu la formation phase 3.

En fin de journée compte tenu des résultats des jours précédents la chargée IIED du projet, le responsable TROPENBOS RDC du projet et le consultant décident de :

- Revoir en détail avec chacun des 16 participants les calculs de leur PDE et de faire une première allocation des petites subventions en fonction de leurs possibilités de financement personnelles et de l'ensemble des fonds disponibles.
- Faire venir des experts locaux qui pourront conseiller d'ici la fin de la formation et dans la mesure du possible suivre ultérieurement les entrepreneurs dans les disciplines suivantes :
 - Légalité des entreprises
 - Environnement et plus particulièrement forêt, reforestation, sous-produits de la forêt.
 - Utilisation et transformation des plantes médicinales
 - Hygiène
 - Elevage

6.10.2018 4ème journée

La chargée IIED du projet, le responsable TROPENBOS RDC du projet et le consultant reviennent en détail avec chacun des 16 participants les calculs des EDP, les plans de financement personnel, les besoins de support financier restant et estiment la subvention pouvant être allouées par le projet.

Les participants consultent à tour de rôle les experts locaux.

Les 3 facilitateurs de TROPENBOS RDC ayant reçu les 3 phases de la formation ADM au Cameroun, continuent de donner la suite de la formation ADM phase 3 aux 10 participants n'ayant pas encore reçu la formation phase 3.

7.10.2018 5ème journée

Continuation de la journée précédente :

- Revue des PDE, des besoins de financement
- Assistance technique des experts locaux
- Suite formation ADM phase 3

8.10.2018 6ème journée

Les participants et les facilitateurs de TROPENBOS RDC commencent à développer un plan détaillé des activités des entrepreneurs et du suivi que le projet devra apporter plus particulièrement en termes de :

- Support financier
- Assistance technique y compris l'achat des petits et gros équipements
- Support et suivi lors des premières ventes et transformations
- Création et enregistrement des entreprises

Ce plan permettra à tous les intervenants (IIED, TROPENBOS RDC et entrepreneurs) d'effectuer un suivi régulier et de mettre en évidence rapidement un dysfonctionnement tant au niveau des entrepreneurs que de TROPENBOS RDC et de IIED.

Le consultant présente aux participants un concept de création d'une coopérative de service pour :

- Le prêt de matériel et d'argent
- L'organisation des ventes et du transport
- L'aide à l'achat de petits et gros équipements
- La recherche de marchés nationaux et internationaux
- L'organisation de formations



Remise des certificats de participation a la formation ADM © Tropenbos RDC



Clôture de la formation © Tropenbos RDC

9.10.2018 voyage retour

Sur la base d'une discussion avec le chargé du projet à TROPENBOS RDC, des suivis immédiats et dans les 6 mois à effectuer, un plan d'action pour l'équipe du projet a été formulée en section 6. Il comprend une proposition d'un plan général du travail qui devant être effectué par le chargé de projet à TROPENBOS RDC avec le support du directeur, Alphonse Maindo.

Fin de la formation.

4. Résultats et recommandations

1. Lors de cette 3ème formation :

- Avec le support de la chargée IIED du projet, du chargé de projet TROPENBOS RDC, du consultant et des experts locaux, chacune des 16 personnes ayant développé un PDE a pu :
 - Réactualiser son PDE
 - Finaliser son plan de financement pour les premiers mois de création et de management de son entreprise
 - Revoir les aspects techniques, juridiques et de commercialisation de son entreprise
 - Mettre en place avec TROPENBOS RDC et IIED un système de suivi et d'évaluation

- La chargée de projet IIED et le consultant ont permis aux 3 facilitateurs ADM de TROPENBOS RDC de revoir et approfondir le processus ADM dans son ensemble.

- Les personnes n'ayant pas reçu la formation phase 3 de l'ADM ont pu recevoir cette formation et formuler une première ébauche de leur PDE.

