



De meilleures affaires : grâce à des ateliers sur la chaîne d'approvisionnement

Mars 2005



Cet outil a été rédigé par Le Thi Phi, l.t.ph@hn.vnn.vn

Résumé

Nous avons développé cet outil afin que des institutions telles que les autorités locales, les entreprises, les ONG, les programmes de développement rural, les instituts de recherche et autres puissent s'en servir pour améliorer les moyens de subsistance et habiliter les petits producteurs et les commerçants des hauts plateaux. L'outil décrit en détail comment organiser un atelier, qui soit une véritable tribune destinée aux représentants de personnes impliquées dans la chaîne d'approvisionnement des produits, comme les petits producteurs, les commerçants, les transporteurs, les transformateurs, les exportateurs, pour partager et enrichir leurs connaissances du marché et des politiques commerciales, exprimer leurs problèmes et leurs aspirations et contribuer aux politiques du gouvernement et à leur mise en oeuvre.

Qu'est-ce qu'un atelier sur la chaîne d'approvisionnement ?

Un "atelier sur la chaîne d'approvisionnement" permet aux représentants des différents groupes impliqués dans la chaîne d'approvisionnement d'un produit – depuis les producteurs et les transformateurs jusqu'aux décideurs et aux forces de police – de se réunir pour discuter de leurs préoccupations communes concernant les performances du marché, l'utilisation des sols, la gestion des ressources, l'utilisation de la main-d'oeuvre, les technologies de production, les politiques commerciales, etc.

Un atelier sur la chaîne d'approvisionnement peut être organisé afin d'aborder un ou plusieurs groupes de produits. Par exemple, un atelier peut être organisé autour d'un produit comme le café, le thé ou le caoutchouc, des produits qui représentent un gros marché et une importance économique vitale pour toute une région ou tout un pays. D'un autre côté, un atelier de la chaîne d'approvisionnement peut servir pour un produit ou un groupe de produits dont la valeur économique est négligeable à l'échelle nationale, mais importante pour les ménages pauvres d'une région donnée.

Les lignes directrices présentées ici ont été élaborées sur la base de l'expérience acquise dans les hauts plateaux du Vietnam (encadré 1). Des collègues du Népal et du Pakistan ont signalé que des conditions semblables existent dans leur pays.

Encadré 1. Chaînes d'approvisionnement dans les hauts plateaux du Vietnam

La plupart des produits des hauts plateaux sont issus des forêts, tels que le bois et les produits forestiers non ligneux. Les hauts plateaux présentent aussi d'autres caractéristiques spécifiques. Les conditions sont diverses et les infrastructures médiocres. Les hauts plateaux vietnamiens sont habités par une grande variété de groupes ethniques minoritaires, ayant une culture et une langue différentes. Le taux d'alphabétisation et l'accès aux informations de marché sont faibles. La majorité des produits commercialisés sont d'une haute valeur économique pour la plupart des ménages mais leur valeur est négligeable à l'échelle nationale. En outre, côté production, la plupart des intervenants directs de la chaîne d'approvisionnement sont des petits agriculteurs et des petits commerçants.

A quoi sert l'atelier sur la chaîne d'approvisionnement ?

Les ateliers sur la chaîne d'approvisionnement sont efficaces comme outils pour améliorer les moyens de subsistance des petits producteurs et des petits commerçants. Pour les petits producteurs, un atelier sur la chaîne d'approvisionnement est une opportunité de mettre en commun et d'enrichir ses connaissances du marché et des politiques commerciales, un moyen d'exprimer ses problèmes et ses aspirations, une chance exceptionnelle de contribuer aux politiques gouvernementales et à leur mise en oeuvre.

Pour les décideurs et les gestionnaires, un atelier sur la chaîne d'approvisionnement offre l'occasion de découvrir :

- Comment les politiques de développement rural ont été mises en oeuvre – sont-elles efficaces au niveau des communautés ? Quelles sont les contraintes ?
- Les producteurs et commerçants locaux sont-ils au fait de la législation et des politiques ?

- Quelles sont les aspirations des populations locales et quelles sont leurs suggestions pour résoudre les contraintes que soulèvent les politiques ?

Les prestataires de services ruraux et les programmes de développement, tels que les programmes de réduction de la pauvreté, de conservation et de foresterie communautaire peuvent se servir de l'atelier comme outil pour identifier les problèmes des groupes cibles et leurs besoins réels, ainsi que l'efficacité de l'assistance qu'ils reçoivent et en quoi elle pourrait être renforcée.

