

# Entreprises agroalimentaires au Sénégal




## Conclusions de l'étude préalable à la mise en place d'un fond de conseil

### Proposer un dispositif d'appui

**V**ous avez été sollicités dans le cadre de l'étude préalable à la mise en place d'un fonds d'aide au conseil, destiné à aider les micro et petites entreprises à bénéficier des services de conseillers d'entreprise au Sénégal. Cette étude a été réalisée à la demande du ministère français des Affaires étrangères. Chefs d'entreprise, conseillers, structures d'appui ou de crédit aux entreprises, partenaires au développement, vous nous avez apporté votre concours et nous vous en remercions.

Ce bulletin est d'abord destiné à vous restituer les résultats de l'étude et la richesse des points de vue qui se sont exprimés. Il doit servir de base à la discussion pour la mise en place effective du fonds dans les mois qui viennent.

Que ce soit pour obtenir plus d'informations ou pour apporter votre point de vue, nous vous invitons à contacter un des membres de l'équipe projet dont les coordonnées figurent en dernière page. Votre avis et vos commentaires nous seront encore une fois précieux.

Cette étude préalable avait pour but :

- D'abord de confirmer ou d'infirmer l'intérêt des entreprises

L'expérience du Gret et d'Enda graf, notamment dans le cadre du Programme de promotion des céréales locales (PPCL) de l'Union européenne, nous permettait d'avoir une hypothèse sur l'intérêt des entreprises à recourir au conseil. L'étude menée par le Gret en 1994 auprès de 75 entreprises agroalimentaires dans sept pays, pour le compte du ministère des Affaires étrangères, avait montré que les problèmes de commercialisation

constituaient un facteur limitant difficile à résoudre. Mais, au-delà de quelques entreprises que nous connaissons, l'intérêt des autres serait-il au rendez-vous ? Ont-elles recours au conseil ? Est-il accessible ? L'étude devait permettre d'analyser ces différents aspects et de tester trois missions de conseil. Il s'agissait aussi de repérer les structures professionnelles regroupant les entreprises agroalimentaires.

- De rencontrer des conseillers d'entreprise et groupements de consultants en activité

Le « marché » des micro et petites entreprises peut-il les intéresser ? À quelles conditions ? Quelles sont les structures professionnelles dont ils se sont dotés ? Certaines informations ou méthodes leur font-elles défaut pour un conseil de qualité ? Existe-t-il d'autres conseillers que ceux connus au niveau du PPCL ou de la coopération (Groupement des consultants du Sénégal - GCS) ?

- D'évaluer l'intérêt des structures d'appui pour le recours aux conseillers d'entreprise

Ces structures ont-elles eu recours au conseil ? Quelle en est leur appréciation ? Offrent-elles d'autres services aux entreprises ? Sont-elles intéressées à collaborer avec le fonds de conseil ? Quelles seraient leurs recommandations ?

- De proposer un dispositif d'accès au conseil

Le fonds doit permettre de répondre aux besoins des entreprises en favorisant l'accès à un conseil de qualité à un coût accessible. L'étude visait à proposer un dispositif, en précisant les hypothèses et conditions de fonctionnement et d'accès.

Votre avis nous est précieux, n'hésitez pas à nous contacter pour toute information ou commentaire.



## PROBLÉMATIQUE DE LA COMMERCIALISATION

La commercialisation regroupe tous les facteurs qui entrent en jeu pour qu'un produit soit transféré de l'usine d'un fabricant au panier du consommateur contre une valeur monétaire. Cette opération met en jeu :

- Le produit lui-même qui doit répondre à un besoin du consommateur.
- Le stockage qui permet de garantir une disponibilité permanente, les ruptures d'approvisionnement étant souvent très préjudiciables à la commercialisation.
- Le transport qui déplace le produit vers le consommateur ou le commerçant.
- L'emballage qui protège et met en valeur le produit pour la vente tout en portant l'image de la société.
- Un ou plusieurs commerçants qui assurent la mise à disposition du produit.
- La communication qui porte le produit à la connaissance du consommateur.
- La marque et l'image du produit qui doivent l'inciter à acheter.
- Le prix qui détermine les modalités de l'échange.
- Les modalités financières avec le commerçant qui vont influencer sa motivation.

Pour qu'un produit soit acheté, il faut qu'il réponde à un besoin du consommateur, que celui-ci le trouve facilement, là où il a l'habitude de s'approvisionner, que son image et son emballage lui donnent envie de l'acheter par rapport aux autres produits du même type, que le prix proposé corresponde à ce qu'il est prêt à payer et, enfin, que le produit le satisfasse sur le plan du goût, pratique et social.

# De nouveaux marchés sous-exploités par les MPE agroalimentaires

## Marchés urbains locaux

Le secteur des MPE apparaît bien actuellement comme le secteur capable d'alimenter les citadins en produits locaux de qualité à un prix accessible à une grande partie de la population urbaine. Il s'agit soit de produits de substitution aux produits importés (confitures, sirops, fromages, ...), soit de produits spécifiques au marché sénégalais (jus de bissap et de tamarin, produits roulés – couscous, *araw* – farine infantile à base de mil...)

