

MODULE 1 : CRÉATION D'UNE ENTREPRISE AGROALIMENTAIRE À IMPACT NUTRITIONNEL

1. Objectif général du module

Permettre à l'apprenant d'identifier un besoin nutritionnel concret, de concevoir une solution viable et de structurer son idée d'entreprise agroalimentaire à fort impact, en s'appuyant sur des méthodes d'idéation, d'étude de faisabilité et de modélisation économique.

2. Séquençage pédagogique

Séquence 1.1 : Idéation et identification du besoin nutritionnel (pages 16 à 30)

Contenus :

- Compréhension du contexte de malnutrition et du rôle des PME dans la sécurité alimentaire.
- Méthodologie d'observation et d'identification des carences nutritionnelles locales.
- Exploration des ingrédients locaux à fort potentiel nutritionnel.
- Génération et sélection d'idées via la méthode QQOQCCP et l'analyse FFOM.

Outils associés :

- Tableau 1 : Identification du problème (page 14)
- Tableau 2 : Quelques ingrédients locaux à fort potentiel nutritionnel (page 15)
- Tableau 3 : Guide de structuration de l'idée – Méthode QQOQCCP (pages 18 à 19)
- Figure 1 : Méthode des 5 pourquoi (page 23)
- Figure 2 : Arbre à problème (page 24)
- Figure 3 : Arbre à solutions (page 25)
- Figure 4 : Canevas des problèmes (page 27)
- Tableau 4 : Analyse FFOM (page 21)

 **Activité pratique : À partir d'un besoin observé dans son environnement, l'apprenant remplit le Tableau 1, construit un arbre à problème et un arbre à solutions, puis rédige un premier jet d'idée d'entreprise structuré selon la méthode QQOQCCP.**

2.1. Idéation

L'idéation, c'est la phase où on génère des idées de produits alimentaires qui répondent à un besoin réel en matière de nutrition, en utilisant des ingrédients locaux, et en visant un impact positif sur la santé. Cette étape est importante car elle évite de créer un produit « sympa » mais inutile. Ici, on apprend à observer, écouter, innover, puis à sélectionner l'idée la plus prometteuse. Dans cette section, nous allons apprendre à

- Identifier des problèmes nutritionnels concrets dans votre environnement immédiat,
- Explorer les ressources alimentaires locales riches en nutriments

- Générer plusieurs idées de produits agroalimentaires
- Sélectionner l'idée la plus pertinente, faisable et impactante

ÉTAPE 1 : COMPRENDRE LE BESOIN NUTRITIONNEL

Avant de penser au produit, on doit se poser cette question : Quel problème de santé ou d'alimentation que je vois autour de moi ?

Le tableau 1 permet de clarifier ce besoin.

Tableau 1 : Identification du problème

PROBLÈME OBSERVÉ	QUI EST TOUCHÉ ?	CAUSES POSSIBLES	CONSÉQUENCES	EXEMPLE DE SOLUTION
Enfants fatigués à l'école	Écoliers (6–12 ans)	Repas léger, peu de protéines	Manque de concentration	En-cas riche en protéines
Anémie chez les femmes enceintes	Femmes enceintes	Faible apport en fer et vitamine C	Accouchements difficiles	Aliment enrichi en fer + vit. C
Ecrire le problème observé ici	Qui est touché par le problème observé ?	Quelles sont selon vous ou votre entourage les causes possibles du problème que observé ?	Quelles pourraient être les conséquences de ce problème ?	A quels exemples de solutions pensez-vous ?

ÉTAPE 2 : IDENTIFIE LES PRODUITS ALIMENTAIRES LOCAUX

Voici quelques ingrédients locaux (non exhaustif) à fort potentiel nutritionnel (Tableau 2).

Tableau 2 : Quelques ingrédients locaux à fort potentiel nutritionnel

INGRÉDIENT	BIENFAITS CLÉS	USAGES POSSIBLES
Baobab	Vitamine C, fibres	Farine, boisson, complément alimentaire
Arachide	Protéines, lipides, énergie	Pâte, barre, lait, huile, graines à croquer
Soja	Protéines complètes, calcium	Lait végétal, farine, tofu
Poisson	Protéines animales, oméga-3, fer	Farine à incorporer dans la bouillie, poisson séché assaisonné
Mangue	Énergie, vitamine A	Mangue séchée, ingrédient sucrant naturel

Noix de cajou	Oméga-6, magnésium, goût onctueux	Huile, pâte, graines à croquer
Moringa	Fer, calcium, vitamine A	Poudre verte, enrichisseur

Fais une liste :

- Des ingrédients disponibles près de chez toi

- De leurs saisons de production

- De leur prix moyen

- Des produits traditionnels déjà faits avec

L'objectif de cet exercice est de vous amener à trouver une idée en exploitant ce qui est sous valorisé en solution nutritive.

ÉTAPE 3 : GÉNÉRER DES IDÉES

Utilise cette méthode simple : Et si on utilisait [ingrédient] pour résoudre [problème] ?

Exemples d'idées :

- 1- Et si on faisait une barre énergétique à base de pâte d'arachide, baobab et mangue séchée pour les écoliers ?
- 2- Et si on créait une bouillie instantanée enrichie en soja et poudre de poisson pour les bébés de 6 à 24 mois ?
- 3- Et si on transformait le surplus de banane plantain en chips enrichies en fer pour les femmes enceintes ?

Règles du brainstorming :

- Écris toutes les idées, même les plus folles
- Ne porte pas de jugement pendant la phase de création
- Associe les idées entre elles, améliore et adapte aux réalités locales.
- Pense au format : barre, pâte, farine, boisson, biscuit, etc.

ÉTAPE 4 : SÉLECTIONNE L'IDÉE LA PLUS PERTINENTE

Définir son idée d'entreprise c'est la faire correspondre à une opportunité d'affaires. Réponds aux questions suivantes pour vérifier la pertinence de l'idée d'entreprise. Nous allons utiliser la méthode "QQOQCCP", qui signifie Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien, et Pourquoi. Il s'agit d'un outil d'analyse qui peut être utilisé ta pensée et recueillir des informations objectives sur un projet. Elle permet de définir et de comprendre tous les aspects d'une idée d'entreprise, de l'analyse de marché à l'élaboration du business plan, en passant par la définition de la cible et du positionnement.

Comment utiliser la méthode QQOQCCP dans la création d'entreprise :

1. Qui ?

- **L'équipe** : Qui compose l'équipe fondatrice ? Quelles sont leurs compétences, leurs expériences ?
- **Les clients** : Qui sont les clients potentiels ? Quels sont leurs besoins, leurs attentes ?
- **Les partenaires** : Avec qui allez-vous travailler ? Qui sont les fournisseurs, les distributeurs ?

2. Quoi ?

- **L'offre** : Qu'est-ce que vous proposez ? Un produit, un service ? Quelle est sa valeur ajoutée ?
- **Le problème** : Quel problème votre produit ou service résout-il pour le client ?
- **Le projet** : Qu'est-ce qui sera concrètement réalisé ?

3. Où ?

- **La localisation** : Où sera implantée l'entreprise ? (Physiquement, en ligne)
- **Le marché** : Sur quels marchés allez-vous vous positionner ? (Géographiquement, en termes de clientèle)

4. Quand ?

- **Le calendrier** : Quand le projet sera-t-il lancé ? Quel est le calendrier de mise en œuvre ?
- **Les délais** : Quand les objectifs seront-ils atteints ? Quand les produits ou services seront-ils livrés ?

5. Comment ?

- **La stratégie** : Comment allez-vous atteindre vos clients ? Quel sera votre modèle économique ?
- **Les processus** : Comment les activités seront-elles organisées ? Comment les produits seront-ils fabriqués ou les services fournis ?
- **Les ressources** : Comment allez-vous mobiliser les ressources nécessaires (humaines, matérielles, financières) ?

6. Combien ?

- **Le budget** : De combien avez-vous besoin pour lancer et développer votre projet ?
- **Le financement** : D'où viendront les fonds ? (Apport personnel, prêts, subventions)
- **Les prix** : Quel sera le prix de vente de vos produits ou services ?

7. Pourquoi ?

- **La vision** : Pourquoi cette entreprise va-t-elle réussir ? Quelle est votre vision à long terme ?
- **Les motivations** : Quelles sont les motivations profondes derrière ce projet entrepreneurial ?
- **L'objectif** : Quel est l'objectif final de l'entreprise ?

En appliquant systématiquement ces questions, on peut bâtir une vision claire et objective de votre projet entrepreneurial.

À vous de jouer : remplissez le tableau 3 afin de poser la structure de votre idée.

Tableau 3 : Guide de structuration de l'idée

Idée 1 :	
Questions	Insère tes réponses
Quoi ?	
Pourquoi ?	
Qui ?	
Comment ?	
Combien ?	
Où ?	
Quand ?	

Écrivez ici maintenant votre premier jet d'idée d'entreprise :

Je veux créer une entreprise qui produit [QUOI : ex. une farine enrichie à base d'arachide et de soja] pour aider les [QUI : ex. enfants en bas âge et femmes enceintes dans les quartiers populaires du Bénin] à [POURQUOI : ex. lutter contre la malnutrition et améliorer leur accès à une alimentation saine et abordable].

OÙ : dans des ateliers de transformation locaux à Cotonou, Porto-Novo et les zones rurales,
QUAND : dès le lancement du financement, avec une production continue tout au long de l'année,

COMMENT : en utilisant des procédés simples, durables et en formant des jeunes femmes à la transformation agroalimentaire,

COMBIEN : à un prix abordable de moins de 1 500 FCFA/kg, rendu au consommateur. »

ÉTAPE 5 : EVALUER VOTRE PROJET DANS VOTRE ENVIRONNEMENT

Utilise maintenant la matrice FFOM pour mieux analyser votre ou vos idée(s) d'entreprise :

Encore appelée matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats en anglais), la matrice FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces), est un outil d'analyse stratégique utilisé pour évaluer un projet dans son environnement. Voici les éléments qui la composent :

Forces (Strengths) : Ce sont les aspects internes positifs qui donnent un avantage concurrentiel.

Faiblesses (Weaknesses) : Ce sont les aspects internes négatifs qui limitent ou entravent la performance du projet.

Opportunités (Opportunities) : Ce sont les facteurs externes positifs qui pourraient être exploités comme avantage. Par exemple, l'émergence de nouvelles technologies ou une demande croissante dans le marché.

Menaces (Threats) : Ce sont les facteurs externes négatifs qui pourraient nuire à la performance du projet. Par exemple, une concurrence accrue, des changements réglementaires défavorables et des risques géopolitiques.

Posez-vous ces questions :

- **Pour identifier les Forces**

Quelles sont les compétences et les expériences uniques que je possède et qui sont directement applicables à mon projet ?

Quel est l'élément différenciateur de mon idée de projet (innovation, technologie, savoir-faire) ?

Quels sont les atouts spécifiques de mon produit ou service (qualité, fonctionnalité, etc) ?

Quelle est la valeur ajoutée que je peux offrir aux consommateurs à travers cette idée ?

Ai-je accès à des ressources clés (financement, matériel, réseau de contacts) ?

Quel est l'avantage concurrentiel que j'ai sur le marché (exclusivité, partenariats) ?

- **Pour identifier les faiblesses (Weaknesses)**

Quelles sont les compétences ou les ressources qui me manquent pour mener à bien ce projet ?

Quels aspects de mon projet sont les plus difficiles à réaliser (techniques, financiers, logistiques) ?

Y a-t-il des limites dans mon produit ou service qui pourraient nuire à sa compétitivité ?

Ai-je des problèmes de gestion, de planification ou d'organisation ?

Quels sont les risques financiers associés à ce projet (manque de capital, coûts imprévus) ?

- **Pour identifier opportunités (Opportunities)**

Quels sont les besoins ou les problèmes non satisfaits sur le marché que mon projet pourrait résoudre ?

Quelles sont les tendances actuelles du marché ou les évolutions technologiques que je peux exploiter ?

Existe-t-il des opportunités de partenariat, de collaboration ou d'acquisition qui pourraient bénéficier à mon projet ?

Y a-t-il des changements dans la réglementation ou des politiques favorables à mon projet ?

Quels segments de marché en croissance pourraient être intéressés par mon produit ou service ?

Comment puis-je tirer parti des opportunités de financement ou de soutien gouvernemental ?

- Pour identifier les menaces (Threats)

Quels sont les risques ou les obstacles externes qui pourraient affecter la réussite de mon projet (économiques, politiques, technologiques) ?

Quels sont les concurrents directs ou indirects, et quelles sont leurs forces ?

Y a-t-il des changements réglementaires ou des barrières légales qui pourraient compliquer la mise en œuvre de mon projet ?

Quels sont les risques financiers (fluctuations économiques, variations de la demande) qui pourraient impacter mon projet ?

Comment les tendances du marché pourraient-elles évoluer et affecter mon produit ou service ?

Quels sont les risques liés à la chaîne d'approvisionnement ou à la production ?