Les conflits d'intérêts entre les entreprises locales de transformation et les producteurs ou les petits commerçants sont une réalité de tous les jours. L'atelier sur la chaîne d'approvisionnement est un forum utile pour permettre à ces groupes de nouer un dialogue et de résoudre des conflits qui peuvent avoir trait à des problèmes variés, tels que des contrats d'achat, des politiques de prix ou l'utilisation de la main-d'oeuvre.

Les écarts entre la recherche sur les politiques et les priorités de la population locale sont également difficiles à éviter. Les instituts de recherche peuvent tirer parti d'un atelier sur la chaîne d'approvisionnement pour promouvoir une discussion directe avec une variété de parties intéressées.

Toutefois, tous les individus et les organismes ne tireront pas nécessairement parti d'un atelier sur la chaîne d'approvisionnement. Il se peut que des commerçants ou de grosses entreprises à capitaux privés ou d'Etat jouissent d'un monopole commercial, ou d'un privilège foncier, ou encore que certains exercent un pouvoir particulier sur la prise de décision et la mise en oeuvre des politiques. Ils peuvent collaborer pour user de leurs pouvoirs à mauvais escient ou pour exploiter les lacunes des politiques en guise de latitudes pour manipuler la situation à leurs propres fins. C'est la raison pour laquelle il se peut qu'ils n'apprécient guère l'atelier et aillent même jusqu'à tenter de le saboter. En outre, les ateliers sur la chaîne d'approvisionnement peuvent se heurter à la bureaucratie des fonctionnaires agissant comme contrôleurs de la bonne mise en oeuvre des politiques. Sachant que ces agents ont du savoir et du pouvoir, ils peuvent constituer des obstacles à un atelier réussi.

Qui peut organiser un atelier sur la chaîne des approvisionnements ?

L'atelier peut être organisé par :

- Des autorités locales
- Des entreprises locales
- Des ONG
- Des programme de développement rural
- Des instituts de recherche

Des organisateurs puissants permettent de garantir un meilleur taux de participation, notamment pour les individus et les institutions qui résistent à l'atelier. Ainsi par exemple, un atelier organisé par des autorités provinciales ou de district garantit à la fois un taux de fréquentation élevé et une bonne prise en compte des résultats de l'atelier. Si l'atelier est organisé par d'autres organisations, l'appui des autorités gouvernementales est un facteur important pour sa réussite.

Comment organiser un atelier sur la chaîne d'approvisionnement

L'ensemble du processus d'organisation de l'atelier peut se diviser en quatre phases : planification, déroulement, suivi et évaluation.

1. Planification

1.1 Caractérisation des chaînes d'approvisionnement

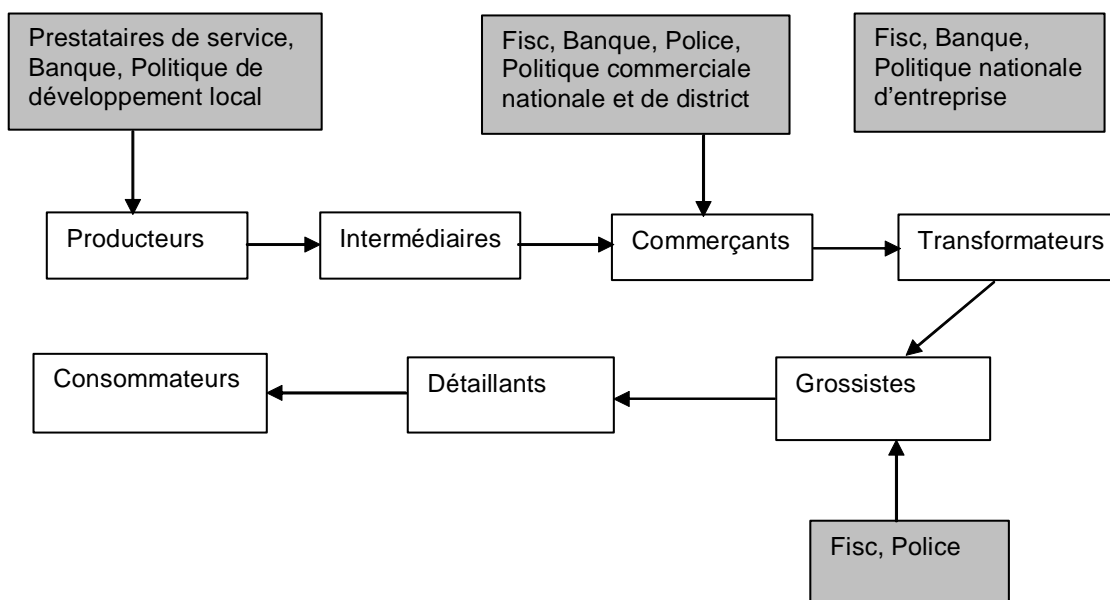
Il faut des informations de base sur les structures du marché. Cette information peut concerner les régions productrices, la production annuelle, le volume négocié, les valeurs économiques et le nombre de ménages ou de personnes impliqués dans la production, le commerce et la transformation. En outre, il est aussi très important de rechercher des renseignements sur ce que le gouvernement, à tous les niveaux, ainsi que les divers programmes d'assistance ont fait pour appuyer ou entraver la commercialisation du produit.