## Des créneaux particuliers d'exportation

Des MPE dynamiques ou des groupements d'entreprises peuvent capter des marchés à l'exportation :

– **les produits ethniques** : ils correspondent à une demande de consommateurs européens à la recherche d'une alimentation exotique (sauces, confitures de fruits tropicaux, ...) et d'africains vivant en Europe qui voudraient consommer des produits traditionnels de qualité (couscous de mil, attiéké...)

– **les produits biologiques** : quinoa, teff, mangues, sésame, fruits transformés (confitures, fruits séchés...). Les marchés européens sont importateurs de ce type de pro-

duits, et les circuits de distribution spécialisés (biocoop, marques régionales de produits biologiques) sont ouverts à la coopération avec des entreprises africaines.

– **les produits éthiques** : marché solidaire (café, mangues, confitures...). Ce sont en général des marchés de taille réduite (quelques dizaines de tonnes pour les mangues séchées par exemple). Mais les associations qui gèrent les centrales d'importation ont l'avantage d'ouvrir une discussion avec les producteurs, et non d'appliquer, comme les circuits d'importation traditionnels, une sanction commerciale immédiate en cas de difficulté.

Et, au-delà de sa fonction nourricière, ce secteur apparaît comme une source d'activités et de revenus pour une frange de la population urbaine paupérisée et particulièrement pour les femmes. Son développement devient un enjeu stratégique.

## La complexité de la commercialisation

Les problèmes de commercialisation sont apparus comme les plus difficiles à résoudre par les entrepreneurs et les organismes de développement. Or, c'est la commer-

cialisation qui génère le chiffre d'affaires et donc la possibilité de croissance et d'investissement autonome tandis que les autres variables du « mix » et fonctions de l'entreprise sont consommatrices de fonds.

## Des besoins d'appuis diversifiés

Les entreprises rencontrées ont une politique commerciale qui limite leur développement économique. Elles manquent cruellement d'informations pour bien raisonner leur commercialisation, mais aussi de méthodes et de savoir-faire dans le domaine pour traiter ces informations et pour mettre en place des politiques commerciales efficaces. Ainsi, elles n'ont généralement pas de politique de prix claire, n'ont pas identifié leur clientèle et donc le réseau de distribution adapté. Les premières ventes sont faites surtout avec le réseau relationnel du chef d'entreprise, ce qui suffit à assurer la croissance dans un premier temps. Ce système montre ses limites lorsque le chiffre d'affaires stagne. Il faut alors raisonner la force de vente, la rémunérer, par exemple embaucher des commerciaux, et mettre en place une politique de promotion adaptée.

Les entrepreneurs sont également demandeurs de crédits ou d'informations techniques mais ces deux points peuvent trouver une réponse auprès des organismes de financement, des organismes techniques, des différents projets d'appui aux entreprises mis en place dans de nombreux pays ainsi que de réseaux d'information et d'échanges comme le réseau TPA (technologie et partenariat agroalimentaire).

Des produits céréaliers emballés pour le marché urbain



# Entreprises : acquérir les compétences commerciales

## Atteindre les marchés en croissance

Les micro et petites entreprises efficaces ont en général une première phase de croissance rapide. Le produit est bon, sa qualité et sa présentation satisfont ses premiers clients, constitués du réseau relationnel du chef d'entreprise. Mais le chiffre d'affaires atteint rapidement un plateau. Les compétences du chef d'entreprise ne suffisent plus.

L'intérêt des entreprises pour le conseil commercial, pour « vendre plus » est donc très fort. Il porte sur plusieurs éléments.

- **L'acquisition de compétences commerciales** : la définition de la stratégie commerciale, le recrutement d'une véritable force de vente (commerciaux). Il s'agit aussi de définir des conditions de négociation saines avec les agents commerciaux : laisser une marge à l'entreprise et les motiver (voir le cas du GIE Afbard).

- **La remise à plat du système de commercialisation** avant une seconde phase de développement. Il s'agit de poser systématiquement des questions à l'entrepreneur pour stimuler le système commercial. En effet, les premiers développements se sont faits à partir des opportunités et les premiers clients peuvent bénéficier de conditions de vente différentes des suivants. Un client très rentable peut ainsi payer le produit plus cher ou bénéficier de moins de services qu'un autre qui l'est beaucoup moins. Certains accords commerciaux signés trop tôt peuvent laisser inexploitées des zones de chalandise intéressantes. Il est nécessaire de les renégocier tout en respectant l'intérêt des deux parties.

- **L'acquisition d'informations** sur les attitudes des consommateurs par rapport aux produits de l'entreprise : habitudes de consommation, catégorie socio-professionnelle des consommateurs, localisation des zones de plus forte consommation potentielle... L'intérêt des entreprises se porte à deux niveaux : celui des habitudes de consommation de la population par rapport à une catégorie

de produits (information générale valable pour tout un secteur) et celui de la réaction de leurs clients et de leurs non-consommateurs par rapport à leurs propres produits. Il s'agit là de déterminer la réaction du segment de marché de l'entreprise aux attributs particuliers de son produit et de localiser les consommateurs susceptibles d'acheter le produit ou d'en acheter plus.