Evaluation Pratique : Répondre à ces questions posées ci-dessus. Sois honnête et critique pour obtenir une image claire de votre projet. Faire un sondage du marché dans l'environnement d'exécution pour répondre aux questions. Regrouper tes réponses dans chaque catégorie de la matrice FFOM (Tableau 4).

Analyser comment les forces peuvent être utilisées pour exploiter les opportunités et comment les faiblesses peuvent être atténuées pour se protéger des menaces.

Tableau 4 : Analyse FFOM

Idée d'entreprise N° :	
Forces (numéroter et lister)	Faiblesses (numéroter et lister)
Éléments internes positifs qui donnent un avantage sur la concurrence	Éléments internes négatifs qui désavantagent par rapport à la concurrence
Opportunités (numéroter et lister)	Menaces (numéroter et lister)
Éléments externes représentant un avantage	Éléments externes pouvant causer des obstacles

Reproduis ce tableau pour chacune des idées que vous avez.

L'analyse FFOM n'est pas une fin en soi. Elle sert de passerelle vers des étapes concrètes de validation, de modélisation et de lancement de votre projet.

Après avoir rempli la matrice FFOM pour une ou plusieurs idées, il faut choisir la meilleure.

Comment faire ?

- Compare les idées :
 - Quelle idée a le plus de forces exploitables ?
 - Quelle idée est alignée avec les opportunités du marché ?
 - Quelle idée a des faiblesses surmontables ?

- Quelle idée est la plus résiliente face aux menaces ?

ETAPE 6 : VERIFIER L'IMPACT DE VOTRE PROJET

Nous allons maintenant utiliser deux outils importants pour passer de l'idée à l'impact : l'arbre à problème et l'arbre à solution.

L'arbre à problème est un outil qui permet de mieux diagnostiquer et analyser un problème. Il s'agit d'un schéma des causes et conséquences d'un problème spécifique permettant de mieux comprendre et mieux envisager sur quoi il est possible d'agir. Il s'utilise APRÈS avoir eu une ou plusieurs idées d'entreprise, mais AVANT de lancer tout investissement ou de finaliser votre projet. C'est une étape de validation stratégique.

Dans le cadre de votre projet il s'agit d'aller rechercher les causes profondes de la situation pour laquelle vous avez eu une idée et de voir si cette solution est la plus pertinente. Si non, il faudra reformuler ou repositionner l'idée ou la solution pour être sûr que la solution offerte répond à un problème pertinent ou à un besoin réel.

Rappelez-vous que l'idée est la solution, et non le problème. Le problème c'est ce qui justifie que l'idée soit nécessaire. Avant d'utiliser l'arbre à problème, il faut se poser la question de savoir quelle besoin ou souffrance l'idée veut résoudre. Exemple d'idée : je veux vendre de la mangue séchée, sans ajout de sucre ni conservateurs

L'objectif est de passer d'une simple idée commerciale à un projet à impact, ancré dans un problème réel et porteur d'une solution concrète et mesurable.

1- Partir de l'idée pour identifier le problème principal

Votre idée est une solution, mais elle doit répondre à un besoin ou un problème bien identifié. Posez-vous la question :

« Pourquoi les gens auraient besoin d'une mangue séchée sans ajout ? »

Utilise la méthode des 5 pourquoi ? pour descendre aux causes profondes (Figure 1).

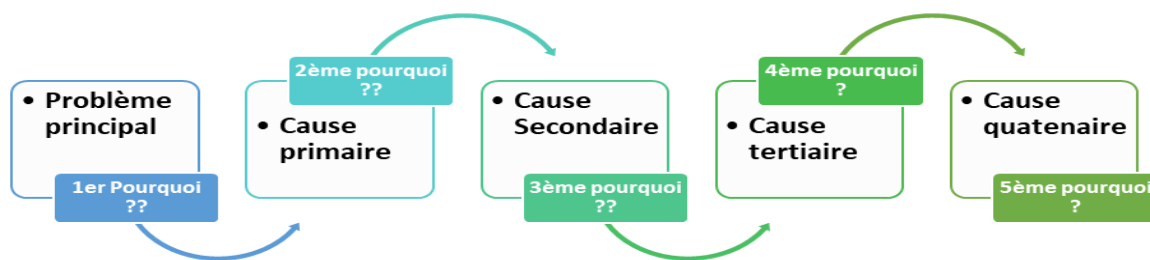


Figure 1 : Méthode des 5 pourquoi

1. Pourquoi vouloir vendre de la mangue séchée sans ajout ?
Parce que les produits similaires disponibles sont souvent trop sucrés ou transformés.
2. Pourquoi est-ce un problème ?
Parce que beaucoup de gens cherchent à manger sainement (jeunes, femmes enceintes, personnes diabétiques).
3. Pourquoi ne peuvent-ils pas trouver ce qu'ils cherchent ?
Parce que les produits locaux sains sont peu disponibles en ville, ne sont pas abordables et très souvent mal emballés.
4. Pourquoi ces produits ne sont-ils pas valorisés ?
Parce que les petits transformateurs manquent d'outils, de formation et de visibilité.
5. Quel est le problème central ?
Les produits agricoles locaux de qualité (comme la mangue) sont sous-utilisés, gaspillés ou

transformés de manière non nutritive, alors qu'il existe une demande croissante pour ce genre de produits sains, naturels et abordables.

Alors la synthèse de toutes ces causes nous amène à identifier le problème principal :

« Manque d'accès à des aliments sains, naturels et pratiques pour les consommateurs urbains, malgré une production agricole locale abondante. »

2- Construire l'arbre à problème

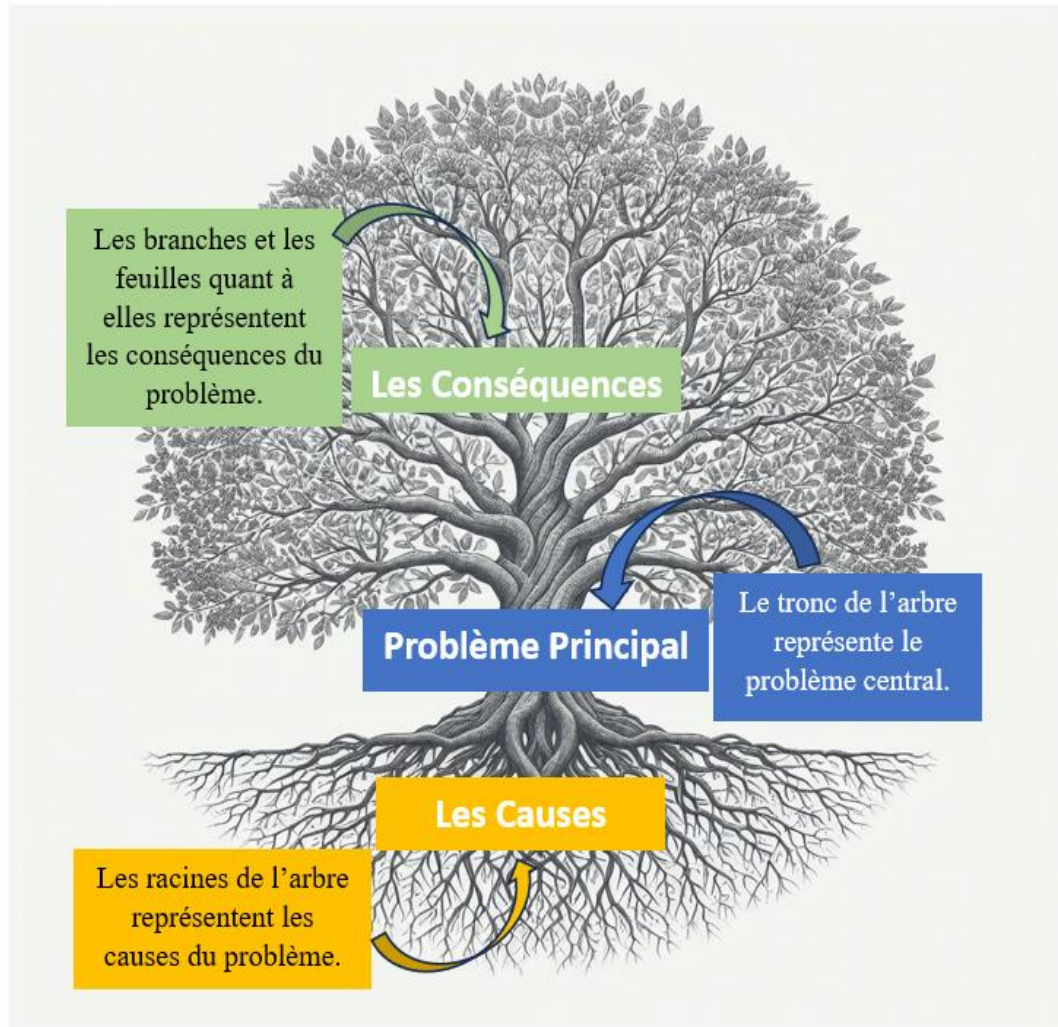


Figure 2 : Arbre à problème

Tronc : Problème principal

Manque d'accès à des aliments sains, naturels et pratiques pour les consommateurs urbains.

Racines (causes)

- Faible transformation locale de la mangue pendant la saison de récolte
- Produits industriels dominants, souvent ultra-transformés
- Manque de produits locaux bien emballés et valorisés
- Gaspi alimentaire massif à la saison des mangues
- Peu d'entrepreneurs formés à la transformation agroalimentaire saine

Branches (conséquences)

- Hausse de la consommation de snacks sucrés et gras
- Problèmes de santé (diabète, obésité, carences)
- Désintérêt pour les produits locaux
- Perte de revenus pour les producteurs
- Dépendance aux importations alimentaires

3- Passer à l'arbre à solution

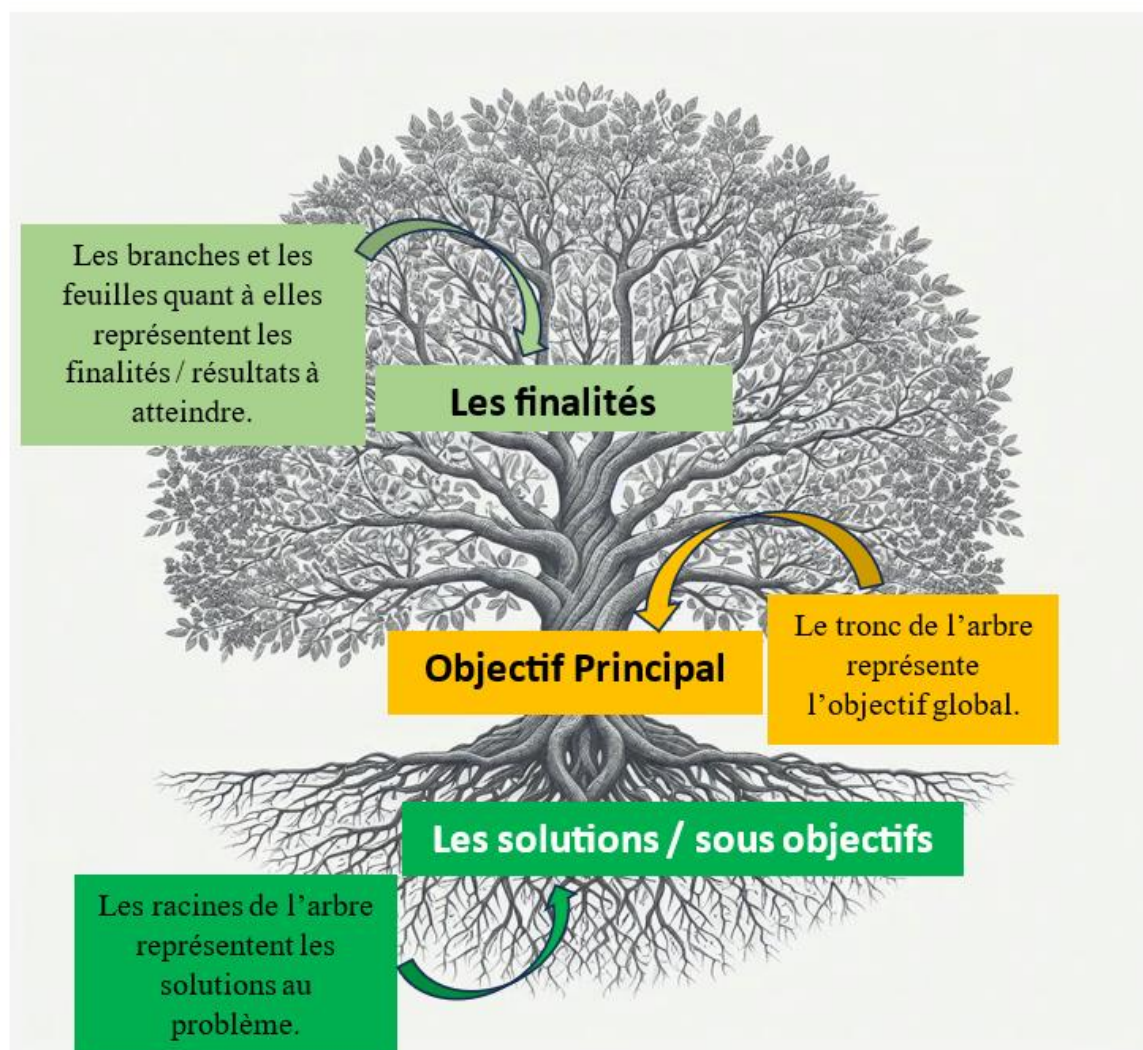


Figure 3 : Arbre à solutions

Principe : Transformer chaque élément de l'arbre à problème en objectif ou résultat souhaité.