L'analyse de marché est une méthode utile pour obtenir cette information. La méthode est basée sur la trousse à outils MA&D (analyse et développement du marché), laquelle à son tour se base sur une technique d'analyse générale de la chaîne d'approvisionnement. Les étapes décrites ici s'appuient sur des documents plus anciens mais adaptent ceux-ci à la situation pratique au Vietnam.

La méthode décrit la structure du marché du produit ou du groupe de produits, comment il évolue le long de la chaîne d'approvisionnement, depuis les producteurs jusqu'aux consommateurs, les flux d'information par les différents circuits, les différentes sortes d'acteurs impliqués à chaque maillon de la chaîne et leur fonction/influence sur les paramètres clés tels que le positionnement de prix, la marge bénéficiaire, le flux d'information, etc.

La chaîne d'approvisionnement d'un produit peut être courte et compter peu d'intervenants ou encore très longue et compliquée avec de nombreux acteurs directs et indirects. Les acteurs directs sont les membres de la chaîne entre les mains desquels le produit évolue comme les producteurs, les intermédiaires, les commerçants, les transformateurs, les détaillants. Les acteurs indirects (individus ou organisations) sont ceux qui ont une influence sur la commercialisation du produit, tels que les décideurs, les gestionnaires et les agents de mise en œuvre des politiques.

Le schéma ci-dessous illustre la chaîne d'approvisionnement d'un produit



La méthode se compose des étapes suivantes :

- Elaboration des questions de recherche. C'est un point très important car il servira de ligne directrice à l'ensemble du processus d'enquête. Les questions doivent couvrir tous les aspects liés à la réalisation des objectifs de recherche.
- Choix de la zone. La recherche ne peut pas être menée sur une très grande zone ou région d'un pays. Il convient de sélectionner une aire représentative. A cette fin, on conviendra d'un ensemble de critères sur la portée et les objectifs de la recherche. Ces critères pourront comprendre la disponibilité des activités de marketing, les caractéristiques de la population, la pauvreté, le degré d'accessibilité, les ressources naturelles, etc.
- Choix d'un partenaire. L'organisation locale la mieux adaptée, c'est-à-dire celle qui est la plus proche des domaines étudiés. Prendre contact pour obtenir son accord officiel.