- La plateforme des RINRX-bois a pris en considération la création d'une coopérative de service qui leur permettra de mieux produire et vendre leurs productions.

- 2. Compte tenu du manque de temps il n'a pas été possible de finaliser en détail le plan de suivi pour les 6 mois à venir et d'étudier les activités environnementales pouvant être effectuées par les entrepreneurs pour diminuer leur impact sur l'environnement et notamment la forêt. A ce jour les PDE de chaque entrepreneur incluent bien un montant d'argent annuel pouvant être utilisé pour des actions sociales et environnementales. Les actions sociales sont en général bien décrites contrairement aux actions environnementales qui pour la plupart des cas ne sont pas explicitées concrètement faute d'idée et de savoir-faire.

Le projet doit mettre en place les mesures nécessaires pour combler ces lacunes importantes et proposer aux petits entrepreneurs des concepts et suivi de petits projets environnementaux visant à la réduction de leur impact négatif sur les écosystèmes fournissant leurs matières premières.

Note :

- Pour les entreprises de production de feuille et de production de médicaments les pistes de culture et de collecte durable ont déjà été mentionnées. **Pour qu'elles puissent se concrétiser le projet pourrait prendre à sa charge ces recherches de culture et de collecte puis apporter un support technique auprès des entrepreneurs.**

- Pour le secteur du bois les 2 grandes options sont : la reforestation ou la régénération naturelle. **Ces 2 options doivent être étudiées en détail afin de proposer des solutions viables auprès des entrepreneurs et des propriétaires des forêts.**

3. Les calculs de rentabilité des entreprises de bois ont mis en évidence :
- Des postes budgétaires importants qui pourraient certainement être améliorés, notamment : les transports par les bombes (transporteurs à vélo transportant les planches de bois de la forêt à la route), les transports par camion, pirogue ou bateau.
 - Une relative exploitation des propriétaires des arbres (les communautés propriétaires des forêts). En effet, sur des chiffres d'affaires pouvant aller jusqu'à 700 US Dollars par m³ les communautés reçoivent entre 30 et 50 USD par stick = pied soit environ 10 USD par m³.
 - La possibilité d'améliorer la quantité et la qualité de production par l'utilisation de matériel plus performant. Ainsi les arbres après avoir été abattus à la tronçonneuse sont débités localement à la tronçonneuse en plateaux, planches, chevrons etc. Cependant les tronçonneuses, n'étant pas adaptées à ce type d'activité, s'abîment rapidement et ont une durée de vie de 1 à 2 ans seulement ainsi que les chaînes. Lors de cette formation certains participants ont évoqué la possibilité d'acheter des scieries mobiles de la marque Lucas Mill. Une première étude rapide montre que cette société propose plusieurs modèles dont les prix varient de presque du simple au double. Le projet pourrait organiser une étude plus approfondie sur les besoins qualitatifs et quantitatifs des entrepreneurs et leur proposer des machines adaptées.

5. Évaluation de la formation

Afin de pouvoir évaluer au jour le jour la compréhension des concepts et des exercices présentés et effectués dans la journée, il a été demandé aux participants de remplir une petite fiche d'évaluation à la fin de chaque journée. Un exemple de cette fiche est en annexe 3.

L'étude de ces fiches et un questionnement régulier au cours de la formation montrent que d'une part les participants en ont compris les points principaux et que d'autre part qu'ils sont maintenant en mesure de répliquer leurs acquis pour d'autres types de produits.

7. Organisation de cette troisième formation

Un grand merci à toute l'équipe de TROPENBOS RDC qui a effectué un excellent travail d'organisation pour cette troisième formation.

Un grand merci aussi à tous les participants qui se sont organisés pour venir parfois de très loin dans des conditions très difficiles pour assister à cette formation.

