

.....
Cahier d'exercices
du participant à la formation
.....

.....
Évaluer et pourrait l'être ne
.....
les modèles fait pas facilement
.....
économiques ou automatiquement.
.....
inclusifs dans Cela suppose une
.....
l'industrie manière structurée a)
.....
agroalimentaire d'évaluer le caractère
.....
inclusif d'une relation
.....
d'affaires, b) d'évaluer
.....
le modèle économique
.....
d'une entreprise et
.....
c) de réfléchir sur
.....
la façon dont le
.....
modèle économique est
.....
développé, renforcé
.....
ou affaibli par toute
.....
tentative d'être plus
.....
inclusif

.....
IBTrainer
.....

2 Objectif du présent manuel

Comprendre jusqu'à quel point un modèle économique est inclusif et pourrait l'être ne se fait pas facilement ou automatiquement. Cela suppose une manière structurée

- d'évaluer le caractère inclusif d'une relation d'affaires,
- d'évaluer le modèle économique d'une entreprise et
- de réfléchir sur la façon dont le modèle économique est développé, renforcé ou affaibli par toute tentative d'être plus inclusif

Le présent cahier d'exercice est pour vous, participant à un atelier sur l'évaluation des modèles économiques inclusifs. Votre formateur aura développé une structure de formation qui comprend un certain nombre, sinon la totalité, des sessions présentées dans ce cahier d'exercice. Si toutes les sessions sont réalisées, vous ferez une formation de trois jours.

Vous pouvez utiliser le cahier d'exercice :

- pour faire les exercices au fur et à mesure que vous avancez, de telle sorte que vous avez un
- document de référence complété à la fin de votre formation,
- pour trouver en ligne du matériel détaillé pertinent par le biais des liens fournis,
- comme rappel des éléments essentiels de la formation.

Vous pouvez trouver toutes les sessions du cahier d'exercice en ligne à www.seasofchange.net/ibtrainer

Octobre 2015

Monika Sopov avec Roger Reuver et Joost Guijt
(Centre for Development Innovation, Wageningen UR) Le présent manuel de formation a été développé grâce à l'appui financier du CTA.



Table des matières

Session 1: Introduction aux modèles économiques inclusifs	4
Objectifs d'apprentissage Sujet 1 : Qu'est-ce que de Modèles Économique Inclusifs? Tâche 1 Tâche 2	
Session 2: Méthodologie LINK: Les principes du Nouveau Modèle Economique	6
Objectifs d'apprentissage Sujet 2: Méthodologie LINK Tâche 3 - Tâche 6	
Session 3: Introduction à la gestion stratégique et aux plans d'affaires	8
Objectifs d'apprentissage Sujet 3: Pourquoi élaborer un plan d'affaires? Sujet 4 : Éléments des plans stratégiques /d'affaires Tâche 7 - Tâche 15	
Session 4: Méthodologie LINK : cartographie de la chaîne de valeur	16
Objectifs d'apprentissage Sujet 5: Méthodologie LINK Tâche 16 Tâche 17	
Session 5: Préparatifs pour la visite en entreprise	18
Objectifs d'apprentissage Sujet 6: Lignes directrices pour les entretiens Sujet 6: rôles au sein de l'équipe pendant le processus d'entretien Devoir de groupe	
Session 6: Visite en entreprise	19
Objectifs d'apprentissage Devoir de groupe	
Session 7: Étude en groupe de l'entreprise visitée	20
Objectifs d'apprentissage Devoir de groupe	
Session 8: Réflexion sur les visites en entreprise	21
Objectifs d'apprentissage Devoir de groupe	
Session 10 : Mesure du rendement, suivi et évaluation	22
Objectifs d'apprentissage Sujet 7 : Le business modèle canvas Assignment	
Session 10 : Mesure du rendement, suivi et évaluation	23
Objectifs d'apprentissage Sujet 8: Mesure du rendement/Mesure de performance	

Session 1: Introduction aux modèles économiques inclusifs

Objectifs d'apprentissage

À la fin de cette session, vous serez en mesure de :

- définir l'inclusion dans un contexte d'affaires
- identifier les principaux défis concernant les modèles économiques inclusifs
- appliquer les concepts au contexte de votre propre entreprise.

Sujet 1 : Qu'est-ce que de Modèles Économique Inclusifs ?

