

CREATION ET GESTION D'ATELIERS DE FABRICATION DE FARINES INFANTILES

Olivier LEGROS

Agrisud International, Frontenac (France)

1. INTRODUCTION

Comme dans toute démarche de production, la fabrication d'une farine infantile doit répondre à une demande de la part des consommateurs. Or, nous sommes ici en présence d'un consommateur bien particulier qui a son mot à dire mais qui n'est ni l'acheteur ni le décideur : le nourrisson. Les jeunes enfants sont censés consommer des farines infantiles préparées sous forme de bouillies pendant au moins 6 mois à partir de l'âge de 4 à 6 mois. Cependant dans les familles aisées, cette durée est généralement plus longue alors que dans les familles les plus pauvres, l'enfant passe très rapidement au plat familial. De ce fait, le client d'une farine infantile est un **client éphémère**. En comptant 4 enfants par foyer en moyenne, un ménage ne consomme de la farine infantile que pendant 4 périodes de 6 mois au cours de son existence. A un moment donné, on peut estimer à environ 5 % le pourcentage de ménages ayant un enfant en âge de consommer de la bouillie. Un atelier de fabrication est donc en face d'une **clientèle extrêmement diffuse et réduite**.

Par ailleurs, il faut tenir compte des nombreux facteurs sociaux et culturels qui influencent le choix d'une farine infantile. La jeune mère est tiraillée entre son mari, ses parentes, les médecins, les assistantes sociales, les pharmaciens et les commerçants qui ont tous un avis différent sur la question. Elle a aussi ses propres critères de choix qui sont la réaction de son enfant face au produit, l'évolution de sa croissance, la fréquence des épisodes diarrhéiques, le goût et l'aspect du produit, les qualités nutritionnelles et le prix qui est souvent le critère décisif. Le marché des aliments de sevrage est donc un **marché délicat**.

Du côté du producteur, deux contraintes majeures s'exercent : d'une part, la **nécessité de rentabilité**, sans quoi l'entreprise ne peut durer et, d'autre part, la **nécessité de souplesse de son mode de fonctionnement** ce qui revient à créer une **entreprise de**

taille réduite compte tenu de l'environnement économique difficile dans les pays Africains.

Le défi à relever ici est donc de créer une petite entreprise dans un marché délicat. Dans la plupart des cas, ce défi ne peut être relevé que si les futurs producteurs sont aidés et accompagnés par une ou plusieurs structures d'appui qui créent autour d'eux l'environnement favorable à leur développement. Nous allons découvrir leur rôle en suivant le cheminement d'un jeune entrepreneur désireux de contribuer à apporter une solution aux problèmes d'alimentation des nourrissons dans son pays.

2. LA PHASE DE PREPARATION ET DE CREATION

La phase de préparation consiste pour l'entrepreneur à trouver la réponse à une série de questions clefs.

2.1. Quel est l'objectif ?

Avant toute chose, notre entrepreneur doit savoir ce qu'il recherche à travers son entreprise. Ses objectifs peuvent être multiples : le profit, la création de richesses, la création d'emplois ou tout simplement la santé des bébés ! Dans tous les cas il faudra qu'il garde à l'esprit qu'une entreprise qui ne gagne pas d'argent est une entreprise qui meurt.

En fonction de ses objectifs, il choisira une stratégie de base pour les atteindre. Par exemple, si ses objectifs sont d'assurer un bon revenu pour lui et sa famille tout en aidant les mères en leur vendant un aliment équilibré et économique, la stratégie sera de créer un atelier familial. Si son objectif est d'occuper son temps libre en compagnie de quelques bénévoles pour aider les mères du quartier, l'activité aura une autre dimension. Si l'objectif est de couvrir le marché national, l'atelier sera de type industriel.

Dans le contexte actuel des pays Africains, c'est la **petite entreprise** qu'il faut mettre en avant pour que la fabrication de farines infantiles fasse partie intégrante du tissu économique des pays ; la petite entreprise est la brique élémentaire qui constitue l'économie d'un pays en développement.

2.2. Quelle est la cible visée ?

Pour une farine infantile, la traditionnelle étude de marché doit être beaucoup plus rigoureuse que pour d'autres produits puisqu'il faut prendre en compte des aspects nutritionnels et sanitaires.