- d. Atelier de méthodologie. Un atelier de 1 à 2 jours sera organisé avec le partenaire afin de discuter de l'approche de la recherche, de la répartition des tâches et de la planification. La planification, la préparation logistique et la présentation par chacune des parties pourra prendre 3 à 4 semaines.
- e. Choix des sous-régions/districts de l'étude. Pour restreindre l'échelle de l'enquête, il convient de sélectionner un district représentatif. Le nombre de districts choisis dépend des circonstances propres de la région (province). Le partenaire doit fournir toutes les informations requises pour procéder à la sélection et des critères doivent aussi être fixés à cet effet.
- f. Sélection de la commune (la plus petite unité administrative du district). Le nombre de communes choisies dépend des circonstances propres du district, mais il en faut au moins deux. Sachant que l'échantillon choisi doit être représentatif des autres communes, il convient d'établir un ensemble de critères.
- g. Comment choisir les communes ? Il faut prévoir des réunions avec les bureaux du district, par ex. planning, statistiques, agriculture & développement rural pour obtenir les informations ayant trait aux conditions socio-économiques et aux infrastructures des communes, un plan du district, et leur contribution à la sélection. Sur la base des données recueillies et de l'opinion des agents du district, il est possible d'effectuer une sélection définitive.
- h. Sélection du produit. Là encore, les critères de sélection des produits ou groupes de produit représentatifs doivent être établis et comprendre la valeur économique du produit pour la commune, le nombre de ménages impliqués dans sa production et les superficies plantées.
- i. L'étape suivante est une réunion avec les chefs de commune pour obtenir des informations sur les produits distribués par la commune, leur importance pour la commune et les ménages en termes de valeur économique et d'emploi, l'historique des informations de marché du produit et enfin, un exercice de notation ERP pour sélectionner les produits à étudier.
- j. Suivi de la chaîne d'approvisionnement des produits. L'enquête commence avec les producteurs et finit avec les grossistes, les détaillants ou les exportateurs, en fonction du produit. Il faut élaborer une liste de contrôle qui couvre des questions comme :
 - Quand le marché pour ce produit est-il né dans la commune ? Pourquoi les paysans ont-ils décidé de cultiver le produit à des fins commerciales ? Comment le vendent-ils ? Les prix et leurs fluctuations, motifs ? Bénéfices ? Problèmes et solutions ? Assistance des collectivités locales ?
 - Combien d'intermédiaires/commerçants/exportateurs/transformateurs achètent le produit ? Prix d'achat et de vente ? Evolution des prix passée et future, fluctuations et leurs causes ? Coûts (droits, taxes, transport, main-d'oeuvre, entreposage, pertes et autres), bénéfices ? Pourquoi et depuis combien de temps exercent-ils ce métier ? Difficultés rencontrées pour entrer dans la chaîne d'approvisionnement ? Problèmes rencontrés ? Solutions pour chacun de ces problèmes ?
- k. Traitement des données. Les tableaux ou schémas des chaînes d'approvisionnement de produit peuvent servir à décrire comment les produits évoluent le long de la chaîne, quels sont les acteurs à chaque niveau ainsi que leur rôle/influence, les droits et taxes (officiels et officieux), les prix reçus / offerts, les distances entre les différents maillons, le temps passé, le bénéfice réalisé, etc.
- l. Etat des lieux politique. Il convient de faire un résumé des politiques ayant trait au développement du marché de la région/province. Cette tâche doit être achevée avant l'analyse des données.
- m. Analyse des données. Il est plus facile d'identifier les contraintes générales et spécifiques en regroupant tous les schémas/tableaux puis en utilisant le résumé des politiques pour identifier la relation entre les politiques et les contraintes, les disparités entre les politiques promulguées et leur mise en œuvre pratique.

1.2 Liste des participants potentiels

La sélection des participants exigent une idée claire des objectifs et de la portée du projet. Si l'objectif de l'atelier est d'augmenter, disons, la valeur économique de la surface plantée sous bois d'oeuvre, il pourra y avoir des agriculteurs à grande échelle ou des compagnies

d'exploitation forestière parmi les représentants des producteurs. En revanche, si l'objectif est de renforcer la commercialisation des produits récoltés dans la brousse, les représentants côté production de la chaîne devraient comprendre des petits paysans et des ramasseurs, et à compter de l'étape suivante, des intermédiaires et des petits commerçants.

Le nombre de commerçants, de grossistes et de fabricants dans une chaîne d'approvisionnement est normalement modeste dans un district donné et, par conséquent, le nom de chacun peut figurer sur la liste d'invités. Les noms de tous les organismes gouvernementaux qui influencent les performances du produit sur le marché doivent aussi figurer sur la liste.

1.3 Contacter les participants potentiels

La plupart des acteurs directs d'une chaîne d'approvisionnement sont des producteurs ou des commerçants ayant un faible degré d'alphabétisation, des obstacles linguistiques et peu d'occasions de participer à de grandes réunions, et donc souvent animés d'un sentiment de timidité et d'infériorité. En outre, la présence de représentants de certains bureaux gouvernementaux (principalement des agents d'exécution de politique) peut leur faire redouter des répercussions pour leur entreprise. C'est la raison pour laquelle il peut s'avérer utile de leur rendre visite afin de déterminer leurs préoccupations et d'établir s'ils sont ou non prêts à participer à l'atelier. Le résultat de cette démarche peut être consigné dans un tableau – un exemple adapté aux hauts plateaux du Vietnam est donné ci-dessous.