Tronc : Objectif central : Créer un accès facile à des aliments sains, naturels et pratiques à base de produits locaux.

Sous-objetsifs (racines) (ex-causes → solutions)

- Transformer la mangue locale en produit de qualité pendant et après la saison
- Promouvoir des snacks sans sucre ajouté ni conservateurs
- Former des entrepreneurs à la transformation agroalimentaire saine
- Réduire le gaspillage post-récolte
- Créer une chaîne de valeur locale rentable (producteur → transformateur → consommateur)

Finalités (branches) (ex-conséquences → résultats escomptés)

- Moins de consommation de snacks ultra-transformés
- Meilleure santé nutritionnelle des urbains
- Valorisation de l'agriculture locale
- Création d'emplois pour les jeunes
- Réduction du gaspillage alimentaire

ÉTAPE 7: REFORMULER VOTRE IDÉE COMME UNE SOLUTION CLAIRE

« Je veux créer une entreprise qui produit de la mangue séchée locale, sans ajout de sucre ni conservateurs, pour aider les jeunes urbains et les familles à manger sainement entre deux activités, car ils manquent d'accès à des snacks naturels, pratiques et abordables. »

On peut remarquer maintenant que cette idée est :

- Ancrée dans un problème réel
- Alignée sur une solution concrète
- Porteuse d'impact social, sanitaire et économique

Exercice : pour chacune de tes idées énumérées plus haut, renseigne l'arbre à problèmes, utilise la méthode des « 5 Pourquoi » pour identifier les causes. À partir de ces causes, identifier le problème central. Remplir maintenant l'arbre à solution et écrire clairement votre idée de projet.

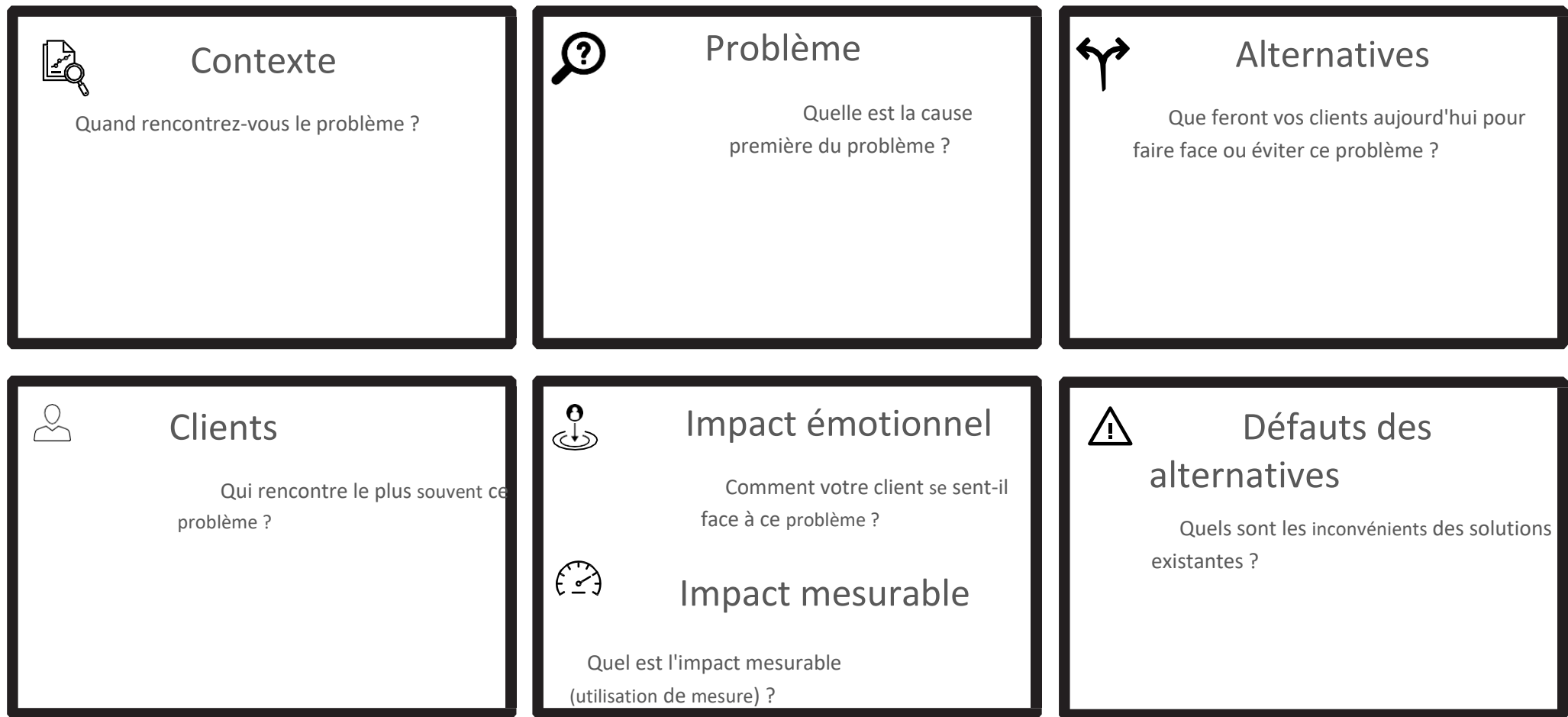


Figure 4 : Canevas des problèmes

Séquence 1.2 : Étude de faisabilité technique, financière et commerciale (pages 30 à 38)

Contenus :

- Évaluation de la faisabilité technique et des ressources nécessaires.
- Analyse financière simplifiée : ROI, flux de trésorerie, viabilité.
- Étude de marché : outils TAM, SAM, SOM et analyse de la concurrence.
- Analyse PESTEL de l'environnement macroéconomique du projet.

Outils associés :

- Tableau 5 : Questions pour évaluer la faisabilité technique (page 28)
- Tableau 6 : Facteurs influençant la viabilité du projet (page 29)
- Figure 5 : Outil TAM SAM SOM (page 30)
- Tableau 7 : Analyse PESTEL (page 36)

 **Activité pratique : L'apprenant détermine le TAM, SAM et SOM de son projet, réalise une analyse PESTEL complète et valide la faisabilité technique à l'aide du Tableau 5.**

2.2. Faisabilité d'une idée d'entreprise à impact nutritionnel

L'idée de projet est claire, et partant d'un problème identifié, avec une solution claire et porteuse d'impact. Il faut savoir à cette étape qu'une bonne idée n'est pas forcément un bon projet. L'étude de faisabilité vise à répondre à la question : « Ce projet est-il techniquement, économiquement, légalement et commercialement réalisable ? »

a- Faisabilité technique

Pour évaluer la faisabilité technique de votre projet, il faut définir les objectifs du projet, analyser les besoins et ressources nécessaires, identifier et évaluer les solutions techniques possibles et avoir un aperçu des risques qui pourraient freiner la réalisation de votre projet. Voici un petit exercice. Il consiste à répondre aux questions posées dans le tableau 5. La synthèse des réponses à ces questions permettra de savoir si le projet est techniquement réalisable.

Tableau 5 : Questions pour évaluer la faisabilité technique

Questions	Réponses	Commentaires
Quels sont les objectifs de mon projet et quels résultats je veux atteindre ?		
Est-ce que la technologie pour réaliser mon produit est disponible ?		
Les équipements pour réaliser le produit sont-ils disponibles et accessibles ?		
Ai-je les compétences nécessaires pour réaliser le projet ?		
Quels sont les risques liés à chaque niveau ? Ex : les défis technologiques, les contraintes réglementaires...		
Quelles sont les ressources humaines dont j'ai besoin ? Sont-elles accessibles ?		
Les ressources financières sont-elles disponibles ?		

b- Faisabilité financière

L'évaluation financière de votre projet consiste à analyser les coûts et les revenus potentiels, le calcul des indicateurs de rentabilité, l'analyse des flux de trésorerie et l'étude des sources de financement possibles sans oublier l'identification des risques financiers. Voici quelques étapes clés pour évaluer la faisabilité financière de votre projet.

1. **Définir les besoins financiers du projet** : Évalue tous les coûts nécessaires à la mise en œuvre du projet, y compris l'investissement initial, les coûts d'exploitation et les fonds de roulement
2. **Estimer les revenus et bénéfices potentiels** : Prévois les recettes et les bénéfices que le projet est susceptible de générer.
3. **Analyser les flux de trésorerie** : Évalue la capacité du projet à générer des flux de trésorerie positifs au fil du temps pour couvrir ses dépenses.
4. **Calculer le retour sur investissement (ROI)** : Utilise la formule (Bénéfice net / Coût total du projet) x 100 pour mesurer la rentabilité de l'investissement.
5. **Évaluer les risques financiers** : Identifie les risques potentiels qui pourraient affecter les finances du projet et évaluez leur impact en faisant des simulations

6. **Identifier les sources de financement** : Recherche les options de financement disponibles, telles que les fonds propres, les prêts bancaires ou les investisseurs externes.
7. **Réaliser une étude de marché** : Comprenez votre marché et votre clientèle pour valider les projections de revenus.

Pour finir, réaliser votre analyse SWOT pour identifier les facteurs internes et externes (Tableau 6) qui pourraient influencer la viabilité de votre projet.

Tableau 6 : Facteurs influençant la viabilité du projet

Forces	Faiblesses
Les forces internes sont les capacités dont on dispose et qui favorisent la réussite de votre projet. Comme exemples, on peut citer : • Les ressources • Des coûts fixes faibles • Un produit novateur • Etc .	Il s'agit des facteurs internes qui vous freinent et vous limitent, sur lesquels on pourrait travailler pour les améliorer et les transformer en forces potentielles. Comme exemples, on peut citer : • Le manque de compétences • La dépendance de prestataires • Des coûts non maîtrisés • etc
Opportunités	Menaces
Ce sont des changements externes au projet, dont on pourrait tirer profit. Voici quelques exemples de types d'opportunités : • Expansion de marché • Partenariats ou alliances stratégiques • Tendances économiques • Changements sociaux ou culturels • Etc	Il s'agit de tous les facteurs externes qui pourraient avoir un impact négatif sur votre projet. Comme exemples, on peut citer : • Les innovations technologiques • Les contraintes de réglementations gouvernementales • etc

c- Faisabilité commerciale

Pour réaliser l'étude de faisabilité commerciale, il suffit simplement de faire l'analyse de votre marché cible, de tes concurrents. Il vous permet d'aboutir sur la définition de ta stratégie marketing.

Pour définir votre marché cible, nous proposons l'outil "TAM SAM SOM" (Figure 5) qui offre une démarche structurée.

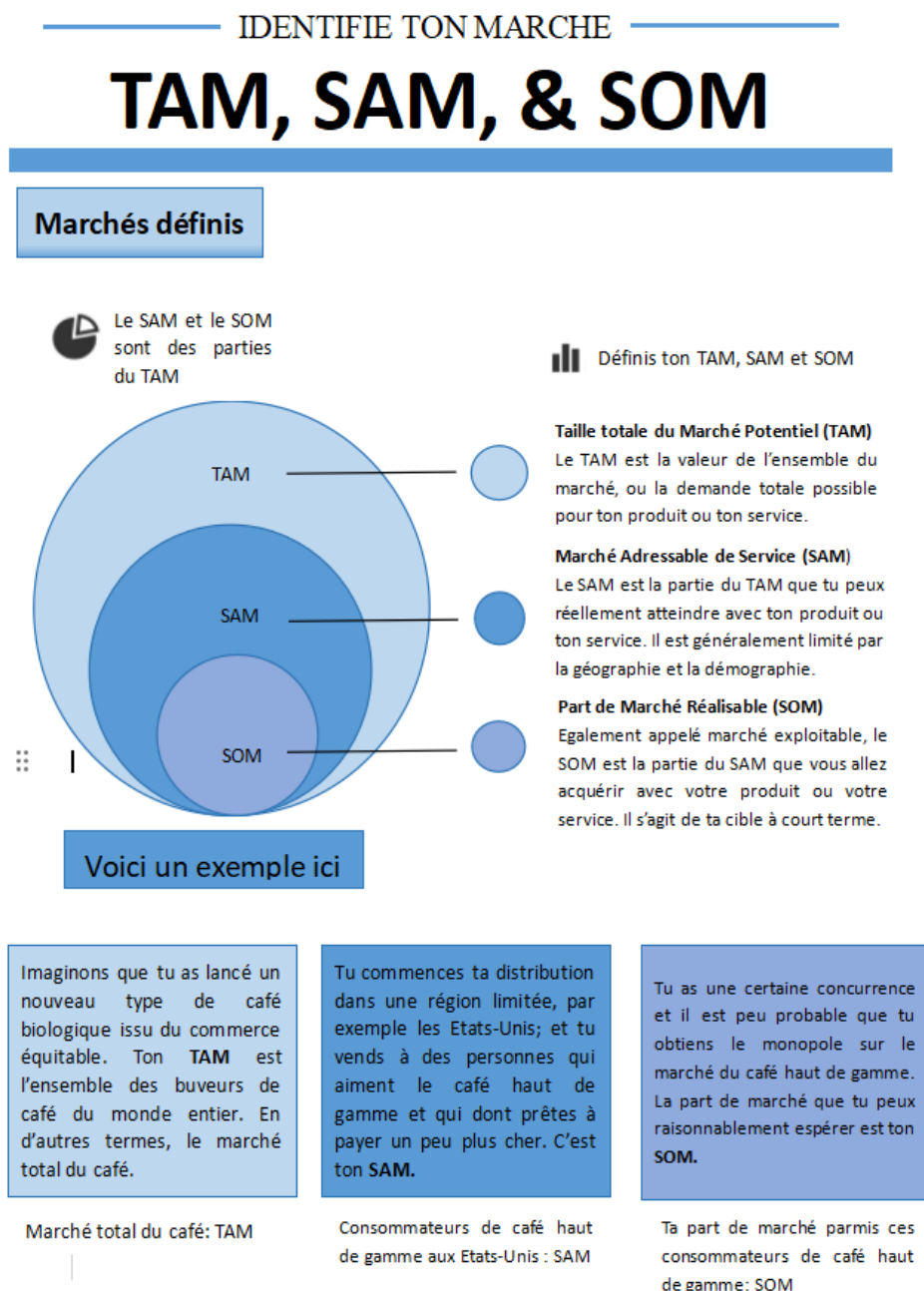


Figure 5 : Outil "TAM SAM SOM"

