

# Innovations pour l'approvisionnement alimentaire des villes : quel dispositif d'appui aux micro et petites entreprises ?

Par Cécile Broutin, Martine François – GRET ; Khanata Sokona, Abdoulaye Tandia, ENDA GRAF

*Le Gret et Enda graf collaborent depuis plusieurs années au Sénégal dans le domaine de l'appui aux petites et micro entreprises agroalimentaires. Les actions menées, notamment dans le cadre du programme de promotion des céréales locales<sup>1</sup>, ont mis en évidence l'impact du conseil sur la professionnalisation des entrepreneurs et le développement de leurs activités. Une étude<sup>2</sup> a examiné la mise en place d'un dispositif facilitant l'accès au conseil de ces petites entreprises et permettant de lever deux contraintes importantes : le coût du conseil et l'accès à l'information technique, commerciale et économique. La phase-test du projet devrait démarrer au cours du second semestre 2003 sur financement du ministère français des Affaires étrangères et du Centre de développement de l'entreprise (Union européenne).*

Le secteur des petites et micro entreprises agroalimentaires (MPEA) apparaît bien actuellement comme le secteur capable de valoriser les productions locales et d'alimenter les citoyens en produits locaux de qualité, à un prix accessible à une grande partie de la population urbaine (produits céréaliers transformés, produits laitiers, jus, sirops, poissons séchés, condiments, huiles). Des MPE dynamiques ou des groupements d'entreprises peuvent aussi capter des niches de marchés à l'exportation : produits ethniques, biologiques et « éthiques » (commerce solidaire).

Mais les micro et petites entreprises ont la plupart du temps une politique commerciale rudimentaire, fondée sur le réseau relationnel du producteur, ce qui limite le développement des ventes. Une nouvelle étape suppose une rationalisation de la stratégie. Pour cela, les entreprises manquent cruellement d'informations pour raisonner leur commercialisation, mais aussi de méthodes et de savoir-faire pour les traiter et mettre en place des politiques commerciales efficaces. Le conseil doit aider l'entrepreneur à formaliser et ordonner son système commercial, à recruter et former une véritable force de vente, à acquérir progressivement de nouvelles compétences commerciales.

En général, la pratique professionnelle des nombreux consultants conseillers d'entreprises n'est pas adaptée aux MPE. Ils se positionnent pour répondre davantage à une demande de PME et d'industriels et possèdent pour certains des connaissances plus théoriques que pratiques. Une offre de service moins spécialisée (généralistes) ou axée sur la gestion et la comptabilité existe également autour de conseillers ou « d'animateurs » (notamment au sein d'ONG), plus proches des petits entrepreneurs et qui proposent leurs services à des coûts plus adaptés au segment d'entreprises visé. Un important travail de formation ou de renforcement des compétences d'appui reste donc à faire pour adapter les méthodes des consultants aux problèmes des micro et petites entreprises.

Les informations, notamment sur les consommateurs et la distribution, sont stratégiques, pour toutes les entreprises du secteur.

Elles sont indispensables pour fournir un conseil de qualité et doivent donc être mises à disposition de tous les consultants et de toutes les entreprises. Pourtant, disposer de ces informations générales ne suffit pas à porter une appréciation sur le potentiel d'un couple (produit/marché) particulier à une entreprise. Un véritable savoir-faire d'interprétation, ainsi que des enquêtes légères complémentaires, sont nécessaires. Les petites entreprises ont également besoin d'informations économiques et techniques (procédés, équipements). Il est donc nécessaire d'appuyer la fourniture de ce type de services.

Le public des petites entreprises, et a fortiori des petites entreprises agroalimentaires,

reste peu touché par les démarches d'appui en cours au Sénégal. Le renforcement de l'offre de services n'est pas pris en compte. Les réflexions portent donc sur une action articulant accès facilité au conseil – renforcement des prestataires – et aux informations technico-commerciales actualisées.

