

Paysage des entreprises agroalimentaires au Sénégal

1. Les systèmes de transformation

A son indépendance, le Sénégal disposait déjà d'un potentiel industriel qui s'était développé grâce au rôle privilégié du pays, et de Dakar en particulier, au sein de l'AOF (Afrique Occidentale Française) et au développement d'infrastructures diverses (portuaires, ferroviaires et routières). Les industries pouvaient s'appuyer sur le marché des pays de l'AOF. Ce tissu industriel était essentiellement constitué d'activités d'huileries, de savonneries, d'égrenage du coton, d'industries d'emballage et d'alimentation ainsi que d'industries textiles.

Dans les premières années de l'indépendance le Sénégal, comme d'autres pays africains, a poursuivi une politique volontariste d'industrialisation basée sur une protection de l'industrie locale de substitution des importations (chimie, mécanique et métallurgie, textile et alimentaire) et un appui aux industries de valorisation des ressources naturelles à des fins d'exportation (transformation de l'arachide, conserverie de poisson, industries de phosphates).

Ce rappel historique permet d'expliquer l'importance et la diversité actuelle du paysage industriel sénégalais où les industries agroalimentaires dominent, créant plus de 40 % de la valeur ajoutée. Viennent ensuite les industries extractives (phosphates), la filière textile, le cuir et les industries chimiques qui contribuent à un peu moins de 15 % de la production industrielle et enfin les industries mécaniques, du papier-carton, du bois, des matériaux de construction et de l'énergie. Une des caractéristiques du secteur industriel est sa concentration financière et géographique dans et autour de la capitale, Dakar. En effet, 1/5 environ des industries réalisent plus des 3/4 des chiffres d'affaires du secteur, tandis qu'on estime que 80 % des établissements industriels sont installés dans la région de Dakar.

1.1 Des industries et quelques PME

Une part des entreprises industrielles est encore sous tutelle de l'Etat. Les grosses et moyennes industries de ce secteur ont des activités exportatrices (huileries, conserve de poisson) ou des activités d'import-substitution.

Avant la dévaluation, beaucoup d'industries d'exportation étaient confrontées à des difficultés financières très préoccupantes. C'était le cas notamment de la SONACOS (Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal) qui possède plusieurs unités de production (Dakar, Kaolack, Diourbel, Ziguinchor). Ces activités concernent essentiellement la transformation de l'arachide dont le cours mondial a fortement chuté ces dernières années. C'est également le cas des nombreuses usines de transformation des produits halieutiques (congélation, conserves). La

dévaluation du franc CFA a rétabli une certaine compétitivité des produits, permettant d'améliorer la situation de ces industries.

Dans le domaine de l'import-substitution, on peut citer les complexes agro-sucriers (Compagnie Sucrière du Sénégal) et de traitement de la tomate (SOCAS, SNTI repris par la SOCAS récemment) et les rizeries dans la région du fleuve. Les minoteries (Grand Moulins et Moulins Sentenac à Dakar), les brasseries et les fabriques de boissons gazeuses (SOBOA, NBA), les fabriques de produits laitiers (SAPROLAIT, Nestlé, SAFLAIT et SOCA actuellement fermées) et les boulangeries et biscuiteries (Biscuiterie Wehbe, Biscuiterie de la Médina, Usine Niary Tally). La plupart de ces entreprises sont privées. Les plus grosses entreprises ont été appuyées par l'Etat qui a notamment protégé leur marché (monopole ou quasi-monopole). Malgré des efforts de modernisation et de réduction des charges, un nombre important de ces entreprises ont fait preuve, comme les industries d'exportation, d'un manque de dynamisme (peu d'innovation). Les coûts de production restent importants, notamment en raison du coût excessif des facteurs de production (électricité, eau, transport) et d'une forte pression fiscale et les prix souvent très élevés par rapport au pouvoir d'achat de la population, en baisse.