## Développer les ventes du GIE AFBARD

Le GIE AFBARD a été créé par des femmes ressortissantes du village de Bassire (Casamance) installées à Dakar. L'objectif est de développer des activités de transformation des fruits pour améliorer leurs conditions de vie et leurs revenus. Les membres vendent leurs jus de gingembre, de bissap et divers sirops et confitures dans leurs quartiers respectifs. Elles profitent de l'opportunité des contacts avec Enda-Graf/Gret pour demander un conseil en organisation commerciale qui leur permettrait d'améliorer encore leur revenu sans passer beaucoup plus de temps à l'activité. Le travail est confié à IRIS que dirige le consultant Aly Diop.

**Prédiagnostic et diagnostic.** Les femmes maîtrisent les procédés de production et ont acquis les techniques d'hygiène « semi-industrielles » différentes de l'hygiène domestique (port de blouses, hygiène générale et des mains, respect de la « marche en avant » des produits, ...). L'emballage précise leurs coordonnées et les mentions réglementaires. Les produits, dont les coûts de revient sont connus, sont prêts à passer du marché « domestique » (réseau relationnel des femmes) à un marché commercial où le produit doit se vendre tout seul. Les femmes se rencontrent plusieurs fois par semaine chez l'une d'elles qui a installé un local de production spécifique dans la cour de sa maison. A la fin de la journée, chaque femme repart avec des produits pour les vendre dans son quartier par différents circuits. C'est dans l'organisation commerciale que doit être trouvée la solution, en particulier dans le recours à une force de vente. IRIS propose donc de recruter un commercial.

**Mise en œuvre : stratégie commerciale à trois niveaux**

- Recentrer les femmes sur la production. Elles continuent à vendre les produits, mais en quantité limitée. Elles ne portent plus l'effort sur l'accroissement de leurs ventes, ce qui libère du temps pour produire.
- Embauche d'un commercial, avec une période probatoire pour tester ses performances sur une courte période. Cela permet de donner aux femmes les éléments nécessaires (coûts de transport, quantités, marges) pour négocier ensuite un contrat commercial.
- Acquisition des outils commerciaux nécessaires pour étendre les ventes, c'est à dire imprimer un lot de sachets pour la commercialisation et acheter un lot de suremballages (cartons de 25 ou 50 sachets). Le commercial a donné satisfaction aux femmes, les ventes ont augmenté. Elles sont actuellement en cours de négociation avec lui pour le recruter. La discussion porte sur les conditions d'exercice de son contrat. Le consultant apportera un appui léger à ce niveau.

## QUATRE OPÉRATIONS TESTS

L'entreprise HIVET fruits, une unité de transformation de fruits créée en 1990 avec l'appui d'une ONG allemande à Mbour. Elle souhaite développer ses ventes de sirops et de confitures, mais n'a pas de plan bien défini, ni de priorités pour le faire. Magette BA et Codou Samb ont réalisé un diagnostic et défini une stratégie commerciale pour HIVET fruits.

La fromagerie de Sédhiou a vu le jour en 1993 grâce à un appui technique et financier du PRIMOCA. Après une phase de croissance de deux ans, le GIE créé en 1995 voit ses ventes stagner puis baisser. Le développement de la fromagerie est entravé par un manque de dynamisme commercial de l'entreprise. Fara Tall réalise avec l'équipe un diagnostic et des missions de prospection de nouveaux marchés dans les hôtels.

Plusieurs groupements de femmes à Dakar et Kaolack (GIE Afbard et Saf na) produisent des sirops, jus et confitures à base de fruits locaux. Les techniques sont artisanales mais bien maîtrisées par les femmes. Les produits sont de bonne qualité et compétitifs sur le marché. Aly Diop, du bureau d'études Iris, a réalisé une étude de marché à Dakar, formé les femmes et recruté des commerciaux pour les aider à développer leurs ventes.

Une entreprise de transformation des céréales souhaite diversifier sa gamme avec de l'eau en sachets. La demande porte sur le développement commercial du produit. Un pré-diagnostic montre que le produit n'est pas techniquement au point. La mission est interrompue à l'issue de la phase de prédiagnostic.

## QUATRE CONSULTANTS IMPLIQUÉS

**Maguette BA** a travaillé plusieurs années à l'étranger avant de s'installer au Sénégal comme consultante indépendante. Elle réalise des formations en communication dans des grandes écoles de Dakar. Elle appuie un groupe de femmes qui développent des petites activités agroalimentaires (restauration et ventes de produits locaux) en les aidant à trouver de nouveaux marchés.

**Aly Diop** a créé un bureau d'études, Iris, spécialisé dans le sondage et l'appui commercial. Il réalise des enquêtes auprès de consommateurs et des distributeurs et des études de marché pour le programme PPCL/UE et des industries de la place. Il connaît bien les petites entreprises agroalimentaires au travers d'actions d'appui-conseil marketing financées par des projets et des ONG.