Les Modèles Économique Inclusifs (IBM) peuvent être utiles au secteur de l'agriculture, qui constitue une source de moyen de subsistance pour environ 86% de la population rurale du monde (2,5 milliards de personnes) et fournit de l'emploi à 1,3 milliard de

petits exploitants et de travailleurs non propriétaires de terre.

Un secteur agricole plus dynamique et plus inclusif pourrait considérablement réduire la pauvreté rurale, aidant les pays à atteindre les Objectifs de développement durable (ODD). Les estimations économétriques à travers les pays montrent que la croissance globale du PIB via l'agriculture est, en moyenne, au moins deux fois plus efficace pour la moitié la plus pauvre de la population d'un pays, que la croissance générée dans les secteurs non-agricoles.



Documentation:

- Interview : vidéo de Novos Horizontas (<http://tinyurl.com/qansxpp>)
- Analyse de rentabilisation : Novos Horizontas (<http://tinyurl.com/q4ptdzm>)
- Recherche & publications : 'Is inclusive business for you?' Chapitre B8 Novos Horizontas, pp. 87-96. (<http://tinyurl.com/o17jcz4>)
- Recherche & publications : "Insights Series 03 : Partnerships for Inclusive Business Development", section 1 et 2. (<http://tinyurl.com/po9yaf1>)

La carte de la chaîne de valeur nous permet de visualiser:

- les acteurs directement impliqués dans la chaîne
- les rôles, les fonctions de ces acteurs, ainsi que les interconnexions entre eux
- Les acteurs indirects et la manière dont ils prennent en charge le fonctionnement de la chaîne
- Les liens, les ruptures ou les blocages entre les acteurs
- Les flux de produits
- Les flux d'informations
- Le mécanisme de formation des prix
- La répartition des avantages
- les influences externes sur la chaîne de valeur.

Tâche 1

Regardez la vidéo et lisez l'étude de cas. [\[Liens\]](#)

Quels sont les défis pour IBM? Dressez la liste de trois éléments qui attirent votre attention!

Tâche 2

Dessinez une des chaînes de valeur de votre entreprise sur un tableau à feuilles (flip chart) et identifiez les défis possibles en relation avec IBM. Pour de plus amples renseignements sur la façon de dessiner la chaîne de valeur, voir la page 38 dans la méthodologie LINK : [cliquez ici](#).

6 Session 2: Méthodologie LINK:

Les principes du Nouveau Modèle Economique

Objectifs d'apprentissage

À la fin de la session, vous serez en mesure de :

- rappeler les principes du Nouveau Modèle Economique (NBM - New Business Model)
- évaluer votre entreprise en termes d'inclusion.

Sujet 2: Méthodologie LINK

La méthodologie LINK vise à promouvoir la participation des petits producteurs aux marchés. Cette méthode guide un processus multipartite de mise en forme ou de mise à niveau des relations commerciales inclusives ayant le potentiel de créer une situation gagnant-gagnant pour tous les acteurs impliqués. Quatre principaux outils sont utilisés pour démarrer, mettre en œuvre et conclure un processus d'innovation participatif selon la manière itérative d'un cycle de conception, test, vérification et action (design-test-check-act cycle). Les principes du MNB représentent un ensemble de balises pour aider à évaluer les pratiques commerciales actuelles en termes de leur inclusion et pour offrir des idées pratiques sur la façon d'améliorer l'inclusion d'une entreprise.

Matériels Tâche 4:

Recherche & publications :
Méthodologie Link : Boîte à outil du modèle économique inclusif, pp. 1-5, 12-26. (<http://tinyurl.com/peba832>)

Matériels Tâche 3:

Recherche & publications :
Méthodologie Link: « Is inclusive business for you ? » Chapitre B8 Novos Horizontes, pp. 87-96. pp. 87-96. (<http://tinyurl.com/ol7jcz4>)

Tâche 3

Donnez votre propre définition d'un modèle économique.

Tâche 4

Après avoir lu le chapitre B8 de : « Is inclusive business for you ? » Identifiez les activités liées à l'inclusion à Novos Horizontes? [Lien]

Tâche 5

Identifiez les activités liées à l'inclusion sur la base des principes du MNB que vous appliquez déjà dans les opérations de votre entreprise.

Tâche 6

Identifiez les activités liées à l'inclusion sur la base de principes du MNB que vous pourriez appliquer à l'avenir.

Session 3: Introduction à la gestion stratégique et aux plans d'affaires

Objectifs d'apprentissage

À la fin de la session, vous serez en mesure :

- d'expliquer l'importance de la stratégie et du processus de planification stratégique
- de vous rappeler les éléments d'un plan d'affaires stratégique
- d'appliquer des outils pour analyser une entreprise et élaborer une stratégie
- d'évaluer une stratégie d'entreprise.