N°	Nom	Sexe M/F	Occupation	Adresse	Minorité ethnique	Prêt à participer/ remarque

1.4 Dresser la liste définitive des invités

Les deux critères principaux consistent à miser sur un groupe de 30 à 50 participants pour assurer un bon déroulement des opérations et une représentation adéquate de tous les groupes d'acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Dans la pratique, les petits producteurs et les intermédiaires sont souvent laissés de côté et seuls les propriétaires de grandes exploitations et d'usines locales de traitement sont invités ; par conséquent, il est important de veiller à éviter cette pratique.

1.5 Préparatifs logistiques

Il convient d'appliquer les principes fondamentaux d'organisation d'ateliers. Certains conseils valent tout particulièrement pour les ateliers sur les chaînes d'approvisionnement dans les zones reculées, à savoir :

- Outre la lettre d'invitation, envoyer un ordre du jour, la liste complète des invités et une note d'information sur l'atelier (par exemple le rapport sur l'étude de marché préliminaire et un résumé des politiques de développement du marché) suffisamment à l'avance. Les invités doivent recevoir le dossier au moins deux semaines avant l'atelier. Envoyer les documents à tout le monde, même aux invités ayant une barrière de langue ou un faible taux d'alphabétisation.
- Dans la mesure du possible, maintenir un contact avec les invités pour vérifier qu'ils ont bien reçu l'invitation et confirmer leur participation.
- En raison, entre autres, du piètre niveau d'infrastructures, il se peut que certains invités ne reçoivent pas la convocation. La liste des invités à l'atelier envoyée à tout le monde s'avérera très utile, car ceux n'ayant pas reçu l'invitation pourront obtenir les informations requises auprès des autres. En outre, le nom d'amis figurant sur la liste des participants est un facteur d'encouragement pour ceux qui hésitent encore à participer à l'événement.

2. Déroulement de l'atelier

Animation

Il faut de bonnes compétences d'animation, car il y aura de grands écarts entre les participants en termes de pouvoir, d'alphabétisation, de compétences linguistiques, d'intérêts et de préoccupations. Les animateurs doivent avoir de bonnes tactiques et être neutres en matière de gestion de conflit et de formation de consensus. Enthousiasme, patience à l'écoute des participants et sensibilité aux questions de culture et d'égalité des sexes sont aussi des avantages.

Dès le début de l'atelier, il convient de créer une atmosphère agréable et non hostile. Les questions et problèmes soulevés doivent être clairs et compréhensibles par tout le monde. Les longs discours et les présentations réalisées avec du matériel sophistiqué sont à éviter. Pour les activités de groupe, il est recommandé que les acteurs directs de la chaîne d'approvisionnement soient groupés en fonction de leurs préoccupations premières, par exemple des groupes séparés de commerçants, de producteurs et de transformateurs – les différents groupes pourront échanger leurs points de vue durant la séance plénière. Les représentants des acteurs indirects devraient rallier le groupe sur lequel ils ont le plus d'influence. Ainsi par exemple, les prestataires de services ruraux devraient se rallier au groupe des producteurs tandis que les représentants de la police devrait joindre le groupe des commerçants et des transporteurs.

Il est possible d'utiliser certains des points suivants :

- Quelles politiques de développement concernant les montagnes connaissez-vous ?
- A quelles difficultés se heurte votre entreprise (production, vente, commercialisation, transformation) ?
- Que font les autorités locales pour appuyer votre entreprise ?
- Comment différents groupes peuvent-ils améliorer la situation ?

Le résultat de ces discussions comprendra une plus grande sensibilisation aux politiques et de meilleures informations de marché chez les participants, l'identification de contraintes et des recommandations afin de les surmonter – y compris des mesures pratiques pour appliquer les recommandations proposées. Par conséquent, toutes les questions préparées pour la discussion de groupe doivent être compréhensibles par tous et déboucher sur les résultats attendus.

3. Travaux de suivi

Aussitôt après l'événement, l'organisateur doit rassembler les conclusions de l'atelier en deux types de rapports : un compte rendu et un résumé des résultats. Ce dernier est destiné aux gestionnaires et agents haut placés qui n'ont peut-être pas beaucoup de temps pour lire le compte rendu détaillé. Les rapports doivent être envoyés non seulement aux participants à l'atelier mais aussi à ceux qui sont affectés par les recommandations formulées. Il est souhaitable que le suivi soit réalisé dans les deux semaines qui suivent l'atelier.