**Codou Samb** a créé un cabinet de consultation, AMCO International, après avoir travaillé plusieurs années dans la gestion et l'encadrement des entreprises de la zone franche industrielle de Dakar. Elle a réalisé plusieurs études dans le secteur de l'agroalimentaire et de l'entrepreneuriat au Sénégal et dans la sous région. Elle a notamment réalisé en 1998 un manuel du créateur d'entreprise, à la demande de la Cellule d'appui à l'environnement des entreprises.

**Fara Tall** a travaillé pendant plusieurs années à la Fondation Freidrich Ebert. Il y a acquis une bonne connaissance des petites entreprises à travers des formations marketing et des activités d'appui aux artisans. Il est maintenant consultant indépendant.

### Le marché et la confiance

**La confiance est une condition préalable incontournable.** Le consultant pénétrera au cœur des rouages de l'entreprise et, pour que la mission soit un succès, l'entrepreneur devra lui dévoiler ses données stratégiques. Ceci est impossible sans la confiance et l'entreprise doit donc pouvoir choisir son conseiller.

**Le prédiagnostic permet de vérifier que les conditions préalables à la mission sont remplies.** Il n'est possible de développer les ventes que sur une entreprise qui maîtrise déjà les autres fonctions.

Deux conditions doivent être réunies :

- Un produit de qualité. Un client satisfait entraîne deux autres mais un mécontent le dit en moyenne à dix autres. Développer les ventes sur un mauvais produit est contre-productif. Il ternit la marque et l'image pour longtemps. Une première étape de perfectionnement de la mise au point s'impose

- Un prix de vente compatible avec les coûts de revient de l'entreprise, y compris dans le cas d'augmentation de la production. Il est fréquent, dans les petites entreprises,

que le coût de revient ne soit pas évalué précisément. Cette évaluation est une première étape indispensable. Certains coûts restent en effet masqués : coût de commercialisation quand le chef d'entreprise s'en charge, aide familiale, transport...

**La liberté accordée à l'entreprise** de choisir son consultant ne doit pas permettre que les consultants, volontairement ou involontairement, ne fassent mauvais usage de cette confiance. L'équilibre dans la discussion entre chef d'entreprise et consultant peut s'avérer difficile à maintenir surtout si le consultant a de bonnes compétences commerciales et sait « vendre » ses solutions.

**La lecture des résultats de chaque mission** par l'organisme gestionnaire du fonds permet de vérifier que le minimum requis est bien assuré pour la mission et de rectifier dans le cas contraire. Une mission qui ne donne pas satisfaction peut être arrêtée.

**La compétence commerciale ne doit pas conduire le consultant à se substituer à l'entreprise en étouffant cette fonction dans l'entreprise.** Le consultant peut continuer à vendre les produits, mais les conditions d'exercice de cette fonction devront maintenir le contrôle et l'indépendance de l'entreprise par rapport à son commercial (vente de plusieurs produits). À cette condition, le mécanisme permet le retour rapide, en termes de ventes et de résultats et offre ainsi la possibilité d'une prise en charge progressive du conseil de façon autonome.

Lors de l'étude, le mécanisme a été testé auprès de quatre entreprises. Ces missions nous ont permis, ainsi qu'aux consultants qui ont été associés, de rencontrer une grande variété des difficultés et opportunités que ces missions permettent d'identifier.

## Redresser les ventes des fromages de Sédhiou

La fromagerie de Sédhiou a été créée avec l'appui d'un projet de développement intégré en Casamance (PRIMOCA). Après quelques années de fonctionnement, la fromagerie est confiée à une équipe de jeunes qui maîtrisent la fabrication. Les ventes et la notoriété de l'entreprise progressent rapidement, puis plafonnent et diminuent. Ils saisissent l'opportunité de notre étude pour confier à Fara Tall, consultant, une mission de conseil en vue de les aider à redresser et faire progresser les ventes.

**Prédiagnostic et diagnostic.** L'équipe maîtrise les techniques de production des fromages : Italice (fromage à pâte pressée cuite apparenté au gruyère), mozzarella, lait caillé, fromages frais... Les coûts de production, compatibles avec les prix de vente acceptables, permettent de proposer des produits concurrentiels tout en laissant une marge à l'entreprise. Le consultant réalise une première tournée des clients actuels et potentiels (hôtels, restaurants), avec les responsables de l'entreprise. Ils apprécient beaucoup l'Italice mais exigent des livraisons régulières. Par ailleurs, certains contrats commerciaux négociés avant la séparation de l'entreprise et du projet devraient être adaptés à la situation actuelle. Les jeunes ont également besoin d'acquérir les connaissances de base en marketing pour raisonner et maîtriser leur commercialisation.

**Mise en œuvre.** Une stratégie commerciale à trois niveaux est proposée

- Recentrer l'amélioration des ventes sur le produit le plus porteur présentant le moins de risques sanitaires : l'Italice. Une étape préalable de contrôle bactériologique doit précéder la mise en œuvre de la stratégie (analyses sortie d'unité et à date limite de consommation).

- Assurer la formation minimale de l'équipe de la fromagerie en marketing en vue d'une maîtrise progressive de leur système commercial.

