



GRET

ENDA-GRAF

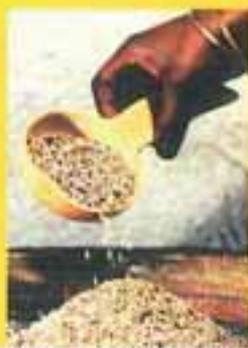
INNOVATIONS POUR LA PROMOTION DES CÉRÉALES LOCALES

Reconquérir les marchés urbains

Cécile Broutin, Khanata Sokona

avec la collaboration de Blaise Diadhiou, Aly Saleh Diop, Philippe Dudez,
Marc Fégueur, Fatou Ndoye, Pape Seck, Moustapha Sène, Babacar Touré

UNION EUROPÉENNE



REPUBLIQUE DU SÉNÉGAL

INNOVATIONS POUR LA PROMOTION DES CÉRÉALES LOCALES Reconquérir les marchés urbains

Cécile Broutin (Gret), Khanata Sokona (Enda-graf)

avec la collaboration de Blaise Diadiou (Acc Afrique), Aly Saleh Diop (Iris), Philippe Dudez (Gret),
Marc Féguier (LAE), Fatou Ndoye (Enda-graf), Pape Seck (Enda-graf), Moustapha Sène (Brc), Babacar Touré (Enda-graf)

GRET

ENDA - GRAF

Édité avec l'appui du Programme de promotion des céréales locales du Gouvernement du Sénégal et de l'Union européenne.

Ont également contribué à cet ouvrage, pour leurs commentaires sur les textes :
Hélène Gay (Gret), Philippe Laura , Philippe Lavigne-Delville (Gret), Élisabeth Paquot (Gret),
Gidéon Prinsler Omolu (Enda), Ibrahima Senghor.

Photos : Djibril Sy, BPC-PVCI.

Maquette et mise en page : Imédia, Dakar (tél. : 680 12 10)

SOMMAIRE

- 5. Avant propos
- 9. Introduction

- 13. PARTIE 1. LES CÉRÉALES LOCALES FACE AU RIZ**
- 15. Une consommation urbaine polarisée sur le riz importé
- 18. La possible reconquête des marchés urbains
- 24. Des secteurs de transformation à fort potentiel
- 33. Adapter l'offre à la demande : les hypothèses du programme

- 37. PARTIE 2. DIVERSIFIER ET ACCROÎTRE L'OFFRE EN PRODUITS TRANSFORMÉS**
- 39. Améliorer l'offre des petites entreprises
- 56. De nouveaux biscuits à base de céréales locales
- 58. La promotion du pain à base de farine composée
- 62. Des céréales locales dans la restauration et l'artisanat de rue

- 65. PARTIE 3. LA PROMOTION POUR STIMULER LA DEMANDE**
- 67. Bâtir une véritable stratégie de communication
- 70. Des ajustements successifs

- 75. PARTIE 4. SUIVRE LE MARCHÉ ET LA CONSOMMATION**
- 77. Panels consommateurs et distributeurs : des outils d'observation
- 82. Informations sectorielles : boulangeries et ateliers de mouture
- 85. Mieux comprendre le marché cérééalier par le suivi des prix

- 87. PARTIE 5. LA RECONQUÊTE DES MARCHÉS : SUCCÈS ET LIMITES**
- 89. Les céréales locales progressent dans les habitudes alimentaires
- 92. Un marché et des entreprises qui se développent
- 99. Le biscuit *Sakan* : un succès remis en cause
- 100. Boulangeries : des résultats positifs, mais encore timides
- 101. Artisanat : diversification et amélioration de la qualité

- 105. PARTIE 6. PARTAGER ET DIFFUSER LES ACQUIS**
- 107. La pertinence d'une démarche de pilotage par l'aval
- 110. Un dispositif d'appui aux petites entreprises efficace
- 112. Adapter la démarche à d'autres contextes

- 117. GLOSSAIRE
- 120. SIGLES ET ACRONYMES
- 122. BIBLIOGRAPHIE
- 127. ANNEXES
 - 129. Annexe 1. Le programme de promotion des céréales locales
 - 133. Annexe 2. Les entreprises suivies par le programme
 - 136. Annexe 3. Questionnaire du panel des consommateurs
 - 144. Annexe 4. Questionnaire du panel des distributeurs

AVANT-PROPOS

Le Sénégal importe aujourd'hui encore près de la moitié de sa consommation en céréales, dont 500 000 tonnes de riz et 200 000 tonnes de blé par an. Cette situation de dépendance due aux habitudes alimentaires des Sénégalais – notamment les citadins – entraîne un déséquilibre important de la balance des paiements. Elle représente également une perte en termes d'opportunités et de revenus pour les producteurs ruraux et pour les opérateurs de la transformation et de la distribution de produits alimentaires.

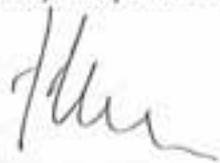
Pour inverser cette tendance, le Gouvernement du Sénégal a mis en œuvre une politique de relance de la production céréalière. Pour l'accompagner, la Commission européenne a accordé, au titre de l'aide de substitution de l'aide alimentaire, une subvention pour l'exécution d'un programme intitulé «Programme de promotion des céréales locales» (PPCL). Après une phase test d'un an, la Commission européenne a mis à la disposition du PPCL une enveloppe financière de 1,5 million d'euros, soit 1 milliard de francs CFA, pour une période de trois années (1997-2000). Son objectif est d'augmenter le niveau de consommation de céréales locales des populations urbaines, notamment à Dakar. Pour cela, le PPCL appuie le développement et la diversification des activités de transformation des céréales locales (mil, maïs, sorgho) et du niébé, afin que les entreprises artisanales, semi-industrielles (petites entreprises) et industrielles (biscuiteries et boulangeries) mettent sur le marché des produits de qualité, adaptés aux exigences des consommateurs.

Ce programme prolonge les efforts du Gouvernement du Sénégal en agissant sur le levier de la consommation. Il traduit également la volonté du Gouvernement et de l'Union européenne de favoriser la recherche de solutions durables à l'insécurité alimentaire, en tenant compte, avant tout, de l'accessibilité économique des denrées alimentaires pour les populations. Les outils de la Commission européenne s'intègrent ainsi dans les politiques du Gouvernement et contribuent financièrement au développement du pays, à travers les objectifs prioritaires que sont la lutte contre la pauvreté, un développement rural durable, l'amélioration de la sécurité alimentaire et le développement du secteur privé.

Le PPCL prend en compte l'importance du secteur informel, ou «économie populaires», son potentiel de génération de revenus et d'emplois, et ses capacités d'innovations socio-économiques. Ceci justifie l'appui particulier qui lui est accordé, dans un objectif d'amélioration durable des conditions de vie et de travail. Il s'agit notamment de faciliter l'accès aux facteurs de production (technologies, financement, conseils, information) et aux marchés, de renforcer les capacités des acteurs du secteur privé – notamment le pouvoir de négociation des groupes marginalisés –, de contribuer à l'organisation des secteurs économiques et sociaux de la société civile en général. Le PPCL se situe donc à la fois sur les terrains du développement social et du développement économique.

Il faut souligner, enfin, que le programme mobilise un réseau de compétences diversifiées, tant sénégalaises qu'européennes, issues pour la plupart du secteur privé dans un souci de pérennité des actions entreprises.

Pour la Commission européenne
Le Chef de Délégation
en République du Sénégal



Thierry de Saint Maurice

Pour le Gouvernement du Sénégal
Le Ministre d'État
Ministre de l'Agriculture



Robert Sagna

INTRODUCTION

Avec 500 000 tonnes de riz et 200 000 tonnes de blé importées chaque année en moyenne, le Sénégal détient le record des importations de céréales en Afrique de l'Ouest. Après cent ans de consommation de brisures de riz importé, ces chiffres ne sont guère étonnants. Mais ils pèsent fortement dans une balance commerciale déjà déficitaire. Comment renverser cette tendance lourde où se combinent une stagnation de la production de céréales locales et une préférence nette des consommateurs pour le riz, surtout en ville ?

Cette publication relate l'histoire et analyse les résultats d'un programme d'appui à la transformation et consommation des céréales locales au Sénégal, programme initié en 1993 par Enda-graf et le Gret. Ce programme a fait le pari de relancer la filière céréalière au Sénégal en agissant sur la consommation, avec l'hypothèse qu'une forte croissance de la demande entraînerait, en réponse, une croissance de la production.

Les actions se sont concentrées sur les villes de Dakar et de Thiès, où le potentiel de développement de la consommation de céréales locales est le plus important. La moitié des importations de riz seraient en effet destinées à la ville de Dakar. Ce choix est d'autant plus logique que la consommation en milieu rural a tendance à se calquer sur celle du milieu urbain.

Les interventions concernent toutes les filières de transformation, et tous ses acteurs. Elles privilégient néanmoins «les petites entreprises semi-industrielles», à mi-chemin entre l'artisanat et l'entreprise industrielle. Très dynamique, ce secteur émergent a été très peu appuyé jusqu'à présent. Il possède pourtant une importante capacité à innover et un fort potentiel de développement.

Accroître et diversifier l'offre, valoriser l'image des produits, suivre les marchés et la consommation

Malgré l'engouement pour le riz, les céréales locales disposent de sérieux atouts. Relancer leur consommation implique de lever tous les freins qui limitent actuellement l'achat de céréales locales par les familles.

C'est l'inadaptation de l'offre actuelle aux demandes et besoins des consommateurs qui constitue le frein majeur. Les céréales locales sont longues et difficiles à préparer. Les produits «prêts à l'emploi» sont peu nombreux et relativement chers. Proposer une nouvelle gamme de produits transformés à base de céréales locales, de bonne qualité, à des prix acceptables a donc constitué un enjeu majeur du programme.

L'autre frein à la consommation provient du manque de diversité des plats préparés à base de céréales locales, alors que la demande des consommateurs s'oriente de plus en plus vers une diversification de l'alimentation. Le programme a donc travaillé sur la mise au point et la diffusion de nouvelles recettes à base de céréales locales.

Enfin l'image des céréales locales est associée à celle d'un produit traditionnel. Le marketing et les campagnes de communication ont constitué une activité importante du programme, afin de donner une nouvelle image, plus moderne, des céréales locales, tout en assurant la promotion de différentes marques qui constituent des labels de qualité. Une véritable stratégie de communication a ainsi été mise en place. Elle combine campagnes médiatiques et actions de promotion de proximité.

Proposer une nouvelle gamme de produits transformés à partir de céréales locales, diversifiés, de qualité et vendus à des prix acceptables pour les consommateurs implique de mener un travail de proximité en même temps qu'un travail de fond auprès des entrepreneurs : accès au crédit, innovations techniques, qualité de la production, réseaux de distribution et commercialisation, approche marketing, gestion de l'entreprise, des investissements et des ressources humaines... Le programme a choisi de répondre à la diversité des besoins des entreprises afin de les aider à se déve-

lopper sur des bases plus professionnelles et à conquérir de nouveaux marchés en apprenant à mieux répondre à la demande des consommateurs.

Dans les petites entreprises, l'entrepreneur joue un rôle central et cumule souvent toutes les fonctions. Aussi le programme a construit un réseau de compétences spécialisées qui proposent un conseil «généraliste» et des conseils plus pointus aux petits entrepreneurs. Ces derniers restent ensuite seuls maîtres à bord de leur entreprise. Au-delà du développement de chaque entreprise, c'est une nouvelle habitude de recours à des conseils spécialisés que le programme a ainsi cherché à mettre en place.

Le suivi du marché des céréales et de la consommation occupe un rôle central dans le dispositif d'appui. Il assure l'articulation entre les différentes composantes du programme. Il fournit les informations indispensables pour un conseil pertinent aux entreprises, comme par exemple l'adaptation de la politique de marketing (produit, prix, distribution, promotion) de chaque entreprise au marché visé. Il est également utilisé pour préciser le contenu des messages de communication et mesurer l'impact des actions. Il constitue enfin un outil d'évaluation et de suivi du programme qui permet de réorienter rapidement les actions.

Des changements significatifs

Les moyens financiers limités et la courte durée du programme ne permettent pas de prétendre à un changement radical des comportements alimentaires. Le riz occupe toujours une place prédominante dans la consommation des Dakaïois. Néanmoins, les évolutions sont tangibles, aussi bien sur le plan des habitudes alimentaires des citoyens que de la professionnalisation et du développement des petites entreprises agroalimentaires.

La consommation de céréales locales à Dakar se situerait ainsi à environ 50 000 tonnes en 1998. Ceci ne représente encore bien sûr qu'un faible volume par rapport à celui du riz. Mais les enquêtes auprès des consommateurs montrent une nette augmentation de la consommation de céréales locales transformées dans les familles dakaroises et une bonne notoriété des produits vendus en sachets.

Les petites entreprises constituent les principales bénéficiaires du programme. Elles ont beaucoup diversifié leur gamme des produits et commercialisent des produits innovants : farines infantiles, biscuits à base de mil, *sangal* de maïs, bouillon à base de mil...

Le *sangal* de mil reste le produit leader, mais les produits roulés disposent d'un potentiel de développement important et le marché est loin d'être saturé. Les entreprises, dont les compétences ont été renforcées, sont rentables et créent des emplois. Elles s'organisent pour mieux défendre les intérêts de la profession vis-à-vis de leurs différents interlocuteurs. Tous ces éléments positifs ne doivent cependant pas faire oublier que les entreprises restent fragiles et très dépendantes de l'approvisionnement et du prix de la matière première.

Les biscuits industriels *Sakan* ont bien pénétré le marché grâce à une campagne de promotion ciblée sur une clientèle populaire. Le produit est bien positionné, même s'il est concurrencé depuis fin 1998 par des biscuits importés aux prix compétitifs.

L'utilisation de céréales brutes a augmenté dans le secteur de la boulangerie. Les efforts de promotion commencent à porter leurs fruits. Ainsi en juillet 1998, 63% des boulangeries de Dakar proposaient du «pain riche», dans lequel la farine de mil se substitue à une partie de la farine de blé. Les actions restent néanmoins trop récentes pour avoir un effet significatif sur les quantités de mil transformé.

Le programme a privilégié le secteur de la restauration comme moyen de faire évoluer les habitudes alimentaires des consommateurs. De nouveaux plats à base de céréales locales ont ainsi été introduits dans les cartes de vingt restaurants de Dakar. Les actions de développement des services «traiteurs», qui proposent des buffets à base de produits locaux, ont également été un succès.

Nombreuses sont les transformatrices qui vendent directement dans les marchés ou dans la rue des produits céréaliers transformés à faible durée de conservation. Mais la méconnaissance du secteur, son caractère diffus et peu structuré ne facilitent pas l'organisation des actions. Les

transformatrices du secteur artisanal ont amélioré leurs compétences et accru leurs revenus, mais l'impact reste encore difficile à apprécier avec précision.

Une méthodologie transférable

Le programme a permis d'expérimenter de nouvelles méthodes d'appui. Approche de la filière par l'aval, synergie des actions d'amélioration de l'offre et de promotion, effet de «feed back» par le suivi du marché, valorisation des potentialités de chaque secteur de la transformation constituent des acquis méthodologiques importants. Au-delà de la filière des céréales et de la zone géographique concernée, ces acquis peuvent inspirer de nouvelles méthodes de travail.

L'option prise par le programme de mobiliser et de former un réseau de compétences externes, à même d'apporter des conseils diversifiés aux petits entrepreneurs a donné de bons résultats. D'une part ces derniers, souvent réservés au départ, sont de plus en plus demandeurs de conseils extérieurs, conseils dont ils ont impérativement besoin pour se développer ; d'autre part le programme a permis que se crée un véritable vivier de compétences en appui à la petite entreprise, compétences qui pourraient continuer à être mobilisées par la suite, en dehors de toute intervention d'une «structure projets». Mais ceci impliquerait qu'une solution durable soit apportée au financement de ces prestations.

Moyennant des adaptations au contexte, les acquis méthodologiques du programme sont utilisables dans d'autres situations. Les facteurs de réussite tiennent à la démarche itérative du programme, à la rigueur de la coordination, à la fonction de médiation entre les différents partenaires, à la souplesse du fonctionnement administratif.

Enfin, la collaboration entre ONG du Sud (Enda-graf) et du Nord (Gret) constitue aussi une dimension importante du programme. La complémentarité des approches, le partage des savoir-faire, la capacité à mettre en commun les réseaux relationnels, l'ancrage fort sur le terrain sont les atouts propres des ONG pour mener à bien ce type d'intervention.

LE RÉCIT D'UN PROGRAMME, DES ENSEIGNEMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Cette publication s'adresse à tous ceux qui s'intéressent au développement des filières agroalimentaires : acteurs institutionnels, bailleurs de fonds, entrepreneurs.

Plutôt que de proposer un guide méthodologique qu'il faudrait suivre pas à pas, ce livre «raconte» une expérience, avec ses originalités, ses succès, ses limites. Le lecteur n'y trouvera pas de «recettes de cuisine», mais le bilan d'une expérience vécue qui pourra inspirer ses propres pratiques.

La première partie décrit le contexte et la situation de la filière des céréales locales au commencement du programme. Les hypothèses de travail du programme, les objectifs et les méthodes d'intervention ont été bâtis sur la base de ce diagnostic.

Les parties suivantes présentent les trois grands types d'activités du programme : la diversification et l'accroissement de l'offre en produits transformés, la promotion des produits à bases de céréales locales et le suivi du marché et de la consommation.

Enfin, la dernière partie tire les enseignements du programme. Elle répond en particulier à quatre questions : quels sont les effets des interventions sur la consommation de céréales locales à Dakar ? Quels enseignements méthodologiques peut-on en tirer ? Quelles sont les limites et les évolutions nécessaires des activités ? A quelles conditions le programme est-il reproductible ?

La mise en œuvre de ce programme a également permis de mieux comprendre les logiques et les stratégies des différents acteurs impliqués. Cette analyse pourrait faire l'objet d'une publication ultérieure.

PARTIE 1

LES CÉRÉALES LOCALES FACE AU RIZ

1. Une consommation urbaine polarisée sur le riz importé
2. La possible reconquête des marchés urbains
3. Des secteurs de transformation à fort potentiel
4. Adapter l'offre à la demande : les hypothèses du programme

1. Une consommation urbaine polarisée sur le riz importé

Au Sénégal, le marché des céréales est fortement marqué par plus de cent ans de consommation de brisures de riz importé et par une stagnation de la production locale, situation héritée de la colonisation et des choix de politiques agricoles après l'indépendance du pays. Le déficit vivrier est aussi fortement lié aux modes de consommation des habitants des villes : l'utilisation de produits importés y est particulièrement élevée (la moitié des importations de riz serait destinée à Dakar). Si le riz présente des avantages certains, les céréales locales disposent d'atouts pour reconquérir le marché urbain.

1.1. Cent ans d'importations massives de riz au Sénégal

Le Sénégal détient le record d'importations de céréales en Afrique de l'Ouest. En 1994, il importe 400 000 tonnes de riz et 200 000 tonnes de blé, soit près de la moitié de sa consommation en céréales : son taux d'autosuffisance alimentaire¹ est de 55 %. Le riz et le blé représentent près de 27 % des importations globales du pays, soit 85 milliards de francs CFA, et pèsent de plus en plus lourd sur une balance commerciale déjà déficitaire.

Des conditions climatiques souvent peu favorables, une agriculture essentiellement pluviale et des déceptions autour du développement des filières rizicoles locales expliquent en partie cette situation. Cependant, cette dépendance alimentaire est aussi le fruit d'une histoire, renforcée par l'urbanisation croissante et la facilité d'importation via le port de Dakar.

L'importation et la consommation de brisures de riz au Sénégal sont une survivance de la colonisation. À cette époque, l'économie se tourne vers les cultures de rente, l'arachide en particulier. Le Sénégal est alors inondé par des quantités de brisures de riz très bon marché importées d'Asie du Sud-Est. Il devient plus rentable de cultiver de l'arachide et d'acheter du riz plutôt que de produire toute son alimentation et les paysans se détournent peu à peu des cultures vivrières.

Le Sénégal indépendant a hérité de cette situation, qui se renforce aujourd'hui, pour deux principales raisons : l'insuffisance et la stagnation de la production de céréales locales – trop peu soutenue par les politiques agricoles actuelles –, et la croissance urbaine qui augmente la demande en riz.

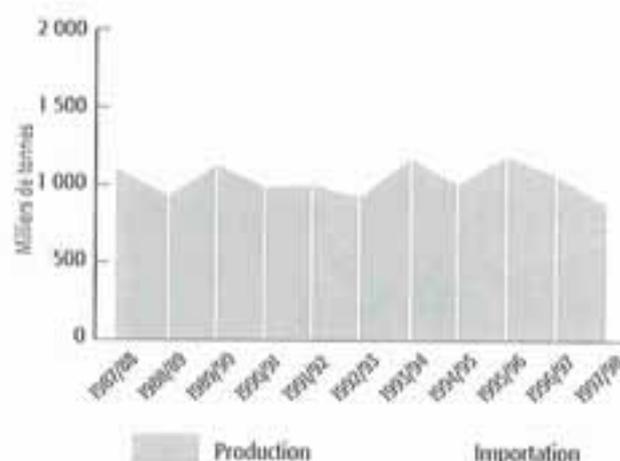
UNE PRODUCTION CÉRÉALIÈRE STAGNANTE ET UN DÉFICIT CÉRÉALIER STRUCTUREL

La production céréalière totale du Sénégal évolue peu durant ces vingt dernières années, la moyenne annuelle se situant entre 900 000 et 1 000 000 de tonnes. Cette tendance lourde masque cependant des variations importantes de la production de céréales sèches d'une année à l'autre. Elle est très dépendante des conditions climatiques et surtout du volume et de la répartition des pluies. Plusieurs facteurs contribuent à la limitation de l'augmentation de la production céréalière :

- des raisons techniques : faible niveau d'utilisation des intrants, sous-équipement, faible productivité des cultures, pénibilité de certains travaux post-récolte ;
- une vulgarisation agricole limitée qui ne favorise pas l'évolution des systèmes de production ;
- la dégradation de l'environnement agroécologique (baisse de la fertilité des sols) aggravée par la succession d'années de sécheresse et par le manque de terres dans certaines zones ;
- les problèmes de financement des besoins des producteurs ;
- la compétition entre cultures de céréales locales et cultures de rente ;
- des activités de transformation peu développées et des opportunités de marché peu exploitées, notamment en milieu urbain.

Le marché céréalier se caractérise par un déficit structurel comblé par des importations massives de riz. Autour de 300 000 t/an depuis la fin des années 80, le volume des importations de céréales croît suite à la libéralisation pour atteindre 700 000 tonnes environ ces deux dernières années. Les importations de blé stagnent (environ 200 000 t/an), celles de riz augmentent (500 000 t/an).

Production et importation de céréales



Source : Fao/Senegal

1. Production céréalière en équivalent produits consommables (EPC) sur la consommation effective.

LE RIZ LOCAL : DES INVESTISSEMENTS DÉMESURÉS, UNE PRODUCTION PEU RENTABLE (d'après Hélène Benz*)

Les investissements consentis pour le développement du riz au Sénégal sont sans commune mesure avec les mesures prises en faveur de la production de céréales locales. À côté d'une agriculture paysanne traditionnelle dans les régions du sud, l'État subventionne fortement, sous forme d'investissements, une riziculture intensive dans la vallée du fleuve Sénégal, avec un recours massif aux intrants. La production de la vallée double pratiquement entre 1985 et 1993, passant d'environ 75 000 à 150 000 tonnes.

Mais la filière est loin d'être compétitive par rapport au riz importé. Ainsi, en 1991, le prix de revient du kilogramme de riz importé par la Caisse de péréquation et de stabilisation des prix, l'importateur étatique unique, est évalué entre 97 et 112 francs CFA, alors que celui du fleuve Sénégal, investissement et subvention compris, varie entre 370 et 530 francs. La dévaluation conjuguée à la libéralisation des prix en 1994 plongent cette filière, déjà en déficit chronique, dans une crise profonde.

Néanmoins, depuis deux ans, des programmes appuient la production de riz de qualité et incitent les paysans à commercialiser séparément les brisures et le riz entier, produits dont les marchés et les prix sont très différents. La rentabilité du riz local s'améliore et la production augmente mais les objectifs initiaux de couverture de la consommation par la production nationale, peu réalistes, sont aujourd'hui abandonnés.



* Benz H., *Riz local et riz importé en Afrique : les déterminants de la compétitivité*, École des hautes études en sciences sociales, avril 1996, p. 201

1.3. Une croissance urbaine qui stimule la demande en riz

L'augmentation importante de la population, notamment en milieu urbain⁵, contribue à maintenir l'hégémonie du riz. Sur huit millions d'habitants en 1995, plus de 40 % vivent en ville et 25 %, soit deux millions d'habitants, dans la seule ville de Dakar. Cette urbanisation rapide se traduit par une modification des styles de vie et des habitudes alimentaires. La consommation des céréales locales en général diminue fortement en ville, notamment dans la capitale. À tel point que le plat national est le *ceebu jen*, le riz au poisson ! Cette préférence pour le riz, qui semble mieux adapté aux exigences de la vie citadine (facilité de préparation, disponibilité, prix constant), associée à la croissance urbaine et la stagnation de la production, accroît le déficit céréalier.