Une fois que les résultats de l'atelier ont été envoyés, il convient de prendre contact avec les destinataires pour vérifier qu'ils les ont bien reçus. Cette prise de contact est aussi un moyen efficace de rappeler à ceux ayant beaucoup d'influence sur les performances du marché qu'ils sont tenus de mettre en oeuvre les recommandations formulées lors de l'atelier.

4. Evaluation de l'impact de l'atelier

Bien que l'évaluation de l'impact soit bien souvent omise dans la pratique, elle est très utile non seulement pour tirer des enseignements des acquis, mais aussi comme moyen efficace de rappeler aux organes gouvernementaux exerçant une influence sur le système de distribution des produits qu'ils ont des comptes à rendre en ce qui concerne les recommandations de l'atelier. L'évaluation de l'impact devrait vérifier que les recommandations de l'atelier atteignent tous les niveaux des autorités, ce qu'elles en pensent et quelles mesures ou quelle démarche elles ont prises pour supprimer ou atténuer les obstacles énoncés. Du côté des producteurs et des petits commerçants, il est important de déterminer si les résultats de l'atelier ont été diffusés parmi les membres de la communauté, ce qu'ils pensent de l'atelier, quelles tentatives ont été déclenchées par les autorités locales pour supprimer les contraintes, si des changements quelconques dans les conditions du

marché sont intervenus à la suite de l'atelier et leurs suggestions pour une influence plus poussée de façon à ce que leurs recommandations soient prises en compte.

Les ateliers sur la chaîne d'approvisionnement dans la pratique : l'expérience de Quang Ninh au Vietnam

Le Centre de recherche sur les produits forestiers non ligneux (PFNL) en collaboration avec le Service chargé de l'Agriculture et du Développement rural de Quang Ninh (DARD) a organisé une série d'ateliers sur la chaîne d'approvisionnement à Quang Ninh, une province du nord du Vietnam. Les objectifs des ateliers étaient de permettre aux acteurs à toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement et issus de districts différents, de se rencontrer et d'échanger leurs expériences en matière de contraintes et d'opportunités de commercialisation afin de produire des mesures pour l'amélioration de la distribution dans les zones montagneuses.

Avant les ateliers, les deux parties ont tenu un séminaire de méthodologie pour s'accorder sur la répartition des tâches et la sélection du site d'étude. Le DARD de Quang Ninh était chargé de l'examen des politiques. Il a produit un résumé des politiques promulguées par les autorités nationales, provinciales et de district, qui comprenait quatre groupes, à savoir : a) Production/culture ; b) Récolte et traitement des produits agricoles et forestiers ; c) Commercialisation des produits agricoles et forestiers ; d) Politiques d'influence indirectes.

Le Centre PFNL a étudié le marché suivant la procédure décrite dans l'analyse de marché. L'enquête a été menée dans quatre des sept districts montagneux (Hoanh Bo, Ba Che, Dam Ha et Binh Lieu) comme étant représentatifs des trois autres en termes de produits commercialisés, de conditions naturelles et socio-économiques. Dans chaque district, l'étude a porté sur deux communes avec un total de dix produits ou groupes de produits, retenus pour assurer le suivi de la chaîne d'approvisionnement, à savoir le bois d'oeuvre, les herbes médicinales, les résines, le bambou, la cannelle, le sucre de canne, le riz, les arachides, le dia lien (galanga camphré) et l'étoile anisée. Sur la base des résultats de la recherche, le bois d'oeuvre, la cannelle et le bambou ont été retenus comme thèmes pour l'organisation d'ateliers sur la chaîne d'approvisionnement en raison de leur importance en terme de revenus pour les moyens de subsistance d'un grand nombre de ménages et du fait des nombreux obstacles que présentent leurs chaînes d'approvisionnement.

Deux ateliers ont été organisés au niveau du district et un au niveau de la province.