Le TAM (Total Available Market) représente la taille totale du marché pour un produit ou un service, si aucune restriction de concurrence, géographique ou logistique n'existait. Autrement dit, c'est l'ensemble des personnes qui pourraient potentiellement bénéficier de votre produit. Par exemple, dans le cas d'une idée d'entreprise visant à produire et commercialiser des

biscuits enrichis à base de poisson pour lutter contre la malnutrition, le TAM serait constitué par l'ensemble des enfants de 6 mois à 5 ans et des femmes enceintes au Bénin. Estimons à plus de 1,2 million le nombre de personnes appartenant à ces groupes cibles à travers le pays par exemple. Cela montre que vouloir satisfaire le TAM dès le départ est trop ambitieux, voire irréaliste, surtout pour un jeune entrepreneur. En effet, votre produit, bien qu'essentiel, rencontrera des limitations géographiques, réglementaires ou technologiques qui pourraient restreindre la volonté de mettre le produit ou le service à la portée de l'ensemble du TAM. C'est pourquoi après avoir défini le TAM, il faut déterminer le SAM (Serviceable Available Market) ou le marché adressable.

Le SAM correspond à la partie du TAM qu'on peut réellement atteindre, compte tenu de votre positionnement, des moyens logistiques et de la zone d'intervention. Dans notre exemple, plutôt que de vouloir couvrir tout le Bénin, on pourrait cibler les zones urbaines et semi-urbaines où le taux de malnutrition est élevé, les points de vente sont accessibles (marchés, écoles, centres de santé), et où l'éducation nutritionnelle commence à progresser.

Ainsi, le SAM pourrait être : les enfants de 6 mois à 5 ans et les femmes enceintes vivant dans les communes de Cotonou, Porto-Novo et Calavi, soit environ 300 000 personnes. Cependant, l'entreprise n'est généralement pas aussi en mesure de s'offrir la totalité du SAM lié d'abord à ses propres ressources. Outre ces propres capacités, la concurrence représente aussi un facteur limitant. Il est possible que le SAM soit aussi jonché de concurrents qu'il nécessite de cerner, arriver à identifier leurs forces et faiblesses, et déceler les opportunités de se démarquer. C'est pourquoi il faut enfin déterminer le SOM (Serviceable obtainable market).

Le SOM (Serviceable Obtainable Market) est la part de marché qu'on peut espérer conquérir réellement dans les 12 à 24 premiers mois, en tenant compte des ressources limitées (production, trésorerie, personnel), de la concurrence existante et de la capacité à le faire connaître.

Dans notre exemple, même si vous visez 300 000 personnes (SAM), il serait réaliste de tabler sur un SOM de 500 consommateurs actifs la première année. Cela signifie que : vous produisez et vendez en moyenne 1000 biscuits par mois, à un prix abordable (ex. : 100 FCFA/biscuit), grâce à un réseau de distribution local et une sensibilisation ciblée.

Exercice : Applique ce modèle à ton projet

Tu es invité à suivre ce modèle pour réaliser le TAM, SAM et SOM de ton projet d'entreprise agroalimentaire :

TAM : Qui, dans le pays, a besoin de votre produit ? (Tous les potentiels)

SAM : Dans quelle zone géographique ou sociale peux-tu réellement intervenir ?

SOM : Combien de clients peux-tu toucher réellement la 1ère ou 2e année ?

- **Analyse de la concurrence**

Pour l'analyse comparative de la concurrence, nous vous proposons l'outil FFOM avec lequel vous vous êtes déjà familiarisé plus haut lors de la genèse de votre idée d'entreprise. Il s'agira

de faire un diagnostic FFOM de votre projet et de la concurrence. Les analyses FFOM doivent ainsi déboucher sur la comparaison des forces et faiblesses de votre projet à celles de vos concurrents potentiels, pour identifier les avantages concurrentiels et valider un positionnement unique. De même, il faut que vous envisagiez des stratégies pour saisir les opportunités décelées.

Pour obtenir des informations sur les potentiels concurrents de votre projet, il vous serait plus aisé de recourir à la documentation disponible (articles de presse, réseaux sociaux, etc.) que d'envisager des entretiens directs.

- **Analyse de la demande**

Une fois que le marché du projet est clairement spécifié, il importe de se livrer à une analyse approfondie de la demande pour creuser encore le marché. Il est très utile de comprendre de fond en comble votre marché pour arriver à le satisfaire. Voici les trois principales questions que l'on se pose pour l'analyse de la demande :

Quelle est l'évolution globale de la demande (taille du marché, quantités à vendre, nombre de clients, dynamique du marché) ?

Quel est le comportement du client et de l'utilisateur (choix et modes de consommation, satisfaction et éléments d'insatisfaction, perceptions, attentes) ?

Quels sont les segments marchés d'intérêts (segmentation par traits socio-démographiques, caractéristiques économiques, styles de consommation, etc.) ?

Pour obtenir ces informations, l'entrepreneur doit faire recours à une revue documentaire et/ou à l'enquête des cibles. Une enquête est généralement utile pour posséder des données primaires sur la faisabilité du projet. Une enquête sérieuse obéit à des règles, sans quoi les conclusions qui en découlent peuvent ne pas fournir une orientation idéale au projet. Ne pouvant toucher l'ensemble de la cible, on procède par un échantillonnage.

L'échantillonnage est une notion clé dans la préparation d'une collecte de données par le biais d'enquêtes. L'échantillonnage est le processus de sélection d'un groupe d'individus qui sera interviewé dans le cadre de l'enquête et dont les informations suffisent pour tirer des conclusions au nom de la population d'ensemble. Il existe plusieurs techniques d'échantillonnage qui vous permettent de définir le nombre d'individus qu'il est nécessaire d'enquêter et la façon de les choisir. En vous documentant sur les techniques d'échantillonnage, vous identifierez la technique la mieux applicable à votre projet d'enquête. Retenez que le but est de définir la taille de votre échantillon et la méthode de sélection des individus de l'échantillon. Généralement, il nécessite d'enquêter 5 à 10 % du SOM pour assurer une représentativité.

Calculons la taille de l'échantillon à enquêter. $E = 0.5 \times \text{SOM}$

Le choix de la méthode de collecte de données (collecte en ligne ou collecte physique) revêt également une importance particulière. La méthode de collecte de données est notamment

choisie en fonction de la cible. La collecte en ligne est moins dépendante en ressources, mais n'est pas adaptée à toutes les cibles. Par exemple, il est plus logique d'envisager une collecte de données en ligne lors d'une enquête d'étudiants que dans le cas d'une enquête d'agriculteurs ruraux.

▪ **Analyse de l'offre**

L'offre doit également être minutieusement étudiée dans le cadre de l'étude de marché. L'analyse de l'offre doit mentionner et décrire les entreprises concurrentes. De façon précise, elle doit s'intéresser aux champs d'actions des concurrents, les produits proposés, les prix pratiqués, les segments clients spécifiques, les stratégies de distribution, les parts de marché. De même, elle doit viser l'analyse de la satisfaction des clients par rapport à l'offre disponible.

Comme évoqué plus haut, pour l'accès à des informations sur les potentiels concurrents de votre projet, il vous sera plus aisé de recourir à la documentation disponible (articles de presse, réseaux sociaux, etc.) que d'envisager des entretiens directs.

En somme, l'analyse de la demande et de l'offre en lien avec votre produit ou votre service vous fait avoir un lot d'informations pour décider de votre stratégie marketing. La stratégie marketing est un plan d'action global visant à promouvoir et vendre votre produit ou votre service. Dans cette stratégie, il faudra mettre en lumière, sur la base des résultats de l'analyse de l'offre et de la demande, des éléments tels que le positionnement produit, la tarification envisagée, les canaux de distribution et de communication, etc. Un peu plus bas, nous avons développé une section sur la stratégie marketing où vous verrez en détails les décisions à prendre à la suite de l'analyse de l'offre et de la demande.

Allons plus loin. Il faut également analyser l'environnement de votre projet. Pour ce faire nous allons utiliser l'outil PESTEL : Politique – Economique – Sociologique – Technologique – Environnemental – Légal. La faisabilité politique définit la susceptibilité du projet à se réaliser sans être enrayée par des décisions politiques. La faisabilité économique doit rassurer du pouvoir d'achat et du comportement favorables des cibles vis-à-vis du produit ou du service. La faisabilité sociologique doit juger que le projet épouse les idéologies et caractéristiques sociales des cibles. La faisabilité technologique met en évidence l'ensemble des innovations technologiques susceptibles d'influencer le projet. La faisabilité environnementale décrit les facteurs liés à l'environnement pouvant produire une influence sur le succès du projet. La faisabilité légale met en lumière l'ensemble des lois et règlements impactant le projet.

Illustrons l'utilisation de cet outil avec l'application d'un exemple de projet de production et vente de farine enrichie à base d'arachide et de soja. *Les exemples donnés dans le cadre de l'illustration sont à titre indicatifs.*

Contexte :

Vous voulez créer une entreprise qui produit une farine nutritive locale, enrichie en protéines et micronutriments, à prix abordable, pour lutter contre la malnutrition infantile dans les quartiers populaires du Bénin.

L'outil PESTEL vous permet d'analyser les facteurs externes qui peuvent influencer la réussite de votre projet, selon six dimensions.

1. P – Politique : Nous allons rechercher quelles sont les politiques publiques, les décisions gouvernementales ou les appuis institutionnels qui favorisent ou freinent la réalisation du projet :

Impact Positif :

- Le gouvernement béninois soutient l'agriculture locale à travers PRSSA (Plan de Relance Stratégique du Secteur Agricole)
- Des subventions existent via le FNDA (Fonds National de Développement Agricole)
- L'ADPME favorise la création et propose de l'incubation favorisant la création des petites entreprises
- La (GDIZ) favorise les petites industries agroalimentaires.

Impact Négatif :

- Changement de priorités politiques selon les saisons électorales.
- Lenteur administrative pour obtenir les agréments ou le financement

2. E – Économique : Quelles sont les conditions économiques du marché et du secteur ? sont-elles favorables ?

Impact Positif :

- Demande croissante en produits alimentaires sains et locaux, surtout en milieu urbain.
- Coût de production maîtrisé en raison de la stabilité des coûts de la matière première qui est produite localement, et les coûts d'achat sont accessibles (Ex : 1 kg d'arachide à 700f)
- Transformation artisanale possible avec un petit moulin à coût accessible.
- Existence du plateau technique du PEA Biovalor ou de Fram Business pour louer l'équipement et l'espace de production à moindre coût pour réaliser les premiers tests.
- Prix de vente cible : 1 000 à 1 500 FCFA/kg, accessible aux ménages à revenus moyens.

Impact Négatif :

- Fluctuation du prix des emballages (importés).
- Concurrence avec les produits industriels subventionnés (ex. : laits poudre importés).

3. S – Sociologique : Ici nous allons savoir quelles sont les habitudes, besoins et attentes de la population cible ? Vous devez faire une recherche approfondie afin de justifier vos sources. Cela rend votre projet pertinent. Exemple :

Impact Positif :

- 38 % des enfants de moins de 5 ans souffrent de retard de croissance (INS-Bénin, 2023).
- Prise de conscience croissante sur la nutrition et les aliments naturels.
- Forte valorisation des produits locaux et traditionnels par d'autres entreprises (ex. : lait de soja, pâte d'arachide).