- Prospector les nouveaux clients avec l'équipe en présentant les produits avec des tarifs et une plaquette simple. Réaliser les premières livraisons permettra de tester l'aptitude de l'entreprise à répondre aux attentes des clients (régularité des livraisons, date de péremption).

**La mission se poursuit par un appui léger du consultant sur le moyen terme (6 mois), la réalisation effective des documents commerciaux de base (plaquette, tarifs) ainsi que des analyses, en parallèle avec la formation des jeunes de la fromagerie en marketing.**

# Conseillers d'entreprises : un fort potentiel à développer

## Des consultants intéressés

Il existe au Sénégal de nombreux consultants intéressés à apporter un conseil commercial aux petites et micro entreprises. Dans le cadre du PPCL et d'autres actions menées au Sénégal dans le secteur, des consultants ont été identifiés et ont montré une certaine capacité de réponse aux attentes des entrepreneurs (études de marché, appui « généraliste », analyse des circuits commerciaux). Pourvu qu'ils soient compétents et disposent eux-mêmes d'informations suffisantes sur le secteur, ils peuvent donc apporter un appui déterminant à l'entreprise en développement. Le projet doit faciliter l'accès des micro et petites entreprises (MPE) à ces compétences locales. Les actions du PPCL ont montré que les entrepreneurs viennent solliciter les consultants quand ils ont pu d'abord bénéficier d'un appui et voir ainsi l'impact direct sur l'accroissement de leurs ventes. Les consultants découvrent également que ce marché peut constituer une activité complémentaire intéressante.

## Une profession « nouvelle » qui se cherche

Le Groupement des consultants du Sénégal (GCS), appuyé par la Coopération française dans le cadre d'études sur la décentralisation, est l'association la plus active. Elle ne regroupe cependant pas tous les consultants compétents en conseil aux MPE susceptibles d'être mobilisés sur ce fonds. Les consultants qui y participent le font plutôt sur la base de missions de longue durée sur la décentralisation. D'autres groupements existent, mais



## Des outils de promotion pour renforcer la fonction de conseil

fonctionnent davantage comme des petits réseaux de compétences locales. Il n'y a donc pas d'organisation de la profession à destination des MPE, mais des groupements destinés à se vendre ensemble, ce qui est un bon début. Le fonds doit favoriser la rencontre entre ces consultants en vue de faciliter l'émergence des besoins de formation, information et la capitalisation des outils communs.

## Professionaliser l'offre : des compétences à renforcer

Si certains consultants ont des compétences suffisantes en marketing, leur nombre demeure limité. La plupart des bureaux d'études africains ont besoin d'une formation spécifique pour fournir des prestations complètes dans le domaine de la commercialisation et acquérir des nouvelles connaissances sur les méthodes spécifiques adaptées au contexte des MPE. Une réponse devra donc être apportée à ce niveau. Le fonds visera également à lever deux autres contraintes qui empêchent les petites et micro entreprises d'avoir recours aux consultants : le coût du conseil et la disponibilité d'informations nécessaires à un conseil de qualité.

## Faciliter l'accès au conseil

Même si le coût journalier de consultants de qualité est

raisonnable au Sénégal (60 000 à 100 000 F CFA par jour), les MPE ne peuvent pas payer, à son prix réel, une prestation de conseil. Elles ne le peuvent pas en Afrique, elles ne le peuvent pas en Europe non plus.

Ces prestations ne peuvent être prises en charge, au moins partiellement, que par des procédures d'appui, l'autre partie étant financée par l'entreprise. Il s'agit de mettre en relation ces trois éléments : entreprises, bureaux d'études et structures d'appui susceptibles de financer le conseil. Cela constituera un marché « indirect » pour les bureaux d'études. La mutualisation des coûts par le recours à un consultant pour le suivi de plusieurs entreprises est également un moyen de minimiser la charge financière du conseil, comme cela a été mis en œuvre dans le cadre du PPCL/UE. Cette solution offre également l'avantage de renforcer les connaissances du secteur d'activités par le consultant.

L'étude préalable, les tests, mais également l'analyse des activités d'appui aux MPE mettent en évidence la nécessité de s'intéresser également à d'autres besoins identifiés ou exprimés par les entreprises (gestion, maîtrise de la qualité, crédit). Le fonds devra donc être capable d'orienter les entreprises vers les offres de services existantes et d'en faciliter l'accès.

## FONDS D'APPUI AU CONSEIL

### Des consultants déjà opérationnels

Nous avons déjà travaillé avec des consultants et des bureaux d'études au Sénégal dans le cadre d'études et de programmes, notamment le PPCL/UE et cette présente étude :

Maguette Ba, Aly Saleh Diop (Iris), Fara Tall, Codou Samb (IBAC) pour le marketing, ACG Afrique, Remix, AMCo International, Mariama Bah, CAEF, ACA pour la gestion), BPC, CIDOP, Imédia, Graphi-Plus pour la communication et la promotion), TDC et DKP pour les problèmes technologiques...

D'autres partenaires potentiels du fonds ont été identifiés lors de l'étude.

Nous disposons ainsi d'une liste d'une quarantaine de consultants et de bureaux d'études.