Sujet 3: Pourquoi élaborer un plan d'affaires?

Rédiger un plan d'affaires bien pensé et bien organisé augmente considérablement vos chances de réussir en tant qu'entrepreneur.» Un plan d'affaires est un document qui décrit votre entreprise. Il couvre les objectifs, les stratégies, les ventes, les prévisions financières et le marketing.

Si vous avez besoin de lever des fonds pour votre entreprise, il va sans dire que vous aurez à rédiger un plan d'affaires formel et solide. Les chefs d'entreprises qui veulent emprunter de l'argent ou attirer des investisseurs réussiront seulement s'ils ont des plans d'affaires bien écrits, bien documentés. Avant de décider si oui ou non ils veulent la soutenir financièrement, tous vos prêteurs ou investisseurs potentiels voudront comprendre autant que possible comment votre entreprise va fonctionner.

Les prévisions financières représentent une partie essentielle d'un plan d'affaires. Elles vous aident à prévoir et planifier vos finances d'entreprise afin de montrer aux investisseurs potentiels que votre projet d'entreprise réussira. Mais préparer des prévisions financières est une bonne initiative même si vous n'avez pas besoin de lever des capitaux de démarrage.

La façon d'élaborer des projections financières pour votre plan d'affaires comprend :

- une estimation des coûts de démarrage
- une analyse de rentabilité
- une prévision des profits et pertes
- une projection des flux de trésorerie.

Les prévisions financières vous aideront à déterminer si votre entreprise peut être intéressante et viable ou si vous avez besoin de repenser certaines de vos hypothèses clés.

En d'autres termes, un bon plan d'affaires aidera à vous convaincre si vous faites oui ou non ce qu'il faut.

(Source: <http://www.nolo.com/legal-encyclopedia/need-business-plan-reasons-29758.html>)

Sujet 4 : Eléments des plans stratégiques /d'affaires

1. Résumé

Le résumé décrit votre proposition d'affaires. Bien que ce soit la dernière section à être écrite, il figurera sur la première page du plan d'affaires. Il sera lu par des personnes qui connaissent mal votre entreprise. Donc évitez le jargon. Le résumé met en évidence les points les plus importants et devrait résumer six domaines.

Tâche 7

Donnez votre définition d'un plan stratégique, d'un plan d'affaires, et dressez la liste des différences entre les deux.

Tâche 8

Ecrivez votre résumé ici. Il est préférable de le faire après avoir mis au point tout le plan d'affaires.

Session 3

2. L'entreprise

Le contexte de votre projet d'entreprise, y compris :

- Le temps consacré pour mettre au point le projet d'entreprise dans sa forme actuelle
- Les travaux réalisés à ce jour
- Toute expérience pertinente que vous avez
- La structure de propriété de l'entreprise que vous proposez.

Définir comment votre produit ou service :

- se démarquera des autres produits ou services
- bénéficiera à vos clients
- peut être mis au point afin de répondre aux besoins changeants de vos clients à l'avenir.

Il est important de couvrir tous les inconvénients ou faiblesses dont vous sentez que l'entreprise peut avoir. Soyez franc à ce sujet. Cela inspire confiance. Expliquez également les principales caractéristiques de l'industrie (par exemple les règlements spéciaux, les cartels efficaces ou les changements majeurs dans la technologie).

Outils : PEST (<http://tinyurl.com/34rolj>)

Les cinq forces de Porter (<http://tinyurl.com/ntcl62c>)

3. Les marchés et les concurrents

Dans le cas où le marché n'est pas viable et où vous ne savez pas comment vous allez battre la concurrence, votre entreprise sera vulnérable. Vous devez montrer que vous avez fait l'étude de marché nécessaire pour justifier ce que vous avez l'intention de proposer. Mettez l'accent sur les segments de marché que vous prévoyez de cibler - par exemple les clients locaux ou un groupe d'âge particulier. Vous aurez besoin :

- d'indiquer la taille de chaque segment de marché et s'il est en croissance ou en déclin
- d'illustrer les tendances importantes - et leurs raisons d'être
- de décrire les principales caractéristiques des acheteurs dans chaque segment (par exemple l'âge, le sexe ou le revenu)
- de mentionner les clients que vous avez déjà sensibilisés et toutes les ventes que vous avez déjà réalisées.