## Pour plus d'informations

Pour plus d'informations

Coordonnées des auteurs

Cécile Broutin, Martine François  
Groupe de recherche et d'échanges  
technologiques (Gret)

Antenne Sénégal, BP 10 422, Dakar  
Tél : +221 849 33 10 – 633 40 70  
Mél : gretsn@arc.sn ; broutin@gret.org ;  
francois@gret.org

Khanata Sokona, Abdoulaye Tandia  
Enda Graf

BP 13069, Grand Yoff, Dakar  
Tél : +221 827 10 35  
Mél : graf@enda.sn

## Expérimenter un nouveau dispositif

Le dispositif proposé a comme objectif général de faciliter la rencontre entre demande et offre de conseil. Il vise à :

- tester un mécanisme de cofinancement de conseil pour des MPE agroalimentaires, principalement pour des demandes individuelles (sans exclure des demandes de groupements qui solliciteraient le fonds pour soutenir des besoins de conseil ou de formation communs aux entreprises membres) ;

- aider les entreprises à transformer leurs problèmes en demandes (formulation, vérification du besoin à travers le pré-diagnostic, trouver le consultant compétent, créer la confiance) et à prendre goût au conseil ;

- accompagner le prestataire et l'entreprise dans la réalisation des missions de conseil, notamment pour corriger très rapidement d'éventuels dysfonctionnements ;
- renforcer les compétences et former de nouveaux prestataires de service (professionnaliser l'offre) ;
- développer et gérer l'information stratégique pour un conseil de qualité (géomarketing pour la distribution, consommation) et faciliter l'accès à l'information pour les petites entreprises. Il s'agit également d'étudier les possibilités de collaboration avec des réseaux<sup>3</sup> (TPA, Aval, Interdev) et des structures locales comme la Sodida<sup>4</sup>, les chambres des métiers, et de réfléchir à l'accès à ces informations avec des outils et méthodes adaptés (constitution d'un réseau décentralisé, de proximité, conception de nouveaux supports...).

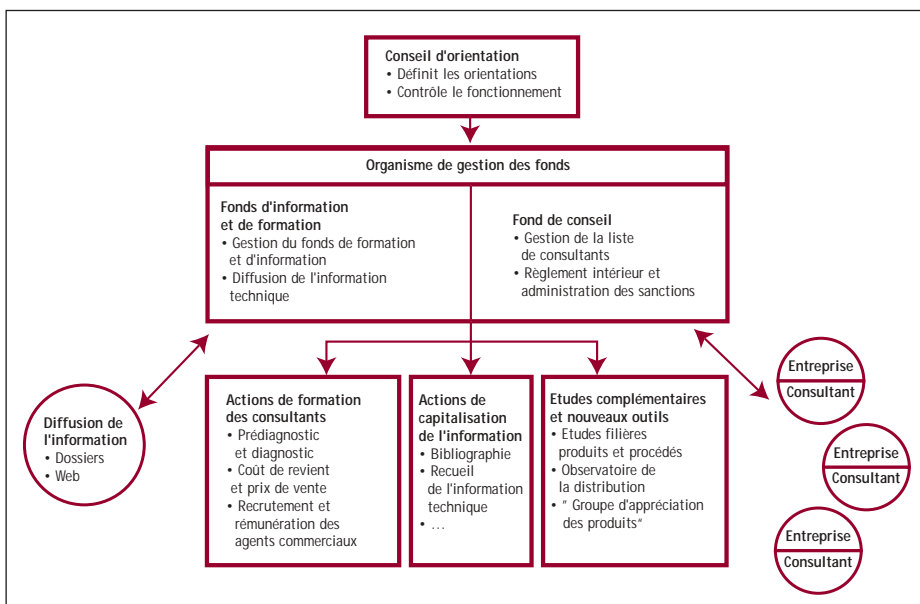
## Gestion et fonctionnement du fonds d'appui aux MPEA

Un comité de pilotage ou conseil d'orientation, où sont représentés les différents partenaires du programme, définit les orientations, contrôle le fonctionnement, examine l'état d'avancement et formule des recommandations à l'opérateur chargé de la gestion du fonds.

Le fonds est géré par le groupement Gret/Enda en collaboration avec la Sodida, antenne du Centre de développement de l'entreprise (CDE), afin de contribuer au renforcement de son offre de services (notamment dans les régions) et à assurer une meilleure coordination avec d'autres partenaires (CDE, Onudi, PNUD...). Cette collaboration ouvre la voie à la pérennisation de la fonction de rapprochement de l'offre et de la demande de conseil et d'information, notamment pour les MPE agroalimentaires.