Culture du riz : des investissements importants

1.4. À Dakar : le pain au petit déjeuner, le riz à midi

Le petit déjeuner des Dakarais est essentiellement constitué de pain. À midi, le riz est l'aliment de base de plus de 90 % des habitants. Depuis l'instauration de la journée continue en 1991, les travailleurs prennent leur repas de midi dans des gargotes où ils consomment des plats à base de riz ou encore mangent des sandwiches. Tout plat qui n'est pas à base de riz est considéré comme insuffisamment nourrissant et ne peut donc être consommé que le soir.

C'est pendant le repas du soir que l'alternance des plats est la plus marquée. À Dakar, 30 % des familles consomment du mil, surtout sous forme de couscous ou de *laax* (bouillie). Le riz est consommé par environ 37 % des ménages, le plus souvent dans un souci d'économie. Les autres plats sont des plats dits « à base pain » : grillades, fritures, pâtes, œufs, salades.

5. Taux de croissance démographique de 2,9 % par an (4 %/an pour le milieu urbain, contre 2 %/an pour le milieu rural).

2. La possible reconquête du marché urbain par les céréales locales

Certes, les céréales locales ont une connotation traditionnelle marquée, avec une faible diversification des plats, mais elles disposent en même temps d'un capital de notoriété et de «sympathie» auprès des consommateurs. Les contraintes de temps et de pénibilité des opérations de transformation constituent cependant un frein important. Les produits «prêts à l'emploi» sont peu nombreux et relativement chers. Cependant, les équipements et les procédés de transformation mis au point ces dernières années ouvrent de nouvelles perspectives. Une gamme plus large de produits transformés et de recettes à base de céréales permettrait de mieux répondre aux attentes des consommateurs urbains. Le changement de parité du franc CFA, en janvier 1994, et la libéralisation du marché du riz renforcent les atouts des céréales locales : les produits importés deviennent plus chers, les produits locaux plus compétitifs. L'analyse de la consommation urbaine permet de mieux comprendre les attentes des consommateurs ainsi que les freins à la consommation de céréales locales et de miser sur leurs atouts pour relancer leur consommation.

2.1. «Le Dakarais a le mil dans le cœur et le riz dans la peau»

Le riz est consommé en grandes quantités à Dakar. Certaines connotations négatives lui sont cependant fréquemment associées. Il est le symbole de la colonisation occidentale. Il a un impact négatif sur la santé : constipation, béri-béri, diabète, maladies cardio-vasculaires... Il contribue à la perte des traditions : sur le plan social, le riz est une sorte «d'arriviste», d'intrus. À l'inverse, les céréales locales disposent d'un capital de notoriété et de «sympathie» auprès des consommateurs.

► Une forte symbolique attachée à la consommation de mil

Dans les sociétés africaines, les symboles et les interdits liés à l'alimentation sont encore très vivaces et ont donc une influence sur la consommation, notamment sur celle des céréales locales. On reconnaît au mil de nombreuses vertus concernant essentiellement :

- la santé : il élimine les impuretés du corps, donne de la force, stimule l'appétit, permet d'être en bonne santé et de vivre longtemps. Il est considéré comme un laxatif léger et un remontant ;
- la nutrition : en particulier pour les bébés comme aliment de sevrage (dans certains hôpitaux dakarois, la bouillie de mil est utilisée en

pédiatrie en raison de sa valeur énergétique, de son apport en protéines, en sels minéraux et en vitamines), pour les femmes enceintes et allaitantes.

Les symboles associés au mil sont très variés et sont essentiellement liés à ses qualités nutritives. Le mil est le symbole de la maternité, de la jeune fille infatigable, de la femme épanouie, de la force et de la puissance physiologique, de la nature.



Le mil est au cœur des traditions sénégalaises.

► Le mil est ancré dans la vie sociale des Sénégalais

Le mil a un rôle social et religieux. Dans beaucoup de communautés, il a une fonction d'entraide et de solidarité. Sous forme d'épis, de grains ou de plats, il fait souvent partie des dons remis aux visiteurs de passage au village, aux membres de la famille installés à Dakar, aux parents ou aux amis en signe d'affection et d'amitié.

Le mil est également associé à chaque événement familial ou religieux important, auquel correspond une préparation spécifique : *laax* (bouillie

6. BOUJOUR D., *La transformation industrielle du mil, étude de motivation et enquête par sondage auprès des Dakarais*. CEGOS-IDET, mars 1988.

à base de mil et de lait) pour le baptême et durant tout le mois du Ramadan (jeûne musulman), *nakk* pour les funérailles, *laax* à la fin du Ramadan (la *Korïé*), couscous le soir de la *Talsaké* (ou *Aïd el Kébir*, jour du sacrifice du mouton), au dîner de la *Tankharit* (premier jour de l'an musulman), *ngalakh* le Vendredi Saint, etc.

Durant le mois du Ramadan, les habitudes alimentaires se modifient en faveur des céréales locales. La consommation de mil est plus élevée que durant le reste de l'année, avec un certain engouement pour le pain mil-blé et pour les bouillies.

► Le maïs, une céréale insuffisamment connue mais perçue positivement

Contrairement au mil, le maïs est consommé par des populations faiblement représentées à Dakar. Le maïs reste peu familier pour de nombreux Dakarais, certains n'ont même jamais préparé de plat avec cette céréale.

D'une manière générale, il a une image assez neutre, plutôt favorable pour certains en raison de l'existence d'une faible production antérieure à l'arrivée des Européens. Le maïs est donc, pour cette raison, considéré d'une manière plus positive que le riz. Aucune connotation culturelle n'a été relevée sur ce produit.

► Les contraintes de temps et de pénibilité peuvent être levées

En ville, les femmes ont besoin de pouvoir préparer les aliments plus vite et plus facilement qu'à la campagne. Or la préparation du mil, contrairement à celle du riz, nécessite des opérations longues et pénibles.

La disponibilité accrue en mil décortiqué sur les marchés et le développement de la mouture mécanique permettent de lever les contraintes de décortiquage et de mouture. Mais nombre de ménagères se montrent encore réticentes à confier la réalisation de certaines opérations – roulage notamment – à des tiers, car elles souhaitent conserver la maîtrise de la qualité du produit fini.

Il existe cependant, en milieu urbain, une demande en produits finis ou semi finis, encore peu couverte, mais exigeant que la régularité de la qualité et de la disponibilité puisse être garantie et que le prix ne soit pas trop élevé.

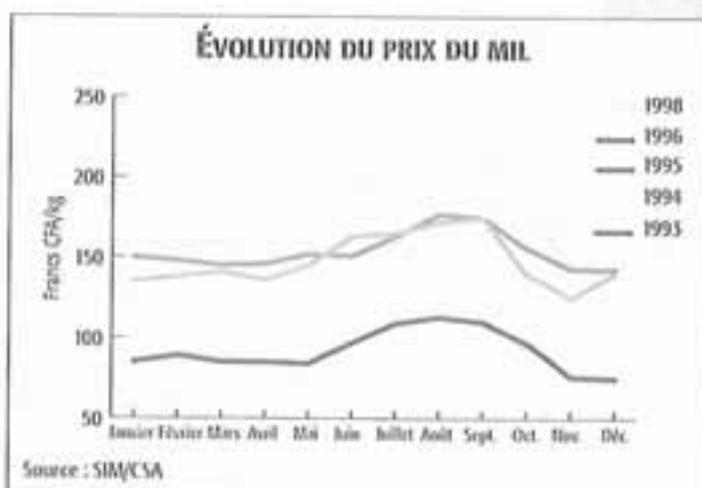
Or, la fabrication locale de décortiqueurs et de moulins, ainsi que la mise au point de procédés de transformation par voie sèche (qui ont été expérimentés depuis plusieurs années au Sénégal et, dans une moindre mesure, dans d'autres

pays), constituent des solutions techniques susceptibles de répondre à cette demande.

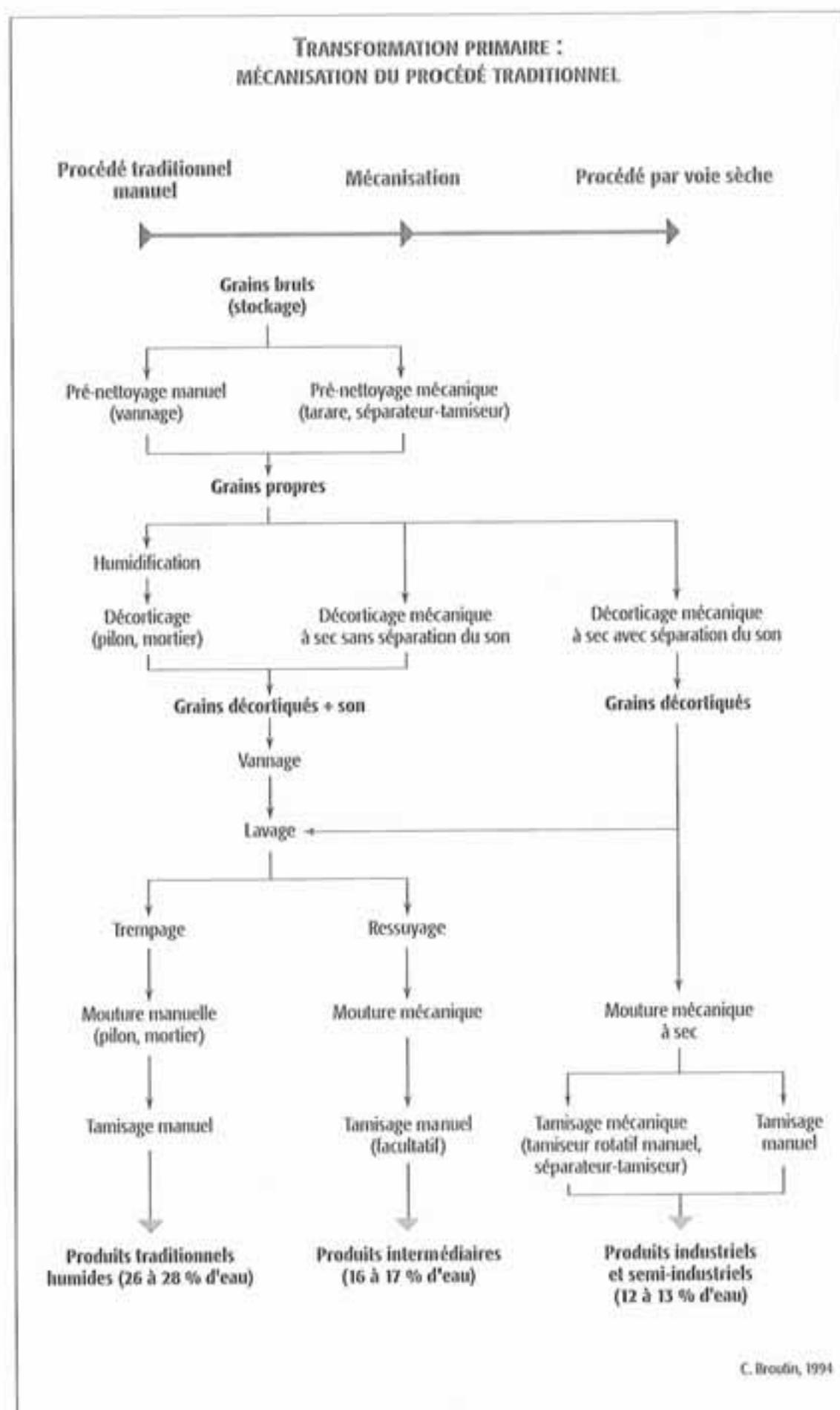
► Prix et disponibilité : deux facteurs liés

Le prix bas et constant des brisures de riz a contribué à fidéliser la clientèle. Sitôt après la dévaluation et la libéralisation du prix du riz, le différentiel de prix est devenu plus favorable aux céréales locales. Cependant, l'augmentation des cours, fin 1994, a atténué fortement les effets escomptés de ces mesures. De plus, les commerçants ont réussi à mettre très rapidement en place des circuits d'approvisionnement en brisures, assumant ainsi une bonne disponibilité en riz et des prix compétitifs. Les tentatives d'instauration de taxes n'ont pas réussi à modifier significativement cette situation.

Le prix du mil, quant à lui, n'est pas stable. Il fluctue fortement dans l'année avec des maxima durant la période de soudure liée à une forte baisse de l'offre. Il varie également d'une année sur l'autre. Ainsi, alors que le mil a atteint en août 1998 des niveaux record à Dakar (200 F/kg au détail), il se vend actuellement, en septembre 1999, à 100F/kg, soit à un niveau comparable à la période pré-dévaluation.



Le prix du mil semble cependant avoir une incidence relative sur la consommation. Ainsi, en août 1998, quand l'offre en mil était faible et les prix très élevés, les Dakarais ont continué à en consommer, même si la demande a diminué. Après la dévaluation, alors que le prix du mil n'a subi aucune hausse jusqu'en novembre et que le prix du riz augmentait de 30 à 40 %, seuls 25 % des ménages annonçaient avoir diminué leur consommation de riz au profit du mil. D'autres facteurs sont donc plus importants que le prix pour expliquer l'évolution de la consommation du mil à Dakar.



2.2. Le prix des céréales : un critère de choix parmi d'autres

On évoque souvent le coût du riz, moins élevé que celui du mil, pour expliquer la préférence des consommateurs pour cette céréale. Ce facteur est cependant à relativiser.

Il faut d'abord pouvoir comparer des produits de même valeur. Ainsi, le prix des brisures doit être comparé au prix du mil transformé (farine par exemple) car les pertes, notamment lors du décorticage, sont élevées (de l'ordre de 20 à 25 %) et les opérations de transformations mécanisées ont un coût. Ainsi, si le prix du kg de riz avant dévaluation (entre 1989 et 1993) était d'environ 130 francs, celui du mil a varié durant la même période entre 90 et 110 francs selon les années. Le mil brut était donc moins cher. Par contre, si l'on tient compte des pertes de transformation et des coûts de mouture et de décorticage, le différentiel s'inverse, la farine de mil (165 à 185 francs par kg selon les années) devient plus chère que la brisure de riz. Le différentiel de prix serait donc en faveur du riz.

L'analyse ne peut cependant se limiter à la seule comparaison des prix des céréales. La ménagère choisit ses denrées alimentaires en fonction du plat qu'elle souhaite préparer, ce qui fait intervenir la quantité et le prix de la céréale mais également le coût des autres ingrédients. En règle générale, dans les pays du Sahel, la base céréalière ne représente guère plus de la moitié du coût de revient du plat. En ville, ce rapport est plutôt voisin de 30 à 40 %. Comme le disent elles-mêmes les ménagères, « dans un plat, c'est la sauce qui coûte cher ». Une comparaison économique entre céréales locales et céréales importées doit donc s'intéresser aux prix de revient des plats. Enfin, cette comparaison doit être effectuée sur des plats « concurrents », c'est-à-dire de même valeur sociale et consommés au même moment. On ne peut pas, en effet, comparer le riz au poisson, consommé à midi, et le couscous de mil que pratiquement aucun Dakarais ne voudra manger à ce moment-là. Si on fait intervenir tous ces éléments et qu'on y ajoute la fluctuation du prix du mil dans l'année, la comparaison devient difficile.

► Des plats à base de céréales locales compétitifs mais peu variés

La comparaison du prix de revient des plats ne peut se faire qu'entre ceux qui sont les plus fréquemment consommés le soir à Dakar, la consommation de mil à midi étant pratiquement inexistante.

LES PRIX DES PLATS DU SOIR

Prix de revient moyen des plats pour dix personnes*

	Avec des céréales locales		Avec riz	
Plats à base de viande	<i>Cere yapp</i>	1 700 à 1 950 F	<i>Albaxal yapp</i>	2 270 F
Plats à base de poisson	<i>Cere ketiix</i>	900 à 1 100 F	<i>Daxin</i>	1 250 à 1 500 F
	<i>Cere sim</i>	1 300 à 1 600 F		
Autres plats du soir	<i>Loax</i>	1 670 F	Sans équivalent	
	<i>Louax neteri</i>	800 F	Sans équivalent	
	<i>Fondé</i>	750 à 810 F	Sans équivalent	

Comparaison du prix de deux plats pour dix personnes**

Denrée	<i>Cere ketiix</i>		<i>Daxin</i>		Prix (F)
	Quantité	Prix (F)	Quantité	Prix (F)	
Couscous	10 pots	500	Riz	750 g	180
<i>Ketiix</i>	250 g	75	<i>Ketiix</i>	500 g	150
Niébé	2 sachets	50	Pâte d'arachide	500 g	300
Conc. tomate	100 g	150	Conc. tomate	100 g	150
Oignon	2	25	Piment frais		25
Poivre	1 sachet	25	Oignon	4	50
Cube Maggi	2 cubes	60	Ail		10
Huile	125 ml	80	<i>Guref</i>		50
Sel		10	<i>Niébé</i>		10
			Huile	250 ml	165
			Niébé		75
			Cube Maggi	2 cubes	60
			Sel		10
			Yot		25
Total		975			1 260
	Part du mil	51 %	Part du riz		14 %

* À partir d'entretiens réalisés en avril 1996.

** Fatou Noye, *Enda-graf*, 1999.

Des entretiens effectués en 1995 auprès de quelques ménages⁷, confirmés par un travail similaire en 1999, montrent que des plats à base de céréales locales peuvent être compétitifs. Ainsi, le couscous de mil à la viande (*cere yapp*) coûte moins cher que le plat de riz cuit à l'eau avec de la viande (*mbaxal yapp*). Le prix du couscous au poisson fumé (*cere ketiix*) est moins élevé que celui du *daxin* (plat proche du *mbaxal* contenant de l'arachide), celui du couscous au poisson est sensiblement identique. La consommation de bouillies le soir peut également revenir moins cher que celle de certains plats à base de riz. Une bonne variété de plats à base de riz et de céréales locales ont donc des prix de revient similaires.

Pourtant, la consommation de riz et des plats « à base pain » demeure importante le soir. La dévaluation et la baisse du pouvoir d'achat ont amené certains ménages à ne préparer un plat que

7. BROUHA C., DIER A., NDIAYE O., SOUMBA K., *Plats et stratégie de développement d'unités de transformation des céréales locales*, *Enda-graf/ACG/IRIS*, PNUD, novembre 1995.

le midi et à consommer les restes le soir, ce qui revient à consommer du riz midi et soir. Mais, au-delà de cette pratique qui n'était pas encore fréquente en 1994, lorsque les actions du programme ont été définies, il semble que les freins à la consommation de céréales le soir, et donc le

maintien du riz, s'expliquent davantage par le manque de diversité des plats. En effet, la ménagère ne dispose guère que de recettes de couscous (avec différentes sauces) ou de bouillies pour accommoder le mil. Avec le riz, elle peut préparer des plats très différents.

LES PLATS À BASE DE MIL

Deux principaux plats à base de mil : le couscous et la bouillie

► Le couscous (ou *cere*) est un produit issu du «roulage» (agglomération) ou «granulation» de la farine humidifiée. Les granules de petite taille sont cuites plusieurs fois à la vapeur (3 ou 4 étapes). Il peut être accompagné par différentes sauces qui donnent leur nom au plat :

- *sim* (la plus simple) : sauce à base de poisson frais, de poisson fumé ou de viande, préparée avec de l'huile d'arachide, des légumes et du concentré de tomates ;
- *basse* : sauce avec de la pâte d'arachide, des tomates, du niébé, des légumes, du poisson fumé ou de la viande ;
- *mbaun* : sauce épaisse à base de feuilles de *nebeday*, de choux ou de niébé, de poisson fumé et frais, d'oignon et de pâte d'arachide.

► Les bouillies sont préparées à partir de différents produits :

- *rouy* : bouillie liquide préparée avec de la farine délayée dans l'eau puis sucrée, avec ou sans lait caillé ou lait concentré, plutôt réservée aux enfants, aux femmes allaitantes, aux malades ;
- *fondé* : bouillie à base de granules (*arav*) plus consistante que le rouy. Accompagnée de lait caillé ou de citron, elle est plutôt réservée au petit déjeuner ;

- *laax*, à base de granules (*arav*) ou de *sanqal* : bouillie plus consistante que le *fondé*. Compacte et homogène, accompagnée, elle peut être consommée le soir. On rencontre également quelques variantes de ce plat, consommées occasionnellement : le *laax cakhan* (*sanqal* avec une sauce de légumes, tamarin, bissap, poisson sec et fumé, arachide pilée et poisson frais ou viande) et le *laax ngourban* (*sanqal* avec de l'arachide crue et du bissap).

Des friandises consommées entre les repas

- *mbourake* : couscous sec additionné d'arachide pilée et sucrée (sec et friable) ;
- *sousseul* : couscous cuit avec arachide pilée et sucrée. Produit compact découpé en carrés ;
- beignets de mil ;
- *cakry* : granules de taille moyenne cuites à la vapeur, additionnées de raisins secs et de dattes, servies avec un mélange de lait caillé, lait concentré, sucre, muscade ;
- *ngalakh* : le lait est remplacé par un mélange liquide appelé *neteri* constitué de jus de *bouy* pilé (pain de singe ou fruit du baobab) et de pâte d'arachide ;
- *nakk* : grains cuits à la vapeur et sucrés, agglomérés en boules ou galettes.

D'après Cécile Broutin et Khanata Sokona, 1993.

UNE DIVERSITÉ DE PLATS À BASE DE RIZ

Des plats consommés à midi et le soir :

ben cin et *naari cin*

► Les *ben cin* (littéralement «une marmite») sont des plats sans sauce. Le riz, les légumes et la viande ou le poisson sont cuits successivement dans la même marmite :

- *ceebu jen* (riz au poisson) : plat national sénégalais préparé avec ou sans concentré de tomates, de l'huile d'arachide, du poisson, des légumes variés ;
- *ceebu yapp* (riz à la viande) : plat similaire au riz au poisson ;
- *ceebu ketiakh* : plat similaire au riz au poisson avec du poisson fumé ;

► Les *naari cin* (littéralement «deux marmites») sont des plats de riz blanc - cuits dans l'eau - accompagné de sauce à base de poisson ou de viande :

- *yassa* : sauce acidulée (citron) préparée avec beaucoup d'oignons, du poisson ou de la viande ;
- *mafé* : sauce épaisse à base de pâte d'arachide, de concentré de tomates et de légumes ;

- *supukanj* : sauce à base de gombo (gluante), d'huile de palme et de quelques légumes ;
- *domoda* : sauce un peu épaisse (farine de blé) avec du concentré de tomate, de l'huile d'arachide et des légumes ;
- *thiou* : sauce à base d'oignons et de concentré de tomates, préparé avec de l'huile d'arachide ou de l'huile de palme (*thiou tir*) ;
- *soutoukhou* : similaire au malé avec en plus du gombo donnant un aspect plus gluant, toujours préparée avec du poisson.

Des plats consommés uniquement le soir

- *mbaxal* : riz d'aspect pâteux, préparé avec peu d'huile, des légumes, du poisson fumé ou de la viande ;
 - *daxin* : plat proche du mahaxal mais contenant de la pâte ou de la poudre d'arachide.
- Ces plats économiques commencent à faire une percée pour les repas du midi.

D'après Fatou Ndiaye, Enda-graf, 1999.

2.3. Le consommateur urbain souhaite diversifier son alimentation

La consommation en milieu urbain et l'évolution des styles alimentaires sont marquées par une tendance de fond : le consommateur souhaite varier son alimentation. Ainsi, malgré leurs prix élevés, les plats à base de pain sont consommés par près d'un tiers des ménages pour le repas du soir. C'est à la fois cette volonté de diversifier l'alimentation et les disponibilités financières qui guident le choix des plats. Or, les recettes à base de mil sont peu variées : la diversification s'opère donc avec les céréales importées, le riz et le blé.

La diffusion de recettes traditionnelles, parfois oubliées ou inconnues, et l'innovation culinaire constituent deux moyens de relancer la consommation de céréales locales en répondant aux attentes des consommateurs. Il est notamment possible de valoriser d'autres céréales que le mil, comme le maïs et le sorgho ou le fonio, qui peuvent être servis avec des sauces qui accompagnent habituellement le riz. D'ailleurs, lors d'une enquête réalisée en 1995, la moitié des personnes interrogées déclarait ne pas connaître suffisamment de recettes à base de céréales locales. La quasi-totalité de ces dernières estime que la connaissance d'un plus grand nombre de recettes leur permettrait d'accroître la consommation de céréales locales.

L'image de « ruralité », de tradition, colle encore fortement au mil. La valorisation du mil et des céréales locales en général a, jusqu'à présent, privilégié ce créneau sans pour autant développer des utilisations culinaires plus modernes. Cette image peut être un atout. Cependant, elle constitue aussi une contrainte importante en raison du souhait de diversification de l'alimentation exprimé par les consommateurs.

DES POSSIBILITÉS DE DIVERSIFICATION AVEC LES CÉRÉALES LOCALES

Plats traditionnels à base de mil consommés occasionnellement

- *nieleng* : *sanqal* cuit à la vapeur plusieurs fois servi avec une sauce à base de pâte d'arachide, de concentré de tomates, de légumes, de poisson sec et de viande ;
- *gar* : *sanqal* cuit dans le bouillon de cuisson des légumes et poissons et servis ensemble ;
- *sobhsol* : mil décortiqué préparé comme le riz ou cuit avec des niébés et de la poudre d'arachide pour obtenir une pâte ;
- *ngémb* : *araw* accompagné de viande et de légume. L'*araw* est cuit dans l'eau de cuisson des légumes et de la viande.