Quels sont les produits concurrents et qui les fournit?

- Dressez la liste des avantages et désavantages de tous vos concurrents et de leurs produits.
- Expliquez pourquoi les clients abandonneront les concurrents établis et achèteront plutôt auprès de vous.
- Montrez que vous comprenez les réactions éventuelles de vos concurrents qui perdent des parts de marchés et démontrez comment vous allez répondre à cela.

4. Ventes et marketing

Comment allez-vous positionner votre produit? Comment votre produit ou service répondra-t-il aux besoins spécifiques de vos clients?

- C'est là où vous démontrez comment votre prix, la qualité, le temps de réponse et le service après-vente se distingueront de ceux des concurrents.
- Faites un devis des chiffres de commande minimale, le cas échéant.
- Comment allez-vous promouvoir votre produit? Par exemple, est-ce en utilisant la publicité, les relations publiques, le publipostage direct ou par courriel et un site Web ?

Qui seront vos premiers clients? Sauf si vous pouvez démontrer que vous avez un groupe clairement défini de clients potentiels, démarrer votre entreprise risque d'être une lutte ardente.

- Montrez quels clients ont exprimé un intérêt ou promis d'acheter auprès de vous, et les ventes qu'ils représentent.
- Comment allez-vous identifier les clients potentiels?

Quelle contribution au résultat sera réalisée par chaque partie de votre entreprise? La plupart des entreprises ont besoin de plus d'un produit, de plus d'un type de client et de plus d'un canal de distribution.

- Regardez chaque produit à tour de rôle. Examinez vos ventes potentielles, les marges bénéficiaires brutes et les coûts.
- Identifiez là où vous vous attendez à réaliser vos profits et où il y a des possibilités de renforcer soit les marges, soit les ventes.

Concepts: les stratégies génériques de Porter (<http://tinyurl.com/py34f8h>)

Matrice d'Ansoff (<http://tinyurl.com/y8puyy9>)

Tâche 9

Décrivez votre entreprise selon les points sur la page 10.

Quels sont les produits concurrents et qui les fournit?

Comment allez-vous positionner votre produit?

Comment allez-vous vendre aux clients ?

Comment allez-vous faire la promotion de votre produit ?

Qui seront vos premiers clients ?

Quelle contribution au profit sera réalisée par chaque partie de votre entreprise?

Session 3

5. Management

Les personnes qui lisent le plan d'affaires ont besoin de savoir pourquoi elles devraient avoir confiance au management de la start-up.

Décrivez les compétences en matière de management au sein de votre équipe.

- Définissez chaque rôle de management et la personne qui sera en charge.
- Montrez vos points forts et exposez comment vous allez faire face aux éventuels points faibles.
- Décrivez la formation et l'expérience de chaque membre de l'équipe.
- Clarifiez comment vous avez l'intention de couvrir les principaux domaines de production, de vente, de marketing, de finance et d'administration.
- Expliquez brièvement les systèmes d'information et procédures de gestion que vous allez utiliser, tels que les comptes de gestion, de vente, de contrôle des stocks et de contrôle de qualité.
- Montrez le nombre de «mentors» et autres soutiens auxquels vous aurez accès.

Quel est votre degré d'engagement?
Les banques et autres investisseurs potentiels veulent être sûrs que vous êtes engagé envers l'entreprise.

6. Opérations

Spécifiez les installations dont votre entreprise disposera et comment cette dernière livrera le produit ou le service à la clientèle.

- Montrez les avantages et inconvénients de l'emplacement.
- Indiquez les installations dont vous aurez besoin pour démarrer (par exemple les équipements et machines). Certaines start-ups ont seulement besoin d'un bureau et d'un téléphone.
- Envisagez toute limite potentielle à la capacité de production.
- Si vous allez fabriquer ou distribuer des produits, montrez où et comment vous allez les entreposer et pour combien de temps.
- Donnez une liste des emplois que vous allez créer, et les compétences correspondantes qui seront requises pour les occuper.
- Montrez comment vous avez choisi vos fournisseurs.

7. Les prévisions de ventes

Les prévisions de ventes produites pour les start-ups sont souvent trop optimistes.

Voici quelques points pragmatiques importants à considérer :

- Dans combien de temps pouvez-vous commencer à vendre? Les clients potentiels vont-ils attendre un an avant de vous prendre au sérieux et de passer une commande?
- Combien de fois allez-vous être en mesure de vendre?
 - Combien de jours pouvez-vous passer à vendre?
 - Combien de temps faudra-t-il pour que chaque prospect soit réalisé?
 - Quel est le pourcentage de prospects qui se transformera en ventes?