Ainsi, la première des choses est de connaître l'état nutritionnel des enfants pour identifier les besoins et déterminer la population à laquelle le futur produit va être destiné. Une étude des pratiques de sevrage est aussi indispensable pour situer le problème dans son contexte socioculturel. Ces informations sont souvent disponibles auprès des services de santé ou des organisations nationales ou internationales. La collaboration étroite avec des nutritionnistes sera essentielle pour apporter une solution efficace. Une fois la cible identifiée, il ne faut pas oublier de s'assurer qu'elle est prête à acheter un aliment de sevrage et de déterminer le **budget hebdomadaire** qu'elle est prête à y consacrer.

Le critère de solvabilité de la cible peut amener le producteur à renoncer à viser la partie de la population la plus démunie qui est souvent celle qui a le plus besoin du produit. Des solutions particulières doivent être recherchées par les services publics ou les organismes intervenant au niveau de l'aide alimentaire pour répondre aux besoins de cette frange de population, en collaboration éventuellement avec l'entrepreneur. Il est impossible pour une entreprise en création de prendre en compte une clientèle non solvable.

2.3. Quelle sera la composition du produit ?

L'étude de marché se poursuit ici par un recensement des aliments de sevrage déjà utilisés par la **population ciblée** : Il faut savoir **quels** aliments sont utilisés, **comment** ils sont utilisés et **où** ils sont achetés. La collaboration de sociologues et de conseillers en marketing sera ici très utile.

La composition des produits utilisés va guider le choix de la formule, mais il faut aussi tenir compte des disponibilités tant en matières premières qu'en technologie. En effet, ces deux facteurs sont souvent limitants dans la réussite des entreprises de transformation des produits agricoles.

Les besoins des consommateurs étant permanents d'un bout à l'autre de l'année, il faut utiliser des matières premières disponibles en quantité et en qualité tout au long de l'année. Le caractère saisonnier des productions est un facteur à prendre en compte mais selon les produits, il existe des commerçants qui stockent où importent et qui proposent un approvisionnement constant. Dans certains cas, il est également possible pour le fabricant de stocker lui-même certaines matières premières mais c'est généralement coûteux et difficile à réaliser dans la phase de démarrage. Ainsi, il faut sélectionner des matières premières **disponibles localement**, qu'elles soient produites sur place ou importées. Le plus souvent, c'est l'aliment de base des adultes qui sera choisi, tel que le mil en Afrique de l'Ouest, le manioc en Afrique Centrale, le maïs ou le riz dans certaines autres régions.

Les techniques utilisées pour la transformation des produits doivent être soigneusement choisies après réalisation des études nécessaires car leur inadapation

constituerait un frein important à la mise en place de l'atelier. Ainsi, les procédés technologiques et les appareils à utiliser doivent être connus d'avance pour chaque denrée agricole et la disponibilité de ces techniques sur place doit être vérifiée. Les services de développement rural et les ONG sont ici d'un grand secours pour l'entrepreneur qui doit pouvoir trouver chez eux les réponses à ses questions et des conseils judicieux.

C'est après avoir fait la synthèse des informations recueillies relatives à l'attente des consommateurs, à la disponibilité et au prix des produits et à l'accessibilité des technologies disponibles que l'entrepreneur et les structures qui l'appuient peuvent mettre au point une ou plusieurs formules de farines infantiles. Ce travail est avant tout celui des nutritionnistes mais il doit se faire en coordination avec les agronomes, les technologues et les économistes car tous les aspects cités précédemment doivent être pris en compte.

Produire une seule formule n'est pas une obligation. Il est préférable que l'entrepreneur dispose de plusieurs formules afin qu'il puisse faire évoluer la composition de son produit sans que les qualités nutritionnelles soient modifiées. Il peut ainsi faire varier les proportions des différents ingrédients, ou même remplacer un ingrédient par un autre, en fonction de la disponibilité des produits sur le marché. Ce genre de pratique doit se faire en tenant compte du goût des consommateurs qui doivent être informés des changements.