Impact Négatif :

- Manque de confiance envers les produits artisanaux à cause de l'hygiène,
- Perception que les produits locaux sont "moins modernes".
- Perception que le soja est "toxique" pour les enfants et adultes
- Perception que l'arachide est un allergène

4. T – Technologique : Quelles sont les technologies disponibles pour produire, emballer, distribuer ?

Impact Positif :

- Technologie de production disponible auprès du PEA Biovalor, avec assistance d'un expert
- Disponibilité d'équipements au PEA et fabriqués localement, à cout accessible
- Techniques de séchage solaire, à gaz ou hybride disponible,
- Équipement de mouture hygiénique accessibles.
- Possibilité d'utiliser des emballages en papier kraft.

Impact Négatif :

- Coût d'électricité élevé,
- Faible maîtrise des procédés de transformation
- Faible maitrise des bonnes pratiques d'hygiène et de production

5. E – Environnemental : Quel impact environnemental votre projet a-t-il ?

Impact Positif :

- L'utilisation de sous-produits (tourteau) comme aliment pour animaux, ce qui va entrainer la réduction des déchets.
- Valorisation de la production locale,
- Utilisation d'emballage biodégradable.

Impact Négatif :

- Mauvaise gestion des déchets organiques (eau de lavage).

6. L – Légal : quelles sont les obligations légales et réglementaires ?

Impact Positif :

- Création facilitée par la dématérialisation (avantage de créer son entreprise en ligne).

Impact Négatif :

- Obligation d'obtenir l'agrément sanitaire de l'ABSSA (Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments)

Exemple d'analyse globale : Le projet de farine enrichie à base d'arachide et de soja est faisable et pertinent. Il répond à un besoin nutritionnel prouvé, s'appuie sur des ressources locales, et s'inscrit dans les priorités nationales. Les principaux défis : formation technique et conformité sanitaire, mais ils sont surmontables.

Exercice : à partir de cet exemple, réaliser soi-même son analyse PESTEL (Tableau 7).

Tableau 7 : Analyse PESTEL

Dimension	Analyse		Décision (favorable ou défavorable)
	Points forts	Points faibles	
Politique			
Economique			
Sociologique			
Technologique			
Environnemental			
Légal			

L'outil PESTEL est un précieux outil pour comprendre dans quel environnement évolue votre projet, et vous permet d'avoir une vision précise des facteurs qui peuvent l'impacter, chacun d'eux pouvant représenter soit une opportunité, soit une menace. Il vous permet également de savoir à quelles conditions votre projet est réalisable ou pas, ce qui peut bloquer la réalisation de votre projet, ou le faire avancer.

Pour aller plus loin dans votre étude de faisabilité, nous avons regroupé dans l'annexe 1 tous les tableaux vous permettant de réaliser votre étude financière.

Séquence 1.3 : Prototypage initial avec lentille nutritionnelle (pages 38 à 56)

Contenus :

- Les quatre étapes du prototypage en agroalimentaire.
- Intégration des critères nutritionnels dès la conception.
- Réalisation de tests sensoriels et collecte de retours consommateurs.

- Estimation des coûts de prototypage.

Outils associés :

1. Tableau 8 : Ingrédients à fort potentiel nutritionnel (page 37)
2. Tableau 9 : Fiche d'évaluation sensorielle (page 38)
3. Tableau 10 : Critères d'adoption de la lentille nutritionnelle dans le prototypage (page 42)
4. Tableau 11 : Description du prototypage (page 42)
5. Tableau 12 : Guide d'estimation du coût total pour la réalisation d'un prototype (page 43)
6. Figure 6 : Canevas de proposition de valeur (page 43)
7. Figure 7 : Carte de test (page 44)
8. Figure 8 : Carte d'apprentissage (page 44)

 **Activité pratique : Conception d'un premier prototype, administration de la fiche d'évaluation sensorielle à un panel de dix à vingt personnes, et remplissage du Tableau 11 avec analyse des retours.**

2.3. Prototypage d'un produit alimentaire avec adoption d'une lentille nutritionnelle

En agroalimentaire, le **prototypage** est une phase importante de développement d'un nouveau produit (recette, packaging, procédé). Il permet de tester et valider une idée avant sa mise en échelle, en créant des versions intermédiaires (prototypes) pour évaluer :

- Le goût, la texture, l'arôme
- La stabilité et la conservation
- L'aspect visuel et le packaging
- La faisabilité technique et économique

C'est une phase importante car elle permet :

- D'éviter des coûts inutiles en détectant les problèmes tôt.
- D'adapter le produit aux attentes des consommateurs (tests sensoriels).
- De valider la conformité (normes sanitaires, allergènes, etc.).
- D'optimiser le process de fabrication (temps, coûts, ingrédients).

Les étapes du prototypage en agroalimentaire :

Étape 1 : Conceptualisation

- Définir l'objectif (ex : Un cabinet de formation ou un biscuit riche en protéines, sans gluten).
- Identifier les contraintes (budget, réglementation, marché cible, compétences).

Ex : un en-cas protéiné et énergétique pour enfants en croissance, ou un complément alimentaire pour femmes enceintes.

Cible : enfants de 6 mois à 2 ans qui souffrent de malnutrition, femmes enceintes, ou les personnes du 3eme âge.

Format du produit : bouillie instantanée, pâte à tartiner, purée végétale, biscuit, etc.

Intégrer les ingrédients (Tableau 8) à fort potentiel nutritionnel.

Tableau 8 : Ingrédients à fort potentiel nutritionnel

Ingrédient	Apport nutritionnel clé
Soja	Protéines complètes, fibres, calcium
Baobab	Fibres, antioxydants, potassium, vitamine C
Arachide	Protéines végétales, lipides, vitamine E, magnésium
Noix de cajou	Lipides insaturés, magnésium
Fruits séchés (mangue, ananas)	Énergie, vitamines A et C, goût naturellement sucré
Poisson (Clarias ou fretins)	Protéines animales, oméga-3, vitamine D, iode, fer

À cette étape, il faut identifier les contraintes et proposer un plan d'anticipation. Pour ce faire, il faut vérifier :

- La disponibilité et saisonnalité des matières premières ;
- Le coût des ingrédients : par exemple la noix de cajou est coûteuse et risque d'augmenter le prix de votre produit final, pour ce faire, il est conseillé d'aller sur des doses stratégiques dans la formulation ;
- Les attentes culturelles : goût, mode de consommation, et le type de conservation
- Objectif de conservation

Identifie les équipements nécessaires (mixeur, four, presse, etc), fais un premier itinéraire de production en notant au préalable les étapes à suivre

Étape 2 : Prototype initial (laboratoire/atelier)

- Formulation (produit, offres)
- Première production à petite échelle
- Tests de dégustations (et retour d'expérience) pour validation

Exemple : j'élabore une barre énergétique à base de pâte d'arachide, farine de soja, pulpe de baobab, morceaux de mangue séchée et poudre de poisson.

- Objectif : Équilibre nutritionnel (protéines, énergie, micronutriments) + plaisir sensoriel obtenu par la douceur, l'onctuosité et l'effet croquant.

Vous pouvez proposer des substitutions telles que la mangue séchée ou jus/poudre de dattes pour remplacer le sucre. Produis des petits lots (100 g 200g) dans un laboratoire (PEA Biovalor ou Fram business). Lors de la production à petite échelle, prenez soin de documenter chaque recette : proportions, procédé, temps de cuisson, etc. Lorsque les produits sont prêts, réunis un panel restreint (équipe, proches) pour la dégustation. Vous pouvez vous servir de cette fiche (Tableau 9) pour évaluer ces critères.

Tableau 9 : Fiche d'évaluation sensorielle

Questionnaire – Produits carnés		
Date (JJ/MM): ____/____/2025 Heure: ____/____		
		Code
Lieu de l'interview		
Enquêteur		
Consommateur	Prénom (s) : _____ Nom : _____ Sexe : _____	
<i>(Les codes sont attribués à l'avance pour le lieu d'enquête, l'enquêteur et le consommateur).</i>		
<u>Note aux enquêteurs</u> : Les consommateurs auront à tester 3 échantillons qui seront présentés dans un ordre donné. Merci de respecter cet ordre.		
Ordre des échantillons :		
1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____		

APPARENCE :

Code de l'échantillon				
9. Extrêmement agréable				
8. Très agréable				
7. Agréable				
6. Un peu agréable				
5. Ni agréable, ni désagréable				
4. Un peu désagréable				
3. Désagréable				
2. Très désagréable				
1. Extrêmement désagréable				

Concernant l'**apparence**,

1. Quel échantillon avez-vous préféré ?
Pourquoi ?.....
 2. Quel échantillon avez-vous le moins aimé ?
Pourquoi ?.....
- Autres commentaires :.....

ODEUR/AROME :

Code de l'échantillon				
9. Extrêmement agréable				
8. Très agréable				
7. Agréable				
6. Un peu agréable				
5. Ni agréable, ni désagréable				
4. Un peu désagréable				
3. Désagréable				
2. Très désagréable				
1. Extrêmement désagréable				

Concernant l'odeur/arôme,

3. Quel échantillon avez-vous préféré ?
Pourquoi ?.....

4. Quel échantillon avez-vous le moins aimé ?
Pourquoi ?.....

Autres commentaires :.....

GOUT :

Code de l'échantillon				
9. Extrêmement agréable				
8. Très agréable				
7. Agréable				
6. Un peu agréable				
5. Ni agréable, ni désagréable				
4. Un peu désagréable				
3. Désagréable				
2. Très désagréable				
1. Extrêmement désagréable				

Concernant le goût,

1. Quel échantillon avez-vous préféré ?
Pourquoi ?.....

2. Quel échantillon avez-vous le moins aimé ?
Pourquoi ?.....

Autres commentaires :.....

ACCEPTABILITE GLOBALE DU PRODUIT

Code de l'échantillon				
9. Extrêmement agréable				
8. Très agréable				
7. Agréable				
6. Un peu agréable				
5. Ni agréable, ni désagréable				
4. Un peu désagréable				
3. Désagréable				
2. Très désagréable				
1. Extrêmement désagréable				

Concernant l'**acceptabilité globale**,

3. Quel échantillon avez-vous préféré ?

Pourquoi ?.....

4. Quel échantillon avez-vous le moins aimé ?

Pourquoi ?.....

Autres commentaires :.....

Cette fiche vous permet de recueillir des retours précieux par rapport à votre premier test. Ces retours sont précieux et vous permettront d'améliorer votre produit tout en respectant les besoins de vos cibles.

Étape 3 : Prototype avancé

- Tests de stabilité
- Packaging (rendre son offre attrayante)
- Process de fabrication (mise en œuvre)

Après la première production et la première dégustation qui vous aura permis d'intégrer les éventuels retours, voici ce qu'il faut faire par la suite :

- Analyse de la DLC (Date Limite de Consommation) : observe le produit sur 7, 14, 30 jours (aspect, odeur, moisissure, séparation) sous différentes conditions (température ambiante, humide, réfrigérée),
- Tests microbiologiques (une liste de laboratoires est élaborée un peu plus bas) : Recherche de moisissures, levures, coliformes, Salmonella, etc.

- Définis l'emballage : il peut être en papier kraft, barquette, pot en verre, etc. (un guide est rédigé un peu plus bas)
- Réaliser votre étiquette et mettre en avant les bénéfices nutritionnels : exemple : riche en protéines et en vitamine C naturelle ; Source d'oméga-3 pour la santé cérébrale, etc. sur l'étiquette, il faut mentionner les ingrédients locaux.
- Estimer le coût de revient unitaire.

Étape 4 : Validation & Amélioration

- Tests consommateurs (formats, préférences, prix acceptable).
- Ajustements avant lancement final.

À cette étape on retient son premier prototype. Pour le valider, il faudra organiser des ateliers de dégustation avec la cible finale (enfants, mères, etc). Lors de cette session, voici les questions clés à poser :

- Aimez-vous le goût ?
- Que pensez-vous de la texture ?
- A combien seriez-vous prêts à payer le produit ?
- A quelle fréquence l'adopteriez-vous ?
- Que retenez-vous de ce produit ?