On trouve quelques PME/PMI qui sont apparues dans les années 85/90, voir parfois plus tard pour certaines (lait). La plupart de ces industries ont ciblé le marché national, en diversifiant parfois les produits : produits laitiers, pâte d'arachide, biscuits, jus de fruit, poudre chocolatée, glaces. Détenues ou gérées le plus souvent par des jeunes entrepreneurs, ces entreprises peu nombreuses, de création récente ont souvent bénéficié de la politique d'appui aux PME/PMI que l'Etat a mis en place pour essayer de redynamiser le secteur industriel (insertion des maîtrisards, régime fiscal particulier, prêts avantageux,...). Beaucoup d'entre elles ont actuellement arrêté leurs activités. De nouvelles sont cependant apparues depuis 2-3 ans notamment dans la filière lait (lait caillé à partir de poudre de lait).

1.2 Les petites entreprises semi-industrielles souvent récentes

Il s'agit d'entreprises situées entre le secteur industriel et le secteur artisanal. De taille moyenne, ces entreprises sont en général de création récente et se sont multipliées après la dévaluation. Ce secteur était presque inexistant dans l'agroalimentaire, il y a quelques années. Les difficultés rencontrées par les industries et PME/PMI, la demande croissante des consommateurs en produits moins chers liée à la baisse du pouvoir d'achat, le commerce des produits importés devenu moins lucratif et enfin le départ volontaire de fonctionnaires avec un petit capital ont sans doute favorisé l'émergence de ces entreprises de transformation des produits locaux. Ce secteur concerne essentiellement les entreprises de transformation des céréales locales, mais aussi du lait, des fruits et des oléagineux..

Le niveau de formation de certains promoteurs et salariés, la mécanisation de certaines opérations et la présentation des produits (produits emballés) les rapprochent du secteur industriel. Les investissements en équipements sont cependant très variables, notamment dans la phase de création (entre 2 et 10 millions de francs CFA). Certaines entreprises utilisent au démarrage le système artisanal de prestation de service, notamment les entreprises de transformation des céréales locales. L'existence de ces prestataires de services, pour le décorticage et la mouture des céréales, est sans doute un paramètre important qui explique l'apparition des premières unités dans cette filière. Ces unités emploient une main d'œuvre peu nombreuse (salariés permanents) et peu qualifiée souvent familiale ou appartenant au réseau social de l'entrepreneur (de 2 à 20 employés dont des journaliers et très rarement des « apprentis » pour les machines). Le chiffre d'affaires est très variable, généralement entre de 2 et 6 millions de francs CFA/mois. La valeur ajoutée/chiffre d'affaires est souvent supérieur à 30 %.

Ces entreprises se distinguent du secteur industriel par la part importante de certaines opérations manuelles, les niveaux d'investissement et les capacités de production parfois assez faibles et enfin leur appartenance, pour la plupart au secteur « informel » (entreprises non enregistrées et revenus non déclarés, employés sans contrat, ...). Elles ne peuvent cependant pas être incluses dans le secteur artisanal agroalimentaire qui, au Sénégal, est représenté par des entreprises de prestations de service et par les micro-entreprises de production (auto-emploi), souvent individuelles (alimentation de rue et restauration) dont les produits se conservent peu (produits humides) et ne sont pas conditionnés.

1.3 De nombreuses micro entreprises artisanales

L'étude des circuits d'approvisionnement de Dakar (et des villes secondaires) met en évidence l'existence d'un ensemble d'activités artisanales liées à la transformation, la préparation et la distribution des produits alimentaires. Cet artisanat, qui s'est développé spontanément joue un rôle important dans l'alimentation des centres urbains. Au-delà de sa fonction nourricière, ce secteur apparaît comme une source d'activités et de revenus pour une frange importante de la population urbaine paupérisée (particulièrement les femmes).