	District	Province
Planification		
Identification des acteurs du marché et de leurs caractéristiques	<p>Il a été fait appel à une étude de marché.</p> <p>a) Acteurs directs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les représentants des producteurs sont choisis dans les communes étudiées. Il s'agit de petits producteurs ou de ramasseurs de produits naturels de différentes minorités ethniques. - Les intermédiaires, commerçants-transporteurs et petits entrepreneurs ayant créé leur entreprise au cours des dix dernières années. - Les fabricants-exportateurs de bambou sont tous aux mains de l'Etat et très peu d'exportateurs de cannelle relèvent du secteur privé. La plupart des transformateurs de bois sont des petits exploitants locaux. <p>b) Acteurs indirects : inspections des forêts (IF), police, poste de vulgarisation agroforestière, agriculture, fisc, services financiers et commerciaux, CPD, CPP (Comités populaires du district/provincial) et exploitations forestières d'Etat.</p>	De la même façon.

Dresser la liste des participants potentiels	Acteurs directs : L'une des autorités communales et trois producteurs, un par produit, issus des deux communes étudiées. Tous les intermédiaires, les commerçants (à l'exclusion des exportateurs et des entreprises publiques de transformation) et les petits transformateurs. Les acteurs indirects (IF, services de police et du fisc) ont été exclus de crainte d'une participation moindre de la part des commerçants et des transformateurs par peur des répercussions pour leurs entreprises à l'issue de l'atelier.	Acteurs directs : représentants des producteurs, commerçants, usines de transformation et exportateurs pour les trois produits Acteurs indirects : Comités populaires de district, services de vulgarisation agricole et agro-forestière et entreprises forestières publiques des quatre districts. Au niveau provincial, police, inspection forestière, services commerciaux et fiscaux et représentants des journaux provinciaux.
Prise de contact avec les invités potentiels	Prise de rendez-vous avec les commerçants, les intermédiaires, les transformateurs et les autorités communales figurant sur la liste pour déterminer leur désir de participer ou non au projet. La plupart des commerçants ont fait preuve d'enthousiasme à l'idée d'une participation. Quelques-uns ont refusé (notamment les femmes, les intermédiaires et les commerçants) par timidité ou par crainte de rétribution pour leur entreprise.	
Dresser la liste définitive des participants	33 et 26	43
Préparatifs logistiques	La lettre d'invitation a été envoyée à chaque invité accompagnée d'un ordre du jour de l'atelier, d'une liste des participants, d'un résumé des politiques de commerce & de développement et d'un résumé de l'étude de marché. La liste de participants s'est avérée très utile. Plusieurs commerçants dynamiques ont approchés d'autres personnes figurant sur la liste (certaines n'ayant pas reçu l'invitation) pour les persuader d'assister à l'atelier.	De façon semblable
Déroulement de l'atelier		
Présence des participants	Acteurs directs : tous les commerçants et transformateurs habitant en ville qui s'étaient engagés à venir sont venus. Certains producteurs, commerçants et intermédiaires qui habitaient dans des communes et invités directement sans discussion préalable avec les chefs de commune par l'équipe ne sont pas venus car ils n'ont pas reçu la lettre d'invitation. Acteurs indirects : toutes les personnes invitées sont venues. Commentaires des participants à l'atelier : il aurait fallu plus de participants des autres organisations et services comme la police, l'IF, le fisc, les bureaux du district, les	Acteurs directs : toutes les personnes invitées sont venues hormis deux exportateurs de la capitale. Deux commerçants n'ont pas reçu la lettre d'invitation mais ont participé à l'atelier grâce aux informations communiquées par des tiers. Acteurs indirects : au niveau du district - représentants des services agricoles et de vulgarisation. Aucun représentant des Comités populaires de district n'est venu. Au niveau de la province, représentants des services agricoles et de vulgarisation, du fisc, du commerce et de la police. Ces derniers ont seulement participé à la moitié de la session en raison des vives critiques formulées par les commerçants concernant l'attitude négative des agents de police des

