

Le paysage des entreprises agroalimentaires en Afrique de l'Ouest

Cécile Broutin (broutin@gret.org), Martine François

► Cécile Broutin est responsable de programme développement agricole et filières agroalimentaires au Gret.

► Martine François est responsable de programme agriculture et alimentation durables au Gret.

► Pour en savoir plus, vous pouvez également lire : Broutin C., Barlet F., François M., Astarid G., *Comment développer les métiers agroalimentaires en Afrique subsaharienne? Rapport de synthèse d'études de cas au Cameroun, Ghana, Madagascar et Sénégal*, 112 p., 2013.

EN AFRIQUE DE L'OUEST, développer le secteur agroalimentaire permettrait de répondre au double défi d'approvisionnement des marchés urbains et de création de revenus et d'emplois. Quelles sont les caractéristiques et contraintes de ce secteur ? Peut-il jouer un rôle moteur pour l'agriculture familiale (accès au marché et hausse de la valeur ajoutée locale) ?

LES MICRO-ENTREPRISES jouent un rôle central dans l'approvisionnement des villes en visant des marchés de masse. Elles se caractérisent par leur petite taille (activités individuelles ou familiales, 1 à 2 personnes), par la mise en œuvre de procédés simples issus du savoir-faire culinaire souvent transmis de mère à fille. La vente se fait directement, en vrac, dans la rue et sur les marchés de produits secs et humides (prêts à consommer). Elles ont recours à l'artisanat de prestation de services pour les opérations mécaniques (ateliers de décortilage, mouture, râpe, pressage, etc.). Ces ateliers sont nombreux en milieu urbain et rural et constituent un secteur d'activité essentiellement masculin.

Les produits commercialisés sont souvent d'origine locale et très diversifiés : sorgho, maïs et riz locaux (grains décortiqués, semoules, farines, couscous, bières, etc.), racines et tubercules (semoules, farines, bâtons, cossettes de manioc, etc.), poissons et viandes fumés et/ou séchés, huiles d'arachide ou de palme non raffinées, lait fermenté, beurre, fromage séché, jus de fruit traditionnels, etc. Quelques aliments sont à base de produits importés comme le pain artisanal en milieu rural et les beignets (à base de blé) ou encore le lait caillé (à base de lait en poudre).

Un secteur dynamique de micro-entreprises artisanales souvent informelles. Ce secteur représente plusieurs milliers de personnes en milieu urbain, et des activités saisonnières dans les villages. Les produits artisanaux représentent des marchés beaucoup plus importants que le secteur industriel. Au Cameroun, les ventes d'huile de palme artisanale sont de l'ordre de 52 milliards de CFA, devant celles des grandes huileries du pays (environ 43 milliards).

Les États et leurs partenaires considèrent souvent leur intervention sur le secteur comme difficile et peu pertinente, du fait du manque de structuration, du grand nombre d'unités, et de la faible rémunération du travail. Il constitue pourtant une source de revenus et d'auto-emplois pour de nombreuses familles. Or, la modernisation de ce secteur est essentielle pour l'adapter à de nouvelles formes de commercialisation en ville. La question de la qualité sanitaire et de son amélioration en sont des points cruciaux.

De grosses industries encore peu nombreuses. Les grandes entreprises sont peu nombreuses en Afrique de l'Ouest. Elles sont actives dans les filières « boissons » (bières, jus de fruits à base de pulpe importée, boissons gazeuses sucrées à base de préparations importées, eaux minérales), farine, biscuits, pâtes

(minoteries, biscuiteries à partir de blé importé), produits laitiers (yaourt, lait UHT à partir de poudre de lait importée), sucre, concentré de tomates, huiles, condiments (mayonnaise, cubes).

Elles se positionnent sur des marchés « de masse » et valorisent peu la production locale hormis pour la production de sucre et de l'huile de palme (plantations appartenant à l'industrie) et quelques industries dans le cadre du développement de l'agriculture contractuelle (concentré de tomates par exemple). On notera dans la filière lait, l'implantation ou le rachat d'usines de transformation par des grands groupes internationaux en Afrique de l'Ouest. Leur objectif principal est d'y fabriquer des produits laitiers à partir de poudre de lait réengraissée importée (et parfois d'une petite part de lait local).

C'est le cas notamment au Ghana où on compte de nombreuses grandes entreprises internationales opérant aux côtés des entreprises de transformation plus traditionnelles, comme par exemple : Nestlé (produits du maïs, laits et nourritures infantiles), Unilever (huiles végétales, margarines), PZ Ltd (lait en poudre et épices), Pomasidor (ancien Wonder Foods : laits en poudre et produits laitiers), Heinze, Heineken, South African Breweries, Trusty Foods, Coca Cola, Pepsi Cola. C'est dans les filières à l'export que l'on trouve le plus de grandes industries agroalimentaires qui investissent massivement (Cadbury ou Barry Callebaut dans la filière cacao au Cameroun).