Le système *artisanal de prestations de service* est représenté par des petites unités privées principalement installées en milieu urbain et semi-urbain (ateliers de mouture avec parfois des prestations de broyage d'arachide en pâte) et par des activités en milieu rural de mouture (moulins communautaires), d'extraction d'huile (presses), de décorticage du riz. Ces activités sont le plus souvent exercées par des hommes.

Le système *artisanal marchand* (production et vente de produits transformés) constitué de micro-entreprises, le plus souvent féminines, est représenté par des activités traditionnelles en milieu rural et l'artisanat de rue et la petite restauration en milieu urbain. On dispose de quelques informations sur ce secteur grâce à des études récentes mais qui fournissent peu de données quantitatives. On perçoit cependant son importance, notamment à Dakar, comme source de revenus pour des familles défavorisées et comme réponse à une demande essentiellement urbaine de produits frais finis et semi-finis.

En milieu rural ces activités concernent notamment la production d'huile de palme et de palmiste, de noix de cajou, la transformation du poisson au niveau des centres de pêche artisanal (par fois semi-urbain), du mil en couscous et en sankhal, souvent à proximité des centres urbains...

L'artisanat marchand en ville est représenté principalement par des vendeuses¹ de mil décortiqué, de farine, de semoule, de couscous, de beignets de mil, d'arachides grillées, de lait caillé, de boissons traditionnelles,...et des vendeuses de plats dans la rue ou dans des gargotes et petits restaurants. Cette activité est souvent individuelle. Même si certaines opérations longues peuvent être réalisées à plusieurs et si parfois, la production est commercialisée en commun, les revenus sont individuels. Les femmes dominent largement ce secteur. Elles assurent les fonctions de production et de vente avec l'aide d'un ou plusieurs membres de la famille. Une part importante de la production est destinée au milieu urbain, parfois au milieu rural (huile de palme) et un peu à l'exportation dans la sous-région (poisson séché). Le capital, le niveau d'équipement (utilisation des ustensiles domestiques), le volume de production sont faibles. On observe l'émergence dans ce secteur de structures professionnelles dans les différentes filières et secteurs d'activités : Transfuleg (transformatrices de fruits et légumes), Fenapromer (Fédération nationale des transformateurs des produits de la mer), Fédération des transformateurs des produits de l'élevage, associa-

¹ Ce sont principalement des femmes qui exercent ces activités mais certaines activités sont plutôt « masculines » comme le lait caillé à partir de lait en poudre, la vente ambulante de boissons,...

tions de restauratrices, Aproval (association des professionnels de l'alimentation pour la valorisation des produits locaux),...

Le secteur agroalimentaire au Sénégal offre des possibilités de développement. Les micro et petites entreprises (MPE) déjà nombreuses ont des atouts pour s'implanter davantage sur le marché local. Elle représenteraient près de 90% des emplois du secteur (Papes). En effet ce secteur est d'une grande variété et joue déjà un rôle prépondérant dans l'économie nationale. Ses composantes sont multiples : unités de transformation, ateliers, commerçants et autres prestataires de service. Elles sont un élément essentiel de la vie économique, non pas seulement à cause de leur nombre et de leur variété, mais aussi parce qu'elles sont présentes dans tous les domaines de l'économie, qu'elles créent de la valeur ajoutée en valorisant le plus souvent des ressources locales, qu'elles constituent une source de revenus et d'emplois pour de nombreuses familles, qu'elles viennent compléter le secteur des grandes entreprises ou qu'elles servent de terrain d'essai aux innovations et adaptations..