2.4. Quel emballage choisir ?

Une fois le contenu déterminé, il faut choisir un contenant, ce qui est tout aussi important pour la réussite de l'entreprise que la formule elle-même. L'emballage va donner son aspect au produit et va permettre de communiquer avec le client. Comme pour les matières premières agricoles, il est préférable d'utiliser un emballage disponible localement. Cela simplifie l'approvisionnement et surtout, cela limite les stocks, donc les besoins de financement. L'emballage le plus simple est le sachet en polyéthylène basse densité que l'on peut se procurer sur place ou dans les pays voisins. Cependant, selon la cible et les produits à concurrencer, il sera parfois nécessaire d'utiliser des emballages plus élaborés dont l'approvisionnement et le niveau de stock devront être étudiés avec soin.

2.5. Comment organiser la production ?

L'étude des disponibilités en technologies doit être approfondie avec les techniciens pour mettre au point un schéma de production. Ce schéma détermine la main d'oeuvre nécessaire, les machines et outillage à mettre en place, les quantités traitées, etc. C'est une étape très complexe car elle doit aussi tenir compte des modalités

d'approvisionnement, des possibilités de financement, des possibilités et du rythme de commercialisation et, enfin, du niveau de qualification de la main d'oeuvre. Cette étape, souvent appelée « modélisation » se fait en collaboration avec des techniciens et des économistes en étroite liaison avec une structure d'appui.

2.6. Quel prix fixer ?

A travers les quelques expériences observées en Afrique, il est possible de donner quelques ratios économiques à respecter pour fixer le prix de vente du produit à la sortie de l'atelier. Ces ratios sont établis de telle sorte que l'entrepreneur ait une marge de manoeuvre assez grande pour faire face aux aléas et aux difficultés de production et de gestion :

- le seuil de rentabilité doit se situer à 40-50 % du régime de croisière prévu ;
- la marge brute doit être supérieure à 30-40 % du chiffre d'affaires en régime de croisière ;
- si l'entrepreneur se rémunère sur le résultat, celui-ci doit être au minimum de 15-20 % du chiffre d'affaires.

Parfois, le prix calculé pour satisfaire ces ratios, additionné des frais de distribution, dépasse le prix que le consommateur est prêt à payer. Des réajustements dans l'organisation, les investissements, l'approvisionnement ou le marketing doivent alors être envisagés pour abaisser le prix de revient à un niveau qui permettra de préserver la rentabilité et la pérennité de l'entreprise.

2.7. Comment financer l'entreprise et son fonctionnement ?

L'entrepreneur a besoin d'argent pour préparer son projet, pour mettre en place l'entreprise et pour la faire fonctionner à son démarrage.

2.7.1. Budgets

L'élaboration d'un tableau d'investissement et d'un tableau de trésorerie permet de faire ressortir les besoins de financement pour la couverture desquels l'entrepreneur doit trouver les financements correspondants.

Le tableau d'investissement fait état de tous les investissements nécessaires (terrain, bâtiment, matériel et outillage) évalués au prix rendu sur site. C'est la mise en place de l'atelier. Il est conseillé de limiter les investissements qui pèsent ensuite sur la trésorerie en cas d'emprunt. Ainsi, un jeune créateur peut démarrer son activité en louant le bâtiment au lieu de construire, choisir de petites machines en les faisant tourner plus longtemps, etc.

Le tableau de trésorerie présente les entrées et sorties prévisionnelles d'argent durant les 3 premières années. C'est le fonctionnement de l'atelier. Dans les premiers mois de fonctionnement, le budget de trésorerie fera souvent apparaître des dépenses supérieures aux recettes. Certaines mesures et dispositions peuvent réduire cet écart mais le reste devra trouver un financement particulier (ex : trouver des fournisseurs pour limiter les stocks, obtenir des délais de paiement).

2.7.2. Dossier de financement

Le dossier de financement est destiné à convaincre des tiers de contribuer financièrement à la création de l'entreprise. Il doit présenter le projet de façon précise avec les partenaires qui sont déjà impliqués dans la phase de préparation.