Entre les deux, le lent développement des petites et moyennes entreprises industrielles. Individuelles ou collectives, les petites entreprises industrielles se caractérisent par une main d'œuvre salariée peu nombreuse (de 5-10 à 50 personnes pour les plus grosses quand les opérations restent manuelles) et le recrutement de personnel pour la vente, la gestion et la conduite de petites machines (mécanisation d'au moins une opération unitaire : décortilage, tamisage, mouture, presse, etc.). Elles transforment la production locale pour répondre à une nouvelle demande urbaine en produits « traditionnels » sans risques sanitaires, emballés et étiquetés. Cette demande émane de ménages plutôt aisés : c'est donc des marchés de niche mais en évolution.

Ces entreprises sont partiellement formalisées (paiement de la patente, enregistrement au registre du commerce), mais rarement en règle par rapport à la législation du travail et la fiscalité. Elles ne sont pas issues du milieu artisanal. Les dirigeants sont d'anciens salariés devenus entrepreneurs, ou des entreprises collectives de femmes ayant bénéficié de l'appui de

Marchés des produits alimentaires (exemples en Afrique subsaharienne)

Source : Grandval F., Broutin C., Delmas P., *Comprendre la demande des villes pour valoriser les produits locaux*, in *Revue Grain de sel* n°58, avril-juin 2012, pp. 5-7 d'après des données de l'étude de Tchamda Claude (Afristat, Bamako), Fall Madior (Afristat, Bamako), Thirion Marie-Cécile (AFD, Paris), Bricas Nicolas (Cirad, Montpellier). (2012), *Importance et structure du marché alimentaire en Afrique de l'Ouest*.

| Pays | Marché des produits traditionnels (FCFA) | Marchés des produits industriels (FCFA) |
|--------------|--|---|
| Bénin | Boissons traditionnelles : 9 milliards | Boissons industrielles : 7 milliards |
| | Poisson séché : 14 milliards | Poisson frais : 7 milliards |
| Burkina Faso | Dolo : 14 milliards | Bière industrielle : 5 milliards |
| | Produits transformés à base de manioc : 29 milliards | Pain de blé : 62 milliards |
| Cameroun | Huile de palme rouge : 52 milliards | Huiles industrielles raffinées : 43 milliards |

programmes de développement ou d'ONG. Certains groupements atteignent des marchés d'exportation (par exemple sur le beurre de karité) avec des certifications bio et/ou équitable qui permettent d'obtenir de meilleurs prix pour les produits (lire aussi pages 19-21). Alors que le secteur de la micro-entreprise est essentiellement féminin, celui de la petite entreprise est aussi investi par des hommes.

Les petites entreprises se trouvent dans les centres urbains ou à la périphérie (pour bénéficier de l'accès à l'électricité), au Sénégal, au Cameroun, au Ghana ou encore au Burkina. Elles mettent sur le marché des produits conditionnés à base de céréales (farine, semoule, couscous, etc.), de manioc et de légumineuses ou encore des jus de fruits, des laits fermentés, et des produits forestiers non ligneux transformés.

Des moyennes entreprises, plus rares dans le secteur formel. Les moyennes entreprises ne semblent pas se développer beaucoup. Du fait de leur capacité de production, elles visent généralement des marchés de masse (lait, eau en sachet, condiments, pâte d'arachide) et entrent en compétition avec les grosses industries. Si au Ghana elles se sont développées dans des filières

locales avec l'appui de l'État, pour la transformation des céréales (farine de riz et de manioc, boulangerie), du manioc (séché, en farine et pâtisseries), des fruits (en jus et confitures), des légumes (concentré de tomates, légumes en conserve), et la production d'alcools locaux (par exemple les distilleries Kasapreko et Gihoc), cela est plus rare dans les autres pays.

Ces entreprises de taille moyenne ont des difficultés pour collecter des volumes suffisants de matière première du fait d'une production souvent atomisée et qui a du mal à croître suffisamment vite pour répondre au besoin de l'entreprise, notamment dans le cas de la production laitière.