2. Petit aperçu par filière et dynamique de structuration des MPEA

2.1 Les céréales locales (mil, maïs, sorgho, fonio)

Une vingtaine de petites entreprises regroupées au sein du Groupement TCL (transformateurs de céréales locales), ainsi que des groupements féminins proposent des produits en sachets, de longue durée de conservation (semoule, couscous, arrow, farines infantiles, ..). Certaines envisagent de se positionner sur les marchés d'exportation sous-régionaux et européens (marchés conventionnels, marchés ethniques et équitables). A côté de ce secteur, le secteur artisanal constitué de micro entreprises individuelles et de groupements propose surtout des produits prêts à l'emploi mais de faible durée de conservation (produits humides tels que le couscous de mil). Ce secteur joue un rôle important dans l'alimentation des villes. L'APROVAL (association des professionnelles de l'alimentation pour la valorisation des produits locaux) regroupe des micro entreprises et des restauratrices essentiellement implantées en milieu urbain (et plus particulièrement à Dakar). Il existe également des associations plus sectorielles telles que l'AFRES (association des femmes restauratrices du Sénégal).

2.2 Les fruits et légumes

Il existe de très nombreuses micro-entreprises artisanales de fabrication des boissons traditionnelles (jus de bissap, et plus rarement gingembre et tamarin – vendus dans des sachets noués et parfois par bassine pour les cérémonies), essentiellement à Dakar et dans les villes secondaires. L'activité menée par des femmes, dont les revenus sont faibles (1 000 à 1 500 F/j) constitue un complément aux ressources familiales ou un moyen pour les jeunes filles d'acquérir une certaine autonomie financière.

Les fruits font partie des secteurs dans lesquels les femmes rurales et urbaines s'investissent beaucoup par des actions de commercialisation et de transformation. Les pertes post récolte constatées en fruits ont en effet poussé certaines ONG (Organisation Non Gouvernementaux) ou institutions internationales à appuyer des groupements féminins pour mener des activités dans la transformation de ces produits en boissons, confitures, et sirops. Les techniques de transformation utilisées au sein de ces groupements féminins sont artisanales (fortement utilisatrices de main d'œuvre) mais permettent de fabriquer des produits, de bonne qualité et stables et compétitifs. Cette catégorie d'entreprises contrôle la part de loin la plus importante du marché des boissons traditionnelles stabilisées (emballés, pasteurisés ou non), sirops et confitures locaux. Elles rencontrent cependant des problèmes de commercialisation en raison du faible d'appui dans ce domaine, d'une forte

concurrence des boissons gazeuses (soutenues par une importante publicité) et produits importés (sirops, confitures) et aussi d'une faible consommation de certains produits (sirops, confitures) par les sénégalais qui limite le marché aux couches aisées (ayant voyagé), aux étrangers et aux réceptifs touristiques. Ces produits pourraient aussi trouver un débouché dans le commerce équitable.

Une quarantaine de ces unités se sont regroupés au sein de l'association Transfulég. Ils fabriquent essentiellement des sirops et jus de gingembre, tamarin, bissap, des confitures de bissap, mangues, papayes, des fruits séchés. De véritables petites entreprises émergent dans cette filière avec une meilleure maîtrise de la production et de la qualité, une plus grande professionnalisation (meilleure organisation de la production, renforcement des compétences, ...) des volumes de production plus importants. Elles adoptent une démarche commerciale avec une marque, une force de vente. Certaines de ces entreprises peuvent envisager d'exporter leurs produits dans la sous-région ou sur certains marchés spécifiques européens.

2.3 Les produits laitiers

Cette filière est beaucoup plus récente. Pourtant la transformation du lait est une activité traditionnelle. Les femmes d'éleveurs ont toujours transformé de petites quantités pour les marchés proches. Sur la base de ce savoir-faire traditionnel, une vingtaine de MPE individuelles ou communautaires (groupements féminins) se sont installées dans des villes secondaires des bassins de production laitiers. Elles proposent du lait pasteurisé, caillé, du fromage. La croissance de la production laitière, appuyée par le gouvernement, des projets et des ONG, entraîne un fort potentiel de développement de leurs activités.