Combien allez-vous être en mesure de vendre?

- Quelle sera la valeur de la vente moyenne?
- Est-ce que la plupart des clients renouvèleront leurs commandes ? Ou serez-vous obligés de trouver de nouveaux clients à chaque fois?

Tâche 10

Montrez combien de temps et d'argent chaque membre de l'équipe de direction contribuera, ainsi que les salaires et avantages prévus.

Tâche 11

Spécifiez les installations dont dispose votre entreprise et comment cette dernière livrera le produit ou le service à la clientèle?

Tâche 12

Combien de temps vous faudra-t-il après chaque vente avant de percevoir le paiement? De façon réaliste, quel revenu pouvez-vous attendre chaque mois?

Session 3

8. Prévisions financières

Vos prévisions financières traduisent ce que vous avez déjà énoncé à propos de votre entreprise en termes de chiffres. Une prévision de vente réaliste constitue la base de tous vos autres chiffres. Décomposez le chiffre total des ventes en ses composantes (par exemple, les différents types de produits ou de ventes aux différents types d'acheteurs).

Votre prévision de trésorerie montre combien d'argent, selon vous, entrera et sortira de votre compte bancaire et quand. Vous devez démontrer que votre entreprise aura accès à assez d'argent pour survivre.

- Démontrez que vous avez examiné les principaux facteurs jouant sur les flux de trésorerie; par exemple, les salaires ainsi que le niveau et le calendrier des recettes de ventes.
- Montrez quand vous pensez être en situation de trésorerie positive – c'est à dire, avoir plus d'argent entrant que sortant.

Vos prévisions de profits et pertes (P & L) donnent une indication claire de la façon dont l'entreprise ira de l'avant. Résumez les prévisions P & L annuelles pour chacune des deux ou trois premières années d'activité commerciale. Si vous démarrez une start-up de grande taille, vous aurez également besoin de bilans prévisionnels. Ceux-ci vous montreront l'état financier de votre entreprise le premier jour et à la fin de l'année, peut-être pour les deux ou trois premières années. Ne soyez pas trop protecteur envers vos prévisions. Vous pouvez avoir besoin de les réviser.

9. Les besoins financiers

Les prévisions de flux de trésorerie montreront quels sont les besoins de l'entreprise en matière de finances. Votre évaluation des risques permettra de déterminer si oui ou non vous avez besoin de solliciter un financement d'urgence. Dites combien de financement il vous faudra, quand et sous quelles formes. Par exemple, vous voudrez peut-être un prêt à taux fixe et une facilité de découvert. Indiquez ce pourquoi le financement sera utilisé. Montrez le montant qui sera dédié pour l'achat d'équipement et celui pour le fonds de roulement (paiement de marchandises et de débiteurs).

10. Évaluation des risques

L'évaluation du risque vous aidera à minimiser les problèmes et à aider à bâtir votre crédibilité auprès de n'importe quel investisseur ou banque. Examinez le plan d'affaires et isolez les zones où il y a un risque que quelque chose tourne mal (par exemple, si votre principal fournisseur ferme ses portes).

Que feriez-vous si une telle chose arrivait dans la réalité?

Envisagez un éventail de scénarios de simulation (par exemple, ce qui passera à votre flux de trésorerie si les ventes sont de 20 % inférieures ou de 15% plus élevées que prévu). S'il y a des risques graves :

- vous pouvez organiser un fonds de prévoyance pour couvrir les besoins de financement dont vous aurez besoin.
- Vous pouvez envisager de décider que l'entreprise est trop risquée et abandonner tout le projet.

11. Annexes

Les prévisions financières détaillées (ventes mensuelles, flux de trésorerie mensuels, P & L) devraient normalement être mises en annexe, à la fin du plan d'affaires. Inclure une liste détaillée des hypothèses. Par exemple, la marge de profit sur chaque produit, la période de recouvrement de débiteur, la période de paiement des créanciers, la rotation des stocks, les taux de change et d'intérêts et les achats d'équipements.

Vous pouvez être amené à donner des informations supplémentaires pertinentes telles que :

- Les CV détaillés des principaux membres du personnel (indispensables si vous cherchez un financement extérieur)
- Les données d'études de marchés
- La documentation sur les produits ou les spécifications techniques
- Les noms de clients ciblés
- Une liste des sources de données externes utilisées dans votre recherche, ce qui donnera plus de crédibilité à l'information.