Plats à base de maïs peu connus

- *too* : pâte préparée avec de la farine de maïs de sorgho ou de mil, et servie avec des sauces variées ;
- *niakatang* : brisures de maïs cuites à la vapeur puis dans l'eau, servies avec des sauces variées ;
- *juka* : mélange de semoule de maïs cuit à la vapeur, de viande, de carottes, de choux et d'œufs, cuit au four et accompagné d'une sauce tomate piquante ;
- *mboqu jen* : plat similaire au riz au poisson (*ceebu jen*) dans lequel le riz est remplacé par des brisures de maïs.

Le fonio : une céréale oubliée

Le fonio décortiqué peut être préparé comme du couscous de blé. On peut également remplacer le riz par le fonio dans le *ceebu jen* pour préparer du *fonio jen*.

LA DÉCONNEXION DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE EN CÉRÉALES LOCALES

Les céréales locales sont associées à un modèle de consommation traditionnelle limitatif

OFFRE EN PRODUITS CÉRÉALIERS TRANSFORMÉS

- Des produits longs et pénibles à préparer (décortilage, mouture).
- Un approvisionnement irrégulier.
- Des produits peu variés.
- Des plats peu diversifiés.



DEMANDE DES CONSOMMATEURS

- Des prix modérés et constants.
- Un approvisionnement régulier.
- Des produits faciles à préparer.
- Une diversité de produits pour varier l'alimentation.

3. Des secteurs de transformation à fort potentiel

En 1994, l'offre en produits céréaliers est relativement faible et peu diversifiée : aucun biscuit à base de céréale locale n'est disponible ; les ventes de pain à base de farine composée sont marginales ; la production de produits emballés de longue durée de conservation (farine et semoule sèches) du secteur industriel stagne ; les produits artisanaux sont peu diversifiés. Pour consommer des céréales locales, la ménagère achète du mil sur le marché, le fait mouliner dans des ateliers de quartier, et le transforme elle-même en couscous et autres produits roulés.

Pourtant, le secteur semi-industriel se développe et propose des produits variés, mais son volume de production reste limité. Celui de la restauration pourrait promouvoir de nouvelles utilisations des céréales locales. Le différentiel de prix, désormais favorable à la farine de mil, ouvre de nouvelles opportunités pour une utilisation dans la biscuiterie et la boulangerie.

3.1. La petite entreprise semi-industrielle : un secteur nouveau, dynamique et innovant

Le secteur de la petite entreprise, bien que marginal en 1994, apparaît comme le plus innovant et le plus dynamique des secteurs de la transformation.

▮ Des entreprises jeunes aux caractéristiques originales

Ces entreprises se situent à la limite entre le secteur industriel et artisanal, notamment parce qu'une part importante des opérations (tamisage, seconde transformation) demeure manuelle. Cependant, contrairement aux «micro-entreprises» artisanales, elles possèdent un capital relativement important sous forme d'équipements spécifiques (moulin, décortiqueur, thermosoudeuse, et parfois tamiseur et séchoir) et proposent des produits emballés de longue durée de conservation. Elles disposent d'un local de production et parfois d'un magasin de vente. Ces entreprises ont recours à une main d'œuvre féminine, le plus souvent journalière. Le nombre d'employés varie de cinq à vingt. Leur niveau de production reste faible (15 tonnes par an et par entreprise en moyenne) mais leur capacité de traitement varie entre 150 et 300 tonnes par an, selon les produits élaborés. Nous parlerons donc d'entreprises semi-industrielles pour les distinguer.

En mars 1993, seize unités avaient été recensées. Ces entreprises sont récentes – moins de trois

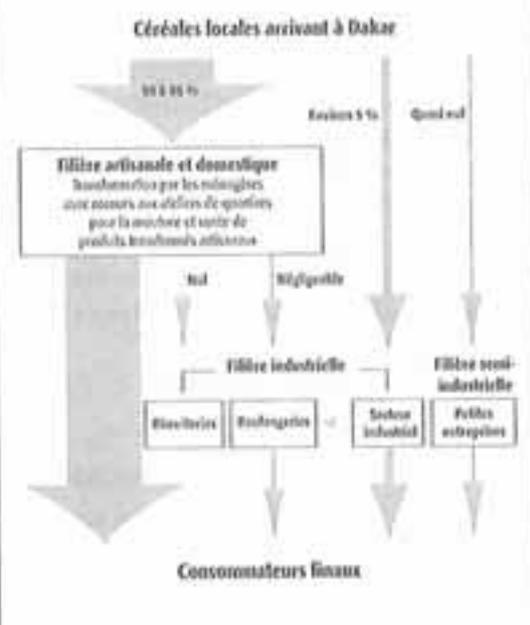
LES DIFFÉRENTES FILIÈRES DE TRANSFORMATION EN 1994

En 1994, la plus grande partie des céréales locales (90 à 95 %) est transformée directement par les ménagères, qui les font mouliner dans des ateliers de quartiers. Le couscous et les produits roulés, ou les beignets et bouillies sont consommés dans les familles ou encore vendus par l'artisanat «de rue».

La filière industrielle, représentée par une seule minoterie, consomme l'essentiel du reste : elle produit de la semoule et de la farine de mil en sachet et des produits transformés (*sangal* et *soungouf*).

Une vingtaine de petites entreprises semi-industrielles, de création récente, proposent des produits transformés secs en sachet, similaires à ceux vendus par la filière industrielle. Ils commencent à mettre sur le marché de nouveaux produits prêts à l'emploi : farine infantile, produits roulés. Les volumes de production sont très faibles.

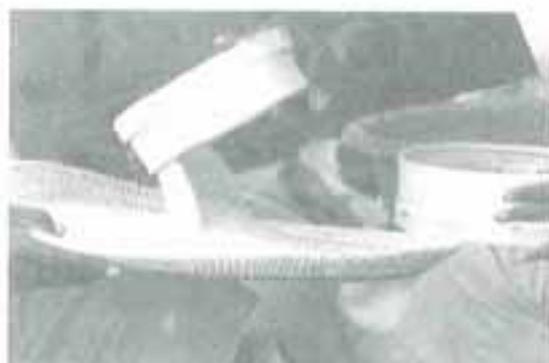
Les flux de céréales selon les différentes filières



ans. Près de la moitié d'entre-elles ont été créées dans le cadre de projets expérimentaux. Elles font des émules et de nouvelles initiatives privées voient le jour, preuve du dynamisme de ce secteur. Fin 1995, à l'échéance de la première année test du programme, elles sont près d'une trentaine, dont la moitié créées sur initiative privée, sans l'appui de projet.

Des procédés et des produits nouveaux

Ces petites entreprises proposent une gamme variée de nouveaux produits, modernes, adaptés aux attentes des consommateurs : les produits transformés secs en sachets. Début 1995, près de 80 % de la production des unités urbaines (environ 15 t/mois) est constituée de farine et semoule sèche en sachets, similaires aux produits industriels présents depuis quelques années sur le marché. Les produits à plus forte valeur ajoutée tels que farine infantile, farine de niébé fermentée et produits «roulés» (*amou, calary et caw*) séchés, conditionnés dans des sachets en plastique font leur apparition sur le marché, mais les volumes sont très faibles. Ces produits, peu diffusés et peu connus, répondent néanmoins à une demande des consommateurs urbains en produits finis de qualité, rapides à préparer, faciles à conserver. Ils présentent donc un potentiel de marché considérable.

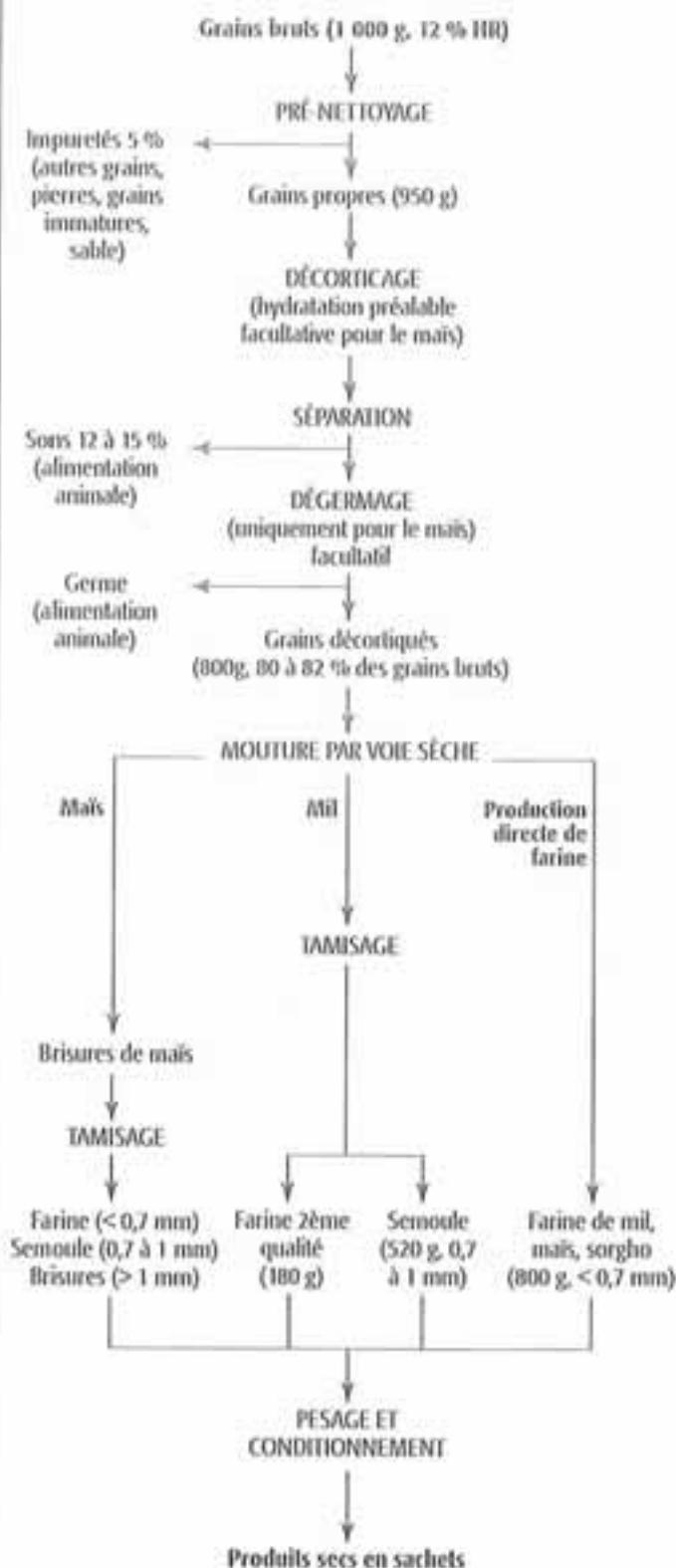


Le secteur semi-industriel : de nombreuses opérations restent encore manuelles

L'innovation vient d'abord du procédé de fabrication par voie sèche, par opposition aux procédés traditionnels où le mil décortiqué est lavé avant mouture, donnant des produits aux taux d'humidité relative compris entre 17 et 28 %.

Ce procédé est expérimenté depuis plusieurs années grâce à l'introduction de décortiqueurs à disques abrasifs fabriqués par une industrie sénégalaise, la SISMAR, avec l'appui de l'Institut sénégalais de recherches agricoles (ISRA) et du Centre de recherches et de développement international (CRDI), puis par des artisans, avec l'appui du Projet de promotion des artisans «métal» (PRAM) de la coopération française. Des unités équipées de décortiqueurs et de moulins ont été installées surtout en milieu rural. Les produits fabriqués sont dits «de première transformation» (la semoule et la farine). Leur taux d'humidité relative est peu élevé (9 à 12 %) et ils offrent de nouvelles possibilités de commercialisation.

LES PROCÉDÉS DE FABRICATION DES PRODUITS PRIMAIRES PAR VOIE SÈCHE



LE SECTEUR SEMI-INDUSTRIEL EN 1993-1994

▮ De petites unités décentralisées, créées pour la plupart par des projets

En 1993, seize petites entreprises ont été identifiées, dont onze ont été créées dans le cadre de projets expérimentaux pour tester la validité d'unités décentralisées semi-industrielles de transformation par voie sèche : quatre unités de transformation du maïs créées par le projet de la Société de développement des fibres textiles (SODEFITEX) financé par la coopération française ; six unités de transformation du mil appuyées par le projet Transformation semi-industrielle du Commissariat à la sécurité alimentaire (TS-CSA) financée par la coopération allemande ; une unité créée par le projet «pain riche» Iscos-Csis à Rufisque ; cinq unités créées sur initiative personnelle à Dakar et Bambey.

En septembre 1994, au démarrage du premier programme (TRC-FCCAA), le nombre d'unités créées sur initiative personnelle a augmenté. On en compte dix à Dakar, Thiès et Bambey. Le CSA a installé trois autres unités dans des villes secondaires. Le programme

retiendra ces dix unités ainsi que deux unités «CSA» de Thiès. Les autres avaient été jugées trop éloignées de Dakar ou trop peu dynamiques (fonctionnant uniquement sous forme de prestations de services).

Localisation des unités semi-industrielles en 1994



▮ Des équipements simples

La SODEFITEX et le CSA mettent à la disposition des entrepreneurs un tarare (nettoyeur), un moulin à marteaux et un décorliqueur à disques abrasifs (prototype) fabriqués par la SISMAR ainsi qu'une ensacheuse importée. Les autres unités ne possèdent qu'un moulin, un décorliqueur – généralement fabriqués par des artisans – et une ensacheuse, locale ou importée, achetés sur fonds propres (2 à 3 millions francs CFA). La plupart des entrepreneurs ne sont pas propriétaires des locaux de production. Ils louent une petite maison, ou même seulement une ou deux pièces. La capacité de production d'une unité est comprise entre 200 et 300 tonnes par an, selon l'importance des produits roulés.

▮ Un volume de production faible, un début de diversification de la gamme de produits

Ces unités produisent toutes de la farine et de la semoule sèches. Les unités «indépendantes» ont mis au point de nouveaux produits : *araw*, couscous, farine infantile. Les produits sont conditionnés en sacs ou en sachets. Le niveau des ventes est très variable d'une unité à l'autre, et également d'un mois à l'autre. L'analyse des unités CSA et SODEFITEX met en évidence des résultats négatifs, avec des ventes de produits primaires (mil ou maïs décorliqué, semoule, brisures, farines) de 5 à 20 tonnes par an seulement. Ce faible volume de production est compensé par du travail à façon (prestations de service), mais les bénéfices dégagés restent faibles. Aucun chiffre n'est disponible pour les autres unités qui ont l'avantage de vendre des produits à plus forte valeur ajoutée (produits «roulés»). Ces entreprises fonctionnent cependant très en deçà de leur capacité de production. De création récente, elles ont pour objectif premier de mettre au point le procédé technique et les produits ne sont donc pas encore bien positionnés sur le marché. Les circuits de distribution, généralement courts, ne sont pas structurés et dépendent fortement du réseau de relations des opérateurs et de leurs positions géographiques.

▮ Des compétences essentiellement techniques

Les opérateurs privés sont d'anciens fonctionnaires, des salariés du secteur privé ou des commerçants céréaliers. L'ancienneté de l'activité de ces unités est variable : de quatre ans (CSA) à quelques mois. Le personnel varie entre quatre et dix personnes, suivant le niveau d'activités des unités. La main d'œuvre est essentiellement féminine (opérations de nettoyage, de tamisage et roulage). Les hommes, souvent des apprentis, font fonctionner les machines et assurent parfois l'ensachage des produits. La gestion, la comptabilité, la commercialisation et la promotion sont généralement assurées par l'entrepreneur qui n'a souvent aucune formation spécifique dans ces domaines et qui dispose de peu d'appuis.

Le deuxième aspect innovant concerne les produits. Les petites entreprises ont commencé à proposer des produits de seconde transformation issus des procédés traditionnels, mais ayant les mêmes caractéristiques que les produits industriels – à savoir un faible taux d'humidité – et offrant donc les mêmes possibilités de conservation et de large distribution. Certains de ces produits (*araw*, couscous) sont précuits. «Prêts à l'emploi», ils sont rapides et faciles à préparer.

Si ces produits offrent des avantages techniques et culinaires appréciables, il demeure nécessaire d'améliorer leur qualité (homogénéité et maîtrise technique des procédés, hygiène), leur disponibilité (volume de l'offre), leur présentation (emballage) et leur prix, sachant que ces derniers sont très variables – ceux des produits roulés étant très élevés.



Les produits semi-industriels sont rapides à préparer mais leur qualité peut être améliorée.

► Des atouts par rapport au secteur industriel

Contrairement au secteur industriel (les mûneries), ces petites entreprises dynamiques, peu subventionnées, sont proches des consommateurs. Plus petites, elles peuvent plus facilement assurer leur approvisionnement en matières premières, dont l'offre est atomisée. Elles présentent de plus grandes opportunités de création d'emplois et de revenus. Elles peuvent conquérir de nouveaux marchés peu accessibles aux opérateurs industriels notamment les marchés de proximité et le marché des produits roulés que l'industrie ne peut pas produire à un prix compétitif.

Ces unités profitent indirectement de la notoriété des produits industriels, présents depuis peu sur le marché. Avec l'appui du Fonds commun de contrepartie de l'aide alimentaire (FCCA), les Moulins Sentenac ont en effet créé un marché pour la semoule et la farine sèches en sachet (marque *Jaboot*), mais la production stagne en raison des contraintes de l'échelle industrielle.

PROCÉDÉS DE FABRICATION DES PRODUITS ROULÉS (MIL MAÏS, SORGHO)



UNE PETITE ENTREPRISE TYPE DE TRANSFORMATION DES CÉRÉALES LOCALES

► Locaux et équipements

- Petite maison (trois petites pièces) avec cour louée dans un quartier périphérique de Thiès pour un loyer mensuel de 50 000 à 60 000 francs CFA : une pièce est réservée aux équipements, dont la gestion est assurée par un meunier et un apprenti ; une pièce sert au conditionnement des produits, au stockage des matières premières et des produits finis ; un petit local abrite le bureau de l'entrepreneur et les documents de l'entreprise ; une partie de la production y est vendue au détail ; dans la cour, un auvent où travaillent quatre ou cinq femmes, un séchoir solaire ou des claies à l'air libre.

- Les équipements sont composés d'un moulin à marteaux, d'un décortiqueur, d'une ou deux thermoscelleuses, d'un séchoir solaire ou de claies.

- L'investissement représente un montant de 2 ou 3 millions de francs CFA, selon l'origine des équipements (industrielle ou artisanale).



Décortiqueur et broyeur : les deux principaux équipements des unités.

► Produits et chiffre d'affaires

La transformation porte essentiellement sur le mil pour fournir du *sangol* (60 à 80 % des ventes), de la farine (10 %), des produits roulés (*araw*, *couscous*, *cakry*, pour 10 à 30 % des ventes). L'unité transforme 2 500 kg de mil par mois. Le volume de vente est d'environ 2 000 kg par mois de produits finis et 500 kg de son et de déchets (vendus comme aliments pour animaux à 50 F/kg). Le chiffre d'affaires mensuel varie entre 1 et 1,5 million de francs, selon l'importance des ventes de produits roulés.

► Main d'œuvre et organisation

L'équipe de production comprend sept personnes : cinq femmes et deux hommes, pour lesquels les charges salariales représentent 200 000 à 300 000 F/mois. L'entrepreneur est parfois secondé par un gestionnaire pour la tenue des comptes et la vente au détail.

Sous l'auvent les femmes nettoient les matières premières brutes (tamisage) qui, ensuite, seront décortiquées et moulues dans le local prévu à cet effet. Ces opérations, qui ont lieu le matin, sont assurées par deux hommes (un meunier et un apprenti). Après mouture, les femmes tamisent le *sangol* pour le séparer de la farine avec un tamis manuel. Une partie de la farine « issue du *sangol* » est mélangée à celle obtenue directement avec le mil (séparation du *sangol* et de la farine après mouture avec de petits tamis). Les femmes la transforment, selon les lots, en *couscous*, *araw* ou *cakry*. Le *couscous* et le *cakry* sont précuits à la vapeur.

Les produits sont séchés durant 24 à 48 heures dans des séchoirs (tentes solaires) ou des claies à l'air libre. Après séchage, l'*araw* est trié par l'équipe féminine selon trois tailles. Un ou deux hommes (généralement les responsables des équipements) sont chargés de l'ensachage (sachets de 500 g).

La vente est assurée par le promoteur qui distribue les produits chez des détaillants (boutiques de quartier) de Dakar et Thiès et vend 20 à 30 % de sa production sur place. Il peut faire appel à des revendeurs payés à la commission (10 %).



Roulage du couscous.



Ensachage des produits.

LES FREINS À LA VALORISATION DES CÉRÉALES LOCALES PAR LE SECTEUR SEMI-INDUSTRIEL

VOLETS	CONSTATS
Compétences des entrepreneurs	Compétences encore insuffisantes en matière de comptabilité, de gestion, de marketing, de communication, d'organisation de l'entreprise...
Commercialisation	Connaissance insuffisante des marchés, des circuits de distribution, des composantes de la stratégie commerciale.
Approvisionnement	Difficultés d'approvisionnement en période de soudure où les céréales locales sont peu disponibles et leurs prix élevés.
Accès au crédit	Difficultés d'accès aux sources de financement existantes.
Équipements	Qualité irrégulière des équipements, maîtrise technique insuffisante, manque de disponibilité des pièces de rechange
Produits	Packaging des produits peu attrayant, gamme de produits souvent peu étendue, marché peu diversifié.
Qualité des produits	Maîtrise insuffisante de la qualité des produits, production de produits roulés par séchage limitée.

Autre atout important, en termes de développement, ces produits sont de nature à faire évoluer l'image des céréales locales et à leur conférer un caractère «moderne». Les céréales locales sont synonymes de pénibilité et de longue préparation pour les ménagères. Vendues en vrac dans les marchés, leur image est fortement associée à des produits traditionnels, et donc à la consommation villageoise. Des produits nouveaux, diversifiés, faciles et rapides à préparer, présentés dans des sachets imprimés en couleur, vendus en milieu urbain dans les circuits de commercialisation des produits alimentaires de grande consommation, sont susceptibles de conférer une image positive aux céréales locales et donc d'avoir un effet d'entraînement sur leur consommation, même sous d'autres formes (brute, artisanale).

► Des besoins d'appui très diversifiés

Le développement de ces entreprises se heurte à quatre principales contraintes en 1994 :

- L'accès au conseil et à l'information (services non financiers en général) : ces entreprises sont jeunes et les entrepreneurs ne disposent souvent pas de toutes les compétences nécessaires à l'accroissement de leur production. Le point faible se situe notamment au niveau de la commercialisation (absence de stratégie commerciale). Ils ont peu d'informations sur le marché et sur les circuits de distribution et n'ont pas les moyens d'exploiter toutes les opportunités. La

plupart des entreprises n'ont pas encore de marque, ni de logo. Elles n'ont pas – ou peu – de force de vente.

- L'accès aux services financiers : les offres de services financiers pour les micro et petites entreprises sont limitées et les entrepreneurs ne les connaissent généralement pas. Ce public est jugé trop risqué par les banques. Les entrepreneurs disposent donc de peu de possibilités pour financer le développement de leurs activités.

- Le financement de la promotion : les entrepreneurs ne savent pas comment promouvoir leurs produits auprès des circuits de distribution et ont peu de moyens pour financer des activités promotionnelles. Leur capacité de production ne leur permet pas de répondre individuellement à la croissance de la demande que provoque une campagne médiatique d'envergure.

- L'isolement des entreprises et la faible structuration de la filière : les entrepreneurs du secteur ont peu de contacts entre eux et ne peuvent donc pas bénéficier des expériences de chacun. Ils sont confrontés à des difficultés qui pourraient être en partie résolues collectivement.

Les unités du secteur semi-industriel se caractérisent donc par un besoin d'appuis très diversifiés qui concernent toutes les composantes de l'entreprise : approvisionnement, qualité des produits, équipements, gestion et comptabilité, commercialisation et marketing, communication, organisation, financement...

3.2. Boulangeries et biscuiterie : des débouchés pour la farine de céréales locales

La relance du «pain riches» (pain à base de farine composée de blé et de mil), la mise en place d'une production et de la commercialisation de biscuits à base de mil peuvent aussi contribuer à relancer la consommation de céréales locales de manière significative. En 1994, on estime à quelques centaines de tonnes la quantité de mil utilisée dans la boulangerie. Or le marché potentiel est estimé à 30 000 tonnes par an (pour un taux de substitution de 15 % de la farine de blé par celle de céréales locales). Après la dévaluation du franc CFA, le différentiel de prix de la farine est devenu favorable à la farine de mil. Cet avantage concurrentiel des céréales locales, ainsi que leur marché potentiel, justifient que des actions spécifiques soient mises en œuvre.