On note cependant que ces petites entreprises sont souvent gérées par des hommes en relation avec des groupements d'éleveurs appuyés par la recherche (ISRA Institut Sénégalais de Recherches Agronomiques) et des ONG et sociétés de développement (Sodefitex, AFD Agence Française de Développement, VSF). Les unités peuvent ainsi bénéficier d'un approvisionnement plus régulier, notamment pendant la saison sèche. Les surplus de production liée à l'intensification et la vente aux minilaiteries à des prix plus rémunérateurs profitent surtout aux hommes (éleveurs comme transformateurs). Le développement de ces filières courtes, plus intensives, ont peu d'impact sur les femmes, traditionnellement très actives dans le secteur de la transformation du lait. Ce constat est valable pour d'autres filières (ex. produits halieutiques) où le gain de productivité et l'introduction d'équipements ont tendance à faire perdre aux femmes la maîtrise d'un secteur d'activités traditionnel. Cependant à côté des deux grandes fédérations de transformateurs de lait (dont une a moins d'un an), des organisations féminines se développent (notamment le Directoire nationale des femmes en élevage qui fédère des directoires régionaux) pour défendre leurs intérêts.

2.4 Les produits de la pêche

La transformation des produits halieutiques est très ancienne et localisée dans les centres de pêches le long de la côte sénégalaise. Les produits sont diversifiés : poisson fumé et séché, crevettes séchées, produits fermentés, ...

Les sites de transformation se trouvent à proximité des sites de débarquement. Les principaux sont ceux de Joal et Mbour sur la Petite Côte, Kayar sur la Grande Côte, St Louis et Dakar (Thiaroye/mer, Bargny Domine). Il existe par région une dominance de certains produits par rapport aux autres. Ainsi, le Guedj serait la principale production de Casamance et des Iles Saloum, le Ketiakh de la Petite Côte et le Sali de la Grande Côte.

Le secteur de la transformation artisanale est dynamique. Il montre des capacités d'adaptation par l'adoption d'innovations tant sur le plan technique (nouveaux équipements et procédés, diversification et spécialisation par zones), qu'organisationnel (regroupement, organisation de la commer-

cialisation) et social (insertion d'hommes dans le secteur qui pose cependant des problèmes² et de personnes originaires des pays voisins). Les activités de transformation sont assurées par de nombreuses femmes qui ont souvent créé des groupements au niveau des aires de transformation pour la commercialisation (centralisation des produits pour les commerçants) et l'accès au crédit.

On note cependant une qualité insuffisante liée en partie à l'adoption de pratiques (séchage incomplet) de transformation pour répondre à tous prix à la demande croissante des consommateurs. Se posent également des problèmes de financement (nécessité d'un fonds de roulement important pour l'achat de la matière première) et de revenus liés à l'irrégularité des prix et des bénéfices.

Utilisé en quantité, le poisson reste la principale source de protéines du Sénégal. Les produits transformés représentent une part importante dans cet apport. Les produits de fabrication artisanale sont une alternative à la consommation de poissons frais lorsque ces derniers ne sont pas disponibles ou que les prix sont trop élevés. Compte tenu de l'accroissement de la population, de l'amélioration du pouvoir d'achat et de la concurrence des exportations, la consommation locale de produits transformés devrait augmenter d'après les études réalisées à un taux légèrement supérieur à la croissance démographique (environ 4% l'an).

Il existe des flux à l'exportation, orienté vers les pays voisins du Sénégal. En 1996, le BCPH² évaluait la quantité totale de produits transformés traditionnellement exportés dans la sous-région à environ 4 100 tonnes. Notons que ce volume ne tient pas compte des flux informels qui représentent la majorité des exportations de la sous-région. Comme pour la demande intérieure, la demande des marchés de la sous-région porte principalement sur les petits pélagiques (transformés ou congelés). Même si les pays de la sous région ont une préférence alimentaire pour les produits fumés comme le Métorah ou le Bonga (petit pélagique fumé à chaud et non salé), les flux les plus importants se situent au niveau des produits comme le Ketiakh. Par ailleurs, le Métorah et le Sali ne sont pratiquement pas consommés au Sénégal mais destinés à l'exportation vers la sous-région.