8. Conclusion

Cette 3^{ème} formation a permis :

- Aux entrepreneurs de revoir en détail leur PDE et corriger leurs erreurs.
- De donner une formation ADM phase 3 aux entrepreneurs n'ayant pas pu la recevoir à temps compte tenu des difficultés et dangers de déplacement.
- Aux facilitateurs de revoir la formation phase 3.
- D'initier un plan de suivi qui permettra aux entrepreneurs, TROPENBOS RDC et IIED de rendre compte de l'avancement des activités et d'effectuer un suivi personnalisé de chaque entrepreneur.
- De sélectionner (en fonction de leurs capacités financières de départ et de l'importance de leurs activités) les montants de subventions allouées à chaque entrepreneur par le projet.
- De mettre en évidence des besoins en formation, en suivi pour les premières ventes sans oublier les besoins en support technique pour choisir et intégrer des mesures environnementales permettant de limiter l'action des entreprises sur les écosystèmes et leur assurer une durabilité environnementale et sociale à long terme.
- De permettre aux petits producteurs de bois de comprendre l'importance de se regrouper sous forme de coopérative afin d'améliorer leurs productions et conquérir de nouveaux marchés




Cependant pour permettre aux entrepreneurs d'implémenter effectivement leurs PDE et créer des entreprises viables financièrement, socialement et environnementalement, il est nécessaire que le projet apporte un appui technique et financier personnalisé et régulier. C'est pourquoi le plan de suivi doit être finalisé rapidement et suivi avec soin.

Encore un grand merci à l'équipe de TROPENBOS RDC pour l'organisation et l'accueil durant cette 3ème formation ADM.

Annex 1 : Liste de participants

LISTE DES PARTICIPANTS A LA FORMATION PHASE 4			
N°	NOMS	TERRITOIRE	GENRE
1	ISSA BAZEGO Sebastien	Aru	Masculin
2	Louis ENGAMILE NDATI	Aru	Masculin
3	UPIO KERWOKO Jean Luc	Bafwasende	Masculin
4	KAKULE MUSAKIRWA	Bafwasende	Masculin
5	BOLUMBU Nicolette	Bongandanga	Féminin
6	DIANGA MBAMBA Véronique	Bongandanga	Féminin
7	MAPUNDA Christelle	Bongandanga	Féminin
8	NZABI SABIN José Amassy	Bongandanga	Masculin
9	NZIALIKOMBE Amand	Bumba	Masculin
10	BILAUMBISA KOMBOZI Joseph	Isangi	Masculin
11	BOLANGI LIFANGA Matthieu	Isangi	Masculin
12	BATUPU MBOMBO Monique	Kisangani	Féminin
13	LUTIA KALOKOLA Bibiche	Kisangani	Féminin
14	RAMAZANI BABUTALA Apauline	Kisangani	Féminin
15	SABILO ANDOBI Marie	Kisangani	Féminin
16	OMARI KIMBELE Clément	Kisangani	Masculin
17	KUNYIMA Charles	Kisangani	Masculin
18	SADIKI Vicky	Kisangani	Masculin
19	TANGU BISAGALE Evariste	Kisangani	Masculin
20	ABDOUL	Kisangani	Masculin
21	LIOFO Félicien	Kisangani	Masculin
22	SONGI Françoise	Lisala	Féminin
23	MOTENGO ZANDI Eugène	Lisala	Masculin
24	MUANGO Jeannine	Mahagi	Féminin
25	PIKISA Moise	Mahagi	Masculin
26	BYENDA Alphonsine	Mambasa	Féminin
27	AGWALA Jeannot	Mambasa	Masculin
28	KAMERE Micheline	Mambasa	Féminin
29	ASUMANI BUSILA Jean	Ubundu	Masculin
30	OMARI DJUMA Charmant	Ubundu	Masculin

Annexe 2 : Fiche d'évaluation de session de formation

CRITERES				Suggestions
CONTENU				
PARTICIPATION				
FACILITATION				
ORGANISATION				