Une fois le dossier prêt, l'entrepreneur part en campagne. Les premières personnes à contacter sont les proches (famille, amis) qui souvent ont déjà été mis à contribution pour financer la phase de préparation mais qui peuvent aussi participer à la mise en place ou au fonctionnement. Ensuite, viennent les entreprises qui peuvent avoir intérêt à participer à la création d'ateliers de fabrication de farines infantiles, soit pour leur image de marque, soit pour leur fonctionnement propre. Les organisations internationales (USAID, CEE, FAO, PAM, UNICEF...) sont aussi des bailleurs de fonds importants qu'il ne faut pas négliger, d'autant plus qu'elles sont susceptibles de donner des subventions, c'est-à-dire de l'argent non remboursable. Enfin, les organismes bancaires viennent naturellement à l'esprit, mais ils ne doivent pas être contactés avant que les autres sources de financement aient été envisagées.

Le cas de l'atelier de Dolisie au Congo est intéressant à citer. 30 % de l'investissement a été financé par une subvention du FAC (Fond français d'aide et de coopération), le reste par emprunt à moyen terme auprès d'une banque locale, grâce à une ligne de crédit accordée par la Caisse Française de Développement. Les stocks de matières premières ont été financés par un projet de santé de la coopération allemande ; ce prêt est remboursable en nature à raison de quelques sachets par mois pendant 2 ans qui seront utilisés pour la réhabilitation nutritionnelle dans les centres de santé.

3. LA PHASE DE DEMARRAGE ET DE GESTION

3.1. Formation

A l'échelle artisanale, une entreprise est avant tout composée d'hommes et de femmes qui sont sa richesse essentielle. La première pierre d'achoppement est donc la formation qui donnera à l'entrepreneur et à son équipe les connaissances et le savoir-faire nécessaires. La formation doit porter sur cinq axes principaux :

- Les connaissances techniques : ce sont les informations sur le sevrage, les processus de transformation des produits agricoles, l'hygiène, le fonctionnement des machines...
- Les connaissances en gestion : ce sont les informations économiques sur le marché, la production, le travail, les financements et sur les règles comptables.
- Le savoir-faire technique : c'est l'utilisation des machines et de l'outillage, l'entretien, le soin apporté au travail et la rapidité.
- Le savoir-faire en gestion : c'est le suivi de la trésorerie, le contrôle des stocks, la surveillance du personnel et de la qualité du travail.
- Le comportement : c'est avoir l'esprit d'entreprise, savoir trouver des solutions aux problèmes qui se posent, innover, aller de l'avant, motiver ses partenaires, négocier avec ses interlocuteurs.

Une bonne formation doit porter sur chacun de ces cinq points sans en négliger aucun. Les deux premiers points peuvent s'acquérir assez rapidement auprès de techniciens et de conseillers de gestion de façon théorique. Les trois suivants se basent plus sur l'expérience et ne peuvent s'acquérir que par la pratique. Il est risqué pour un entrepreneur de s'endetter et de démarrer une activité nouvelle sans l'avoir jamais pratiquée en se basant uniquement sur des connaissances théoriques.

Ceci souligne l'intérêt des **ateliers de formation** qui doivent être des entreprises à part entière fonctionnant normalement et de manière rentable avec bâtiment, matériels et outillage nécessaires, le tout géré par un entrepreneur expérimenté. Ces ateliers accueillent les candidats à la création d'entreprise qui acquièrent leur expérience par apprentissage au contact du chef d'entreprise. Cette notion d'apprentissage en atelier est très importante et peut se résumer par la maxime suivante : « un fonctionnaire formera un fonctionnaire, un entrepreneur formera un entrepreneur ».

Au Congo, c'est l'atelier Vitafort qui sert d'atelier de formation. Les candidats passent d'abord 1 à 2 mois en compagnie du chef d'atelier en étant encadrés par les formateurs d'Agricongo, Institut de pays d'Agrisud International. Puis, ils se voient remettre la responsabilité de la gestion de l'atelier pendant 3 à 4 mois au cours desquels ils « se font la main » et préparent leur projet.

3.2. Mise en marché

Au cours de sa formation, l'entrepreneur doit déjà mettre au point son plan de commercialisation avec ses partenaires en fonction de la cible supposée solvable par rapport au prix approximatif du produit.