### L'intérêt des structures d'appui confirmé

- Aide à l'étude de filières émergentes Aviculture (FED PME), confection (Agetip), ...
- Appui à la formulation de dossiers agroalimentaires Fonds sénégal-suisse, fonds sénégal-belge, PAMECAS, Crédit mutuel du Sénégal (CMS)...
- Aide au développement des MPE et des crédits Extension des activités, nouveaux crédits (ACEP, CMS) afin d'éviter la dérive (Indicateurs), entreprises en difficulté (FED PME).

## LES INFORMATIONS COMMERCIALES NÉCESSAIRES

### Étude sur les consommateurs

**Informations générales**  
Typologie, sociologie, démographie, comportements d'achat et de consommation, pouvoir d'achat, motivations, besoins.

**Informations spécifiques**  
Mode de consommation et lieu de consommation du produit de l'entreprise. Réactions des consommateurs face au produit.

### Étude sur les distributeurs

**Informations générales**  
Circuits de distributions en place et fonctionnement, pratiques commerciales en vigueur dans chaque circuit. Moyens de transport, opérateurs et commerçants.

**Informations spécifiques**  
Circuits utilisés ou utilisables pour un produit donné et conditions générales de vente. Positionnement du produit dans les circuits.

### Étude sur les marchés

**Informations générales**  
Importations et exportations, identification des branches d'activités, identification et caractérisation des entreprises dans chaque branche, évolution de la taille des marchés.

**Informations spécifiques**  
Identification et caractérisation précise des concurrents, parts de marché. Description des produits concurrents. Positionnement du produit par rapport aux concurrents.

# Gérer l'information et la formation

## Des informations dispersées

Les programmes d'appui aux petites entreprises à Dakar ont conscience de la nécessité de disposer d'informations de base sur les filières, les modes de distribution, la concurrence. Ceci permet de prendre les décisions d'accorder ou non un crédit ou apporter un appui de qualité. Elles ont généré de l'information sur les filières des entreprises qu'elles appuient : filière céréales au PPCL-UE, filière avicole au FED-PME Dakar, petits métiers de la couture au PAME Médina, ... Ces informations partielles ne sont pas mises en commun. Chaque projet a ses méthodes et ses perspectives de collecte, et conserve l'information à son niveau. Les études de filière sont donc dispersées, peu accessibles et peu valorisées, que ce soit par les consultants ou par les entreprises.

Plusieurs structures (Fonds sénégalais-suisse, FED-PME Dakar, PAME Médina), ont suggéré que la mise en place de ce fonds s'accompagne de la création d'une table ronde des structures d'appui et de financement des micro et petites entreprises au Sénégal. Cet outil de concertation devrait permettre de mieux connaître et valoriser l'information sur les filières et les entreprises. Il doit également



Suivre la présence des produits dans les circuits de distribution.

contribuer à approfondir les relations entre les structures d'appui aux entreprises au Sénégal. Ceci leur permettrait de mieux connaître leurs clients-entreprises, de les orienter vers la structure d'appui ou de financement la plus appropriée ou encore de dépister les entreprises qui s'adressent à tous les fonds sans pouvoir rembourser leurs crédits.

## Des outils et des informations insuffisantes pour un conseil de qualité

### Outils et méthodes pour le conseil commercial aux PME

Des outils méthodologiques utilisés pour le conseil commercial existent mais ils doivent être appropriés aux réalités des petites et micro entreprises. Les consultants doivent pouvoir accéder aux ouvrages décrivant les concepts fondamentaux, par exemple l'avantage concurrentiel ou le *marketing mix*, les techniques de fixation du prix, de gestion de la force de vente, de mesure de l'efficacité de

la publicité... Ceux-ci restent applicables mais leur déclinaison opérationnelle est particulière aux MPE. Des outils adaptés, mis au point spécifiquement pour les petites entreprises devraient donc être également conçus dans les formations de consultants réalisées par le programme et diffusés (guide de pré-diagnostic, gestion de la force de vente, publicité adaptée, mesure de l'efficacité des actions commerciales...).

### Informations de base pour le conseil commercial

Les informations sur la population de Dakar, des principales villes et des zones rurales, leur consommation sont à la base des études de marché. Elles n'existent pas au Sénégal ou ne sont pas actualisées, exploitées dans cette optique, ou diffusées largement. De la même façon, les listes de distributeurs de produits et leur localisation doivent être accessibles aux consultants.

### Informations spécifiques à chaque entreprise

Pour réaliser des études de marché ou évaluer le potentiel de distribution que représente un nouveau mode de commercialisation, il est donc indispensable de faire réaliser des études simplifiées ad hoc. Ces études légères sont spécifiques à chaque produit ou à chaque entreprise. Elles donnent aux chefs d'entreprise les moyens de raisonner leur politique commerciale et la stratégie générale de leur affaire.