12. Présentation du plan

Plus solide sera l'information que vous pouvez rassembler pour votre propre usage, mieux sera le plan d'affaires, bien qu'un banquier ou d'autres personnes étrangères au projet n'auront pas le temps de lire tous les détails. Gardez votre plan d'affaires court. La plupart des plans d'affaires sont trop longs. Concentrez-vous sur ce que le lecteur a besoin de savoir. Assurez-vous qu'il soit professionnel. Mettez une couverture et donnez-lui un titre. Inclure une page de table des matières.

Testez-le. Relisez-le. Lire votre plan donnera-t-il à une personne étrangère une bonne impression de votre entreprise et une bonne connaissance des questions clés? Montrez le plan à vos amis et conseillers experts, et demandez-leur de faire des commentaires.

Tâche 13

Pour chaque prévision, dressez la liste de toutes vos hypothèses clés (par exemple : les prix, le volume des ventes et le calendrier). Les conseillers en petites entreprises des banques et de votre organisation locale de soutien aux entreprises vous aideront souvent gratuitement à préparer vos prévisions.

Tâche 14

Confirmez que vous serez en mesure de vous le permettre.

Tâche 15

Considérez une série de scénarios de simulation

16

Session 4: Méthodologie LINK: cartographie de la chaîne de valeur

Objectifs d'apprentissage

À la fin de la session, vous serez en mesure de :

- définir les relations et les interconnexions entre les acteurs de la chaîne de valeur
- identifier le flux de produits, de services, d'informations et de paiements
- identifier les points d'entrée ou les principaux points d'intervention pour améliorer la chaîne de valeur.

en termes de leur inclusion et pour offrir des idées pratiques sur la façon d'améliorer l'inclusion d'une entreprise.

La carte de la chaîne de valeur est utilisée pour comprendre le contexte macro des marchés et des entreprises qui lient les producteurs ruraux aux acheteurs.

Sujet 5 : Méthodologie LINK

La méthodologie LINK vise à promouvoir la participation des petits producteurs aux marchés. Cette méthode guide un processus multipartite de mise en forme ou de mise à niveau des relations commerciales inclusives ayant le potentiel de créer une situation gagnant-gagnant pour tous les acteurs impliqués. Quatre principaux outils sont utilisés pour démarrer, mettre en œuvre et conclure un processus d'innovation participatif selon la manière itérative d'un cycle de conception, test, vérification et action (design-test-check-act cycle). Les principes du NBM représentent un ensemble de balises pour aider à évaluer les pratiques commerciales actuelles

Topic 5: Matériels

Le livre de Kapilinsky sur la chaîne de valeur: (<http://tinyurl.com/p2n2gmf>)

Matériels Tâche 16:

Recherche et publications:
Méthodologie Link :
Cartographie de la chaîne de valeur, Pages 31-43 (<http://Tinyurl.com/peba832>)

Tâche 16

Dressez la liste des principales caractéristiques d'une chaîne de valeur.

Tâche 17

Dessinez/schématisez une chaîne de valeur sur la base de votre entreprise.

Session 5: Préparatifs pour la visite en entreprise

Objectifs d'apprentissage

À la fin de la session, vous serez en mesure de :

- identifier la chaîne de valeur pour les entreprises à visiter
- identifier les principaux problèmes dans le secteur où les entreprises fonctionnent
- identifier les concurrents potentiels / les stratégies
- poser des questions qui vous aideront à évaluer l'entreprise en termes de performance et d'inclusion
- mettre en œuvre un processus d'entretien efficace et efficient.

Devoir de groupe

- Décrivez l'objectif de la visite.
- Passez en revue les éléments du plan d'affaires et décidez du type de données que vous souhaitez recueillir sur l'entreprise.
- Élaborez une stratégie appropriée pour la collecte de données et d'informations.
- Répartissez les tâches de recherche dans le groupe.
- Identifiez les questions de l'entretien.
- Présentez vos conclusions (analyse et questions clés).
- Préparez-vous pour le processus d'entretien.

Sujet 6: rôles au sein de l'équipe pendant le processus d'entretien

Les membres du groupe doivent assumer des rôles différents au cours d'un entretien : le modérateur présente le groupe, mène le processus d'entretien, remercie les autres pour leur disponibilité, etc. ; les enquêteurs (par groupe de questions); les observateurs (réfléchissant au processus d'entretien) et les secrétaires de séances, etc.