Celles qui valorisent la production locale ont des difficultés à répondre à toutes les exigences en matière de législation fiscale et de législation du travail. Elles sont difficilement compétitives face à des industries qui transforment la matière première importée, souvent moins chère. La capacité à valoriser la production se situe davantage au niveau des micro et petites entreprises agroalimentaires. Elles sont la base d'un véritable secteur privé en mesure d'augmenter la valeur ajoutée des filières, d'approvisionner les marchés et de générer des emplois en zones rurale et urbaine. ➔

Activités de transformation par des groupements

LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE se caractérise aussi par l'importance de groupements productifs, généralement féminins, en milieux rural et urbain. On distingue deux grands types :

– D'une part, *les groupements de transformatrices individuelles* sur un même lieu de travail et généralement aux mêmes moments. Chacune dispose de sa propre matière première et reste propriétaire de sa production. Le caractère collectif de l'activité est lié à la mise en commun d'équipements, ou à l'approvisionnement en matières premières et à l'entraide entre les transformatrices. La commercialisation peut se faire collectivement (vente groupée) mais la rémunération dépend du volume de production.

– D'autre part, *les collectifs de production, généralement associatifs, appelés parfois « entreprises communautaires »* où la propriété de la matière première, des consommations intermédiaires et des équipements est commune. Ils sont identifiables par un nom et par une responsable. Le produit des ventes est réparti entre les membres selon des règles propres. Il est partiellement ou intégralement géré par le groupement pour financer ses activités ou mettre en place un fonds de crédit rotatif.

En termes de volumes et d'équipements, certains groupements peuvent être équivalents aux petites entreprises. Leur fonctionnement et stratégies sont plus proches des micro-entreprises, leur dimension sociale est mise en avant.



© Cécile Broutin

Vente de riz en Guinée

☞ **L'exemple des petites entreprises au Sénégal.** *Free Work Service* à Dakar est une entreprise individuelle de transformation de produits agricoles. Elle emploie 32 permanents et un nombre variable de journaliers. Sa capacité de production est de 18 000 litres de jus par mois et de 3 000 à 4 000 sachets de 25 cl de jus naturel par jour. Le bissap est acheté sous contrat avec des producteurs sénégalais. Le gingembre venant du Mali et les autres fruits sont achetés au niveau des commerçants ambulants (production sénégalaise ou pays voisins). Les différentes opérations sont réalisées manuellement, sauf pour le conditionnement. La distribution est assurée par la boutique du centre-ville de Dakar et par deux autres boutiques. L'entreprise *Free Work Service* propose plus de 40 produits locaux différents.

Avec une capacité de production de 100 à 220 litres de jus, l'entreprise *Maria Distribution*, à Dakar, reçoit des commandes des ménages pour les cérémonies familiales, et des hôtels. Elle vend également ses produits dans les boutiques de quartier, de station-service ou les restaurants. Elle a bénéficié d'un contrat avec la chaîne *Leader Price*, pour la vente de 3 500 à 4 000 litres de jus par an, 3 500 litres de sirop et 1 000 à 1 500 kg de confiture par mois. Pour les approvisionnements en matières premières, le groupement d'intérêt économique a établi un contrat avec des groupements de la région de Tambacounda.

Une petite entreprise de transformation du manioc de la région de Kumasi (Ghana). L'entreprise *Joss Mah* a débuté en 2005 avec la production de maïs et de manioc. La gestionnaire, retraitée du secteur

bancaire et mariée au chef traditionnel de la région d'Ashanti, a ensuite créé une unité de transformation du manioc (construction d'un bâtiment et achat de machines dans le cadre d'un projet). Elle produit du gari et de la farine de manioc de haute qualité. Son objectif est d'intensifier la production. La société traite 18 tonnes de manioc frais par semaine. Elle vend localement le gari, et l'exporte indirectement, via des intermédiaires qui assurent les fonctions de commercialisation et qui lui font des commandes pour le marché anglais (30 % de sa production). Elle achète 30 % de sa production aux agriculteurs locaux. *Joss Mah* compte viser les supermarchés, une fois que la certification du Conseil Food and Drug (agence du gouvernement ghanéen responsable de l'inspection, de la certification et de la distribution des produits alimentaires et médicaments) sera obtenue.

En 2005, 10 agriculteurs travaillaient pour l'entreprise (ils sont liés par des contrats d'achat) qui les a formés aux bonnes pratiques de production. En 2010, l'entreprise comptait 25 employés (15 personnes dans la production et 10 dans la transformation). Plusieurs difficultés sont apparues, comme la rotation du personnel (lorsque le personnel est bien formé, il quitte l'entreprise pour mener sa propre activité) ou l'équipement. Il est difficile de trouver au Ghana des modèles d'équipements adaptés aux petites industries. *Ghana Regional Appropriate Technology Industrial Service* (Gratis), une ONG spécialisée dans la fabrication et la diffusion d'équipement pour les micros et petites entreprises, a ainsi conçu un équipement pour la cuisson du gari plus petit que le matériel importé, et moins cher. ■