Certains produits transformés traditionnels sont exportés par les circuits informels vers les marchés ethniques des grandes villes européennes et des Etats Unis. Ces flux concernent essentiellement les poissons fumés ou séchés expédiés en petites quantités. Généralement, ce sont des particuliers qui voyagent avec quelques paniers de produits.

Il existe dans cette filière plusieurs organisations professionnelles, notamment :

- ▷ la FENAGIE PECHE (Fédération Nationale des GIE³ de pêche du Sénégal), membre du CNCR (Conseil National de Concertation des Ruraux), créée en 1990 par des pêcheurs, micro mareyeuses et transformatrices des produits de la pêche ;
- ▷ la FENATRAPROMER (Fédération Nationale des Transformateurs de Produits de la Mer) créée en 1999 est composée d'hommes et de femmes pêcheur et mareyeurs à travers 10 fédérations nationales, 30 fédérations départementales, 90 fédérations d'arrondissement dans le secteur de la pêche maritime, la transformation et la distribution ;
- ▷ la FENATRAMES (Fédération Nationale des Transformatrices Micro Mareyeuses du Sénégal), créée en 2001

² L'introduction de fours améliorés pour le kétiakh s'est traduit par un intérêt des hommes pour cette production. Leur capacité d'investissement plus élevés a favorisé leur insertion.

² Bureau de contrôle des produits halieutiques

³ Groupement d'Intérêt Economique

2.5 Les autres produits alimentaires

Les autres produits alimentaires proposés par les MPE sont la pâte d'arachide, les arachides grillées, les noix de cajou, les plantes médicinales séchées, les épices et condiments (piment, sel et sel iodé, vinaigre)... Ces produits sont vendus par des femmes dans la rue ou par des petites entreprises des différentes filières qui diversifient ainsi leur gamme de produits. Il existe cependant quelques petites entreprises spécialisées (vinaigre, sel iodé emballé, arachides grillées, ..).

L'huile de palme, le beurre de karité, l'huile d'arachide, le nététo sont produits dans les villages, par des groupements très isolés sur le plan de l'accès au conseil et à l'information. Ces filières sont le plus souvent contrôlées par des commerçants qui collectent les produits dans les villages et les marchés ruraux et parfois achètent même la matière première et confient la transformation aux femmes sous forme de prestations de service (cas de la transformation du néré en nététo).

Cet aperçu rapide montre le dynamisme des filières mais la structuration est souvent récente et encore dans l'ensemble peu « efficace ». Une des grandes difficultés est l'hétérogénéité des entreprises (micro et petites entreprises – artisanales et semi-industrielles - urbaines et rurales) qui évoluent dans un environnement très différent avec des contraintes, des moyens de production, des besoins d'information hétérogènes. Ceci constitue un frein à la fédération par filière qui a été souvent impulsée de l'extérieur sans toujours une réelle motivation à la base.

Les petites entreprises (ou entreprises semi-industrielles) agroalimentaires ont d'ailleurs engagé une réflexion sur la création d'une association professionnelle qui leur donnerait les moyens de défendre leurs intérêts. Les critères retenus pour l'artisanat les incluent de ce secteur et elles ne souhaitent d'ailleurs pas forcément y être rattachées. Elles veulent pouvoir défendre leurs intérêts propres, très différents des micro-entreprises.

Ces dernières relèvent en théorie de l'artisanat mais sont pour l'instant assez peu prises en compte. Plus petites que les entreprises des autres filières artisanales, ces entreprises souvent individuelles (ou groupement) dirigées par des femmes ont moins facilement accès à l'information (avec notamment un fort taux d'analphabétisme qui ne facilite pas cela) et ne bénéficient généralement pas des appuis accordés à l'artisanat, notamment en milieu rural. LE PROMER peut contribuer à élaborer des outils, des méthodes, des dispositifs spécifiques d'accès au conseil, à la formation (professionnelle) et à l'information.