3.2.1. La marque et l'image

La première chose à trouver est un nom pour le produit. Ce nom sera l'identité du produit et doit donc être déterminé avec précaution. Des séances de créativité peuvent être organisées avec des mères de famille et des jeunes pères pour obtenir une liste de noms exprimés en fonction des messages que l'entreprise veut faire passer et de la composition du produit. Ensuite une enquête publique permettra de voir le nom qui plaît le plus à la population. Il est important de donner la parole au consommateur de base qui a souvent de bonnes idées et, puisque c'est lui qui va acheter, autant que le nom vienne de lui ; par ailleurs, une idée jugée géniale par un petit groupe d'intellectuels peut s'avérer complètement abstraite pour le consommateur.

Le nom est souvent beaucoup plus parlant s'il est accompagné d'une image, d'une photo ou d'un dessin. Cette illustration est importante pour la présentation du produit et doit émaner d'un artiste local qui lui seul pourra exprimer ce qui va toucher les clients. C'est à des petits détails anodins que le consommateur reconnaîtra une image qui lui rappelle sa situation, son enfant ou ce qu'il souhaite trouver dans le produit. L'image, comme le nom, doit évoquer des pensées positives dans l'esprit de l'acheteur pour que ce dernier le donne à son enfant et le conseille autour de lui. Une enquête publique avec 5 à 10 projets d'image permet de choisir celle qui plaît le plus par rapport à une série de critères cités auparavant.

Après avoir trouvé un nom et une image, il ne reste plus qu'à concevoir une maquette d'emballage en y indiquant les conseils de préparation, les délais de conservation et toute autre information rendue obligatoire par les textes en vigueur (composition, valeur nutritionnelle, adresse du fabricant, etc.). En ce qui concerne les conseils de préparation, il est souvent utile d'illustrer les explications par des dessins pour permettre aux personnes ne lisant pas bien la langue utilisée de préparer correctement le produit. Il ne faut pas omettre de tester le mode d'emploi, qu'il soit écrit ou dessiné, pour vérifier s'il est bien compris.

3.2.2. La distribution

La suite d'opérations et de transactions entre la sortie de l'atelier et le client constitue ce qu'il est convenu d'appeler la distribution ; elle inclut les transports et le commerce. Nous avons vu que la demande du produit est très diffuse, le nombre de ménages consommateurs étant faible. Pour atteindre les clients potentiels, il faut donc, soit avoir un grand nombre de points de vente en utilisant les réseaux commerciaux déjà en place (marchés, magasins d'alimentation et pharmacies), soit toucher les clients là où ils se concentrent inévitablement : dans les centres de santé et de PMI. La vente par l'intermédiaire d'un grossiste est à éviter car il est important de pouvoir contrôler

les lieux de vente et d'informer les vendeurs. Deux politiques de distribution sont donc possibles :

- la vente dans les centres de santé avec ou sans kiosques et personnel particuliers ;
- la vente dans les marchés, magasins d'alimentation et pharmacies.

De manière générale, il faut placer le produit là où les gens ont l'habitude d'acheter les aliments donnés aux enfants pendant la période de sevrage. Dans les cas où le produit est distribué par des commerçants, il faut négocier les marges et les prix à l'avance et s'entendre avec les vendeurs. Les commerçants seront-ils livrés où viendront-ils s'approvisionner à l'atelier ? Le plus simple est d'inciter, par des différences de prix attractives, les commerçants à venir chercher le produit. Sinon, il faut prévoir des frais de transport et les intégrer dans le prix de vente au commerçant. Le prix de vente au public est calculé en fonction des marges habituellement pratiquées. Ces marges varient en fonction des produits et des points de vente. Des études permettent d'avoir des indications sur les pratiques et les modes de raisonnement qui seront utiles à l'entrepreneur. De manière générale, le commerçant recherche un bénéfice fixe par produit, ainsi, plus le débit d'un produit est important, plus la marge unitaire peut être faible. Des études réalisées à Brazzaville dans les magasins d'alimentation faisaient ressortir des marges de 10 % à 25 % pour les produits alimentaires et entre 15 % et 20 % pour les aliments de sevrage importés. En sachant combien de paquets de farines infantiles concurrentes sont vendus chaque semaine, il est possible de déterminer la marge totale et ainsi de négocier la marge unitaire du nouveau produit en fonction du nombre de sachets que l'entreprise prévoit de livrer par semaine. L'important est que le commerçant gagne la même somme, sinon plus, avec le nouveau produit qu'avec l'ancien.