Une fois ces informations recueillies, il faudra maintenant analyser les retours et prendre en compte les plus pertinentes. Faire une synthèse des points forts (ex : goût de mangue apprécié) et faiblesses (ex : trop collant, goût de poisson trop marqué). Ajuster la recette (exemple : Réduire la poudre de poisson, masquer l'odeur avec une arôme naturelle)

Attention ce n'est pas fini, c'est après cette étape qu'on produit le prototype final validé avec intégration de tous les points d'attentions (réf : objectif étape 1)

- Nutritionnellement équilibré (analyse en laboratoire si possible)
- Sensoriellement plaisant
- Conforme aux normes (étiquetage, DLC, allergènes)
- Rentable à produire

Retiens ces points clés (Tableau 10) dans le processus d'adoption de la lentille nutritionnelle dans le prototypage

Tableau 10 : Critères d'adoption de la lentille nutritionnelle dans le prototypage

CRITÈRE	Mode d'intégration
Densité nutritionnelle	Maximiser les micronutriments par portion (fer, calcium, vitamine C, oméga-3)

Biodisponibilité	Associer de manière astucieuse les ingrédients pour une meilleure absorption, par exemple le fer végétal (soja) à vitamine C (baobab, mangue)
Sécurité alimentaire	Bien traiter les ingrédients (lavage, respect du temps de cuisson, etc) pour éliminer les risques microbiens
Accessibilité	Proposer un prix abordable grâce à une formulation optimisée
Durabilité	Privilégier des ingrédients locaux, de saison, à faible impact environnemental

Pour récapituler, voici les étapes du prototypage qu'il faut respecter :

1. Définir la recette (quantités, ingrédients, procédé)
2. Apprêter le matériel et les matières premières nécessaires
3. Produire un petit lot
4. Tester avec 10 à 20 personnes (famille, voisins, clients potentiels) pour évaluer le goût. Pose-leur ces questions :
 - Le goût est-il bon ?
 - Le prix est-il acceptable ?
 - L'emballage est-il pratique ?
 - Achèteriez-vous ce produit ?

La description du prototypage doit prendre en compte les informations récapitulées dans le tableau 11.

Tableau 11 : Description du prototypage

Décrire votre prototype :	Informations
Nom du produit :	
Quels sont les objectifs visés	
Ingrédients principaux :	
Prix de vente estimé :	
Nombre de personnes testées :	
Résultat du test :	

Après avoir décrit le prototypage, il faut passer à l'estimation de son coût total. Les éléments utiles pour faire cette estimation sont présentés dans le Tableau 12.

Tableau 12 : Guide d'estimation du coût total pour la réalisation d'un prototype

POSTE DE DÉPENSE	QUANTITÉ	COÛT UNITAIRE (FCFA)	TOTAL (FCFA)
INGRÉDIENTS (Matières premières)			
ÉNERGIE (Gaz, électricité)			
Main d'œuvre temporaire			
Emballage			
Transport / logistique			
Tests et analyses (si applicable)			

Quelques outils pour vous aider dans le processus de prototypage sont présentés dans les figures 6, 7 et 8.

CANEVAS DE PROPOSITION DE VALEUR

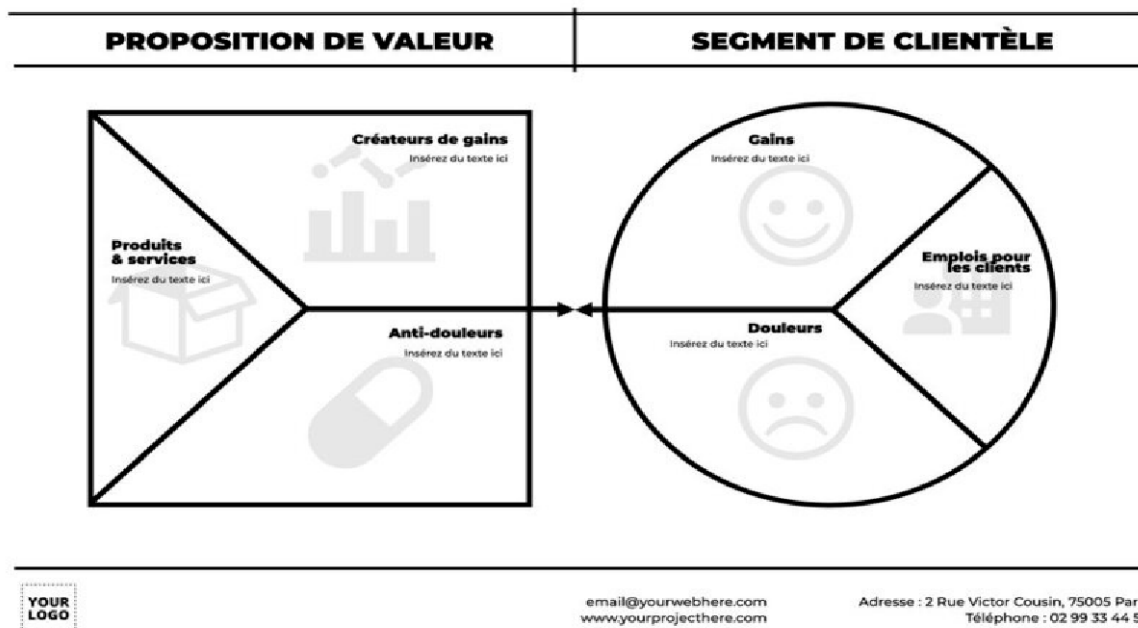


Figure 6 : Canevas de proposition de valeur

Figure 7 : Carte de test

Figure 8 : Carte d'apprentissage

Le modèle économique

Créer un aliment sain est une chose. Le rendre abordable, disponible et attrayant pour ceux qui en ont le plus besoin en est une autre. Cette section va vous aider à concevoir un modèle économique viable et inclusif, inspiré de véritables entreprises qui ont réussi à allier nutrition, accessibilité et rentabilité.

Les exemples de cette section proviennent d'études de cas africaines et internationales (GAIN, 2023), CTAE au Bénin, Protein Kissèe-La en Côte d'Ivoire, ou Kwanza Tukule au Kenya. Ces exemples vous permettront de comprendre comment réduire les coûts sans sacrifier la qualité nutritionnelle de votre produit, et de les rendre accessibles de découvrir 5 leviers stratégiques (Tableau 13) éprouvés par des entreprises du terrain, identifier les points d'attention selon le type de produit (œufs, poisson, lait, etc.) et enfin vous permettre de prendre des décisions éclairées.

Tableau 13 : Leviers stratégiques pour un modèle économique

Levier d'action	Stratégie	Exemples concrets	Mesure d'adaptation locale
Valoriser les déchets et sous-produits (ingrédients à faible coût, forte valeur ajoutée)	Transformer des matières premières sous-utilisées en produits nutritifs abordables.	- Le CTAE (Bénin) utilise le tourteau de soja (résidu de la production d'huile) pour fabriquer du goussi de soja, un substitut nutritif et 30 % moins cher que le poulet. - Utilisation des brisures de riz pour faire de la farine, au lieu de les jeter. - Kwanza Tukule (Kenya) : Utilise les restes alimentaires des vendeurs pour alimenter un biodigester, ce qui réduit les coûts énergétiques.	- Identifie les sous-produits locaux (tourteaux, épluchures, poissons non commercialisés, fruits abîmés). - Teste leur utilisation dans ta recette - Forme les consommateurs : explique que ce n'est pas un déchet, mais une ressource valorisée.
Réduire les coûts d'ingrédients avec des alternatives locales	Remplacer les ingrédients coûteux par des alternatives locales, nutritives et moins chères.	Promasidor qui produit du lait en poudre en Afrique du Sud remplace la matière grasse du lait par de la graisse végétale et obtient un produit moins cher et plus stable.	- Faire une analyse des coûts par ingrédient (voir Section "Grille d'analyse des coûts"). - Chercher des substituts locaux (ex : fonio au lieu de semoule, baobab au lieu de vitamine C synthétique). - Ne pas occulter l'aspect nutrition : un substitut doit être équivalent ou meilleur sur le plan nutritionnel.

Adapter le format et l'emballage à la capacité d'achat	Permettre aux consommateurs de payer petit à petit, sans gaspiller.	• La marque Nestlé vend de petits sachets de lait à bas prix • Tarakwo Dairies (Kenya) a mis en place des distributeurs automatiques de lait : le client est libre de choisir la quantité qui convient à sa bourse • Une entreprise laitière au Kenya vend du lait en vrac, les consommateurs apportent leurs bidons réutilisables.	• Proposer des formats mini (sachet de 25 g, dose unique) • Offrir du vrac ou des emballages réutilisables.
Innover sur la distribution	Utiliser des réseaux de distribution locales pour atteindre les zones reculées ou les quartiers populaires.	• L'entreprise Promise Point (Nigeria) a engagé des vendeurs à vélo ou à pied qui livrent porte-à-porte. • Un projet de recherche sur les modèles commerciaux en Indonésie a mis en place un réseau de femmes entrepreneures équipées d'uniformes et de tricycles pour la distribution • Smart Logistics Solutions au Kenya vend des plats précuits via des points de vente communautaires	• Former des agent(e)s de vente locaux • Leur donner un kit, une formation. Ils deviennent ambassadeurs du produit.

Subventionner par croisement : utiliser une gamme premium pour financer une gamme économique	Générer des marges sur un segment (urbain, export, institutionnel) pour subventionner le prix sur un autre segment (rural, faible revenu).	• Protein Kissée-La de Côte d'Ivoire vend du gruau de maïs aux brasseries (marge élevée) et subventionne la bouillie enrichie pour les familles. • Promise Point (Nigéria) vend de la farine de qualité supérieure aux multinationales et finance la farine biofortifiée locale. • Cargill (Inde) : Subventionne son huile fortifiée grâce aux profits d'autres produits.	• Identifier un produit ou canal à forte marge (ex : vente à l'hôtel, export, e-commerce). • Utiliser ces revenus pour réduire le prix de vente dans les marchés populaires. Pour cela il faut communiquer clairement : Un achat ici, un impact en zone rurale, ou en faveur des plus démunis.
--	--	---	---

En vous basant sur ces exemples, essayez de répondre à ces questions clés pour travailler votre modèle économique :

Tableau 14 : Questions utiles pour évaluer son modèle économique

QUESTIONS	OUI / NON
Puis-je utiliser un sous-produit local (tourteau, épluchures, etc.) ?	
Mon emballage représente-t-il plus de 30 % du coût ?	
Mes clients peuvent-ils payer en petites quantités ?	
Ai-je un canal à forte marge pour subventionner un autre ?	
Puis-je atteindre les zones reculées avec un réseau local ?	

Une fois que vous en savez un peu plus sur comment créer et présenter votre produit, le mode de distribution, comment toucher votre cible et surtout faire des marges bénéficiaires intéressantes, nous vous proposons de découvrir deux outils importants : le Lean Canva et le Business model canva, qui vous permettra de clarifier comment votre entreprise va fonctionner et surtout va rester économiquement viable tout en ayant un impact nutritionnel. Ces outils vous permettent de visualiser le fonctionnement de votre entreprise pour mieux réfléchir, ajuster, tester et convaincre.

Concrètement, le lean canvas (Tableau 15) vous permet d'être focus sur le problème et la solution, tandis que le Business Model Canva (BMC) (Tableau 16) vous permet de comprendre et de décrire tous les aspects clés de votre modèle économique. Inspirez-vous de ce modèle pour réaliser le lean canva et votre BMC. Pour les réaliser, faites-vous aider par votre entourage ou travailler en équipe avec vos associés si possible. Ceci vous permettra d'avoir beaucoup d'idées et des critiques constructives. Par ailleurs, respectez l'ordre des rubriques.

Tableau 15 : Lean canva

Problème 	Solution	Proposition de valeur unique En quoi votre offre répond-elle efficacement aux besoins du marché ? En quoi est-elle différente et meilleure que les autres ?	Avantage compétitif En quoi avez-vous une longueur d'avance sur la concurrence ? Comment vous protégez-vous d'elle ?	Segments de clientèles Qui sont vos clients ? Peuvent-ils être segmentés ?
Quels sont les trois principaux problèmes que vous souhaitez résoudre ?	Indicateurs de performance Quels indicateurs clés devez-vous surveiller en priorité pour vérifier la vigueur de votre activité ?		Canaux Par quels canaux de communication et de distribution touchez-vous vos clients ? Quels sont les temps forts de la relation client ?	
Coûts Quels sont les coûts (ponctuels et récurrents) liés au lancement et au fonctionnement de votre activité ?			Sources de revenus D'où vient l'argent ? Qui parle ?	

Tableau 16 : Business Model Canva template

(a)

BUSINESS MODEL CANVA (BMC)				
Partenariat 	Activités clés 	Proposition de valeur 	Relation client 	Clients 
Quels sont les partenaires dont vous avez le plus besoin ? Exemples : Fournisseurs, Sous-traitants, Organisations, professionnelles Prescription, etc. ⑧	Que devez-vous faire pour produire votre produit/service ? Avez-vous une activité de : Conception, Achat/revente, Production, Gestion logistique, Intermédiation commerciale ? Etc. ⑥	Quel produit/service proposez-vous ? A quel besoin/problème répond-il ? Quel est son avantage par rapport aux autres ? Votre offre est-elle : Nouvelle, Moins cher, Personnalisable, Plus accessible, Plus performant ? Etc. ②	Quelle relation spécifique allez-vous mettre en place avec vos clients pour les attirer, les fidéliser et les inciter à acheter ? Allez-vous proposer : Une assistance personnelle, Un service d'échange, Un programme de fidélité ? Etc. ⑤	Qui sont vos clients ? Combien sont-ils ? Y a-t-il différents segments de clientèle ? Quelles sont leurs caractéristiques : Entreprises, particuliers, etc. Local/international, Niveau de revenus, Habitudes de consommation ? Etc.