## L'ESAM, des données à exploiter

La direction de la Prévision et de la Statistique (DPS) réalise des enquêtes pour le Gouvernement du Sénégal. L'Enquête sénégalaise auprès des ménages (ESAM), qui s'intéresse à la consommation, aux dépenses, aux revenus et aux activités des ménages, a été réalisée en 1994-1995. Seul le rapport de synthèse a été publié en octobre 1997. De nombreuses données sectorielles (dépenses et consommation par produits) et socio-économiques pourraient être exploitées pour fournir des données utiles aux consultants et aux entreprises.

# Dispositif de fonctionnement du fonds

Le projet que nous envisageons de mettre en place vise à appuyer la commercialisation dans les petites entreprises agroalimentaires sénégalaises. Il s'agit d'aider les bureaux d'études Sénégalais à fournir des prestations d'études marketing et de conseil stratégique aux petites et micro entreprises du Sénégal. Compte tenu du manque d'informations sur les attentes des

consommateurs et des marchés, observé au niveau des entrepreneurs comme au niveau des consultants, le projet mettrait en place en parallèle un système de financement pour le conseil aux entreprises et assurerait le démarrage d'un dispositif de recueil de données approfondies sur les marchés alimentaires en relation avec les bureaux d'études locaux.

## Professionnaliser l'offre de conseil

- Compétences des consultants (orientation, éthique)
- Méthodes spécifiques MPE
- Données spécifiques de base
- Nombre de consultants

## Une réponse accessible à la demande de conseil des MPE

- car l'intervention reste coûteuse (surtout dans les premiers temps) : mécanisme financier ;
- pour faire connaître des consultants et l'intérêt du conseil.

## Formaliser la « demande MPE »

- Des problèmes des MPE ... à la demande de conseil: formulation, vérification du besoin, trouver le consultant compétent, créer la confiance)
- Mutualiser certaines questions (marchés)

## PROPOSITIONS DE RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

### Liberté de choix du consultant par l'entreprise

La confiance et la confidentialité étant essentielles dans le succès de la mission, chaque entreprise est libre de proposer un consultant. Elle présente son CV. S'il a l'expérience nécessaire, il est accepté pour une première mission.

### Prédiagnostic préalable et diagnostic

Le fonds finance le prédiagnostic (deux jours de travail). Celui-ci permet de vérifier que l'entreprise respecte les prérequis pour qu'une intervention en marketing soit profitable (coûts, technologie).

Si le prédiagnostic est accepté, le fonds finance le diagnostic (cinq jours de travail). Ces deux phases gratuites ont pour objectif de montrer l'utilité d'un appui extérieur à l'entrepreneur et de lui donner goût au conseil. Ensuite, pour bénéficier d'un appui dans la mise en œuvre de la stratégie, l'entreprise devra payer une cotisation au fonds. Le montant serait d'une journée-conseil (60 000 FCFA).

### Financement des missions suivantes

La première mission (stratégie et appui à la mise en œuvre) est financée par le fonds à l'entreprise adhérente. Ses ventes et bénéfices, doivent augmenter. Le financement des missions suivantes est dégressif (75% puis 50%). L'entreprise devient capable de financer une part du coût du conseil dont l'efficacité augmente car le conseiller et l'entreprise se connaissent. Le fonds a financé la phase de connaissance mutuelle et permis aux conseillers d'améliorer leur base d'informations concrètes indispensables pour un conseil rapidement efficace.

## Principes de fonctionnement

Les rencontres avec des entreprises, des consultants et des bailleurs de fonds nous ont permis d'approfondir la connaissance de l'environnement du projet. La période de test nous a permis d'apprécier le potentiel et les écueils rencontrés lors de la mise en place du fonds. Enfin, la comparaison de notre projet avec les résultats d'évaluation des fonds d'aide au conseil en France nous a permis de prévoir un mécanisme pour éviter les dérives d'un système d'aide au conseil. Nous y avons d'ailleurs été confrontés lors de la phase test. Les principes suivants ont été déclinés pour construire la structure.

### Séparation des fonctions

Pour éviter que la structure qui gère les fonds soit juge et partie, elle ne peut prétendre à être éligible pour effectuer des missions de conseil dans le cadre du fonds.

La gestion du fonds et du carnet d'adresses de consultants sont des missions de gestion, de contrôle et éventuellement de sanction (un consultant peut devenir inéligible au fonds, dans des conditions exceptionnelles à préciser). Ces missions sont confiées à une structure de gestion du fonds. L'information et la formation des consultants, la prospection de nouvelles entreprises potentiellement candidates pour le fonds, sont des missions qui peuvent être confiées à cette structure ou à d'autres partenaires.