Chaque entreprise est libre de proposer au fonds un consultant de son choix, à qui des formations adaptées pourront être proposées, ou de solliciter le fonds pour l'identification de prestataires. La démarche repose sur un pré-diagnostic qui permet de vérifier que l'entreprise respecte les pré-requis pour qu'une intervention soit profitable, et contribue à aider l'entrepreneur à mieux formuler son besoin. Un diagnostic approfondi est ensuite réalisé pour déboucher sur la formulation des recommandations visant notamment à améliorer la fonction commerciale. Après adhésion au fonds, l'entreprise peut bénéficier de l'étape suivante de formulation d'une stratégie

24



opérationnelle et de conseil pour l'accompagnement. La contribution du fonds aux missions suivantes est dégressive car l'entreprise doit devenir capable de financer elle-même une part croissante du coût du conseil. Ce conseil lui-même devient de plus en plus pertinent, car le conseiller connaît l'entreprise. Le fonds finance donc la phase de connaissance mutuelle conseiller/entreprise qui permet aussi de faire les propositions les plus efficaces. Il permet également aux conseillers d'améliorer leur base d'informations opérationnelles.

## Enjeux, limites et perspectives

Le fonds d'appui doit faire émerger les demandes des entreprises, faciliter le dialogue avec les consultants et le développement d'une offre de service de qualité adaptée aux MPE. Ce type de dispositif peut cependant montrer ses limites dans le cas où les conditions objectives du contexte ne permettraient pas d'envisager rapidement le renforcement d'un marché concurrentiel (peu de prestataires, offre peu ou pas du tout diversifiée, faible nombre d'entreprises privées). Le renforcement d'un prestataire unique de services peut être envisagé comme solution transitoire.

Le cofinancement du conseil présente le risque d'induire une augmentation artificielle du coût de la prestation dans la mesure où les consultants ne verront plus la nécessité de proposer des tarifs les plus accessibles possibles à ce public des MPE. Les principes retenus pour limiter ces dérives potentielles sont l'ouverture à la concurrence (base de données de consultants identifiés par le fonds et/ou proposés par les entreprises), la validation de la qualité de la prestation par l'entrepreneur et par les gestionnaires du fonds (exclusion possible de consultants) et la formation de consultants pour accroître et diversifier l'offre.

Les dispositifs de financement du conseil existants sont pas ou peu accessibles aux petites entreprises, en raison notamment du coût du cofinancement exigé. La détermination du niveau de cofinancement idéal et les modalités de facturation constituent donc des points importants à étudier.

Enfin, les MPE ne peuvent, ni en Afrique, ni en Europe, financer entièrement le conseil. Dans un premier temps, l'aide publique au développement doit couvrir la part non financée par l'entreprise, mais il serait souhaitable de mobiliser progressivement des ressources locales. Plusieurs pistes peuvent être explorées : une contribution de l'Etat, des collectivités locales, la mise en place de « taxes » douces, par exemple sur le chiffre d'affaire (mutualisées comme cela se fait pour la formation professionnelle)... Cependant il faut rappeler que les taxes sont déjà importantes, que la fiscalité a tendance à croître pour couvrir de très nombreux besoins et que les ressources ne sont pas extensibles. L'aide extérieure sera encore sans doute longtemps nécessaire. ■

<sup>1</sup> Broutin C., Sokona K. - Innovation pour la promotion des céréales locales - Paris : Gret, 1999.

<sup>2</sup> Sur financement F3E (Fonds pour la promotion des études préalables, études transversales, évaluations - Paris).

<sup>3</sup> TPA : Transformation et partenariat en agroalimentaire - [www.gret.org/tpa](http://www.gret.org/tpa) et relais Sénégal : [www.arc.sn/tpasen/](http://www.arc.sn/tpasen/) - AVAL : Action de valorisation des savoir-faire agroalimentaires - Interdev : [www.interdev-net.org](http://www.interdev-net.org).

<sup>4</sup> Sodida : Société de gestion du domaine industriel de Dakar.