► Le «pain riches» : un marché à développer

Le pain représente 40 % des achats de céréales des ménages dakarois⁸ (contre 55 % pour le riz et 5 % pour les céréales locales). La boulangerie constitue donc l'un des domaines de consommation de céréales

par excellence. Le blé demeure la céréale la plus utilisée mais, depuis la fin des années 70, des initiatives favorisant l'incorporation de céréales locales (mil, maïs, sorgho) dans la fabrication du pain ont permis un essor progressif du pain à base de farine composée.

En 1979, le gouvernement impose par décret l'incorporation de farine de mil au pain dans une proportion de 30 %, préconisée à l'époque par l'Institut de technologie alimentaire (ITA). Cette opération se solde par un échec en raison d'une opposition exprimée tant par les boulangers que par les consommateurs. Quelques années plus tard, le projet ISCOS/CNTS (Confédération nationale des travailleurs sénégalais) détermine, en collaboration avec l'ITA, une composition susceptible d'être mieux acceptée par le consommateur (15 % de farine de mil). Il met en place une véritable campagne de promotion basée sur les valeurs culturelles du mil (santé, force, nutri-

tion) qui aboutit à l'adoption du terme «pain riches», aujourd'hui largement employé pour désigner tout pain à base de céréales locales.

En 1995, la moitié des boulangeries de Dakar vend du «pain riches», qui est bien apprécié par les consommateurs. Mais le volume commercialisé reste faible : environ 200 tonnes de farine de céréales consommées mensuellement par plus de 130 boulangeries⁹.

Cependant, la dévaluation du franc CFA ouvre de nouvelles perspectives puisque la farine de mil devient moins chère que la farine de blé. En 1995 en effet, le prix du kilogramme de farine de

mil sur le marché varie entre 185 francs et 225 francs, contre 265 francs pour le blé. Le différentiel de prix est bien sûr plus élevé au moment des récoltes (octobre et novembre) et lors de la période de grande commercialisation du mil (février et avril). Il devient faible pendant la période de soudure (30 F/kg), mais la farine de mil reste toujours moins chère.

Les trois quarts des boulangers produisent eux-mêmes la farine afin d'obtenir un coût de production plus faible. Ils achètent du mil décortiqué et le font moudre



Le pain : un débouché pour les céréales locales.

dans les ateliers de quartier. Cette pratique a cependant une incidence négative sur la qualité car les meuniers ne connaissent pas les normes pour la farine boulangère : la teneur en son doit être plus faible et la granulométrie plus fine que celle de la farine pour couscous. On note également une forte demande en formation des boulangers pour la production du «pain riches».

Le contexte économique est donc favorable et les possibilités d'augmentation de la consommation de farine de céréales locales sont importantes : accroissement du nombre de boulangeries utilisatrices, augmentation de la production par les boulangeries, diversification (notamment avec la pâtisserie).

8. Source : Enquête sur les dépenses des ménages, ESAT, DGS, 1994-1995.

9. Syndicat de travailleurs italiens.

10. Étude sur le secteur de la boulangerie à Dakar, Ino, ITC, FCCA, novembre 1995.

► Les biscuits : un nouveau créneau

Les biscuits constituent un produit de grande consommation et représentent donc un débouché intéressant si on remplace en partie la farine de blé par de la farine de mil ou de maïs. Il existe trois biscuiteries au Sénégal, toutes implantées dans la région de Dakar : la Biscuiterie de la Médina (BDM), les biscuiteries Wehbé et Gentina. Trois catégories de produits sont présents sur le marché :

- les «biscuits de mer», fabriqués localement. Constitués d'un mélange d'eau et de farine, sans matière grasse, ils sont bon marché et de longue conservation. Ces biscuits sont notamment distribués aux enfants, à l'occasion de cérémonies sociales et dans les dons (aumône). Le marché, couvert à part égale par la BDM et Wehbé, est d'environ 4 000 tonnes par an ;
- les biscuits fins (contenant de la matière grasse) sont produits par la BDM et sont essentiellement importés d'Europe ;
- les biscuits fourrés, produits en petites quantités par la BDM et par Gentina (gaufrettes), sont pour une très grande partie importés.



Les biscuits : un produit de grande consommation.

Les biscuits à base de céréales locales peuvent compléter cette gamme de produits et constituer un nouveau créneau pour les biscuiteries. Les recherches de l'ITA montrent que les biscuiteries pourraient avantageusement utiliser de la farine de mil pour la préparation des biscuits. En 1991, la BDM a déjà réalisé un test de production concluant. Elle ne s'est pas lancée à cette époque dans une production commerciale en raison du manque de compétitivité de la farine de mil, 30 % plus chère que la farine de blé. D'autres instituts de la sous-région se sont également intéressés à ces produits depuis de nombreuses années. On dispose donc de recettes à expérimenter, d'un marché potentiel et d'un contexte économique favorable.

LES DEUX FILIÈRES DU SECTEUR ARTISANAL DE TRANSFORMATION DES CÉRÉALES LOCALES

L'artisanat de prestations de services : les ateliers de mouture

L'artisanat de prestations de services est composé de petits ateliers qui proposent essentiellement un service de mouture à façon, adapté au pouvoir d'achat des populations et au désir de certaines ménagères de conserver la maîtrise de la qualité des produits. Cette filière joue un rôle prépondérant en milieu urbain et semi-urbain, dans lequel il s'est développé sans appui extérieur. On dénombrait près de 210 ateliers dans la région de Dakar en 1990. Ils sont près de 340 en 1997.

L'artisanat marchand : l'artisanat «de rue» et la petite restauration

L'artisanat marchand répond à une demande, essentiellement urbaine, de produits frais semi-finis (farine, semoule) et finis (couscous, *fondé*, bouillies, plats divers...). Des artisanes professionnelles achètent du grain brut et le transforment en *sanqal*, farine, *araw*, *calry*, couscous, etc. Quasiment toutes utilisent les moulins des ateliers de mouture décrits plus haut pour assurer au moins le broyage des grains. Ces produits transformés sont vendus sur les marchés, dans la rue, mais aussi au domicile des artisanes.

3.3. Le secteur artisanal de la restauration : un vecteur d'innovations culinaires

Dans la région de Dakar, 90 % des céréales locales transformées transitent, d'une façon ou d'une autre, par le secteur artisanal. Intervenir sur le secteur de la transformation des céréales locales ne peut donc ignorer ce secteur.

Les acteurs sont nombreux, dispersés, peu structurés en groupements professionnels, ce qui ne facilite pas l'organisation des actions et explique pourquoi aucun programme d'appui ne s'est encore penché sur ce secteur. Cependant, la restauration et l'artisanat de rue, ainsi que le secteur de la restauration moderne, apparaissent particulièrement adaptés à la conception et à la promotion de nouveaux produits ou de nouveaux plats – notamment à base de maïs.

D L'artisanat marchand : souplesse mais faible diversification

Les produits proposés par l'artisanat marchand sont de la semoule, de la farine, des produits roulés et des produits prêts à consommer (bouillies, beignets). Cette activité constitue une source de revenus pour de nombreuses femmes qui ne peuvent accéder à l'activité salariale du milieu industriel ou à la fonction publique.



Artisanat de rue.

Ce secteur dispose de plusieurs atouts : un système de vente en petites quantités, décentralisé et proche du consommateur ; une grande souplesse (capacités d'adaptation de l'offre à la demande en minimisant les coûts commerciaux) ; une bonne facilité d'accès (investissements, fonds de roulements et charges fixes faibles, main d'œuvre familiale et savoir-faire traditionnel). Les contraintes sont liées à l'inorganisation du secteur, à la variabilité de la qualité des produits, à l'importance de leur taux d'humidité (ce qui limite la durée de conservation et les possibilités de distribution), à une faible diversification de la production.

D La restauration moderne et les services traiteurs : un nouveau créneau

Les petits restaurants du centre ville accueillent, surtout le midi, des fonctionnaires de l'administration, des employés du secteur privé, certains commerçants, et des étrangers. Ils proposent, outre les plats nationaux à base de riz, des menus très diversifiés et répondent ainsi aux souhaits des clients. Les céréales locales, utilisées dans des plats traditionnels africains peu connus ou dans de nouvelles recettes, pourraient y trouver leur place : des tests ont déjà montré que la clientèle y est sensible.

À côté de ces petits restaurants modernes à enseigne et local fixes, des restaurants populaires sont implantés dans toute la ville : gargotes, vente directe dans la rue sur une table et des bancs. Ils fonctionnent essentiellement le midi et proposent

des plats à base de riz avec peu de poisson et de légumes, à bon marché. Les possibilités d'introduction de céréales locales sont faibles : chez cette clientèle, il semble en effet difficile de détrôner le riz du midi, considéré comme plus nourrissant.

Pour des cérémonies familiales ou religieuses, des femmes cuisinent des plats, souvent à base de riz, et des beignets à base de farine de blé. Il serait possible d'introduire dans ces «services traiteurs populaires» des produits et des plats contenant des céréales locales. De même, lors de séminaires et de réceptions, des entreprises privées proposent des buffets où les produits locaux sont peu présents.

Leur introduction serait appréciée. Elle répondrait à un souci, tant de la part du gouvernement et des organismes internationaux que des ambassades et des ONG, de contribuer à la promotion des ressources du pays.

3.3. Les minoteries industrielles : un intérêt limité pour les céréales locales

La sous-filière industrielle est représentée par l'entreprise Moulins Sentenac qui, en plus de son activité de minoterie, développe la vente de semoule et de farine de mil en sachets. Cette société propose des produits transformés secs en sachets (*sangal* et *wangouf*), sous la marque *Jaboot*.

Ses principales difficultés résident dans l'irrégularité de son approvisionnement en matières premières et dans la faible rentabilité de cette activité, comparée à l'ampleur des coûts d'investissement et de fonctionnement. Ceci explique que, depuis que cette activité a été relancée en 1989, elle n'a guère dépassé le traitement de 2 000 tonnes de mil les meilleures années. L'autre minoterie industrielle (les Grands moulins de Dakar) a fermé depuis longtemps sa chaîne de transformation (qui était d'une capacité identique) et ne souhaite pas relancer cette activité.

Le FCCAA a appuyé pendant sept ans (de 1988 à 1995) le secteur industriel de la minoterie. Ces aides successives ont réussi à créer un marché d'environ 1 500 tonnes par an. Mais les résultats furent bien inférieurs aux objectifs visés : en 1995, après la dévaluation du franc CFA, le niveau des ventes est très en deçà des objectifs attendus (97 tonnes par mois pour un objectif de 230 tonnes). Les difficultés d'approvisionnement récurrentes, le haut niveau des prix à certaines périodes, la faiblesse de la marge ont conduit les Moulins Sentenac à opter pour une stratégie plus prudente.

4. Adapter l'offre à la demande : les hypothèses du programme

L'adaptation de l'offre en produits transformés aux attentes des consommateurs et la promotion d'une image moderne et positive des céréales locales sont les leviers d'action retenus pour relancer la consommation. L'hypothèse centrale du programme est qu'il est possible de créer une dynamique de la filière par le développement de la demande : l'accroissement de la consommation et de la transformation doit permettre, par effet d'entraînement, de tirer la production à la hausse. Pour atteindre son objectif, le programme articule ses interventions autour de trois axes complémentaires : la diversification et l'amélioration de l'offre en produits transformés ; l'accroissement de la demande et la promotion d'une nouvelle image des céréales locales ; le suivi du marché et de la consommation.

L'argument, souvent avancé, selon lequel le mimétisme des comportements alimentaires des occidentaux expliquerait la pénétration du riz et des céréales importées, est en partie contredit par les enquêtes réalisées en milieu urbain. Les céréales sèches conservent une image positive et le caractère occidental du riz et du blé est plus souvent jugé de manière négative. Le succès des céréales importées serait avant tout lié à leurs avantages pratiques – disponibilité, facilité de préparation, prix, qualité – avantages que le consommateur associe souvent à une conception moderne de l'alimentation. L'importation massive de brisures de riz, depuis la colonisation, a aussi contribué à créer cette dépendance.

Ce diagnostic a conduit à prendre appui sur deux leviers pour relancer la consommation des céréales locales et, par effet d'entraînement, la production :

- adapter l'offre en produits transformés à base de céréales locales aux exigences et attentes des consommateurs ;
- donner aux céréales locales une nouvelle image de produits modernes, faciles d'emploi, riches en éléments nutritifs, par opposition à leur image actuelle de produits traditionnels, qui limite leur utilisation dans l'alimentation.

Aucune sous-filière de transformation ne peut assurer, à elle seule, un développement significatif de l'offre et donc de la consommation de céréales locales. Le secteur de la petite entreprise, s'il a montré sa capacité à innover avec des produits diversifiés de longue conservation, reste encore marginal. La boulangerie présente un potentiel significatif, mais les expériences passées montrent que des freins à la consommation demeu-

rent. Le secteur artisanal, certes le plus important en volume, est très atomisé et méconnu. Intervenir dans ce secteur pose des difficultés méthodologiques telles qu'on ne peut espérer agir efficacement à court terme. Le secteur industriel a permis la création d'un marché de produits secs emballés, géographiquement étendu, mais montre ses limites : les volumes de transformation stagnent, malgré la dévaluation du franc CFA et le secteur rencontre des difficultés à répondre à une demande de produits « plus élaborés », rapides à préparer.

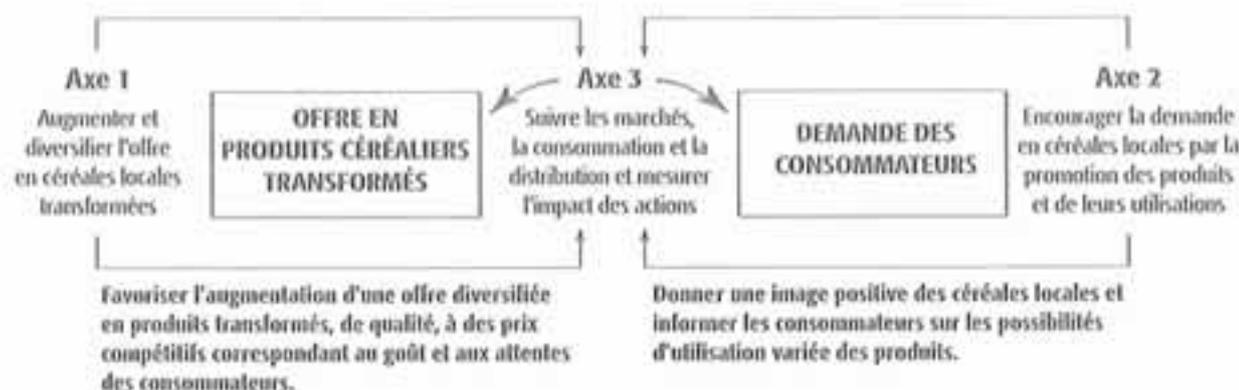
Une hypothèse majeure du programme est que seule une action combinée sur chacune des sous-filières pourra créer une dynamique d'ensemble et avoir un effet significatif sur la consommation de céréales locales. La stratégie retenue est donc d'utiliser le potentiel de chacune des sous-filières de transformation par des actions d'appui spécifique. L'approche est nouvelle par rapport aux projets antérieurs qui ont privilégié des démarches sectorielles (appui à la production des cultures, appui à un seul sous-secteur de la transformation, le plus souvent industriel) sans valoriser le potentiel de l'ensemble des opérateurs de la transformation.

Les interventions sur programme s'articulent autour de trois axes complémentaires :

- diversifier et améliorer l'offre en produits céréaliers transformés : il s'agit de favoriser l'adaptation de l'offre à la demande des consommateurs en termes de qualité, de facilité d'utilisation, de disponibilité et de prix. Le programme encourage les innovations et valorise le potentiel de chaque secteur, avec une attention particulière portée à l'augmentation et à l'amélioration de l'offre des secteurs semi-industriels et artisanaux.
- susciter un accroissement de la demande en céréales locales : il s'agit de changer l'image des céréales locales en leur associant des images positives et modernes, puis de favoriser leur utilisation dans la consommation des ménages urbains. Pour y parvenir, le programme finance une importante campagne médiatique, relayée par des actions de promotion de proximité.
- se doter d'outils de suivi du marché et des actions : il s'agit de disposer des informations nécessaires pour fournir un conseil de qualité aux transformateurs, adapter les outils de promotion et mesurer l'impact des actions. Le programme finance des enquêtes auprès des consommateurs et des distributeurs et assure le suivi des prix sur les marchés.

LES AXES STRATÉGIQUES DU PROGRAMME

Rapprocher l'offre et la demande



Les actions se concentrent sur les villes de Dakar et de Thiès, où les contraintes sont les plus fortes, mais où le potentiel est également le plus important. Elles concernent toutes les filières de transformation pour impulser une dynamique d'ensemble, seule susceptible d'assurer un effet significatif sur la consommation de céréales locales. Cependant, un accent particulier est mis sur « la petite entreprise semi-industrielles », secteur émergent, très peu appuyé jusqu'à présent, se situant à mi-chemin entre l'artisanat et l'entreprise industrielle. Très dynamique, sa capacité à innover présente un fort potentiel de développement.

Pour la mise en œuvre des actions, le programme s'appuie sur un réseau de compétences complémentaires en communication, en comptabilité et gestion, en technologie alimentaire, en enquêtes et sondages et en animation vers le milieu de l'artisanat. Le choix de contractualiser avec des opérateurs indépendants, plutôt que de constituer une équipe « projet », est dicté par le souci de renforcer des compétences au sein de structures auxquelles les entrepreneurs pourront faire appel à l'échéance du programme. Ceci permet aussi de bénéficier de synergies avec d'autres projets (actions de communication, panels, formation des opérateurs, réseaux d'artisans facilement mobilisables). Des conventions sont signées avec les différents intervenants pour leur confier la mise en œuvre des actions. La gestion administrative et financière des actions est confiée à un opérateur. Un comité de pilotage composé des représentants des organismes de tutelle, des intervenants et des entreprises se réunit tous les mois. Cette organisation offre une plus grande souplesse de fonctionnement. Elle

permet de prendre des décisions rapides en fonction de l'évolution du contexte et contribue à renforcer des compétences durables.

On trouvera en annexe 1 l'historique du programme ainsi que la description du dispositif de mise en œuvre et de la méthodologie développée.

LES ORGANISMES IMPLIQUÉS DANS LE PROGRAMME

• Financement	Unité de sécurité alimentaire de la Commission européenne.
• Tutelle	Délégation de la Commission européenne, ministère de l'Agriculture.
• Gestion administrative et financière et suivi de la sécurité alimentaire	Groupeement Gret-Endo-graf.
• Coordination technique et suivi généraliste	Endo-graf.
• Conseil en gestion et suivi comptable	Acc. Afrique.
• Appui commercial et marketing, enquêtes	Ims.
• Communication	Brc.
• Conseil qualité, analyses des produits	Laboratoire d'analyse et d'essais de l'École supérieure polytechnique.
• Suivi des marchés	Système d'information sur les marchés du Commissariat à la sécurité alimentaire.
• Livres de recettes	Proccos.
• Crédit	Caisse nationale de crédit agricole, Caisse d'épargne et de crédit des femmes de Dakar, projet Petites et moyennes entreprises Dakar.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ACTIONS DU PROGRAMME

	ACTIONS	ACTIVITÉS
DIVERSIFIER ET AUGMENTER L'OFFRE EN PRODUITS CÉRÉALIERS TRANSFORMÉS	Appui à la petite entreprise semi-industrielle	<ul style="list-style-type: none"> • Appui-conseil généraliste : organisation du travail et gestion de l'entreprise, orientations vers des compétences spécifiques d'appui, organisation de formations. • Formations sur les nouveaux produits et procédés. • Contrôle (analyse des produits) et conseil qualité. • Suivi comptable et appui-conseil en gestion financière. • Appui commercial et marketing. • Accès au crédit : informations sur les sources de financement, appui à la constitution de dossiers, fonds de garantie pour prêts de fonds de roulement. • Subventions ciblées : outils de promotion de marque, appui à l'innovation et à l'amélioration de la qualité. • Appui à la structuration de la filière et à la professionnalisation (appui institutionnel au groupement de transformateurs, le GIE TCL).
	Appui aux biscuiteries	<ul style="list-style-type: none"> • Mise au point de nouveaux produits avec l'appui de l'ITA (biscuiteries Wehbé et Bom) : tests techniques de différentes recettes (mil, maïs, niébé), dégustations, tests commerciaux et adaptation finale des produits. • Lancement d'une production à grande échelle : cofinancement par le programme d'une campagne de promotion grand public (biscuiterie Wehbé).
	Appui aux boulangeries	<ul style="list-style-type: none"> • Recensement des boulangeries et diagnostics approfondis à Dakar et Thiès. • Rencontres et ateliers de réflexion avec tous les acteurs. Formation de boulangers et tests de pain à différents taux d'incorporation de farine de mil ou maïs à Thiès. • Promotion sur les lieux de vente à Dakar et à Thiès.
	Appui à l'artisanat (actions tests)	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à la mise en place d'un service traiteur. • Mise en place de lignes de crédit dans des mutuelles. • Formation sur l'hygiène, les nouveaux produits et les nouveaux plats.
ENCOURAGER LA DEMANDE EN CÉRÉALES LOCALES	Promotion générique des produits (changer l'image des céréales locales)	<ul style="list-style-type: none"> • Campagne médiatique nationale : confection et diffusion de spots publicitaires et de reportages à la télévision et dans les radios, panneaux publicitaires. • Participation à des manifestations : Foire internationale de Dakar (FIDAK), journée de l'alimentation de la FAO. • Promotion de proximité : animations de quartiers, promotion sur les lieux de vente.
	Diffusion de recettes	<ul style="list-style-type: none"> • Édition et promotion d'un livret de recettes à base de céréales locales, organisation de concours et de démonstrations culinaires, tests de nouveaux plats dans la restauration (cf. artisanat).
SUIVRE LE MARCHÉ	Suivi des prix	<ul style="list-style-type: none"> • Relevé par quinzaine des prix des céréales brutes et transformées sur quatre marchés de Dakar et sur les marchés de Thiès, Koalack et Fatick.
	Suivi par panels	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'enquêtes auprès du panel des consommateurs (trois par an), du panel des distributeurs (deux ou trois par an), des panels des boulangeries et des ateliers de mouture (une par mois). • Analyse des données en vue d'évaluer et d'orienter les actions.

PARTIE 2

DIVERSIFIER ET ACCROÎTRE L'OFFRE EN PRODUITS TRANSFORMÉS

1. Améliorer l'offre des petites entreprises
2. De nouveaux biscuits à base de céréales locales
3. La promotion du pain à base de farine composée
4. Des céréales locales dans la restauration et l'artisanat de rue

1. Améliorer l'offre des petites entreprises

Un soutien important a été apporté aux petites entreprises – secteur émergent – en vue d'accroître les ventes et de diversifier la gamme des produits transformés en sachets. Le dispositif d'appui a été conçu de façon à adapter l'intervention aux spécificités des unités, aux potentiels de développement de l'activité et aux attentes des entrepreneurs. Un réseau de compétences, combinant conseil généraliste et conseil spécialisé (gestion, commercialisation, marketing, maîtrise de la qualité) a été mobilisé au profit des entrepreneurs. Ils ont également bénéficié d'appuis pour accéder à des ressources financières selon des modalités adaptées, le crédit constituant une de leurs premières préoccupations. Les dynamiques de regroupement ont également été favorisées pour conforter la professionnalisation des opérateurs et renforcer les organisations collectives.

1.1. Favoriser la rencontre de la demande et de l'offre de services

► Gérer le décalage entre demandes exprimées et besoins identifiés

Lorsqu'on interroge les entrepreneurs sur leurs besoins, la réponse spontanée la plus courante concerne l'accès au crédit pour développer l'entreprise. Ce besoin en financement (fonds de roulement, investissement) correspond à une réalité objective des petites entreprises, mais il masque les autres facteurs limitants de l'entreprise. Cette demande procède parfois – ou souvent – d'une mauvaise analyse des problèmes¹. En 1994, la plupart des petites entreprises avaient, avant tout, besoin d'appui en gestion et en commercialisation. Une meilleure gestion des moyens financiers, techniques et humains, l'amélioration de la qualité et de la distribution des produits permettraient d'accroître la rentabilité, de dégager des bénéfices plus importants et de financer ainsi l'accroissement de la production sans un recours systématique au crédit. Sans ignorer le besoin de financement exprimé par les entrepreneurs, nous avons donc mis l'accent sur le conseil, bien que celui-ci n'apparaisse pas comme la demande prioritaire des entreprises.

► Combiner conseil généraliste et spécialisé

Nous avons adopté, dans un premier temps, une démarche volontariste en matière de conseils : il s'agissait avant tout de convaincre les entrepreneurs de l'intérêt de ces services. La spécificité de la démarche adoptée repose sur l'articulation

entre conseil généraliste et compétences spécialisées.

Le conseiller généraliste est l'interlocuteur privilégié de l'entrepreneur. Il se fonde sur une vision globale des entreprises, identifie les points de blocage et, en cas de besoin, oriente vers les compétences spécialisées les mieux à même de résoudre les problèmes identifiés.

Les conseils spécialisés sont fournis par des structures indépendantes (bureaux d'études, laboratoires d'analyses, ...). Celles-ci interviennent directement ou à la demande du conseiller généraliste ou de l'entrepreneur sur des questions précises comme la gestion, l'amélioration de la qualité, la communication et le marketing. Elles organisent aussi des sessions de formation.