	sociétés commerciales nationalisées.	chemins de fer de faction. Commentaires des commerçants et des producteurs : absence d'un nombre important de services gouvernementaux. Ces organisations auraient dû être présentes pour écouter la voix des gens ordinaires.
Résultats	<p>Les participants ont pleinement contribué aux ateliers. L'échange d'informations, notamment entre commerçants mais aussi entre commerçants et producteurs s'est avéré très bon.</p> <p>Les contraintes de la chaîne d'approvisionnement et les recommandations évoquées par les participants portaient sur les questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise diffusion des politiques - Pas de mise en oeuvre des politiques - Piètre surveillance de la mise en oeuvre des politiques - Politiques non spécifiques et non transférables - Monopole commercial donnant des prix à la ferme très bas - Manque d'information sur le marché pour les producteurs - Difficulté de vente des produits - Manque d'accès à des sources de crédit <p>Manque de participation et faible efficacité des programmes d'appui</p>	<p>La communication et l'échange au sein des groupes d'acteurs directs et entre eux a été de qualité. Des conflits et de profonds désaccords se sont produits entre les représentants des acteurs directs et indirects. Il a fallu faire appel à tout le doigté de l'animateur pour nouer un dialogue amiable.</p> <p>Outre les contraintes soulevées par l'atelier de district, les problèmes identifiés concernaient</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le régime foncier : inégalité dans la répartition des terres forestières donnant lieu à beaucoup de ménages sans terre - Aménagement forestier : récolte de bambou non soutenable à terme <p>Les représentants ont également abordé et proposé des mesures pour l'élimination de chacune des contraintes.</p>
Evaluation de l'atelier par les participants	Bonne coordination par les animateurs et préparatifs logistiques satisfaisants. L'atelier a atteint ses objectifs. Il a été très utile et devrait être organisé chaque année.	Bonne préparation et bonne animation. Nombreuses remarques concernant le manque de participation d'institutions importantes (IF, Police, CPD). Tout le monde d'accord pour dire que l'atelier a atteint ses objectifs.
Suivi		
Il a été produit deux types de rapports (compte rendu et synthèse des résultats) qui ont été envoyés à tous les participants et aux services compétents (IF, police, fisc).		
Evaluation d'impact réalisée 7 mois plus tard		
<p>Opinions générales : les ateliers ont été très utiles et ont réellement contribué à une amélioration du marché (acheminement plus rapide des produits par le biais de la chaîne d'approvisionnement et concurrence plus loyale dans les affaires du fait du renforcement de la mise en oeuvre des politiques commerciales nationales, tandis que les agriculteurs jouissent d'un pouvoir de négociation renforcé pour leurs produits). Ils devraient être organisés chaque année.</p> <p>Les ateliers de district ont eu un impact positif sur les commerçants, les transformateurs et les résidents au niveau de la commune (y compris les autorités). A l'issue de l'atelier, leur connaissance des politiques et des informations de marché étaient nettement meilleures et un contact a été établi entre certains participants. Les informations acquises durant les ateliers ont aidé les commerçants à protéger leurs droits et leurs intérêts et les producteurs se sont investis davantage dans la commercialisation de leurs produits.</p> <p>L'impact de l'atelier sur les agences gouvernementales a été moins marqué. Certaines de ces institutions rechignent à mettre en oeuvre les recommandations de l'atelier. Néanmoins, sept recommandations sur douze formulées lors des ateliers ont été appliquées (par ex. libre échange, approche participative face aux programmes d'appui, meilleure surveillance de la mise en oeuvre des politiques et meilleur accès aux sources de crédit, mesures de contrôle pour permettre une récolte de</p>		

bambous plus soutenable à long terme).

Le processus d'organisation des ateliers nous a permis d'apprendre les leçons suivantes :

- L'appui des organes les plus haut placés est un facteur déterminant pour garantir le succès de l'atelier et, en l'espèce, la participation du Comité populaire de Quang Ninh (CP ou ses instructions à toutes les institutions associées est vitale. La plupart des organismes ayant un pouvoir équivalent au DARD se sont montrés réticents à participer à l'atelier provincial ; les autres n'ont pas envoyé de représentants (inspection provinciale des forêts et tous les Comités populaires de District, alors que les représentants des forces de police n'ont assisté à l'atelier que pendant quelques heures. Forts de l'expérience acquise dans le cadre de l'organisation de l'atelier, nous avons obtenu les instructions du CP que nous avons transmises aux services compétents avant de prendre contact pour les interviews d'évaluation et cette procédure s'est avérée très utile.
- Participation de tous les services et organismes concernés. Craignant des répercussions adverses pour les petits commerçants à l'issue de l'atelier, nous n'avons pas invité de représentants de certaines institutions du district, par exemple la police, l'inspection des forêts, les services du fisc. Toutefois, les représentants des producteurs, des commerçants et des transformateurs ont demandé que tous soient invités et participent à l'atelier pour être à leur écoute.