	Ressources clés  Quelles sont les ressources dont vous avez besoin ? Avez-vous besoin de : Salariés, Savoir-faire, Fonds de commerce, Local, Licences, brevets, Matériels ? Etc. ⑦		Canaux de diffusion  Quels modes de distribution et de communication allez-vous utiliser pour valoriser votre offre, la distribuer et en assurer le SAV ? Exemples : Flyer, Site internet, Boutique, Agents commerciaux, Vente directe, Conseiller clientèle/SAV ? Etc. ④	①
--	---	--	--	----------

Structure de coût



9

Quelles sont les principales charges de votre activité ?

Quelles sont les charges fixes et les charges variables ?

Exemples :

Marchandises,

Loyer,

Salaires,

Sous-traitances ? Etc.

Flux de revenu



3

Comment vos clients vont-ils payer pour acquérir votre produit/service ?

Doivent-ils payer ?

Un prix fixe, variable,

Une location

Un abonnement

Un forfait, etc.

(b)

Projet de développement d'une solution technologique pour la gestion des déchets et la promotion du recyclage dans les grandes villes				
Partenaires Clés	Activités Clés	Propositions de Valeur	Relations avec les clients	Segments de Clientèle
Municipalités, ONG, entreprises de gestion de déchets	Développement de l'application, marketing, recherche de partenariat	Une application de recyclage facile à utiliser, services de conseil pour les entreprises	Support en ligne, ateliers de formation, newsletters	Ménages, entreprises, municipalités, etc.
	Ressources Clés		Canaux de Distribution	
	Développeurs d'applications, experts en recyclage, réseaux de municipalités		Application mobile, partenariats avec les municipalités, campagnes de sensibilisation	
Structure des Coûts			Sources de Revenus	
Développement technologique, marketing, personnel			Abonnement à l'application, services de conseil payants, partenariats publicitaires	

Séquence 1.4 : Modélisation économique et formalisation juridique (pages 45 à 65)

Contenus :

1. Cinq leviers stratégiques pour un modèle économique viable et inclusif.
2. Outils de modélisation : Lean Canvas et Business Model Canvas.
3. Typologie des entreprises agroalimentaires et critères de dimensionnement.
4. Panorama des démarches administratives de création (SARL, coopérative, SAS).

Outils associés :

- Tableau 13 : Leviers stratégiques pour un modèle économique (page 45)
- Tableau 14 : Questions utiles pour évaluer son modèle économique (page 48)
- Tableau 15 : Lean Canvas (page 49)
- Tableau 16 : Business Model Canvas template (pages 50 à 51)
- Tableau 17 : Typologie des entreprises (page 54)

 **Activité pratique : Complétion d'un Lean Canvas et d'un Business Model Canvas, sélection du statut juridique adapté au projet, et rédaction d'une synthèse de formalisation.**

2.4. Typologie et dimensionnement des entreprises agroalimentaires

Les entreprises peuvent être regroupées en six catégories (Tableau 17) en se basant sur leur objectif, leur niveau d'investissement etc.

Tableau 17 : Typologie des entreprises

Type d'entreprise	Caractéristiques principales	Exemples concrets	Objectif principal	Niveau d'investissement
Unité artisanale	Faible mécanisation, production manuelle, souvent à domicile ou en petit atelier	Transformatrices de gari, jus locaux, confitures maison	Auto-emploi, complément de revenu	Faible
Unité semi-industrielle	Petite usine équipée, production régulière, normes de base	Mini-laiterie, atelier de chips, conserverie artisanale	Rentabilité, marché urbain/régional	Moyen
Unité industrielle	Ligne de production automatisée, forte capacité, normes strictes	Usine de jus ou de pâtes, huilerie industrielle	Grande échelle, export, formel	Élevé
Entreprise commerciale	Achat-revente de produits agroalimentaires transformés ou bruts	Distributeur, boutique bio, exportateur	Accès au marché, logistique	Variable
Entreprise agricole intégrée	Production + transformation + commercialisation	Ferme + atelier de transformation	Intégration de la chaîne de valeur	Élevé
Structure d'accompagnement / Cabinet de services	Services de formation, incubation, labos partagés, conseil	Agromania, Fablabs agro, incubateurs	Professionnalisation, appui PME, structuration	Variable (fonction des équipements)

2.5. Démarches administratives pour la création/formalisation d'entreprise

Pour créer une entreprise au Bénin, les démarches administratives principales sont l'immatriculation au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM), l'obtention de l'Identifiant Fiscal Unique (IFU), la publication en ligne sur le site du GUF, et potentiellement l'obtention d'une carte professionnelle. Ces démarches sont simplifiées via les plateformes MonEntreprise.bj ou www.service-public.bj.

Création d'une entreprise SARL (Société à Responsabilité Limitée) au Bénin

• Procédure

Créer une entreprise SARL au Bénin implique plusieurs étapes à savoir :

- 1. Choix du nom de l'entreprise :**
 - Choisissez un nom unique qui respecte les normes en vigueur. Vérifiez la disponibilité du nom auprès de l'Office Benin de la Propriété Intellectuelle (OBPI).
- 2. Rédaction des statuts :**
 - Rédigez les statuts de la société, qui doivent inclure des informations sur l'objet social, le capital social, la répartition des parts, etc.
- 3. Dépôt de capital :**
 - Ouvrez un compte bancaire au nom de la société et déposez le capital social minimum requis (1 000 000 FCFA pour une SARL).
- 4. Obtention d'un quitus fiscal :**
 - Rendez-vous à la Direction Générale des Impôts pour obtenir un quitus fiscal, prouvant que la société est en règle avec les obligations fiscales.
- 5. Enregistrement au Registre de Commerce et de Crédit Mobilier (RCCM) :**
 - Déposez les statuts, le quitus fiscal, et d'autres documents nécessaires auprès du RCCM pour obtenir un numéro d'identification.
- 6. Obtention des autorisations spécifiques (si nécessaire) :**
 - Selon le secteur d'activité, des autorisations ou licences peuvent être requises.
- 7. Publication d'une annonce légale :**
 - Publiez un avis de constitution de la société dans un journal d'annonces légales.
- 8. Obtention du numéro d'identification fiscale (NIF) :**
 - Inscrivez-vous auprès des services fiscaux pour obtenir un NIF.
- 9. Inscription à la CNSS :**
 - Si vous prévoyez d'employer du personnel, inscrivez votre entreprise à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).
- 10. Mise en place de la comptabilité :**
 - Établissez un système comptable conforme aux exigences légales.

Une fois ces étapes complétées, votre SARL sera officiellement créée et pourra commencer ses activités. Il est conseillé de consulter un avocat ou un expert-comptable pour s'assurer que toutes les démarches sont correctement effectuées.

Liste des pièces à fournir

Statuts de la société : Un document qui définit l'objet, la durée, le capital social, et les modalités de fonctionnement de la société.

Formulaire de création : Remplir le formulaire de déclaration de constitution de société, généralement disponible auprès des services compétents ou en ligne.

Justificatif d'identité : Copies des pièces d'identité des associés (CNI ou passeport).

Justificatif de domicile : Un document prouvant l'adresse du siège social de la société (facture d'électricité, bail, etc.).

Attestation de dépôt de capital : Justificatif de la libération du capital social sur un compte bancaire au nom de la société.

Certificat de non-gage : Document attestant que la société ne fait pas l'objet d'une saisie.

Procédure de création d'une coopérative.

1. Définir le projet

- Identifier l'objectif de la coopérative (agriculture, artisanat, services, etc.).
- Établir un plan d'affaires incluant les activités, les membres, et le mode de fonctionnement.

2. Former un groupe

- Rassembler un nombre minimum de membres (généralement au moins 5).
- Organiser des réunions pour discuter des objectifs et des responsabilités.

3. Rédiger les statuts

- Écrire les statuts de la coopérative, incluant le nom, l'objet, la durée, la composition, les droits et obligations des membres, ainsi que le fonctionnement des assemblées générales.

4. Organiser une assemblée générale constitutive

- Convocation de tous les membres pour adopter les statuts.
- Élection des premiers responsables (président, secrétaire, trésorier).

5. Enregistrement

- Se rendre à la Direction Générale du Commerce et de la Concurrence pour l'enregistrement de la coopérative.

- Fournir les documents nécessaires (statuts, procès-verbal de l'assemblée, liste des membres, etc.).
- Obtenir un récépissé d'enregistrement.

6. Obtenir un numéro d'identification fiscale (NIF)

- S'inscrire auprès des services fiscaux pour obtenir un NIF, essentiel pour les activités commerciales.

7. Ouvrir un compte bancaire

- Ouvrir un compte au nom de la coopérative pour gérer les finances.

8. Respecter les obligations légales

- Se conformer aux réglementations en matière de travail, de fiscalité et d'environnement.
- Organiser des assemblées générales régulières pour assurer la transparence et la bonne gestion.

9. Formation et accompagnement

- Participer à des formations pour améliorer la gestion de la coopérative.
- Rechercher des partenariats ou des soutiens techniques pour le développement.

10. Mise en œuvre des activités

- Lancer les activités de la coopérative en respectant le plan d'affaires établi.

Conseils supplémentaires

- Se renseigner sur les opportunités de financement (subventions, microcrédits).
- Engager des experts pour des conseils spécifiques si nécessaire.

En suivant ces étapes, vous pourrez établir une coopérative fonctionnelle et durable au Bénin.

- Procès-verbal de l'Assemblée générale constitutive
- Statuts de la coopérative
- Règlement Intérieur de la coopérative
- Liste des membres des organes (CG ou CA et CS) ;
- Photocopie du livret de compte ou du Relevé bancaire de la société coopérative ;
- Un récépissé de dépôts des fonds provenant de la libération des parts sociales dans un compte ouvert au nom de la société coopérative auprès d'une institution financière agréée (au besoin)
- Casier judiciaire de 03 membres du CG ou du CA (Président, Secrétaire et Trésorier)
- Autorisations préalables requises par domaine d'activité, s'agissant des activités réglementées (Santé, Microfinance, Mutuelle etc.)

- Récépissé des frais d'étude de dossier

Création d'une entreprise SAS (Société par Actions Simplifiée) au Bénin

Procédure

Créer une SAS (Société par Actions Simplifiée) au Bénin implique plusieurs étapes. Voici une procédure générale :

1. Élaboration des Statuts

- Rédigez les statuts de la société, qui doivent inclure :
 - La dénomination sociale.
 - L'objet social.
 - Le siège social.
 - Le montant du capital social.
 - La durée de la société.
 - Les règles de fonctionnement.

2. Dépôt du Capital Social

- Ouvrez un compte bancaire au nom de la société en formation.
- Déposez le capital social, dont le montant minimum est fixé par la législation. Obtenez un certificat de dépôt.

3. Enregistrement de l'Entreprise

- Remplissez le formulaire d'immatriculation.
- Soumettez les documents suivants :
 - Statuts signés.
 - Certificat de dépôt de capital.
 - Justificatif de l'adresse du siège social.
 - Copies des pièces d'identité des associés.

4. Obtention du Registre de Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM)

- Déposez le dossier auprès du greffe du tribunal de commerce pour obtenir le RCCM. Cela vous permettra de légaliser votre entreprise.

5. Immatriculation Fiscale

- Obtenez un numéro d'identification fiscale (NIF) auprès de la Direction Générale des Impôts.

6. Publication d'un Avis de Constitution

- Publiez un avis de constitution dans un journal d'annonces légales pour informer le public de la création de votre entreprise.

7. Inscription à la CNSS

- Inscrivez votre entreprise à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) pour les obligations relatives aux employés.

8. Obtention d'Autres Autorisations (si nécessaire)

- Selon l'activité de l'entreprise, vous pourriez avoir besoin de licences ou d'autorisations spécifiques.

9. Mise en Place de la Comptabilité

- Choisissez un mode de comptabilité et commencez à tenir des livres conformes aux obligations légales.

NB Il est souvent recommandé de consulter un avocat ou un expert-comptable pour vous assurer que toutes les démarches sont effectuées correctement.

- Assurez-vous de respecter toutes les obligations légales en matière de déclarations fiscales et de rapports.

Ces étapes peuvent varier légèrement en fonction de la nature de votre entreprise et de son secteur d'activité.

Liste des pièces à fournir

- Une attestation de dépôt des fonds
- Les statuts de la société
- La liste des souscripteurs
- Une déclaration sur l'honneur de non-condamnation
- Une pièce d'identité
- L'attestation de publication d'une annonce légale dans un JAL
- Un justificatif du siège social
- La déclaration des bénéficiaires effectifs
- Des documents supplémentaires en fonction de l'activité de la SAS ou en cas d'apport en nature.

La création d'une entreprise sur le site www.service-public.bj se fait en 3h de temps avec un cout variable entre 10.000Fcfa (établissement) et 17.000FCFA (société).