La coordination et l'articulation entre le conseil généraliste et spécialisé garantissent la couverture des besoins de chaque entreprise. La coordination permet de réaliser des allers-retours du général vers le spécifique et d'adapter le conseil au fur et à mesure que l'entreprise évolue. Ce dispositif présente donc de nombreux atouts.

• Des services financiers et de conseil distincts et complémentaires

Le programme doit aider l'entrepreneur à financer l'augmentation et la diversification de sa production pour atteindre l'objectif d'accroissement de la consommation de céréales locales. Cependant il n'intervient pas directement dans l'octroi de crédits, mais en favorise l'accès par la mise en place de fonds de garantie ou de lignes de crédits dans des institutions financières spécialisées. La relation de confiance, nécessaire à un conseil de qualité, n'est pas perturbée par le suivi du recouvrement du crédit. Les institutions financières sont «rassurées» par l'existence d'un suivi rapproché des entreprises. Le programme facilite l'articulation entre services financiers et non-financiers.

• Adaptation de l'offre de services aux petites entreprises

Enda-graf, qui assure le conseil généraliste, connaît bien les petites entreprises. Celles-ci lui font confiance. Au départ, ses compétences techniques (procédés de transformation et équipements) ont été un atout et les entrepreneurs recon-

1. *Appui et financement des micro et petites entreprises.* M. Borum, (Gret), L. Le Brissonas (Dava). Ministère des Affaires étrangères, coopération et francophonie. 1998.

naissaient sa «légitimité d'intervention». Elles constituent une porte d'entrée dans l'entreprise, qui permet de développer progressivement une approche globale. Ce conseil généraliste est bien adapté aux petites entreprises dont le responsable cumule en général toutes les fonctions. Les visites fréquentes permettent d'identifier les besoins de formation et de réagir rapidement lorsqu'un problème est diagnostiqué. Le conseil généraliste prépare les consultants spécialisés aux spécificités de la petite entreprise et favorise ainsi une meilleure adaptation de leur offre à ce public cible.

- **Accès à des compétences pointues en minimisant les coûts**

Les consultants spécialisés sont généralement des bureaux d'études dont les tarifs de consultation sont élevés. Le conseil généraliste, polyvalent, est de ce point de vue plus économique. En orientant les entreprises, il leur permet de mieux valoriser des compétences spécialisées auxquelles elles n'avaient pas accès jusque-là.

- **Collecte et diffusion des informations utiles**

La mobilisation d'un seul bureau d'études par domaine de compétences favorise une meilleure connaissance du secteur et une meilleure appréhension de sa diversité. Le suivi de douze à vingt entreprises différentes permet d'accumuler des informations très diverses et d'améliorer ainsi le conseil. Tout en respectant les règles de concurrence et de confidentialité de certaines informations, les entrepreneurs peuvent ainsi bénéficier des «astuces» et tirer parti des pratiques développées par les uns et les autres.

- **Responsabiliser les consultants et les entrepreneurs**

Il est important que les entrepreneurs sachent exactement à la fois ce qu'ils peuvent attendre du programme, notamment en matière de conseils, et quels sont leurs propres engagements. Si l'entrepreneur estime que le service rendu ne correspond pas au service prévu ou attendu, il peut demander une médiation au niveau de la coordination du programme. En retour, les entreprises qui ne respectent pas leurs engagements (fourniture mensuelle des données comptables, respect des échéanciers de remboursement de prêts) peuvent être suspendues (interruption des appuis jusqu'à régularisation de la situation), ou même définitivement exclues du programme en cours d'exécution.

Aujourd'hui, les entrepreneurs ne payent pas le coût de ce service de conseils : il paraissait en effet difficile de leur demander de le prendre en charge tant qu'ils n'étaient pas convaincus de son utilité.

À terme, il faudrait cependant qu'ils y contribuent. Cela permettrait de s'assurer de l'intérêt de l'entrepreneur et de faciliter la prise en compte des recommandations des consultants. Ceci clarifierait également les relations avec ces derniers, dans la mesure où l'entrepreneur pourrait exercer une plus grande pression et ainsi favoriser une meilleure réponse des consultants à ses attentes.

LE DISPOSITIF DE CONSEILS AUX ENTREPRISES

Le conseil généraliste est assuré par Enda-gral (en collaboration avec le Gret les premières années) sous forme de visite tous les 15 jours dans les entreprises. Les conseils spécialisés sont fournis par des structures indépendantes : l'Institut de recherche et d'investigations par sondage (Iris) pour le conseil marketing et commercial, également responsable des enquêtes auprès des consommateurs et des distributeurs ; le Bureau panafricain de communication (Bpc), chargé de l'appui et du conseil en communication, également responsable de la mise en œuvre de tout le volet communication du programme ; Associated Consulting Group (Acg) Afrique, responsable du conseil financier et juridique et de la formation en gestion, le Laboratoire d'analyses et d'essais (Lae) de l'École supérieure polytechnique (Esp), chargé du conseil et de la formation pour l'amélioration de la qualité.

Les consultants sont tenus de répondre aux demandes individuelles des entrepreneurs. Chacun d'eux peut solliciter quatre fois par an l'une de ces compétences. Ainsi, le programme propose une formule de «crédit conseil» très souple, individualisé pour respecter la confidentialité.

Le dispositif est complété par des analyses microbiologiques et physico-chimiques des produits, réalisées tous les quinze jours par le Lae, un suivi comptable réalisé tous les mois par Acg (analyse financière, évolution des ventes par produit et des stocks), et par des sessions de formation, dispensées en fonction des demandes exprimées et des besoins identifiés.

«SUCCESS STORY» : UN EXEMPLE D'ENTREPRISE QUI A DÉVELOPPÉ SON MARCHÉ

L'entreprise¹ est créée en mai 1997 sur initiative personnelle de son promoteur. Elle est située à Thiès, à 80 km de Dakar. Elle a intégré le programme Prci en août 1997. Le promoteur a bénéficié de l'appui de l'unité de transformation de céréales locales dans laquelle il travaillait auparavant.

A l'époque, le local de production loué par le promoteur, d'une superficie de 300 m², comprend une cour et trois pièces, dont un bureau. Un accord est trouvé avec le propriétaire pour que le coût des aménagements réalisés en vue de rendre les locaux plus fonctionnels et aptes à assurer une production de qualité soit déduit du loyer. Pour commencer, le secteur d'activités de l'entreprise se limite à la transformation du mil en *sangal* et *araw*. Le chiffre d'affaires mensuel est d'environ 1 300 000 francs CFA. Deux ans après, celui-ci dépasse régulièrement 4 500 000 francs CFA. Le dynamisme de l'entrepreneur, l'appui du programme et la prise en compte des conseils des intervenants expliquent cette réussite.

La diversification de la gamme et la recherche de produits à plus forte valeur ajoutée

A partir de 1998, l'entreprise se diversifie progressivement en produisant du couscous de mil et du couscous à base de farine composée (riz, maïs), du *cokry*, des brisures de maïs, de la farine boulangère, de la farine de niébé. Elle opte notamment pour la vente à des prix très compétitifs de couscous en vrac. Parallèlement, avec l'appui du conseil commercial, elle étend son rayon de distribution : les produits vendus initialement à Dakar et Thiès sont maintenant présents dans les autres grandes villes du Sénégal (Kaolack, Saint Louis...).

Un renforcement des ressources humaines

Le volume de production augmente régulièrement : de 5 tonnes par mois au démarrage, il est, deux ans plus tard, de 15 tonnes par mois en moyenne. L'équipe, constituée au départ de 12 personnes dont 5 permanents, compte maintenant 36 personnes, dont 12 permanents. Les trois quarts du personnel sont des femmes, ce qui reflète la volonté de l'entrepreneur de renforcer la production des produits roulés. Sur les conseils du programme, le responsable crée un meilleur climat de travail et les différentes équipes obtiennent une meilleure productivité. Des réunions hebdomadaires sont l'occasion de rendre compte, avec force détails, des activités de chaque secteur, depuis l'administration jusqu'à la commercialisation, en passant par la production. Les difficultés de fonctionnement sont identifiées, des solutions sont recherchées et trouvées ensemble.

Un effort commercial important

La première étape consiste à construire un réseau de distribution propre, avec l'appui du conseiller commercial. Une analyse des quartiers et des marchés où les produits étaient déjà présents permet de définir les zones à prospecter. Pour chacune d'elles, un agent commercial est désigné. Il doit visiter vingt boutiques chaque jour. Un argumentaire commercial est développé et des outils de promotion sont mis à la disposition des distributeurs. Contrairement à la plupart des entreprises du secteur, l'entrepreneur parvient à maintenir depuis un an un niveau de ventes de 15 tonnes par mois (parfois jusqu'à 20 tonnes), quelle que soit la saison, grâce à ce travail de fidélisation et d'extension du réseau de distribution.

Des efforts d'investissement et d'amélioration de la gestion

L'entrepreneur renforce également ses capacités de gestion financière, grâce au conseil, et réinvesti une partie de ses bénéfices dans l'activité, sans avoir recours à un prêt. Il disposait au départ d'un moulin, d'une décortiqueuse et d'une thermosoudeuse. Il a acheté par la suite deux autres moulins, une décortiqueuse, une thermosoudeuse, une bascule, un ordinateur et une mobylette pour la vente de proximité.

Une meilleure gestion de la qualité.

Des efforts importants sont réalisés pour améliorer la qualité, avec des résultats probants. L'entrepreneur suit les recommandations du laboratoire : il essaie de respecter le concept de «marche en avant» (voir encadré page 51) dans la production des produits, avec une extension des locaux et une réglementation des entrées et sorties ; il améliore l'hygiène en infligeant des pénalités aux employés qui ne respectent pas les règles édictées ; il consigne les incidents de production sur un carnet de bord («traçabilité» du produit) ; il conditionne les sachets dans des cartons pour éviter l'attaque des rongeurs dans les magasins de vente.

1. Pour des questions de confidentialité des informations, le nom de cette entreprise ne peut être cité.

LA PROCÉDURE DE SÉLECTION

La première année (1994), le programme a retenu douze entreprises identifiées lors du diagnostic réalisé à Dakar et à Thiès. De nouvelles entreprises, repérées par les intervenants, orientées vers le programme par d'autres structures ou informées par la presse et les supports d'information, adressent des demandes d'adhésion au programme. Chaque année, ce dernier procède à un examen des nouvelles demandes à partir d'une visite des entreprises et d'un diagnostic rapide.

Les critères retenus pour la présélection d'une entreprise sont d'ordre quantitatif – entreprise en activité s'engageant, si ce n'est pas encore le cas, à produire au moins 500 kg de produits secs en sachets par mois, absence d'impayés, etc. – et qualitatif – motivation et dynamisme de l'entrepreneur.

Une liste est soumise au comité de financement du programme. Les promoteurs sélectionnés signent tous les ans une convention avec le programme, qui précise les engagements réciproques des deux parties. Après deux avertissements, les entreprises qui ne respectent pas leurs engagements, notamment le remboursement des crédits, sont d'abord suspendues (interruption des appuis du programme en attendant une régularisation de la situation) si aucune raison majeure n'est identifiée ou aucune solution proposée. Elles sont ensuite, en fin d'année, définitivement exclues du programme si aucune volonté de respecter leurs engagements n'apparaît.

Nombre d'entreprises appuyées par le programme

Année	Total (Dakar et Thiès)	Nouvelles entreprises	Entreprises exclues
1994-1995	12	-	-
1996-1997	16	4	-
1997-1998	19	8	5
1998-1999	19	6	6

1.2. Professionnaliser les entreprises par l'accès au conseil

Le Sénégal est un pays ouvert depuis longtemps aux importations. Si, en 1994, quelques produits fabriqués localement sont encore protégés (sucre, concentré de tomates, farine de blé), ces monopoles sont en train de disparaître et toutes les filières seront bientôt libéralisées. Les taxes sont suffisamment faibles pour ne pas constituer des barrières fortes, notamment dans la filière céréalière. On se situe donc dans un marché de libre échange caractérisé par une offre très variée de produits. Dans ce contexte, la vision de l'entreprise centrée sur l'offre doit évoluer.

Désormais, le producteur propose et le consommateur dispose : le produit ne se vend que s'il répond à un besoin.

L'appui à la commercialisation et le renforcement des compétences des entrepreneurs dans ce domaine constituent une composante importante de l'intervention. Les autres aspects ne sont pas pour autant négligés. L'entreprise forme un tout et une stratégie commerciale ne peut réussir que si la qualité des produits est irréprochable et que les instruments de gestion permettent d'évaluer la rentabilité des actions.

► Favoriser l'insertion des entreprises dans une logique de marché

Les actions décrites ci-dessous sont conduites par deux bureaux d'études : Ius pour le conseil commercial et BPC pour la réalisation de supports de communication.

• La définition d'une véritable stratégie commerciale

Les petites entreprises retenues lors du premier programme test ont été créées soit avec l'appui de projets qui souhaitaient expérimenter la production de farine et *sangol* sec en sachets, soit sur initiative privée en proposant les mêmes produits et des produits nouveaux issus du secteur artisanal. La démarche des entrepreneurs est donc axée sur l'offre. Ils ont une connaissance très intuitive de leur marché et n'ont pas de véritable action commerciale. Le conseil doit leur permettre d'adopter une démarche mercatique (appelée aussi «marketing»).

La démarche des entrepreneurs ne prend pas en compte les techniques de vente et la démarche marketing, que souvent ils ne connaissent pas. La première étape consiste donc à réaliser des sessions de formation spécifiques. Ensuite, le consultant peut aider l'entrepreneur à définir sa stratégie commerciale à partir d'un diagnostic externe (marché) et interne, notamment les produits et l'évolution des ventes, la situation des stocks, l'organisation et le fonctionnement de la force de vente (composition et zones couvertes, fréquence des actions de démarchage, qualification et motivation des agents).

Les informations obtenues par les panels «distributeurs» et «consommateurs» permettent au consultant de fournir un conseil de qualité et d'aider l'entrepreneur à adapter sa stratégie commerciale. Les données utilisées sont notamment : le niveau d'approvisionnement du marché en produits bruts et transformés, le positionnement des marques les unes par rapport aux autres et

MERCATIQUE ET MARCHÉAGE

▫ Les différentes étapes de la démarche mercatique

- l'identification du marché (diagnostic interne et externe) : étude de marché dans son ensemble, choix du type de clientèle en fonction des potentialités internes de l'entreprise et de l'environnement concurrentiel, découverte des attentes et des besoins des consommateurs ;
- l'adaptation au marché visé : conception du produit et adaptation permanente aux cibles que l'entreprise a choisi de servir, fixation des objectifs commerciaux (augmentation du chiffre d'affaires, accroissement des parts de marchés, amélioration de l'image de l'entreprise) ;
- l'action commerciale : choix d'une stratégie et définition de la politique de produit, de prix, de distribution et de communication qui permettront d'atteindre les objectifs visés ;
- le contrôle des résultats : mise en place d'outils d'évaluation de la stratégie commerciale.

▫ Les principaux éléments de l'action commerciale (variables du marchéage ou «marketing mix»)

- la politique de produit : à partir d'informations sur le marché, une cible est choisie. Les caractéristiques du produit (granulométrie, couleur, goût) et sa présentation (emballage, marque...) sont définies pour répondre aux attentes des consommateurs ;
- la politique de prix : le prix est fixé en fonction du prix de revient, du marché visé (prix des concurrents, prix que le consommateur est prêt à payer), du circuit de distribution, de l'objectif commercial (percée du marché ou maintien du marché actuel) ;
- la politique de distribution : elle détermine les canaux de distribution (grossistes, boutiques de quartiers, marchés, supermarchés) en fonction du volume de production, du marché visé, et du prix. Elle précise également la force de vente à mettre en place, les formations nécessaires, les zones de démarchage, les outils de contrôle ;
- la politique de communication : elle précise les formes et les outils de promotion des produits. Elle est définie en fonction des autres éléments de la stratégie commerciale et des moyens financiers disponibles – au moins au début.

leur notoriété respective auprès des consommateurs, les produits les plus consommés et les rythmes de consommation, les sources d'approvisionnement des distributeurs, leur opinion sur les prix, la cadence de passage des agents commerciaux, les attentes des consommateurs et des distributeurs.

Le conseil est réalisé sous forme de visites régulières et personnalisées. Il a pour objectif d'aider les chefs d'entreprises à se professionnaliser : ils doivent davantage prendre en compte le marché dans la gestion de leur entreprise et favoriser le renforcement des compétences de leurs employés (notamment les vendeurs). Au vu de la taille et des particularités des petites entreprises, il a été retenu une moyenne de quatre interventions d'une demi-journée par an et par unité.

Le conseil est réalisé à la demande de l'entrepreneur ou du programme si un problème est diagnostiqué. On ne peut cependant pas se contenter exclusivement d'une réponse à la demande : IRIS peut également décider de se rendre dans une entreprise qui n'a pas fait appel à lui depuis longtemps ; c'est en général le cas des nouvelles unités

qui intègrent le programme et qui ne perçoivent pas nécessairement l'utilité d'un tel appui.

Si la démarche est très volontariste au départ, les entrepreneurs perçoivent très rapidement l'intérêt du conseil commercial – qui a un impact direct sur les ventes et sur les bénéfices – et sollicitent directement le consultant lorsqu'ils ont besoin d'un conseil rapidement. Il arrive cependant que certaines entreprises n'utilisent pas les quatre interventions annuelles auxquelles elles ont droit en raison du volume de leurs activités. D'autres au contraire peuvent solliciter un peu plus le conseil commercial.

• Une bonne définition du produit

Le produit est défini par son contenu (farine, biscuit, semoule), son contenant (emballage), son prix et sa marque (nom commercial, logo, couleur). L'ensemble de ces composantes confère au produit son image². Cinq éléments permettent de caractériser plus précisément le produit et de

2. La commercialisation des produits agricoles et alimentaires, L. LAGARDE, Techniques et documentation, Lavoisier, 1995.

réaliser une analyse comparative par rapport à la concurrence et aux cibles visées³ :

- les caractéristiques techniques ;
- le service : éléments supplémentaires du produit qui constituent souvent sa différenciation par rapport à la concurrence (confort d'utilisation – mode d'emploi, recettes –, garanties...);
- l'accessibilité : facilité d'acquisition, proximité pour l'achat ;
- l'image : éléments qui donnent au produit une dimension psychologique d'appropriation du produit par l'acheteur, c'est-à-dire la marque, la forme, le design, l'habillage, l'emballage, la notoriété ;
- le prix : élément qui donne au produit des caractéristiques de positionnement (produit «haut de gamme» de qualité, produit «populaire» à bas prix...).

Le conseiller examine ces différents points avec l'entrepreneur et lui donne des éléments d'information sur les conséquences des choix qu'il veut faire. Il peut également mettre en évidence des incohérences ou des erreurs dans la détermination d'un des éléments (par exemple : prix élevé et produit de qualité en désaccord avec un emballage très simple, sans logo ni nom commercial).

• Une politique de prix adaptée au produit et au marché visé

Les entrepreneurs ont souvent du mal à fixer leur prix : ils les calquent généralement sur celui de la concurrence. Pour la farine et la semoule de mil, leurs produits sont très proches de ceux de l'unité industrielle (Moulins Sentenac). Le prix du marché s'est donc facilement imposé. Pour les produits roulés (couscous), les entrepreneurs ne disposaient pas d'éléments de comparaison et les prix variaient du simple au double sans que les entrepreneurs ne soient en mesure d'expliquer leurs décisions.

L'entrepreneur a le choix entre deux grandes politiques de prix : un prix élevé qui dégage une marge unitaire importante, compensant des quantités vendues faibles (politique d'écrémage) ; un prix faible qui dégage une marge unitaire limitée, compensée par des ventes en quantités importantes (politique de pénétration).

Le conseil commercial, combiné au conseil en gestion, aide l'entrepreneur à effectuer des choix raisonnés en fonction de son prix de revient, des prix acceptés par les clients et des prix de la

AIDER LES ENTREPRENEURS À DÉFINIR L'IMAGE DE LEURS PRODUITS

En 1994, la plupart des entreprises font le conditionnement dans des sachets neutres, sans marque ni dessin. Ils, dans le cadre du conseil commercial, a réalisé des réunions de groupe pour les aider à donner une image à leurs produits.

Les produits sont présentés à un groupe de ménagères (de huit à douze) correspondant à la cible visée. L'animateur dispose d'un guide d'entretien qui rappelle les principaux points à aborder. Les échanges sont enregistrés et seront ensuite analysés par le spécialiste. La réunion de groupe a permis de préciser les couleurs, les mots et les images associés à ce type de produit, ainsi que ceux qui sont à proscrire. Par exemple, le jaune, l'orange et le vert sont les couleurs à privilégier, le bleu à éviter. Tout ce qui peut rappeler la pénibilité de la transformation (pilon, mortier) doit être proscrit. Des dessins de machines ou des illustrations rappelant la ville et la modernité sont au contraire positifs. Les mots les plus fréquemment évoqués sont *sakkan* (économique), *nopal* (repos), *reew mi* (mon pays), *nolloye* (confortable)...

Les entrepreneurs ont ainsi pu choisir leur marque : nom commercial, logo, couleur. Le programme a ensuite demandé à des spécialistes de proposer des maquettes parmi lesquelles les entrepreneurs ont fait leur choix.



concurrence, mais également de ses potentialités internes de production et de la clientèle visée. Une politique d'écrémage ne peut être envisagée que pour un produit «haut de gamme», de qualité, vendu dans des circuits de distribution fréquentés par les populations aisées ; l'entrepreneur doit bien maîtriser la qualité et choisir un emballage qui le distingue des autres produits. Par contre, un entrepreneur qui choisit une politique de pénétration doit pouvoir produire de grandes quantités et être présent dans un grand nombre de boutiques de quartier.

3. Précis de marketing, I.-P. BENOIST, A. BOUCHÉ, S. POIRE, Nathan, 1996.

LES INTENTIONS D'ACHAT EN FONCTION DU PRIX : UNE INDICATION PRÉCIEUSE POUR FIXER LE PRIX DE VENTE

On a cherché à connaître le prix psychologique (ou prix optimal) des produits au cours d'une enquête réalisée en juin 1998 auprès du panel de 500 ménagères représentatif de la région de Dakar. Les personnes interrogées, après avoir pris connaissance des caractéristiques du produit, communiquent leur intention d'achat pour différents prix possibles. On leur demande au-dessus de quel prix elles n'achèteraient pas le produit (rejet pour des raisons économiques) et au-dessous de quel prix elles ne l'achèteraient pas car elles le jugeraient de mauvaise qualité (rejet pour des raisons psychologiques). En combinant les deux réponses, on peut déterminer le prix psychologique, qui est le prix qu'un maximum de consommateurs ne juge ni trop bas ni trop haut. Ces indications sont très précieuses pour l'entreprise qui peut ainsi avoir une idée du marché potentiel en fonction du prix.

Le tableau ci-dessous détaille les résultats d'une enquête sur les intentions d'achat pour un sachet de 500 g d'*araw* sec. Toutes les entreprises ont des prix de revient supérieur à 100 francs (minimum retenu). 99,8 % des personnes interrogées (taux d'acceptation maximal) pensent que le juste prix pour ce produit est de 190 francs (prix psychologique). Ce prix offre un marché potentiel de 19 % (chiffre relativement faible qui s'explique par le prix élevé de l'*araw* sec, produit «haut de gamme»).

Résultats d'enquête pour un sachet de 500 g d'*araw* sec (juin 1998)

	Prix trop élevé		Prix trop faible		Recherche du prix optimal	
	% de réponses (1)	Cumul	% de réponses (2)	Cumul	% cumulés (1+2)	Degré d'acceptation 100 % - (1+2)
Inférieur à 100 F	-	78,9	91,7	91,7	-	-
100	0,2	79,1	6,6	98,3	6,8	93,2
125	0,0	79,1	0,0	98,3	-	-
150	1,6	80,7	0,2	98,5	1,8	98,2
175	0,4	81,1	0,6	99,1	1,0	99,0
190	0,0	81,1	0,2	99,3	0,2	99,8
200	7,2	88,3	0,4	99,7	7,6	96,4
225	11,7	100,0	0,3	100,0	12,0	88,0

Le programme souhaite plutôt que les entrepreneurs optent pour une politique de pénétration qui peut avoir un impact plus fort sur la consommation. Mais les caractéristiques de l'entreprise et les objectifs de l'entrepreneur peuvent justifier un positionnement différent.

• Canal de distribution et force de vente des entreprises

Les entreprises semi-industrielles se positionnent sur des petits marchés de proximité. Elles rencontrent fréquemment des problèmes de fidélisation des distributeurs et de régularité de leur approvisionnement. Le conseil commercial se focalise donc sur le développement de la force de vente et du réseau de distribution.