Documentation:

<http://www.designkit.org/methods>

Session 6: Visite en entreprise

Objectifs d'apprentissage

À la fin de la visite, vous serez en mesure de :

- Évaluer la stratégie de l'entreprise (passé, présent et futur)
- Identifier les principaux défis et opportunités
- évaluer l'inclusion explicite et implicite des opérations de l'entreprise

Devoir de groupe

- Effectuer l'entretien selon la répartition des rôles convenue.
- Se surveiller mutuellement pour savoir si chacun a rempli pleinement sa tâche.
- S'entraider en indiquant les points manquants, les questions ouvertes, etc.
- Prendre de bonnes notes et des photos (à cet effet, demander la permission d'abord).
- Observer plusieurs pauses lors de la rencontre afin d'examiner ensemble ce qui a été appris et les questions qui doivent encore être posées.
- Remercier l'entreprise. Si cela avait été convenu dans le cadre du processus de l'atelier, inviter l'entreprise à écouter la présentation de votre groupe ou mettez-vous d'accord sur une autre façon d'envoyer les commentaires.

Documentation:

Questions, rôles, documents d'information réunis lors de la Session 5

Session 7: Étude en groupe de l'entreprise visitée

Objectifs d'apprentissage

À la fin de la session, vous serez en mesure :

- d'identifier les principales questions et les leçons tirées de la visite
- d'appliquer les outils nouvellement acquis
- d'effectuer une évaluation structurée de l'entreprise visitée

Devoir de groupe : préparer une présentation des résultats et une évaluation de l'entreprise visitée.

Suivez la structure clé d'un plan d'affaires :

- mission
- vision
- introduction à la société (bref historique, taille et produits ou services)
- analyse de l'industrie
- marketing mix et stratégie
- opérations
- finances
- inclusion

Devoir de groupe

Session 8: Réflexion sur les visites en entreprise

Objectifs d'apprentissage

À la fin de la session, vous serez en mesure de :

- faire le point sur les résultats de votre visite en entreprise
- fournir des commentaires sur les résultats des autres groupes
- faire le point sur le processus d'entretien; tirer les leçons apprises

Devoir de groupe : préparer une présentation des résultats et une évaluation de l'entreprise visitée.

Après chaque présentation, faites-le point sur et précisez :

- ce que le groupe a bien fait
- ce que le groupe a raté
- toute lacune dans la logique, s'il en existe
- ce que le groupe aurait pu mieux faire
- les défis auxquels le groupe fut confronté lors de l'entretien
- les défis rencontrés lors de la collecte de données, s'il en existe.

Devoir de groupe

22 Session 9: Méthodologie LINK: Le Business modèle canvas

Objectifs d'apprentissage

À la fin de cette session, vous serez en mesure d'appliquer l'outil du business modèle canvas (Méthodologie LINK, Outil 2)

Sujet 7: Le business modèle canvas

Objectifs de l'utilisation de l'outil:

- évaluer comment fonctionne une entreprise clé de la chaîne de valeur
- développer un langage commun pour décrire et évaluer un modèle économique
- créer une base de référence pour le développement d'innovations dans le modèle économique.

Structure de l'outil:

- les segments de clientèle
- la proposition de valeur
- les canaux
- les relations clients
- les flux de revenus
- la structure des coûts
- Les ressources clés
- Les activités clés
- Les partenaires clés

Les questions clés:

- Qui sont mes principaux clients et comment puis-je les contacter?
- Quelle est la valeur que je vais offrir à mes clients?
- Comment puis-je créer et livrer cette valeur?
- Qu'est-ce que cela coûte, et qu'est-ce que je peux y gagner?
- Comment fonctionne mon organisation ou entreprise?
- Le modèle économique actuel est-il viable? Quel (s) changement (s) pourraient améliorer la performance globale de mon organisation?
- Quelles sont les forces et les faiblesses du modèle économique actuel?
- Quels facteurs externes influent positivement et négativement sur le modèle économique?
- Le modèle économique de l'acheteur est-il ouvert à l'inclusion des petits producteurs en tant que fournisseurs?
- Le modèle économique de l'acheteur contient-il une proposition de valeur à double face (c'est-à-dire aussi bien envers ses clients qu'envers ses fournisseurs)?
- Est-ce que le modèle actuel de l'organisation productrice la rend attrayante comme partenaire d'affaires pour un acheteur formel?