### Indépendance

La gestion financière du fonds et celle du carnet d'adresses doivent se faire obligatoirement par un organisme indépendant des consultants, de leurs groupements et de leurs associations. De la même façon, le fonds doit être au service de

toute entreprise, indépendamment de la structure de financement qui lui apporte un appui par ailleurs. Ceci garantit que toutes les entreprises peuvent accéder au fonds, et que le chef d'entreprise qui dévoile ses faiblesses au consultant ne court pas le risque de voir ces éléments rapportés à son banquier

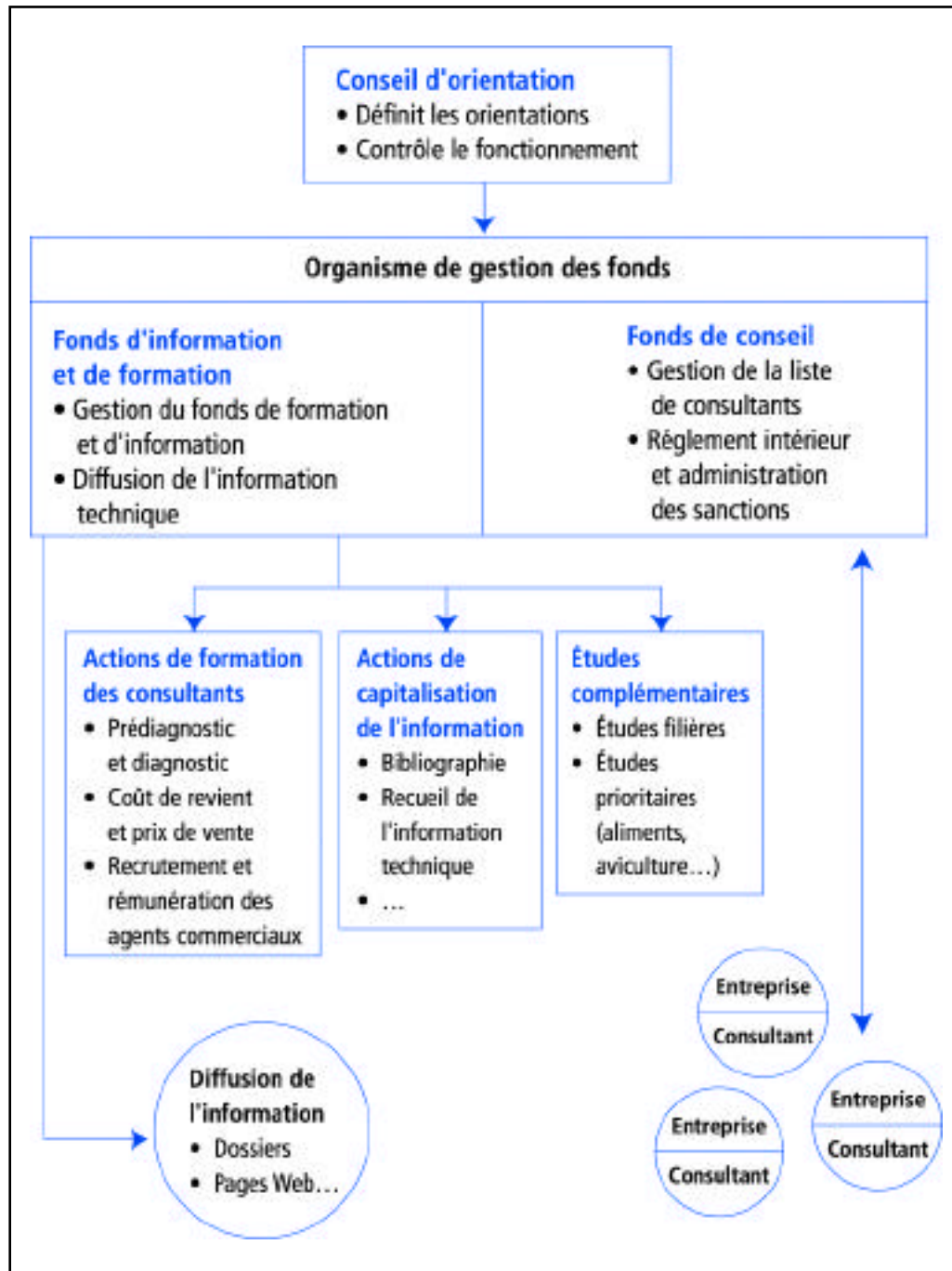
### Implication

Les bailleurs du fonds, les bénéficiaires, les structures d'appui aux entreprises et les consultants doivent être associés et impliqués dans la conduite du fonds. Un comité de pilotage, où ces structures seront associées, définira les orientations dans la gestion du fonds.

### Evaluation régulière

L'évaluation du fonctionnement du fonds, par exemple après deux ans de fonctionnement, doit permettre de réorienter le dispositif en fonction des succès et des échecs rencontrés dans la mise en œuvre.

# Le fonds d'aide aux conseils pour les micro et petites entreprises



## CONTACTS

### Sénégal

• **Khanata Sokona,**  
 • **Abdoulaye Tandia,**  
 Enda-graf,  
 BP 13069 Grand Yoff, Dakar  
 Tél. : (221) 827 20 25  
 Email : graf@enda.sn

### • Cécile Broutin

Gret antenne Sénégal  
 BP 10422 Dakar  
 Tél. : (221) 633 40 70  
 Email : gretsn@arc.sn

### France

• **Martine François,**  
 Email : francois@gret.org

### • Michel Botzung,

Email : botzung@gret.org  
 Gret,  
 213, rue Lafayette  
 75010 Paris



Crédit photo : Djibril Sy,  
 Cécile Broutin  
 Réalisation : Imédia Dakar.  
 (221) 680 12 10