Les canaux commerciaux et les modes de distribution possibles pour les produits sont les

consommateurs (au point de vente de l'entreprise), les boutiques de quartier (détaillants), les grossistes et les demi-grossistes, les supermarchés et les libres-services, les collectivités (armées, hôpitaux, restaurants universitaires). Pour faire un choix – qui peut être fonction du produit –, l'entrepreneur doit prendre en compte plusieurs facteurs :

- la plus-value qu'apporte le canal (plus élevée par exemple dans la vente directe aux consommateurs que la vente aux grossistes) ;
- le volume de marché (très faible par exemple dans le cas des supermarchés) et l'adéquation avec le volume de production de l'entreprise ;
- les possibilités de développement (importantes dans le cas des grossistes, peu nombreux, qui alimentent toutes les boutiques de quartier de la ville de Dakar) ;

- la cohérence avec l'image du produit (un produit dans un emballage simple sans nom commercial ni logo trouvera difficilement sa place dans les supermarchés).

Le conseiller doit étudier avec l'entrepreneur toutes les implications de son choix. S'il opte pour un produit de grande consommation, vendu à bas prix pour une clientèle populaire, il doit vendre de grandes quantités : le canal des grossistes semble alors le mieux adapté, mais cela suppose qu'il limite – voire qu'il stoppe – les ventes aux détaillants ; il y aurait en effet un risque de concurrence avec les grossistes et d'abandon de la vente du produit par ceux-ci. Si un entrepreneur vise une clientèle aisée, il doit vendre son produit dans les supermarchés, mais il doit savoir que les délais de paiement sont souvent longs – jusqu'à soixante jours – ce qui a des incidences importantes sur sa trésorerie. Il combine alors généralement plusieurs canaux, notamment celui des boutiques de quartier dont la vitesse de rotation est plus élevée et les délais de paiement plus courts.

La force de vente joue également un rôle capital dans l'image de l'entreprise. L'opérateur doit se soucier de sa formation, de son animation, de son coût et de son mode de rémunération (au fixe, à la commission ou combinaison des deux). Le consultant peut aider l'entrepreneur dans cette tâche : formation des agents commerciaux au «savoir vendre», contribution à la définition des argumentaires de vente, programme de démarchage, rythme des passages, élaboration d'une fiche «clients», ...

• Développer la communication

L'action de communication doit être interne – destinée aux salariés pour les motiver – et externe – destinée aux clients pour les inciter à vendre les produits, aux consommateurs pour les inciter à rechercher et acheter le produit, aux fournisseurs pour donner une image valorisante à l'entreprise. Plusieurs formes d'actions sont possibles : publicité médias, promotion des ventes et publicité sur les lieux de vente (PLV), conditionnement des produits, parrainage (sponsoring), relations publiques.

Nous évoquerons plus particulièrement ici la promotion des ventes qui est la forme la plus adaptée aux petites entreprises. La publicité médias est en effet peu accessible individuellement (à ce niveau, le programme a privilégié une campagne de communication collective sur laquelle nous reviendrons plus en détail dans la suite de cet ouvrage) et les possibilités de parrainage

ÉTENDRE LE CIRCUIT DE DISTRIBUTION GRÂCE À LA FORCE DE VENTE

Cette entreprise est située dans la banlieue de Dakar. La responsable a commencé son activité sur fonds propre depuis un an. En 1998, elle a vendu en moyenne 900 kg de produits par mois, essentiellement du *sangal*. Située près d'un important marché, elle propose également aux ménagères des prestations de service pour le décoricage et la mouture du mil. Elle vend essentiellement au niveau de son unité.

Elle souhaite augmenter son niveau de production et décide d'acheter un petit stock de mil. Elle fait appel au consultant, car elle a des difficultés à écouler ses produits. Celui-ci propose le recrutement de deux agents commerciaux, payés à la commission dans la mesure où elle n'a pas les moyens de les salarier. Il l'aide à les choisir, assure leur formation (argumentaire de vente) et définit avec eux un plan de démarchage en fonction des zones encore peu exploitées par les autres entreprises. En trois mois, les ventes mensuelles de l'entreprise ont atteint 2 500 kg.

Le consultant devra ensuite aider la promotrice et les agents à fidéliser ces nouveaux distributeurs par des visites régulières et des outils de promotion.

nage sont limitées. Le conditionnement a été évoqué dans la politique de produit.

La promotion des ventes regroupe toutes les techniques qui permettent d'augmenter rapidement, mais provisoirement, les ventes. Elle intéresse en général un seul produit à la fois et s'appuie sur un avantage exceptionnel offert aux distributeurs ou aux consommateurs. Elle pousse le consommateur vers le produit (*push*) alors que la publicité tire le consommateur vers le produit (*pull*).

Avec l'appui d'IRIS et de BPC, les entreprises conçoivent une politique de communication, notamment auprès des boutiquiers, en s'appuyant sur plusieurs techniques : primes (par exemple un bol ou un tee-shirt à la marque de l'entreprise sont donnés lors de l'achat de dix sachets d'un produit), jeux (l'entreprise organise un concours pour les distributeurs et la plus grosse vente de produits durant un mois sera récompensée par une radio-cassette), réductions de prix (vente à un prix promotionnel pendant une durée donnée), échantillons gratuits.

Les unités bénéficient d'outils de promotion individuels, subventionnés en partie par le programme, pour améliorer l'image de l'entreprise et des produits et accompagner les actions de communication : tee-shirts, affiches, banderoles, calendriers repiqués à leur marque. Des affiches sont également distribuées. BIC fournit aux entreprises qui le souhaitent un appui pour organiser des animations de quartier et de marché et valoriser ces outils de promotion.



Des autocollants sont apposés sur la devanture des bouliques.

► Mettre en place une comptabilité

Si les petites entreprises perçoivent très rapidement l'intérêt du conseil commercial, elles sont souvent plus réticentes à ouvrir leurs comptes. Nous avons dû inclure, dans la convention qui les lie au programme, l'obligation de tenir une comptabilité et de fournir mensuellement les données, ceci pour deux raisons principales : le conseiller commercial doit disposer de données économiques fiables pour remplir correctement sa mission ; le programme lui-même a besoin de données d'ensemble du secteur afin de suivre l'évolution de la consommation des produits semi-industriels, d'évaluer la rentabilité des activités et de prendre des décisions d'appui collectif ou individuel. L'appui comptable est assuré par le bureau d'études ACG Afrique.

• Des outils comptables adaptés

Les entreprises du secteur sont très hétérogènes. Les plus petites d'entre-elles ne disposent d'aucun outil de comptabilité ni de compte bancaire. Il n'existe pas de distinction entre le budget de l'entreprise et celui de la famille. L'entrepreneur puise dans la cuisse au fur et à mesure des besoins. Il est nécessaire que les entreprises disposent d'un système comptable simplifié, mais cette demande est rarement formulée. Le consultant devra d'abord convaincre l'entrepreneur de l'intérêt d'avoir une comptabilité, puis former

un agent à l'utilisation des outils comptables. La principale difficulté est de trouver un système de gestion qui soit fiable (rigueur comptable), mais suffisamment simple et facile à utiliser car ces petites entreprises n'ont pas un volume d'activités et une surface financière suffisamment importants pour prendre en charge un comptable.

Les entreprises de plus grande taille tiennent une comptabilité, même si celle-ci a des limites. Les entrepreneurs ont franchi le pas pour des raisons diverses : meilleure gestion de l'entreprise, fiscalité... Les besoins sont souvent mieux formulés (outils de gestion de stock, calcul de prix de revient). La démarche est donc ici différente : le conseiller vérifie la bonne utilisation des outils, aide les entrepreneurs à perfectionner le système et répond aux attentes spécifiques de chacun.

Des sessions de formation thématiques sont organisées pour des besoins communs : statut des entreprises, régime fiscal, calcul du prix de revient...

• Amélioration de la rentabilité et aide à la prise de décisions

Le bureau d'études met un comptable à la disposition du programme. Celui-ci se rend tous les mois dans chaque entreprise, recueille les données et analyse la situation : niveau de ventes par produit, comptes d'exploitation, rentabilité, capacité d'investissement et de remboursement. Il fournit ensuite les informations au programme. Un conseiller en gestion effectue en outre une visite d'une demi-journée dans chaque unité, en moyenne tous les trois mois, soit à la demande de l'entrepreneur, soit parce qu'un problème particulier est identifié.

On combine donc une approche par la demande et une approche volontariste car, comme pour le conseil commercial, l'entrepreneur ne sollicite pas nécessairement ce conseil. Là encore, le conseiller en gestion doit démontrer à l'entrepreneur l'intérêt de disposer d'une comptabilité fiable.

Des données économiques précises servent d'abord à définir un plan marketing. S'il ne connaît pas bien son niveau de production, son prix de revient, etc., l'entrepreneur ne pourra pas évaluer ses atouts et ses contraintes vis-à-vis de la concurrence. Ces indicateurs sont également nécessaires pour fixer sa politique de prix et, par exemple, évaluer ses capacités d'investissement dans une action de communication. Il lui faut également avoir des données sur les coûts commerciaux pour prendre des décisions sur le mode de rémunération de la force de vente.

LE PRIX DU MIL, UN IMPACT FORT SUR LA RENTABILITÉ

L'analyse des résultats des entreprises sur plusieurs mois montre que le prix d'achat du mil a un impact fort sur la rentabilité de l'activité de transformation.

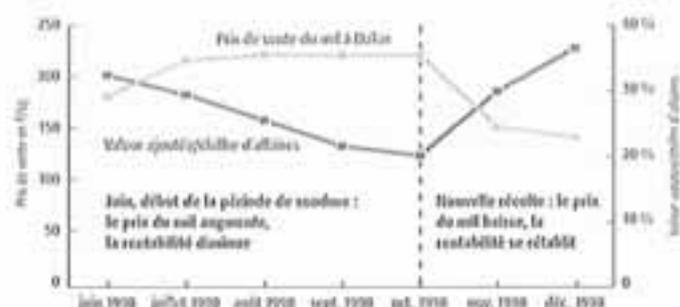
Le prix du mil varie considérablement au cours de l'année. Très bas au moment de la récolte, il monte en flèche lors de la période de soudure, qui correspond à l'hivernage. Cette grande variabilité du prix et de l'offre représente autant de complications pour les entrepreneurs semi-industriels. Les difficultés d'approvisionnement constituent un frein majeur au développement de l'ensemble des activités de transformation des céréales locales.

L'analyse des données permet également de déceler des problèmes d'organisation ou de gestion. Le cas le plus simple est un résultat d'exploitation négatif. On peut en étudier les causes : des charges fixes élevées (loyer par exemple), des prélèvements familiaux trop importants, des investissements sous-valorisés, des coûts commerciaux exagérés liés à un mode de rémunération fixe... Le conseiller cherche ensuite les solutions pour améliorer la situation en sollicitant éventuellement d'autres conseillers spécialisés, par exemple le spécialiste commercial, pour étudier avec l'entrepreneur les formes de rémunération de la force de vente les plus adaptées.

Le conseiller en gestion réalise le suivi de toutes les entreprises du secteur et peut comparer les résultats. Par exemple, l'analyse des prix de revient de la semoule a permis d'identifier des problèmes de gestion des équipements chez certains : deux entreprises, dont les prix de revient du *sangal* sont très supérieurs à la moyenne du secteur, en ont informé la coordination. Des visites du conseiller généraliste dans les entreprises ont mis en évidence des rendements en semoule très faibles en raison d'un mauvais réglage des moulins ; un appui technique a permis d'améliorer très rapidement les performances de ces entreprises.

Le conseiller en gestion doit montrer l'intérêt des données pour prendre des décisions de façon plus raisonnée. Il peut, par exemple, étudier avec un entrepreneur la rentabilité d'un nouveau produit qu'il veut mettre sur le marché. Les entrepreneurs peuvent oublier de prendre en compte certains coûts (amortissement, charges fixes...). Le conseiller attire leur attention sur ces omissions et refait les calculs avec eux.

Prix de vente du mil et rentabilité de l'activité



En visualisant l'évolution de sa rentabilité en fonction du prix d'achat de la matière première, l'entrepreneur prend plus facilement conscience de la nécessité de mieux gérer son approvisionnement. Le conseiller commercial peut étudier avec lui différentes décisions possibles : tisser des liens avec des commerçants dans les zones de production avec, si possible, des contrats d'approvisionnement à des prix plus intéressants et avec des différés de paiement (crédits fournisseurs), stocker au moment le plus propice en prévision de la période de soudure, négocier avec la banque un crédit de fonds de roulement qui lui permette de maintenir – ou mieux d'accroître – ses ventes au moment de la période de soudure et donc de compenser des marges plus faibles par un accroissement du volume des ventes...

• Des outils de suivi et de pilotage des actions du programme

Les données mensuelles sur les ventes, le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, etc., permettent de suivre l'évolution du secteur – et donc de mesurer l'impact des actions – mais également de prendre des décisions d'appuis individuels ou collectifs.

Le suivi des ventes est par exemple un indicateur de l'évolution de la consommation ou de l'offre des produits semi-industriels. En mai 1997, une baisse des ventes est enregistrée, notamment pour le *sangal* et les produits roulés (*anaw*, cous-cous). Après examen, on constate qu'il ne s'agit pas d'une baisse de la demande mais de l'offre. L'arrêt de production d'une unité, qui produisait 20 tonnes par mois, associée à des difficultés de séchage des produits roulés, expliquent la situation. Le programme demande aux consultants de se rendre à l'entreprise en difficulté et décide de

faire un diagnostic plus approfondi du séchage des produits.

Le suivi comptable informe également sur l'évolution globale des résultats et des bénéfices du secteur. La comparaison des ventes et du chiffre d'affaires permet d'évaluer l'impact de l'évolution d'un indicateur sur l'autre. L'analyse des chiffres donne également des informations sur la rentabilité de l'activité en général, et de chaque produit en particulier.

Les performances des entreprises et le suivi des indicateurs constituent également une aide à la décision pour le programme. En juin 1996 par exemple, les résultats des entreprises (ventes, chiffres d'affaires) ne sont pas bons. La forte hausse des prix du mil et le retard dans la mise en place des fonds de roulement limitent fortement la production des entreprises qui sont encore très fragiles et qui ne disposent que d'une faible trésorerie. Le programme prend alors la décision de subventionner temporairement la matière première (de juillet à novembre 1996) pour stimuler les ventes et maintenir une offre en produits suffisamment élevée, indispensable pour fidéliser la clientèle. Le suivi des résultats des entreprises a permis de prendre une décision rapide.

La mesure de l'impact permet également de réorienter les actions : la subvention a stimulé les ventes mais, à son échéance, elles ont fortement diminué. Par contre, le chiffre d'affaires et les résultats se sont maintenus. L'objectif de maintenir et de stimuler l'offre est atteint – ainsi que celui d'augmenter les revenus – mais l'impact n'est pas durable.

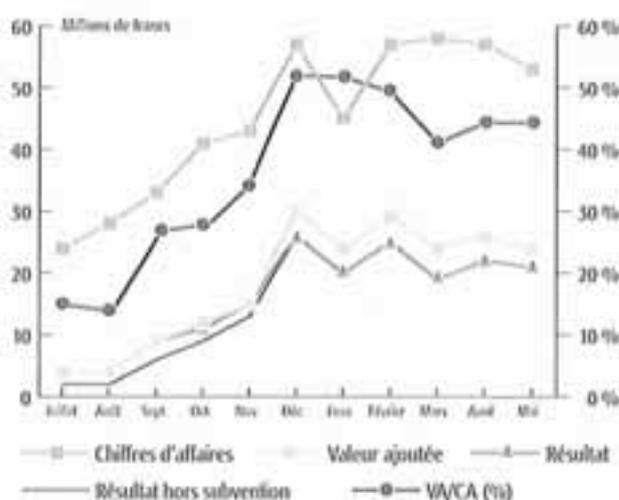
En 1998, la hausse encore plus forte et spectaculaire du prix du mil (plus de 200 francs à Dakar, contre 125 francs l'année précédente) et la décision de ne plus subventionner la matière première (en raison notamment de la rentabilité élevée des activités), conjuguée à l'arrivée de nouvelles entreprises, entraînent une forte baisse des ventes. Il devient alors très important d'aider les entrepreneurs à pallier les inconvénients des fortes amplitudes de prix. Décision est prise d'appuyer la création d'un stock de sécurité commun (géré par le GIE TCL) en facilitant l'accès à un crédit garanti à 50 % par le programme.

Le programme se trouve à plusieurs occasions confronté à des objectifs spécifiques parfois contradictoires : augmenter les ventes – et donc la consommation –, et améliorer les résultats des entreprises (accroissement des revenus en milieu urbain). Les résultats de l'année 1996-1997 illustrent notamment cette contradiction. Les ventes baissent, mais le résultat et la valeur ajoutée aug-

LES COMPTES D'EXPLOITATION MENSUELS : DES INFORMATIONS SUR LA RENTABILITÉ DES ACTIVITÉS

De février à mai 1997, la forte baisse des ventes des entreprises semi-industrielles ne s'est pas traduite par une baisse de résultats. Le chiffre d'affaires mensuel total a varié entre 50 et 55 millions de francs CFA. L'augmentation de la marge unitaire a compensé la baisse du volume des ventes. Entre juin 1996 et juin 1997, le rendement moyen de la valeur ajoutée par rapport au chiffre d'affaires s'est établi aux alentours de 40 %. Les marges (comparaison entre prix de revient et prix de vente) sont très variables selon les produits : près de 100 % sur l'arav, 150 % sur la farine infantile, 15 % sur la farine et le sanqal. Les activités de transformation sont rentables, les producteurs de sanqal et de soungoul, dont les marges sont faibles, ont intérêt à adopter une politique de pénétration (prix bas et fortes ventes).

Comptes d'exploitation mensuels globaux des opérateurs



mentent. Il faut donc agir sur deux fronts : essayer de convaincre les entrepreneurs d'adopter une politique de pénétration plutôt qu'une politique d'écrémage ; étudier avec eux la répartition des bénéfices au sein de l'entreprise.

Le choix entre politique de pénétration et politique d'écrémage relève du seul entrepreneur. Il le fait en fonction des caractéristiques de son entreprise et de ses objectifs personnels. Le programme ne doit jamais imposer une politique de développement à l'entreprise. On peut cependant tenter de convaincre l'entrepreneur lorsque la politique de pénétration est effectivement intéressante pour lui et, éventuellement, étudier comment favoriser les entrepreneurs qui contribuent

d'avantage à l'objectif global du programme (augmentation des ventes de produits céréaliers locaux). Les bas prix de vente du *sangal* sont liés à l'existence d'une offre relativement importante et antérieure aux unités semi-industrielles. Si le programme favorise le développement du marché des autres produits, par la promotion (accroissement de la demande) et la résolution des problèmes techniques (accroissement de l'offre), il contribuera indirectement à stimuler la concurrence et à favoriser une baisse des prix.

En ce qui concerne la répartition des bénéfices, les chiffres mettent en évidence la faiblesse des salaires versés aux employés : le résultat est souvent très proche de la valeur ajoutée. Les hommes, selon qu'ils sont simples meuniers ou qu'ils tiennent la comptabilité, sont payés entre 15 000 et 30 000 francs CFA par mois (le salaire minimum officiel étant de 36 400 francs). Le statut des femmes qui nettoient la matière première, tamisent les produits, «roulent» la farine de mil pour en faire de l'*araw* ou du couscous est plus variable : les salariées sont payées en moyenne 10 000 francs par mois, mais elles sont plus souvent journalières (700 à 1 000 F/jour) et ne travaillent pas tous les jours, ou encore sont payées à la tâche (15 à 20 F/kg de farine roulée). Une sensibilisation des entrepreneurs à la nécessité d'augmenter les salaires afin de maintenir les employés dans l'entreprise est actuellement engagée.

► Améliorer la qualité des produits

Les interventions sur la qualité des produits sont conduites par le Laboratoire d'analyses et d'essais (LAE) de l'Université de Dakar. Elles consistent à sensibiliser les opérateurs aux notions de qualité microbiologique et physico-chimique de leurs produits plutôt qu'à imposer le respect de normes. Il n'existe d'ailleurs pas de normes officielles pour les produits au Sénégal, la seule référence serait alors des normes européennes inadaptées. Le laboratoire a donc établi une formule microbiologique et physico-chimique «acceptable» et des écarts de tolérance, en tenant compte des indices locaux.

• Analyse des produits et conseils

Après une visite de chaque entreprise de transformation, qui permet de se rendre compte des conditions et des procédés de fabrication, le laboratoire a mis en place un système de prélèvement bimensuel d'échantillons, afin de suivre régulièrement la qualité des produits. Le programme peut également demander des analyses ponctuelles pour un type de produit (valeur nutri-

tionnelle des farines infantiles produites par les petites entreprises, prélèvement d'échantillons supplémentaires pour aider une entreprise à trouver les causes de mauvais résultats microbiologiques). Les résultats des analyses sont transmis aux entrepreneurs. Un rapport de synthèse est transmis au programme tous les trois mois.

Le LAE forme également les entrepreneurs sur les causes des contaminations et sur les précautions à prendre (règles d'hygiène, nettoyage, aménagement des locaux, etc.). Comme pour les autres conseils spécialisés, les entreprises bénéficient en moyenne de quatre visites par an.

LE SUIVI DE LA QUALITÉ DES PRODUITS

Analyses microbiologiques : qualité sanitaire des produits

L'évaluation de la qualité sanitaire repose sur la recherche et la numération systématique des germes suivants :

- flore totale,
- coliformes fécaux,
- streptocoques fécaux,
- anaérobies sulfitoréducteurs ou ASR,
- levures et moisissures.

Analyses physico-chimiques : aspects nutritionnels et qualité générale

Les mesures concernent le taux d'humidité relative, la teneur en protéines totales et le taux de cendres. La qualité générale des produits conditionnés est contrôlée par l'appréciation de plusieurs paramètres :

- le poids (conformité au poids indiqué),
- l'étiquetage (dates de fabrication, formulation, adresses),
- les emballages (état des thermosoudures et étanchéité, solidité, impuretés, état des sérigraphies),
- le vieillissement des produits.

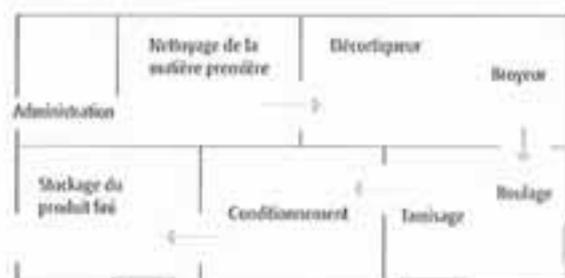
Les paramètres suivis par les analyses microbiologiques sont des indicateurs de la qualité sanitaire des produits. Les résultats intégrés dans le temps permettent une étude par comparaison de familles de produits (produits primaires, produits roulés, farine infantile...) et donc une déduction de la performance des unités de production, une identification des fluctuations de qualité des productions sur la base de la prépondérance d'une ou plusieurs espèces microbiennes, une

LES RECOMMANDATIONS POUR UNE MEILLEURE MAÎTRISE DE LA QUALITÉ

Le respect de la «marche en avant»

Toutes les zones et l'organisation du travail doivent être conçues suivant un ordre croissant de propreté : depuis la matière première brute entrant par une porte, jusqu'au produit fini sortant, sans que les flux de matières ne se croisent. Les différentes zones (administration, production, stockage de matières premières et des produits finis) doivent être, séparées par des cloisons

Exemple d'aménagement des locaux



Des locaux adaptés

Le laboratoire insiste également sur la nécessité de locaux adaptés à la production : revêtement lavable sur le sol afin de faciliter les opérations de nettoyage quotidien, des murs lisses recouverts d'enduit (peinture ou céramique), des plafonds lavables (peinture alimentaire), un bon éclairage et une bonne installation électrique. Les locaux doivent être bien aérés : le décorticage et la mouture des céréales produisent beaucoup de poussière.

Des procédures à mettre en place

L'entrepreneur doit prévoir des vestiaires, des blouses et des masques pour les employés, des sanitaires et des lavabos pour un lavage régulier des mains. Il doit mettre en place et faire respecter les procédures de nettoyage des équipements et des locaux, les règles d'hygiène (changement des habits à l'arrivée dans les locaux de production, port de blouses propres tous les jours, nettoyage fréquent des mains et des ustensiles et des équipements...).

D'après le Laboratoire d'analyse et d'essai de l'École supérieure polytechnique

évaluation générale des conditions sanitaires de production depuis les installations jusqu'au personnel.

Les analyses physico-chimiques donnent des informations sur les conditions de production et sur les aspects nutritionnels. Ainsi, le taux d'humidité relative est un paramètre de contrôle de l'indice de séchage et de la stabilité des produits. Le taux de cendres est considéré comme un indice de «pureté» des produits et du taux de décorticage (teneur en son).

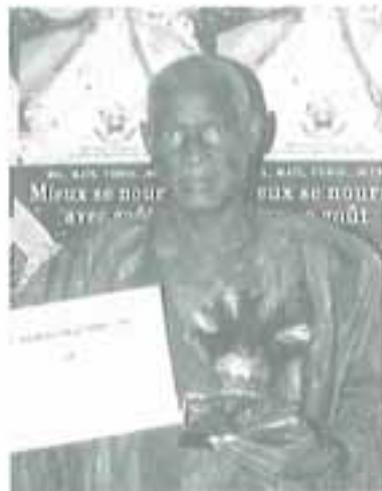
La qualité générale des produits s'est significativement améliorée au cours du programme. On a pu ainsi constater une diminution des erreurs de pesée – et donc une meilleure concordance entre le poids affiché et le poids réel –, une plus grande précision de l'étiquetage, une amélioration de la présentation (sérigraphie en couleur, double emballage) et une amélioration de la qualité bactériologique du fait d'un renforcement des procédures de nettoyage et de désinfection. Les entrepreneurs doivent cependant encore faire de gros efforts pour améliorer et maintenir la qualité des produits et lever les contraintes qu'ils rencontrent (qualité sanitaire de la matière première, durée de séchage des produits, aménagement des locaux).