3.2.3. La publicité et la promotion

Après avoir placé le produit dans les points de vente, il faudra provoquer la rencontre entre le client et le produit, soit en amenant le client vers le produit (publicité) soit en amenant le produit au client (promotion). La communication de l'entreprise doit s'orienter sur les objectifs suivants :

- faire connaître l'existence du produit ;
- faire connaître ses qualités ;
- convaincre le client que le produit est bon pour son enfant ;
- enseigner éventuellement le mode de préparation.

Il est difficile pour une petite entreprise de dégager un budget important pour sa publicité. Les grands médias tels que la télévision, la radio, les journaux sont hors de sa portée et auraient un impact trop important par rapport à sa capacité de production.

Le plus efficace est d'avoir une communication de proximité par affiches, tracts et démonstrations-dégustations dans les centres de santé. Comme la clientèle est éphémère, la publicité et la promotion doivent être permanentes. La clientèle étant diffuse, il faut avoir une communication ciblée pour atteindre directement les personnes concernées par le produit. Toucher le client là où les chances de le trouver sont les plus grandes : les centres de PMI, maternités, centres de santé et pharmacies.

Des actions locales peuvent permettre de faire connaître l'entreprise et lui donner une notoriété importante sans dépenser beaucoup : participation à des concours, aides aux écoles et aux maternités, financement de campagnes de vaccination, etc. Pour un même budget, l'impact auprès du public peut être beaucoup plus positif et important après une campagne de dons qu'après une campagne utilisant des tracts. Là encore, les moyens à mettre en oeuvre sont importants et l'appui de structures externes est indispensable pour l'élaboration du marketing, la conception des outils de communication et le financement des campagnes.

3.3. Installation

Lorsque l'entrepreneur a fini sa formation, rassemblé les fonds nécessaires à son projet et préparé son plan marketing, il peut acheter ses machines et les installer dans son bâtiment ; c'est le moment où les négociations avec les fournisseurs prennent effet et où les commerçants voient arriver les premiers sachets. Si le projet a été bien préparé, l'installation se fait sans trop de difficultés avec le soutien des structures d'appui qui conseillent et encouragent le jeune créateur. L'entrepreneur met en place son réseau d'approvisionnement, met en oeuvre son plan de commercialisation et il motive et forme son équipe pour que le produit soit d'une qualité irréprochable dès le début.

3.4. Gestion au quotidien

Cinq préoccupations guident l'entrepreneur dans la gestion de l'atelier au quotidien :

3.4.1. Garantir une qualité constante

Pour une entreprise de fabrication de farine infantile, la qualité est le critère le plus important car c'est le facteur de pérennité, le critère sur lequel va se bâtir la renommée du produit. Des règles simples permettent de garantir cette qualité et c'est au chef d'atelier de les faire respecter. Des tests simples et des analyses permettent de contrôler la qualité à posteriori ; en cas de problème, l'entrepreneur doit se rapprocher des techniciens pour identifier les causes et prendre les mesures qui s'imposent. Dans cette optique, les contrôles ne doivent pas être considérés comme une sanction mais comme un outil de gestion au même titre que le livre de caisse pour la trésorerie. Un bon

dialogue avec les agents de contrôle, véritables partenaires, permet de garantir au consommateur un produit de qualité.

3.4.2. Développer et maintenir la demande

Par ses propres moyens ou avec l'aide de ses partenaires, l'entreprise en démarrage doit contacter sans cesse de nouveaux ménages pour leur faire connaître le produit et les convaincre de nourrir leur enfant avec. Ce n'est qu'après deux à trois ans d'efforts que les effets de fidélisation et de bouche à oreille permettront de diminuer ou modifier la communication. N'oublions pas que le consommateur est éphémère et qu'une mère qui a adopté le produit une fois n'y reviendra que deux ans plus tard en moyenne !