Devoir

Sélectionnez, ensemble avec l'animateur, l'une des entreprises visitées pour appliquer l'outil.

Documentation:

Business model canvas de la Méthodologie LINK (<http://tinyurl.com/peba832>)

Session 10 : Mesure du rendement, suivi et évaluation

Objectifs d'apprentissage

Après cette session, vous serez familiarisé avec les possibilités et l'importance de la mesure du rendement ou des performances (PM) liés aux objectifs de l'inclusion. Vous pourrez également acquérir des connaissances sur les approches et les indicateurs généralement reconnus pour le suivi des performances et l'inclusion.

Les systèmes de S & E indiquent si les activités et processus planifiés conduisent directement aux résultats escomptés (attribution). S'ils sont bien conçus, ces systèmes sont également ancrés dans des boucles de prise de décision au sein d'un projet / programme / partenariat de façon à ce que les changements nécessaires soient apportés.

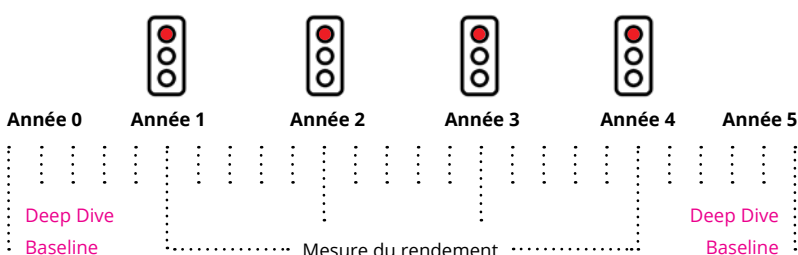
Sujet 8: Mesure du rendement/ Mesure de performance

La mesure du rendement ou mesure de performance est une approche qui évalue l'état actuel et fait le suivi des changements au fil du temps. Le but est de trouver des moyens rentables pour mesurer le rendement/la performance et pouvant compléter une évaluation intensive plus chère et plus approfondie. Les approches PM ne sont pas destinées à mesurer l'attribution de résultats spécifiques à certaines interventions comme pourrait le faire une évaluation d'impact.

Le Suivi et évaluation (S & E) est la vérification structurelle et régulière des progrès accomplis vers les objectifs préétablis. Il implique le suivi du changement pendant la mise en œuvre des activités prévues, l'identification des produits/extrants (outputs en anglais) qui en résultent, et l'évaluation des processus utilisés. Ce processus se fait habituellement sur un cycle trimestriel, semi-annuel, ou parfois même annuel. Les évaluations sont généralement effectuées après deux ans ou plus. Elles se concentrent sur les résultats intermédiaires (outcome en anglais) et, si le travail est en cours depuis assez longtemps, peut-être également les impacts des activités.

Tâche

- Développez une théorie du changement pour un cas bien donné.
- Choisissez, dans le cadre PM, des indicateurs et des paramètres qui pourraient être pertinents comme points clés de votre théorie du changement.
- Formulez un ou deux indicateurs clés pour les sujets qui sont spécifiques à votre cas et qui ne sont pas couverts par le cadre PM.
- Décrivez comment vous recueilleriez les informations nécessaires pour trois indicateurs.
- Décrivez les processus décisionnels dans votre cas, et comment votre système de S & E renseignera les décisions en cours.



La figure 1 illustre la façon dont la mesure du rendement et l'évaluation (d'impact) peuvent être appliquées de manière complémentaire sur plusieurs années.

Documentation:

Ci-dessous les liens vers trois approches principales de S & E et de mesure de performances :

- Le cadre de mesure du rendement (<http://tinyurl.com/oo9dreq>)
- Le cadre de suivi des résultats de DCED (<http://tinyurl.com/p7my54>)
- Rendre les évaluations utiles (<http://tinyurl.com/orj239l>)

24

Tâche 18

Théorie du changement et indicateurs

.....
Façons de collecter l'information

Tâche 19

Cycle de prise de décision de votre organisation, de même que là où l'apport d'information est nécessaire/utilisé

Dans la pratique, l'inclusion exige de bonnes mesures d'incitation, le renforcement de la confiance au sein des chaînes d'approvisionnement, la prise de décision conjointe et le transfert de compétences. En général, le passage à l'échelle de l'industrie agro-alimentaire inclusive suppose la création d'actifs en investissements et des mesures incitatives pour que les petits producteurs et les entreprises rurales puissent être des partenaires efficaces dans l'entreprise de nourrir de façon durable 9 milliards de personnes.