L'intervention du laboratoire a été fortement appréciée par l'ensemble des opérateurs semi-industriels. La meilleure preuve : ils réclament les résultats quand ces derniers tardent à venir. Ils ont appris à les lire (comparaison avec les valeurs de référence), mais se préoccupent en premier lieu de la mention figurant sur le bordereau (bonne qualité, qualité acceptable, qualité insuffisante) avant de les regarder de plus près. Depuis deux ans, les entrepreneurs commencent à investir dans l'aménagement des locaux pour assurer une meilleure qualité de leurs produits et pensent à faire appel au LAE avant d'engager des dépenses. Le laboratoire est également directement sollicité par les entrepreneurs pour la réalisation d'analyses spécifiques qu'ils prennent à leur charge. C'est notamment le cas lorsqu'ils souhaitent exporter des produits.

Il reste cependant encore beaucoup de choses à améliorer pour respecter les recommandations du laboratoire. Mais le coût des investissements nécessaires est élevé. De plus, les entrepreneurs ne sont généralement pas propriétaires des locaux et hésitent donc à engager des dépenses dans les aménagements. Cependant, le changement de comportement est un signe positif qui encourage le programme à les soutenir.

• Des primes à la qualité

Dans le cadre de la création d'un fonds d'appui à l'innovation et à l'amélioration de la qualité, le programme décerne annuellement, depuis 1998, des primes de qualité. Elles sont décernées à partir des résultats d'analyses et de visites réalisées par le LAE dans les entreprises. En 1998, le programme a attribué la prime qualité à *Goïye Sombel*, de Thiès, pour les produits de transformation primaire (farine, semoule), et à *La Vivrière* de Dakar, pour les produits de seconde transformation (produits roulés). Des primes d'encouragement ont été allouées à *Nutrisen*, de Dakar, et à *Frères-unis*, de Thiès.



Remise des prix qualité en juin 1998.

• Une contrainte technique majeure : le séchage

La maîtrise du séchage pose toujours des problèmes et freine la croissance des ventes de produits roulés comme le couscous ou l'*arous*, produits à forte valeur ajoutée. Les produits séchent généralement à l'air libre ou dans des séchoirs solaires. Le séchage est largement dépendant des conditions climatiques. Il est souvent long, aléatoire, irrégulier et peu maîtrisable (la durée de séchage variant entre 24 et 48 heures). Les risques de détérioration de la qualité et de la durée de conservation sont importants, notamment pendant l'hivernage où le taux d'humidité de l'air est élevé et les pluies fréquentes, ce qui favorise le développement microbien, l'apparition de moisissures et un taux d'humidité des produits trop élevé. Les difficultés de maîtrise du séchage sont confirmées par les valeurs très variables du taux d'humidité de l'*arous* (entre 7 et 15 % !). La valeur optimale pour garantir une bonne conservation et une bonne qualité organoleptique du produit est de 9 à 10 %.

L'ITA a introduit un séchoir à gaz, conçu au Burkina Faso pour la mangue par le Centre écologique Albert Schweitzer (CEAS) et l'Atelier énergie solaire et technologies appropriées (ATESTA). La maîtrise du séchage est meilleure mais des contraintes persistent : temps de séchage encore long (10 heures pour sécher 70 kg), permutation des claies nécessaire durant le séchage et capacité du séchoir encore faible par rapport à son prix (800 à 1200 000 francs CFA en 1998).

Un programme de recherche est actuellement mené en collaboration avec l'ITA et l'Esp. L'analyse des pratiques des opérateurs, de données scientifiques en laboratoire sur le comportement des produits roulés et de données techniques lors d'essais avec différents types de séchoirs (solaires et à gaz) doit aboutir à proposer des améliorations des équipements existants ou à susciter la conception d'un nouveau séchoir avec l'appui d'organismes spécialisés.

Une collaboration sur ce thème est également envisagée avec le Réseau Ouest et Centre africain de recherche sur le mil (ROCAPREM), dans le cadre du programme P5 «amélioration des technologies» coordonné par l'ITA. Le programme pourrait cofinancer, si cela s'avère nécessaire, la fabrication et les tests d'un nouveau séchoir rotatif à gaz.

1.3. Faciliter l'accès aux services financiers

► L'accès au crédit

Nous avons évoqué, au début de cette partie, que l'accès au crédit était le besoin le plus fréquemment évoqué par les petites entreprises. Ce besoin en financement (fonds de roulement, investissement) correspond à une réalité objective des petites entreprises. Il était donc indispensable de proposer des réponses adaptées à cette forte demande.

Force est de constater qu'en 1994, l'offre de services financiers est peu adaptée à la petite entreprise. Le système bancaire exige des garanties importantes, n'est intéressé que par des montants de crédit élevés et n'offre pas de produits correspondant aux besoins (prêts à court terme, avance sur marchés). Les fonds spéciaux, comme le Fonds de promotion économique (FPE), passaient par les banques, qui étaient les seules à pouvoir décider de l'octroi des prêts et appliquaient donc les conditions usuelles.

À cette époque, les systèmes de micro-financements faisaient à peine leur apparition : l'Agence de crédit pour l'entreprise privée (ACEP), projet financé par l'USAID, s'orientait vers les secteurs à moindres risques (commerce, transport) et concédait des crédits à court terme (12 mois) ; les mutuelles d'épargne crédit étaient orientées vers l'appui à la micro-entreprise, avec des prêts de très faibles montants.

DES TECHNIQUES DE SÉCHAGE À AMÉLIORER

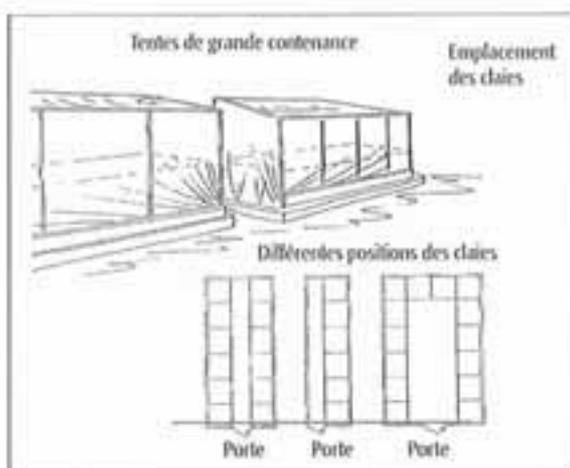
Le séchage à l'air libre : le plus fréquent et le plus difficilement maîtrisable

Beaucoup d'entrepreneurs utilisent des claies surélevées. Le fond est constitué de moustiquaire ou de tissus très fins, de nettoyage facile. Les incidences de ce mode de séchage sur la qualité sont très élevées (poussière, contaminations, développement des moisissures, levures...). Même lorsque les entrepreneurs possèdent des séchoirs solaires ou à gaz, ils continuent d'utiliser ce mode de séchage en complément.

Les séchoirs «caban» ou «tente» : une diminution des contaminations mais une qualité encore aléatoire

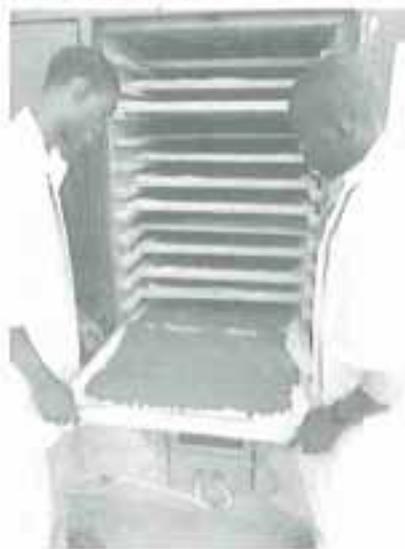
Les produits sont posés sur des claies surélevées superposées (3 ou 4 étages) sous un bâti, avec des montants en bois et des parois en plastique. L'aération est assurée par des ouvertures recouvertes de moustiquaire sur deux côtés opposés (haut et bas), avec parfois une petite «cheminée» en hauteur. La capacité moyenne des séchoirs, est de 80 kg de produit humide, soit environ 50 kg de produit sec. La durée de séchage est de 24 heures à 48 heures. La moitié des entrepreneurs en possède.

Leur utilisation améliore la qualité des produits (protection des produits, moins de risques de contamination par des insectes). De construction simple et de coût relativement faible (300 à 500 francs CFA), ces séchoirs nécessitent un bon entretien et un renouvellement fréquent des surfaces plastiques de grande dimension (1 fois/an). Cependant, l'encombrement est important, la capacité limitée et la durée de séchage élevée. Les performances sont fortement dépendantes de l'ensoleillement et du vent. Durant la saison des pluies, la durée de séchage augmente et les risques de détérioration du produit sont élevés.



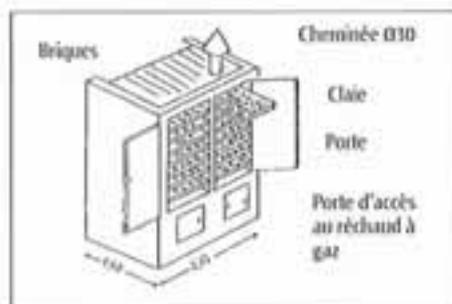
Le séchoir à gaz de l'ATESTA : un gain de temps mais une capacité insuffisante

Le séchoir type «armoire» du Centre écologique Albert Schweitzer (CEAS) et de l'Atelier énergie solaire et technologies appropriées (ATESTA), conçu au Burkina Faso pour le séchage des mangues, est utilisé depuis un an pour la transformation des céréales au Sénégal.



Le séchoir est constitué d'un bâti en briques de ciment et de barres de fer. Il

comprend deux cellules de séchage, avec chacune 10 claies de séchage (surface de séchage de 14 m²). La durée du séchage est d'environ 10 heures. La capacité est donc d'environ 70 kg de produit frais par cycle, soit 45 kg de produit sec. En faisant fonctionner le séchoir la nuit (il faut alors organiser la production), la capacité de séchage est de 90 kg par jour et par séchoir. Le séchoir coûte entre 800 000 et 1 200 000 francs CFA. Le coût de fonctionnement est plus élevé que le séchoir solaire. Pour limiter les coûts les entrepreneurs procèdent souvent au préalable à un séchage à l'air libre. Le séchage plus rapide limite les risques de détérioration de la qualité des produits, mais la capacité du séchoir est limitée.



Par ailleurs, le programme ne voulait pas s'impliquer directement dans le crédit. Le conseil s'appuie en effet sur des relations de confiance avec l'entrepreneur, peu compatibles avec la gestion du recouvrement de prêts. Deux types d'actions ont donc été retenus :

- la mise en relation entre structures de financement et entrepreneurs pour faciliter les contacts et les aider à la constitution des dossiers de demande de crédit ;
- la mise en place d'un fonds de garantie à la Caisse nationale de crédit agricole (CNCAS).

Ce fonds de garantie pour des prêts de fonds de roulement (prêts de 12 mois maximum, couverts à 70 %) avait pour objectif de permettre aux entreprises de financer leur développement. Il s'agissait également de faciliter la rencontre entre les entrepreneurs et la CNCAS, qui semblait être la structure bancaire la plus proche de leurs activités. Le respect des échéanciers et les mouvements sur les comptes bancaires étaient de nature à faciliter par la suite des prêts en dehors du programme, notamment pour financer des investissements.

Pour encourager la banque à s'impliquer davantage et pour limiter l'interférence du programme entre les deux parties, une baisse du taux de garantie (50 % au lieu de 70 %) a ensuite été négociée avec la banque, qui pouvait alors demander des garanties complémentaires.

► Subventions pour l'innovation et l'amélioration de la qualité

Outre les subventions sur le prix de la matière première, sur les outils de promotion des entreprises et la remise de primes à la qualité, évoqués précédemment, le programme octroie des aides financières pour soutenir la mise en marché de nouveaux produits.

Les entreprises intéressées déposent un dossier auprès d'une commission regroupant la gestion, le bureau de coordination, le représentant de la direction de l'Agriculture et les consultants spécialisés.

En 1998 par exemple, six entreprises ont bénéficié d'une subvention d'un montant maximal de 1 million de francs CFA, pour les activités suivantes :

- conception d'un équipement pour accroître la production des nouveaux biscuits à base de maïs ;
- test de son nouveau produit : un couscous à base de riz et de maïs ;
- enquête auprès des consommateurs sur un bouillon en poudre à base de farine de mil (préparation d'une campagne de promotion) ;

LA PHASE TEST DU NOUVEAU «COUSCOUS MAROCAIN»

L'entreprise a mis au point un couscous à base de riz et de maïs locaux qu'elle souhaitait positionner sur le marché du «couscous marocain» (appellation courante du couscous de blé). L'appui demandé par le promoteur concernait la conception de l'emballage (forme, poids, marque, logo, couleur) et la définition d'une stratégie commerciale.

Après examen du dossier et discussion avec le promoteur, la commission a considéré que celui-ci n'avait pas effectué de véritable test de son produit auprès des consommateurs, mais s'était contenté de faire déguster le produit à des proches. Les réactions enregistrées n'étaient pas suffisantes pour se faire une opinion correcte sur l'accueil que les consommateurs feraient au produit. Le programme a donc financé un test de conception et de consommation du produit pour évaluer ses chances de pénétration.

Ils a réalisé un guide d'entretien avec l'entrepreneur et lui a fourni des indications sur la manière de l'administrer : nombre de ménagères à interroger, répartition par quartier, formulation des questions en wolof... Cent femmes aisées ou à revenus moyens (en raison de la nature du produit «haut de gamme») ont répondu à l'enquête dans dix quartiers différents. Ils a ensuite procédé au dépouillement.

Cette enquête a mis en évidence que le produit était davantage assimilé à du couscous de mil qu'à du couscous de blé. Son goût, son caractère économique et sa «propreté» sont ses trois points forts. Ils constituent des attributs suffisants pour créer une demande et pour la fidéliser. Ce jugement positif des consommateurs induit une forte intention d'achat. L'enquête fournit également des éléments de prix.

Ce travail a permis à l'entrepreneur de savoir que la forme actuelle du produit ne lui permettait pas de se positionner comme «un couscous marocain». Par la suite, le conseiller commercial a continué à travailler avec l'entrepreneur à la mise au point et au lancement du produit. Le sachet a été amélioré (sachet de qualité qui confère un caractère plus luxueux au produit), la granulométrie (plus fine) et la couleur (plus claire) ont été modifiées pour que le produit se rapproche davantage du «couscous marocain». L'entrepreneur ne parvient pas à satisfaire la demande actuelle. Sa production demeure cependant modeste en raison d'une capacité de séchage insuffisante.

- enquête auprès des consommateurs (appréciation du produit) avant la production à grande échelle et la promotion d'un aliment pour enfants (farine infantile) ;
- test d'acceptabilité d'un nouveau biscuit à base de farine composée ;
- enquête auprès des consommateurs pour le lancement de produits à base de sorgho.

Ce fonds est également accessible aux acteurs du secteur artisanal. Dans ce cadre, deux groupements de femmes ont reçu un appui pour acquérir des équipements et réaliser des tests de produits avant de lancer de nouveaux services traiteurs «populaires».



Farines infantiles : de nouveaux débouchés.

1.4. Appuyer les dynamiques de regroupement des entreprises

Dans le souci de faciliter l'insertion des petites entreprises, souvent marginalisées, dans leur environnement professionnel, le programme soutient le regroupement des entreprises. Considérées individuellement, elles sont insignifiantes en termes de volume de production, de nombre d'employés et de création de richesses. En revanche, l'ensemble du secteur a un poids économique aussi important que les Moulins Sentenac pour la fabrication des produits secs en sachets, puisqu'ils se partagent ce marché à part égale (de 1 500 à 2 000 tonnes par an chacun).

Cependant, ces deux secteurs sont loin d'avoir le même poids «institutionnel» face aux banques, aux bailleurs de fonds et aux autorités gouvernementales. D'où l'importance de stratégies collectives et d'un regroupement des opérateurs semi-industriels au sein d'une structure commune pour assurer leur représentation et conduire des actions collectives qu'une petite entreprise seule ne peut pas réaliser : promotion de grande envergure, participation aux foires, approvisionnement en matière première à prix avantageux en période de soudure...

Le programme apporte son appui au groupement des transformateurs de céréales locales

(GIE TCL). Composé en 1994 de cinq membres, il compte dix-huit adhérents en 1998. Créé au départ surtout pour résoudre les problèmes d'approvisionnement en matière première, il vise désormais des objectifs plus larges : sa représentativité professionnelle lui permet d'être l'interlocuteur du gouvernement, des différents intervenants sur la filière et des financeurs.

Le programme renforce cette professionnalisation. Dans ce cadre, l'organisation de la «Fête des céréales locales», inaugurée le 6 août 1998 par le ministre de l'Agriculture à la Chambre de commerce, a été confiée au GIE TCL : les commerçants, les équipementiers, les consommateurs, les organismes de financement ont été invités à rencontrer les transformateurs qui exposaient leurs produits ; cette manifestation a également été l'occasion d'échanges entre les acteurs de la filière autour de communications sur la qualité, les aspects nutritionnels, le conditionnement et l'approvisionnement.

En 1998, le programme implique davantage le GIE TCL dans la mise en œuvre des actions. Ainsi, le groupement a organisé la participation du programme à la Foire internationale de Dakar (FIDAK) avec l'appui de BPC, début décembre 1998. Cette manifestation a été l'occasion de renforcer ses compétences en matière d'organisation et de prendre conscience des difficultés de préparation de ce type de manifestation.

Le programme se pose cependant quelques questions sur le rapport coût/impact de la participation à une telle foire (budget d'environ 10 millions de francs CFA, soit 10 % du budget total de promotion) et pense qu'il serait sans doute plus approprié d'y consacrer un budget moins important à l'avenir, en incitant les entrepreneurs à ne pas opter pour des stands individuels et à privilégier les contacts commerciaux à la vente directe, peu intéressante pour ce type de produits lors de la FIDAK.

Cette option a été retenue pour la participation du GIE au Salon international de l'agroalimentaire (SIAGRO) en mars 1999 à Dakar, participation rendue possible grâce à un cofinancement de la Fondation pour le secteur privé (FSP).

Les appuis financiers au GIE TCL sont également plus importants cette année afin de lui permettre de renforcer son organisation, de choisir un statut juridique plus adapté au rôle de représentation qu'il veut jouer et d'appuyer la réflexion sur des actions communes.



2. De nouveaux biscuits à base de céréales locales

Le changement de parité du franc CFA en 1994 et l'augmentation du prix du blé intervenue à la suite de sa libéralisation ont rendu la farine de céréales locales plus compétitive par rapport à la farine de blé, ouvrant de nouvelles perspectives d'utilisation dans la biscuiterie.

Le programme a travaillé successivement avec deux des trois biscuiteries implantées à Dakar. La première étape a consisté à expérimenter et mettre au point de nouveaux produits : tests techniques et tests commerciaux. Puis a été lancée une campagne de promotion d'envergure pour accompagner la production à grande échelle d'un biscuit à base de mil, le *Sakan*. Ce produit bon marché vise une clientèle populaire et offre une alternative par rapport aux biscuits de mer. Son lancement a été une réussite, car les prévisions de vente les plus optimistes ont été dépassées. Cependant, en 1998, des importations à très bas prix, de biscuits – notamment des biscuits fins et fourrés – et des difficultés de maîtrise de la qualité remettent en question la compétitivité de ce produit.

Le secteur de la biscuiterie compte trois entreprises implantées à Dakar : la biscuiterie de la Médina (BDM), Wehbé et Gina. La BDM et Wehbé se partagent à part égale le marché des «biscuits de mer» (4 000 tonnes en 1997, 5 000 tonnes en 1998-1999). Ces biscuits de fabrication simple sont consommés dans tout le Sénégal lors des cérémonies familiales et religieuses et parfois pour le petit déjeuner. La BDM fabrique également des biscuits fins et fourrés. Gina propose, quant à elle, des gaufrettes et des gâteaux en petites quantités. En 1995, aucun biscuit à base de céréales locales n'est disponible sur le marché.

2.1. Des partenariats pas toujours faciles à construire...

Le programme travaille, dans un premier temps, avec la Biscuiterie de la Médina. Cette entreprise est retenue car elle avait préalablement collaboré avec le programme du Fonds commun de contrepartie de l'aide alimentaire (FCCA) dans le cadre d'un test de fabrication de trois formules de biscuits à base de céréales locales.

En juillet 1996, le programme finance de nouveaux tests de fabrication et de commercialisation de trois recettes de biscuits à base de mil, maïs et arachide, avec l'appui de l'ITA. Après quelques adaptations, les biscuits reçoivent un accueil favorable de la part des consommateurs. Le programme envisage donc d'appuyer une production

à grande échelle de ces biscuits. La BDM dispose déjà d'une gamme variée de biscuits : «biscuits de mer» (mélange de farine et d'eau sans matière grasse), biscuits fins (avec matière grasse) et biscuits fourrés. Les biscuits à base de mil se positionnent sur le même créneau que les biscuits fins. La BDM hésite et demande au programme de subventionner entièrement la production et la promotion. Le programme rejette cette proposition dans la mesure où l'activité est jugée rentable et ne nécessite pas une telle subvention.

2.2. *Sakan*, les biscuits au bon goût... de mil

Le programme engage alors une collaboration avec la biscuiterie Wehbé. En avril 1997, cette biscuiterie teste des formules de fabrication, avec l'appui du programme, et sélectionne deux d'entre-elles (mil et maïs). Après des tests de commercialisation et une analyse économique, elle décide finalement de lancer un biscuit à base de mil, avec un taux d'incorporation de farine de 30 %.

Wehbé produit uniquement des «biscuits de mer», dont elle partage le marché avec la BDM. Les biscuits à base de mil représentent donc une opportunité pour diversifier sa gamme vers des produits plus élaborés (contenant de la matière grasse) à des prix compétitifs, avec un positionnement sur un marché complémentaire par rapport aux «biscuits de mer». Elle consent pour cela des investissements importants (environ 12 millions de francs CFA) : remise en état d'une chaîne de production auparavant non utilisée, achat d'une machine de conditionnement.

Wehbé met en place une stratégie commerciale offensive qui repose sur l'utilisation de son réseau de distribution du «biscuit de mer» sur l'ensemble du Sénégal et sur un prix de vente assez bas, accessible au plus grand nombre. La promotion valorise les vertus et le goût du mil, ainsi que son caractère économique. Le nom *Sakan* est inspiré du mot *sakkan* qui signifie «économique» en wolof.

En novembre 1997, le programme finance, à part égale avec la biscuiterie Wehbé, une campagne de promotion des nouveaux biscuits *Sakan*, d'un montant de 22 millions de francs CFA. Cette dernière, conçue et mise en œuvre par l'agence CIDOP, comprenait deux campagnes d'affichage de trois semaines en décembre et février (90 panneaux à Dakar), la conception de messages et la diffusion de spots publicitaires dans trois radios (240 diffusions) et la pose de

panneaux métalliques dans les boutiques à Dakar et dans les régions.

La biscuiterie met en œuvre son plan marketing : des actions promotionnelles (distribution gratuite de sachets), l'utilisation de son réseau de distribution traditionnel, des prix bas (vente aux grossistes du sachet de 50 grammes à 80 francs contre un prix consommateur de 100 francs). Malgré la hausse précoce et importante du prix du mil en 1998, la biscuiterie Wehbé maintiendra ses prix pour fidéliser la clientèle.



Le camion aux couleurs du biscuit *Sakan* sillonne les rues de la ville de Dakar.

Malgré quelques difficultés dans l'approvisionnement en farine de mil, dues à une très mauvaise récolte, les ventes de biscuits *Sakan* atteignent en deux mois (novembre et décembre 1997) plus de 60 tonnes, dépassant largement l'objectif de 30 tonnes initialement fixé. Le programme cofinance une deuxième campagne de promotion en mars-avril 1998 pour accroître la notoriété et les ventes du biscuit dans la région de Dakar : messages radiophoniques, petits panneaux à poser dans les quatre mille boutiques de la ville et décoration d'un camion de l'entreprise qui distribuera les biscuits dans la région.

En juin 1998, la biscuiterie a vendu 180 tonnes de biscuits, ce qui représente une consommation d'environ 80 tonnes de mil brut. Les résultats des enquêtes des panels «consommateurs» et «distributeurs» de la région de Dakar⁴ ont confirmé cette bonne pénétration du marché.

LA POLITIQUE MARKETING DE WEHBÉ POUR LES BISCUITS *SAKAN*

Produit	Produit populaire de grande consommation, emballage simple en polyéthylène imprimé
Prix	Politique de pénétration : prix bas, proche de celui du «biscuit de mer», sachet de 50 g vendu à 100 F (80 F pour le «biscuit de mer»).
Distribution	Réseau des boutiques dans les villes) et les villages, déjà développé pour le «biscuit de mer».
Politique de communication	Spots radiophoniques et affiches mettant en valeur le goût du mil et le caractère économique du produit. Échantillons gratuits aux distributeurs.