3.4.3. Adapter la production à la demande

L'organisation du travail dans l'atelier est une préoccupation permanente du chef d'entreprise pour que la production anticipe toujours la demande. Chacun sait qu'il est difficile de modifier l'alimentation d'un enfant une fois qu'il s'est habitué à une bouillie, c'est pourquoi les mères exigent un approvisionnement constant dans leur point de vente habituel.

Une rupture de stock dans un point de vente et c'est plusieurs clientes durement acquises qui se tournent vers un autre produit plus sûr. Ainsi l'entrepreneur doit-il veiller à ce que les points de vente soient toujours approvisionnés et donc que l'atelier ait une production de réserve pour faire face. Ce travail se fait grâce à des contacts permanents avec les revendeurs. A l'opposé, la surproduction est à éviter car elle coûte cher et risque de compromettre la qualité.

3.4.4. Maintenir un niveau de stocks

Le corollaire d'une production régulière est un niveau de stock de matières premières régulier. Qu'il manque un seul élément et toute la production est paralysée. En revanche, un stock trop important comporte des risques de détérioration et coûte cher en argent immobilisé. C'est au chef d'entreprise de surveiller les stocks et de les maintenir à un niveau correct en fonction des possibilités d'approvisionnement.

3.4.5. Surveiller le niveau de trésorerie

Pour acheter des matières premières, il faut généralement avoir de l'argent en caisse. Ainsi, l'entrepreneur doit suivre avec précision les entrées et sorties d'argent pour tenter de maintenir un équilibre permanent entre les recettes et les dépenses. Pour cela, il a appris à tenir un livre de caisse qui lui permet de savoir où il en est. Ensuite,

c'est son pouvoir de négociation avec les clients et les fournisseurs qui lui garantit un niveau minimum d'argent dans sa caisse pour faire face aux dépenses courantes. Le bon gestionnaire de trésorerie fait payer ses clients au comptant et fait attendre ses fournisseurs. Il est parfois difficile de suivre cet exemple mais il faut s'en rapprocher, une panne d'argent peut être comparée à une panne de carburant dans une voiture : c'est l'arrêt complet. Beaucoup d'entreprises en phase de démarrage connaissent des difficultés ou font faillite à cause de problèmes de trésorerie d'où l'attention particulière qu'il faut porter à ce critère.

3.5. Suivi mensuel

Ce n'est pas en quelques mois de formation que l'on devient un bon chef d'entreprise. L'apprentissage se poursuit au cours de la phase de démarrage et il est important que le jeune entrepreneur soit suivi par les structures d'appui qui l'ont formé et aidé à s'installer. Chaque mois, l'entrepreneur doit pouvoir faire le point sur la production et le fonctionnement de l'atelier ainsi que sur sa situation financière pour comprendre ce qui s'est passé et discuter des décisions à prendre pour le mois suivant. Au Congo, ce suivi, d'une durée de six mois à un an, est réalisé par une cellule mise en place conjointement par Agricongo et la Caisse Française de Développement pour accompagner les créateurs d'entreprise dans leur démarrage et leur donner plus de chances de succès.

4. CONCLUSION

Après avoir accompagné, au cours de cet exposé, un entrepreneur depuis son idée de départ jusqu'au démarrage de sa production d'aliments de sevrage, force est de se rendre compte que la tâche est ardue et que le parcours est semé d'embûches. Mais, la petite entreprise est la brique qui permet de construire l'édifice de l'économie d'un pays, il faut la défendre et l'encourager pour permettre un développement durable.

Nous avons vu que l'entrepreneur a besoin, d'une part, de nombreuses informations pour préparer son projet et, d'autre part, de financements, de formation et de suivi pour le réaliser. C'est aux organismes de recherche et de développement, de faire en sorte que ces informations soient disponibles pour tous ceux qui ont le courage de vouloir démarrer une entreprise et de créer, avec les gouvernements, le milieu favorable pour que ces entreprises puissent voir le jour et se développer.

La question qui se pose est de savoir comment ces programmes d'appui et d'accompagnement peuvent être financés et il serait important d'y apporter ici une réponse pour que tout le travail réalisé au cours de ce séminaire ait un jour des répercussions significatives sur le terrain.