Localisation, heures de service :

Immeuble APIEX-ANAEMPR Lot 368, Face Hall des Arts 01 BP 5160 Cotonou - Bénin Tél: + 229 21 31 86 50, + 229 21 31 86 72, + 229 21 31 07 04 Email: contact@apiex.bj, Lundi au Vendredi Matinée : 08h00mn à 12h30mn Après-midi : 14h00mn à 17h30mn

Liste des pièces à fournir pour une entreprise

- Carte nationale d'identité ou Passeport
- Déclaration sur l'honneur concernant l'absence de condamnation du dirigeant
- Titre de séjour du gérants (étrangers)
- Photo d'identité

Liste des pièces à fournir pour une société

- Statuts notariés ou Statut-APIEx de la société
- Carte nationale d'identité ou Passeport du ou des gérants
- Déclaration sur l'honneur de non condamnation du gérant ou des gérants
- Titre de séjour du ou des gérants

- Photo d'identité du premier gérant
- Bordereau de versement du capital ou Déclaration de souscription pour les Statut-APIEx

2.6. Fiscalité des entreprises agroalimentaires

La notion d'exploitant agricole qui est l'agriculteur, l'éleveur, le pêcheur ou la personne physique ou morale qui produit et vend ou manipule des récoltes et fruits provenant de terrains qui lui appartiennent, ou qu'il exploite. Cette notion se distingue de l'agro-industrie qui s'occupe de la transformation des produits agricoles et de l'agro-business qui consiste à faire du négoce de produits agricoles. Contrairement aux sociétés d'agro-industrie et celles d'agro-business, la société d'exploitation agricole bénéficie d'un régime fiscal privilégié.

▪ Que peut-on comprendre par impôt ?

L'impôt est une prestation pépinière qui est collectée par les autorités sur les personnes physiques ou morales, tous secteurs confondus, c'est-à-dire publique ou privé. L'impôt est sans contrepartie. C'est à un caractère définitif qui grâce à sa mobilisation, permet à l'État de couvrir ses dépenses publiques.

▪ Quels sont les acteurs du secteur agricole qui sont exonérés d'impôt ?

Dans ce secteur, ceux qui sont exonérés d'impôts sur les revenus sont les cultivateurs, les pêcheurs ainsi que les sociétés d'exploitation agricole, d'élevage et de pêche qui vendent surplace leur production sans transformation.

▪ En dehors de ces acteurs, quelles sont les autres catégories d'acteurs dans le secteur agricole qui sont imposables ?

Nous avons les commerçants de produits agricoles, les entreprises de transformation, ceux qui exportent les produits agricoles, les techniciens agricoles et les ingénieurs agricoles qui se comportent comme des intermédiaires. Les commerçants, ceux qui achètent et vendent les produits agricoles, les transformateurs de produits agricoles. Ils vont payer soit la TPS (Taxe Professionnelle Synthétique) ou ils vont payer l'impôt sur les sociétés. Il y a aussi l'Impôt sur les Bénéfices D'affaires (IBA) qui est également un impôt sur le revenu payé par ces divers acteurs s'ils réalisent des chiffres d'affaires supérieurs à 130 000f.

▪ Comment sont déduits les impôts ?

En matière d'impôt sur le revenu pour ces acteurs qui commercialisent les produits agricoles, il y a la TPS dont le taux est de 5%. L'impôt sur les sociétés est de 30% sur les bénéfices commerciaux de même que l'impôt sur les bénéfices d'affaires. Si c'est une personne physique qui est dans le commerce des produits agricoles et il ne réalise pas un chiffre d'affaires qui dépasse 50 millions, l'impôt sur les revenus auquel il est assujéti est la TPS. En ce qui concerne la catégorie de l'impôt sur les bénéfices d'affaires, ce sont les personnes physiques qui réalisent un chiffre d'affaires supérieurs à 50 millions.

Il faut préciser que ceux qui vendent à l'état brut leur production sont exonérés de l'impôt sur les revenus. Les ingénieurs qui apportent leur expertise aux acteurs ou ceux qui achètent et vendent les produits agricoles sont classés dans la catégorie de ceux qui sont imposables à l'impôt sur les revenus. Les différents types d'impôts qui existent sont présentés dans le Tableau 18.

- **Quels sont donc les taux des impôts ?**

Le taux de la TPS est de 5% dont le minimum est de 10 000f. C'est payable en deux acomptes : les 10 des mois de février et juin. En matière de l'impôt sur les sociétés, c'est 30% des bénéfices réalisés avec un minimum de 250 000f. L'impôt sur les bénéfices d'affaires est également calculé sur le fisc commercial et son taux est de 30%. Ici, le minimum en matière de l'IBA c'est 500f. Il convient de retenir que ces taux sont évoqués dans la loi des finances qui est voté par les législateurs.

- **Quelles sont les mesures d'accompagnement que l'État a mis en place pour soutenir un peu les entreprises agricoles ?**

Quand vous êtes une entreprise du secteur agricole, l'immeuble qui sert à l'exploitation et à la production est exonéré de la taxe foncière unique. Après cela, quand vous êtes une entreprise nouvellement créée, vous êtes exonéré pendant 12 mois d'impôt. Également, quand vous êtes une nouvelle création et que vous êtes du régime du réel, l'État vous exonère l'impôt à hauteur de 25% les deux premières années. La troisième année, vous aurez droit à une réduction de 50% sur l'impôt que vous devez payer. Il y a aussi le Centre de Gestion Agréé qui accompagne les entreprises du secteur agricole (tout type de secteur) pour les amener à se conformer à la législation. Donc ce centre est également là pour accompagner les acteurs afin qu'ils aient connaissance des textes et qu'ils soient à jour vis-à-vis du fisc.

- **Quelles sont les démarches que doivent entreprendre les acteurs pour bénéficier des services du Centre de Gestion Agréé ?**

Ils doivent se rapprocher des impôts de ces centres qui sont des sachants à la matière.

- **Quelles sont les obligations des acteurs vis-à-vis de l'administration fiscale ?**

Lorsque vous êtes exonérés d'un impôt, cela ne veut pas dire que vous allez rester les bras croisés. Il y a certaines conditions qui doivent être remplies. Vous devez être immatriculé à l'IFU, vous devez déclarer vos revenus annuels en déposant les états financiers même si vous êtes exonérés. Quand vous subissez des modifications, vous devez informer l'administration fiscale et il y a des obligations de tenir de la comptabilité. Vous avez l'obligation de délivrer aussi des factures normalisées.

- **Comment les entreprises qui s'approvisionnent les matières premières chez les acteurs qui ne paient pas les impôts peuvent justifier leurs achats ?**

La hiérarchie a prévu des obligations, des exonérations, des mesures dérogatoires pour les agriculteurs, les éleveurs, les pêcheurs à ne pas délivrer des factures normalisées. Donc il y a cette mesure dérogatoire pour eux qui sont dispensés de ça. Mais je précise que les intermédiaires ne sont pas dispensés, car les factures délivrées à ces structures servent déjà d'une preuve de l'achat de ces matières premières.

- **Quelles sont les démarches que doivent entreprendre les acteurs pour être en règle vis à vis du fisc ?**

Nous sommes là pour les accompagner pour toutes questions ou préoccupations. Le service des impôts est là pour les accompagner dans les démarches à suivre pour se régulariser. Nous n'avons pas parlé des sanctions et nous sommes dans la démarche d'amener les acteurs du secteur agricole qui ne sont pas encore formalisés. De là, ils auront des pénalités et des amendes à payer.

- **Doit-on continuer à craindre les impôts ?**

On n'a pas besoin de craindre les impôts parce que tout est mis en œuvre pour qu'il y ait déjà la transparence, pour que vous puissiez savoir comment on a calculé votre impôt, pour que vous puissiez savoir les obligations. Ce que vous devez faire pour ne pas tomber sous le coup de la loi, pour ne pas être pénalisé, pour ne pas payer d'amende. Nous sommes là pour aider et informer de toutes ces obligations. Il n'y a pas de peur. Et c'est dans ce but que nous nous rapprochons de nos partenaires, des contribuables, pour les mettre en confiance et nous sommes entièrement à leur disposition pour toutes préoccupations.

Tableau 18 : Types d'impôts et taxes applicables aux entreprises

Impôts et Taxes	Observations	Régime applicable
L'Impôt sur les sociétés La taxe sur la valeur ajoutée La Contribution des patentes La Taxe foncière unique sur certains immeubles comme les pépinières, les terrains cultivés, terres de culture d'au moins 05 hectares si c'est la possession unique du propriétaire.	Art 4 al. 13 du CGI Art 229 al. 16 du CGI Art 197 al. 7 du CGI Art 153 al. 2 du CGI	Exonérations
Le Versement patronal sur Salaires La Contribution au développement local La Taxe sur les Véhicules à moteur La Taxe sur les Plus-values Immobilières	Art 191 du CGI Art 296 du CGI Art 166 du CGI Art 108 du CGI	Assujettie à leur Déclaration et leur Paiement à
Impôt sur les Traitements et Salaires L'Acompte sur Impôt assis sur les Bénéfices La Retenue sur les rémunérations dues aux prestataires non-résidents	Art 119 du CGI Art 130 du CGI Art 141 du CGI	Retenue à la source à effectuer

La société d'exploitation agricole perd ces facilités dès lors qu'elle élargi son activité à l'agro-business ou l'agro-industrie.

2.7. Outils de gestion d'entreprise agroalimentaire

Plusieurs outils de gestion d'entreprise existent et sont présentés dans le tableau 19.

Tableau 19 : Quelques outils de gestion en fonction du type d'entreprise

Type d'entreprise	Outils de gestion essentiels
Unité artisanale (auto-emploi, domicile, petit atelier)	Carnet de production manuelle Cahier de stock simplifié Calcul du prix de revient à la main Journal de caisse
Unité semi-industrielle (TPE structurée, production régulière)	- Tableau Excel de gestion des stocks et matières- Fichier de prix de revient automatisé- Fiches de suivi production/qualité- Tableaux de bord mensuels (ventes, charges, marges) - Modèle de fiche de paie ou contrat simple
Unité industrielle (usine, forte capacité, normes strictes)	- Logiciel ERP agroalimentaire ou Excel avancé- Procédures standardisées (SOP) et manuels HACCP- Tableau de planification de production- Suivi automatisé des indicateurs qualité, logistique et maintenance
Entreprise commerciale (boutique, distributeur, exportateur)	- Outil de gestion des stocks produits finis- Carnet de clients- Table de marge par produit- Plan de tournée ou de livraison
Entreprise agricole intégrée (production + transfo + vente)	- Plan de culture + planning de transformation- Outil de calcul des rendements- Plan de charge (main-d'œuvre + matériel) - Journal de bord agricole & agro
Structure d'accompagnement / Cabinet de services	- Planning de formation et feuille de présence- Carnet de suivi par bénéficiaire- Grille de résultats (taux de création, insertion, satisfaction) - Budget/financement de programme

Quelques outils pour mieux gérer son entreprise sont présentés dans le tableau 20.

Tableau 20 : Templates d'outils pour mieux gérer son entreprise

(a) Détermination de bénéfices et pertes

Revenus	
Prix du produit x quantité	
Coût	
Production = quantité x coût	
Ressources humaines (l'équipe)	
Marketing	
Loyer	
Comptable	
Taxes	
Assurances	
- ...	
Bénéfices ou Pertes	

(b) Budget prévisionnel- Tableau des dépenses

Détails	Coût	Coût annuel	Sous-totaux
Frais variable			
Marchandises			

Fournitures			
Frais fixes			
Loyer	Par mois		
Electricité	Par mois		
Assurances	Par mois		
Matériel de bureau	Par mois		
Télécom	Par mois		
Publicité	Par mois		
Rémunération			
	Par mois		
Véhicule	Amorti sur..... ans		
Total des dépenses annuelles			

(c) Budget prévisionnel-Tableau des recettes

	Détails	Nombres de ventes	Prix de vente	Montant de la vente
Janvier				
Février				

Mars				
Avril				
Mai				
Juin				
Juillet				
Août				
Septembre				
Octobre				
Novembre				
Décembre				
Total des ventes annuelles				
Total des pièces vendues				
Total des pièces perdues (5%)				
Stock restant				

(d) Budget prévisionnel-Bénéfice et Point d'équilibre

Bénéfice brut			
Recettes - dépenses	=	Recettes/dépenses	= (%)

(e) Point d'équilibre

Point d'équilibre		
Sommes des frais fixes	Marge (prix de vente * prix d'achat)	Quantité de vente pour être à l'équilibre

--	--	--

(f) Livre de caisse

Num. de pièce	Date	Description	Entrée (+)	Sortie (-)	Solde
Solde de départ (fond de caisse)					
			Total des entrées	Total des sorties	Solde final

3. Annexes rattachées au Module 1

- Annexe 1 : Supports de formation (PDF : Emballage de produits alimentaires, BPH en Agroalimentaire, Programmes prérequis, etc.)
- Annexe 2 : Liste de sites utiles (ABSSA, FNDA, ADPME, ANM, textes réglementaires du Bénin)
- Annexe 3 (extraits) : Templates d'estimation des coûts (investissements, fonds de roulement, compte d'exploitation, VAN/TRI, plan de trésorerie)