Cependant, fin 1998, le biscuit *Sakan* se trouve sérieusement concurrencé par des biscuits importés, principalement de Turquie, souvent fourrés et présentés dans des emballages plus attractifs. Les prix de ces biscuits sont très compétitifs et leur volume d'importation augmente (3 000 tonnes en 1998). Les ventes de *Sakan* ralentissent. Les produits séjournent plus longtemps dans les boutiques et des problèmes de stabilité de la qualité apparaissent. La biscuiterie doit adapter sa stratégie commerciale à ce nouveau contexte.

Plusieurs solutions sont envisagées : extension de la gamme avec des biscuits *Sakan* parfumés (coco, banane...) et ajout de stabilisants, conception d'un nouvel emballage en polypropylène importé, lancement d'un nouveau produit à base de maïs, mise au point d'un biscuit fourré, introduction de farine de céréales locales dans les biscuits de mer. En 1999, le programme n'a fourni aucun appui car la biscuiterie n'a pas encore pris de décisions. Elle attend les résultats des analyses de farine de mil et de maïs envoyées en France pour préciser les éventuels stabilisants à utiliser ainsi que les recommandations d'un expert international qu'elle a sollicité.

4. Panels, passage n°3, bus-Prct, juin 1998.

3. La promotion de «pain riche» à base de farine composée

Jusqu'en 1994, les boulangeries ne sont que très peu évoquées dans l'analyse des systèmes de transformation des céréales locales. Cependant, plusieurs projets ont appuyé l'introduction de farine de céréales locales dans ce secteur. Malgré un contexte favorable – compétitivité de la farine de mil, procédés techniques disponibles –, les résultats mitigés de ces premières expériences conduisent à la prudence. Les actions du programme sur le secteur de la boulangerie se sont donc construites progressivement à partir d'un travail d'analyse et de diagnostic approfondi du secteur.

En 1996 et 1997, le programme recense les boulangeries, réalise des diagnostics approfondis sur les freins à la consommation et à la production dans les villes de Dakar et de Thiès et effectue une série de tests de pain à différents taux d'incorporation de farine de mil pour mieux répondre aux attentes des consommateurs. Sur la période 1997-1999, il assure la promotion du «pain riche», organise des formations et favorise la concertation entre les acteurs.

3.1. Des produits insuffisamment adaptés à la demande du consommateur

Malgré son avantage concurrentiel en termes de prix, l'utilisation de céréales locales dans le pain reste limitée. En 1995, lors de la phase test financée par le FCCAA, des sessions de formation sont réalisées par l'ITA, mais l'impact sur les ventes est faible. En 1996, au début des interventions du PPCL, on a du mal à expliquer cette situation. Le programme commence donc par un diagnostic approfondi du secteur. Une enquête auprès des boulangers (70 à Dakar, 2 à Thiès) et l'analyse du panel des consommateurs font apparaître plusieurs freins à la production et à la consommation.

► Des caractéristiques et un prix inadaptés à la consommation familiale

À Dakar, la plupart des consommateurs connaissent le «pain riche» grâce à la campagne médiatique organisée par le projet ISCOS/CNTS. Ses qualités nutritionnelles sont généralement reconnues, son goût apprécié. Cependant, son utilisation est très réduite : petit déjeuner individuel (célibataires, ouvriers), consommation lors de la rupture du jeûne, pendant le Ramadan. Son prix, sa taille et sa densité en font un produit inadapté à une consommation familiale. Le pain de mil, plus dense que la baguette traditionnelle, est découpé en morceaux plus petits. Même si le

pois est équivalent, ceci constitue un frein psychologique à la consommation. Le prix du pain de mil, identique voire supérieur à celui du pain de froment, ne permet pas de compenser cette différence de taille (frein économique).

► Une notoriété et une disponibilité parfois insuffisantes

Ce pain est peu connu à Thiès comme dans la banlieue de Dakar, sauf très localement, là où sont implantées les boulangeries qui en produisent. La notoriété et la consommation de «pain riche» sont plus élevées au centre ville qu'en banlieue, où les consommateurs le considèrent comme une «friandise alimentaire d'une population aisée».

En 1995, le «pain riche» est produit par près de la moitié des boulangeries de Dakar, parfois de façon occasionnelle. Il n'en est pas de même à Thiès où seules deux boulangeries sur onze en proposent.

Dans la capitale, le nombre de points de vente est limité : la couverture géographique et le volume de production restent faibles. On ne peut généralement acheter le «pain riche» que dans les boulangeries, alors que la majorité de la production de pain de froment est vendue dans les kiosques de quartier (dix kiosques en moyenne par boulangerie). On note cependant l'introduction de «pain riche» dans les kiosques des quartiers aisés, où la demande est plus forte. Il est également peu valorisé par les *tangana*⁵ et par le secteur de la restauration.

► Une qualité aléatoire

Le «pain riche» est parfois rejeté à cause d'une qualité insuffisante. Il est parfois mal cuit ou contient du sable ou des particules (farine grossière) assimilées à du sable. L'insuffisante maîtrise du procédé et le mode d'approvisionnement en farine de mil expliquent ces problèmes. En effet, la majorité des boulangers achètent le mil et le font mouliner dans les ateliers de quartiers, sans le nettoyer. De plus, les meuniers ne respectent pas – ou ne connaissent pas – les spécifications techniques requises pour son utilisation en boulangerie (taux de décorticage du mil et granulométrie de la farine). Une farine de mil qui contient des impuretés, qui est trop riche en son et pas assez fine, ne peut donner un produit de qualité.

5. Lieu de restauration dans la rue (focal ou petite table et bancs sur les trottoirs) proposant du pain et du café au lait le matin et des brochettes, des *sandwichs*, des soupes... le soir.

3.2. Les boulangers ne sont pas convaincus par le «pain riche»

Sur 288 boulangeries recensées à Dakar et Thiès en 1996, 135 déclaraient produire du «pain riche», souvent en très petites quantités. Le marché de la farine de mil à Dakar à destination des boulangeries est estimé entre 220 et 265 tonnes par mois, contre plus de 5 000 tonnes par mois pour le blé. Les boulangers évoquent des contraintes importantes au développement de la distribution de ce produit.

► Des problèmes de prix, de qualité et de disponibilité de la farine de mil

Le différentiel de prix ne semble pas suffisant pour que les boulangers soient fortement incités à produire du «pain riche». L'utilisation de la farine de mil diminuerait le rendement (nombre de pains par sac de farine), sans doute en raison d'une moins bonne efficacité des améliorants utilisés qui ont été mis au point pour le blé. Elle nécessite une plus grande consommation d'eau en raison d'une humidité de la farine de mil plus faible que celle de la farine de blé.

Les boulangers trouvent le prix de la farine de mil trop élevé, bien qu'elle soit vendue entre 200 et 250 francs CFA le kg contre 270 et 300 francs pour la farine de blé (chiffres de 1996).

Ils évoquent également des difficultés d'approvisionnement en quantité et en qualité. Même s'ils ne l'avouent pas, ils cherchent aussi à avoir les prix de revient les plus bas possibles et préfèrent transformer eux-mêmes le mil en farine, avec les problèmes de qualité évoqués précédemment. Cette pratique les rend également tributaires de l'offre disponible sur le marché. Il s'agit alors, pour le programme, de favoriser les contacts entre les boulangers et les fournisseurs de farine (notamment les unités semi-industrielles), en sachant cependant que les boulangers ne sont pas toujours prêts à payer le coût d'une qualité et d'une disponibilité de la farine de mil toute l'année.

► Un marché trop restreint

Les boulangers considèrent le marché trop restreint et ils n'ont pas toujours les installations techniques adéquates pour de petites productions. La faiblesse de la demande entraîne également des risques d'inventus importants. Aux dires des boulangers, ces inventus seraient plus difficiles à valoriser que ceux de pain froment, qui trouvent aisément un débouché en milieu rural et auprès du secteur artisanal pour la fabrication de friandises (couscous remplacé par du pain sec pour la préparation de *mboumbaké*⁶).

► Des ouvriers aux compétences techniques encore insuffisantes

La rotation importante des ouvriers et donc la perte de savoir-faire au niveau de la boulangerie, ainsi qu'une acquisition incomplète des connaissances expliquent cette situation. À Thiès, deux boulangers seulement sont formés. Beaucoup de boulangeries se lancent dans la production de «pain riche» sans aucune formation spécifique. Si l'offre existe – notamment celle de l'ITA –, les boulangers ne sont pas prêts à assumer le coût jugé trop élevé des formations.



Des compétences à améliorer pour la production de «pain riche».

3.3. Formation, promotion et réflexion

L'identification des freins au développement de la consommation de «pain riche» à Thiès (faible notoriété et peu de boulangers formés) permet d'envisager rapidement un programme d'actions. Trois nouveaux boulangers sont formés par l'ITA en 1998. Désormais, cinq boulangeries peuvent produire du «pain riche».

Le programme profite de cette session de formation pour tester auprès des consommateurs différentes formules de fabrication de pain de mil ou de maïs, avec des taux d'incorporation de 5 %, 10 % et 15 %. L'hypothèse de base est qu'un pain moins riche en céréales locales est susceptible de plaire davantage aux consommateurs réticents : il est en effet moins dense et plus long, et donc plus proche du pain de froment. On constate effectivement que le pain comprenant 5 ou 10 % de farine de mil répond mieux aux habitudes de consommation familiale. Un taux d'incorporation de farine de céréales locales faible a bien sûr pour conséquence une moindre substitution de la farine de blé. Cependant, il permet de viser un marché potentiel plus large (celui de la consommation familiale) que celui du pain à 15 % (consommation individuelle).

6. Couscous de mil sec broyé, additionné de poudre d'arachide pilée et sucrée.

À la suite de la formation, une première action de promotion du «pain riche» est menée à Thiès, avec les boulangeries et les groupements féminins qui vendent le pain dans des kiosques de quartier. Deux nouvelles boulangeries, parmi les trois précédemment formées, se lancent dans la production de «pain riches».

L'évaluation du niveau de vente, effectuée en juin 1998 dans cinquante kiosques installés dans neuf quartiers de la ville, révèle que plus de 1 000 pains sont maintenant vendus par jour. Les ventes sont plus importantes dans les quartiers périphériques qu'au centre ville.

À Dakar, l'intervention du programme concerne d'abord l'organisation d'une journée de réflexion : «*Quel avenir pour les céréales locales dans le secteur de la boulangerie ?*» Elle regroupe des boulangers, des fournisseurs de farine (Moulins Sentenac et unités industrielles), des associations de consommateurs, la Chambre de commerce de Dakar... Cet atelier a permis d'identifier des boulangers intéressés à mener des actions concrètes dans ce domaine et d'initier les premiers contacts avec les fournisseurs.

Parallèlement, le programme finance deux sessions de formation des boulangeries de l'armée, réalisées par l'ITA, qui n'ont cependant pas donné de résultats probants.

3.4. Un effort supplémentaire de promotion

Au cours de la première année, les actions sur le secteur de la boulangerie se sont focalisées sur la connaissance du secteur, sur des échanges avec les boulangers de Dakar, sur la formation et la promotion des produits dans la ville de Thiès. Mais les boulangers sont toujours réticents, malgré les appuis dont ils ont bénéficié pour définir des stratégies commerciales. La consommation de «pain riche» est encore marginale, mais ceci est davantage lié à une offre insuffisante qu'à une faible demande.

Les boulangeries qui font du «pain riche» n'ont pas d'inventaires et les ruptures de stocks sont fréquentes. La marge est sensiblement identique à celle du pain de blé. Lorsque le consommateur ne trouve pas de «pain riche», il se rabat sur le pain de froment. Les boulangers trouvent donc plus simple, en l'absence d'une revendication forte des consommateurs, de ne faire que du pain de froment et, éventuellement, de petites quantités de «pain riche» pour satisfaire les quelques consommateurs mécontents. Le marché ne dicte donc pas la production : la stratégie d'entreprise reste axée sur l'offre. Le seul moyen d'agir, pour le programme, est de stimuler la demande afin qu'elle soit suffisamment forte pour convaincre les bou-

DEUX TYPES DE POSITIONNEMENT POSSIBLES POUR LE «PAIN RICHE»

Éléments de marketing	Positionnement «consommation individuelle»	Positionnement «consommation populaire»
Marché	Célibataires, ouvriers, petits déjeuners individuels, familles aisées et peu nombreuses.	Ménages à faible revenu, petits déjeuners collectifs, accompagnement des plats du soir.
Produit et conditionnement	Pain 15 % de taille «bâtard» (1 kg) ou plus petit.	Pain entre 5 et 10 % taille «bâtard».
Prix	70 à 50 F, un peu plus cher que le blé.	Même prix que le blé, moins cher si possible.
Distribution	Kiosques, boutiques de quartier pour clientèle aisée.	Kiosques.
Force de vente	Développement de la vente dans les kiosques.	Idem.
Arguments de vente	Utilisations variées : petit déjeuner, coupe-faim, dîner, pain nutritif, bon pour la santé.	Idem.
Moyens de promotion	Télévision.	Animation de quartier, radio, télévision.

lingers de modifier leur stratégie. Quelques actions sont mises en œuvre en 1998. Après analyse de l'impact grâce au panel «consommateurs», les messages sont affinés et une véritable campagne de promotion est mise en œuvre en 1999.



La promotion du «pain riche» pour stimuler la demande.

► Une campagne médiatique et une campagne de proximité

La campagne médiatique a d'abord consisté à produire et diffuser deux messages publicitaires à la télévision : le premier est axé sur le thème de la consommation du petit déjeuner en famille ; le deuxième sur la consommation individuelle auprès des tangeras le soir, accompagné d'un argumentaire transversal sur les vertus et les avantages du pain riche (caractère «nourissant»). Un film sur la formation des boulangers a également été diffusé à trois reprises en 1998. Enfin, un message «générique» (avantages et vertus du «pain riche») a été diffusé sur les ondes radio.

En complément est menée une campagne de proximité : 2 500 affiches apposées dans les kiosques de Dakar et de Thiès et du «pain riche» sont distribuées gratuitement dans 85 lieux de vente choisis par les boulangers.

Nous reviendrons plus en détail, dans la cinquième partie de ce document, sur les résultats des interventions dans ce secteur. On peut cependant retenir que les actions de promotion ont eu un impact positif. L'utilisation de céréales brutes a augmenté dans le secteur de la boulangerie. Les quantités de farine de mil transformées demeurent cependant faibles. La consommation reste individuelle.

Deux autres pistes sont actuellement explorées, qui pourront faire l'objet d'actions plus importantes dans l'avenir :

- Le marché des villes secondaires. Le pain riche a une forme et une densité proches de celles du pain de «brousse²». Ce pain se conserve bien et est très apprécié par les ruraux et par les habitants des villes secondaires. Les contraintes de consom-

mation identifiées à Dakar ne se posent donc pas. La farine de mil est compétitive, car des unités proches de ces villes peuvent approvisionner les boulangeries, alors que la farine de blé en provenance de Dakar supporte des coûts de transport. Le programme a réalisé des animations et dégustations à Mbour et à Fatick, en collaboration avec un entrepreneur producteur de farine boulangère. Les boulangers ont ensuite souhaité bénéficier d'une formation technique pour pouvoir produire du «pain riche», en acceptant de contribuer financièrement. Deux sessions ont donc été organisées en collaboration avec l'Union nationale des coopératives ouvrières (UNCO) de la CNTS et l'appui d'Enda-graf. Cette formation pratique a concerné six boulangeries à Mbour et deux boulangeries à Fatick. Des actions de promotion ont été réalisées par le programme pour accompagner le démarrage de la production. Les tests de fabrication et de vente sont positifs. Cette action pourrait être reconduite l'année prochaine dans d'autres villes.



Le «pain riche» peut trouver plus facilement des débouchés dans les villes secondaires

- La diversification : tests de nouveaux produits et pâtisseries. Suite à une formation organisée au Bénin sur les techniques de fabrication du *bro*³, des tests de production de différents types de *bros* destinés au secteur artisanal et à la boulangerie ont été réalisés avec l'appui d'Enda-graf. Les résultats des tests, satisfaisants, nous conduisent à passer à la phase de vulgarisation (séances de formation). L'introduction de farine de maïs dans la pâtisserie (pain au lait, biscuits...) a déjà fait l'objet de tests de production avec l'ITA. Des boulangers de Dakar ont manifesté un intérêt pour ces produits afin de diversifier leur gamme.

2. Pain à base de farine de blé, plus court et plus dense que le pain *vendu* à Dakar, produit généralement sans améliorant et cuit dans des fours à bois (interdits dans les villes).
3. Produit de panification à base de céréales locales, proche du «pain au lait», mis au point en Côte d'Ivoire avec l'appui de l'Association française Solidarité de la région de Gaillac.

4. Des céréales locales dans la restauration et l'artisanat de rue

Le secteur de la restauration constitue un vecteur intéressant de diffusion de nouvelles recettes à base de céréales locales, avec un effet d'entraînement possible sur la consommation des ménages. Les actions visent à diversifier les plats et à en assurer la promotion, ainsi qu'à sensibiliser la clientèle aux vertus des céréales locales. L'introduction de nouveaux plats dans vingt restaurants de Dakar a bien démarré. La création du service traiteur, très bonne opération en termes d'images, constitue un créneau porteur.

Le programme a également mené des actions en direction de l'artisanat alimentaire, qui regroupe les femmes vendant sur les marchés et dans la rue des produits à fort taux d'humidité (farine, semoule, couscous cuit). Elles ont démarré plus timidement et sont encore difficiles à évaluer, faute d'outil adéquat.

4.1. De nouvelles recettes dans la restauration

Le secteur de la restauration populaire s'étant avéré peu ouvert aux innovations, le programme s'est principalement intéressé à deux autres types de restauration : la restauration moderne (petits restaurants du centre ville) et les services traiteurs, dont aucun ne valorise les céréales locales et qu'il s'agissait d'ouvrir à cette nouvelle offre.

▮ Des possibilités d'intervention limitées dans la restauration populaire

Durant la première phase du programme, en 1996, une collaboration est engagée avec l'Association des femmes restauratrices du Sénégal (AFRES). Cette association regroupe principalement des gargotières dont la capacité de diversification est très limitée. En effet, ces restaurants populaires implantés dans toute la ville fonctionnent essentiellement le midi. Ils proposent des plats à base de riz à très bas prix pour une clientèle au faible pouvoir d'achat (les plats peu garnis sont vendus 200 à 300 francs CFA maximum). Après le programme de tests de préparation et de dégustation de nouveaux plats à base de céréales locales (maïs, mil, fonio), seul un restaurant les propose. Les possibilités d'introduction de céréales locales dans ce secteur sont donc faibles.

▮ Des actions avec les restaurants «modernes»

En 1997, nos interventions s'orientent vers la petite restauration moderne, constituée de restaurants essentiellement installés en centre ville (quartier du Plateau). Ils accueillent, surtout le

midi, des fonctionnaires de l'administration, des employés du secteur privé, certains commerçants et des étrangers.

Le programme confie à Enda-graf la réalisation d'une enquête auprès de quarante restaurants du quartier du Plateau et de soixante consommateurs. Elle montre que 53 % des clients souhaitent consommer des céréales locales le midi et 74 % le soir.

Le programme finance donc une première série de tests de nouveaux plats à base de maïs et de mil avec dix-sept restaurants intéressés. Ces plats reçoivent un très bon accueil, notamment le *nofflay* (couscous préparé avec de la semoule de maïs), le *ñeleng* et le *ngurban* à base de semoule de mil, qui sont des plats traditionnels relativement peu connus et peu consommés à Dakar. Au bout d'un an, les dix-sept restaurants impliqués utilisent 16 tonnes de mil, alors qu'ils n'en consommaient pas en 1996.



Le *ngurban* : un plat à base de semoule remis au goût du jour.

En 1998, une deuxième série de tests est réalisée avec de nouveaux plats de mil, de maïs et de fonio. Cette dernière céréale est particulièrement appréciée. Le programme facilite également l'accès aux crédits pour les restaurants qui souhaitent proposer davantage de plats à base de céréales locales. Une ligne de crédit d'un montant de 2 500 000 francs est déposée à la Caisse d'épargne et de crédit du quartier Médina au bénéfice des gérants de restaurants. Cependant, les prêts accordés ne dépassent pas la somme de 100 000 francs (fonds de roulement), car cette ligne de crédit s'avère vite insuffisante.

Le réseau ainsi créé comprend maintenant vingt restaurants. Les plats à base de céréales locales sont proposés plusieurs fois par semaine.

Le programme finance des outils de promotion : cartes de menus, photos de plats sur les murs, tréteaux décorés posés sur le trottoir pour faciliter l'identification des restaurants.

► Un service traiteur spécialisé dans les dîners-cocktails

En 1997, le programme appuie la création d'un service traiteur nommé *Saf sellé* («appétissant et sain» en wolof), spécialisé dans les cocktails, les buffets, les cérémonies et les dîners des ambassades. Douze femmes ont été formées par l'école hôtelière et par le CRETEP. Elles ont ensuite bénéficié de petites subventions pour l'achat de tenues et de matériels pour la conception d'une plaquette de présentation et de tracts, pour la diffusion de leurs recettes lors d'une émission culinaire télévisée...

Ce service traiteur propose des produits locaux : beignets de maïs et de poisson, crêpes de mil, croquettes de niébé, pastels de maïs, gâteaux de mil et de maïs, ainsi qu'une gamme de jus divers (*bissap*, *diakh*, *bory*, gingembre, tamarin, goyave et *mad*). Ce nouveau service a été très bien accueilli et les femmes réalisent régulièrement des buffets pour des organismes internationaux, des projets, des ambassades...



► Des services traiteurs populaires

En 1998, le programme appuie la création de «services traiteurs populaires». Ces groupements de femmes proposent aux familles de leurs quartiers des plats, des gâteaux et des boissons à base de produits locaux pour les cérémonies familiales ou religieuses. Le Centre d'enseignement technique féminin (CRETEP) de Grand Yoff a assuré une formation pour deux groupements de Yeumbeul et de Bargny. Parallèlement, le programme fournit une dotation en matériel. Les femmes membres du service traiteur innovent en testant des produits qui remplacent la farine de blé par de la farine de maïs ou de mil. Ainsi, les petits gâteaux secs, les pizzas, les crêpes et une gamme variée de produits sont composés en partie de céréales locales.

4.2 Un appui à l'artisanat alimentaire de rue

Le programme a apporté un appui aux femmes qui produisent et qui vendent de la farine, du couscous de mil ou de maïs dans les marchés, des gâteaux et des beignets à base de cette farine dans les rues, ou encore des bouillies accompagnées de lait caillé (*laax*).

Ce secteur méconnu et diffus rend difficile l'élaboration d'une stratégie d'intervention. Les résultats de l'appui ne sont pas faciles à évaluer. Les artisanes ne disposant pas d'outil de gestion, il est donc difficile d'obtenir des données fiables. Le principal résultat du programme réside dans l'expérimentation et l'ébauche progressive d'une méthode d'appui aux micro-entreprises du secteur artisanal, qu'il reste par ailleurs à affiner et à confronter au terrain.

Une collaboration a été engagée avec la mutuelle des Caisses d'épargne et de crédit (CEC) des femmes de Dakar, dont la création a été appuyée par Enda-graf. La CEC représente une excellente porte d'entrée et de dialogue ainsi qu'un outil de démultiplication des actions. Au travers de cette mutuelle, un diagnostic approfondi a été réalisé grâce à une enquête auprès de 400 artisanes. Des actions de formation répondant aux besoins exprimés sur la qualité, la commercialisation, la diversification des produits ont été engagées. Le programme a également facilité l'accès au crédit (ligne de crédit logé à la CEC) qui permet un approvisionnement en matière première plus régulier, surtout en période de soudure.



Mutuelle des caisses
d'épargne et de crédit
des femmes de Dakar

Afin de démultiplier les actions et toucher un plus grand nombre d'artisanes, Enda-graf s'est appuyé sur un réseau d'alphabétiseurs créé dans le cadre d'un de ses programmes avec la CEC, privilégiant ainsi la proximité et la polyvalence des onze formateurs. Chacun d'eux prend en charge une zone géographique autour des caisses ou guichets de la CEC, dans laquelle il assure le suivi de trente à quarante artisanes. Les formateurs sont en mesure de réaliser un travail de vulgarisation sur les notions de comptabilité, de marketing, d'hygiène... Au total, ce dispositif d'appui rapproché concerne 440 femmes, réparties dans dix-huit quartiers de Dakar et de Thiès.

En 1999, les compétences en techniques d'animation dans ces domaines seront renforcées par des formations spécifiques. Cette approche contribue à développer, au sein des quartiers, des compétences durables d'accompagnement des micro-entreprises.

PARTIE 3

LA PROMOTION POUR STIMULER LA DEMANDE

1. Bâtir une véritable stratégie de communication
2. Des ajustements successifs

1. Bâtir une véritable stratégie de communication

La stratégie de communication mise en œuvre a été définie à partir de l'analyse des expériences antérieures et de l'identification des principaux freins à la pénétration des céréales locales : ces dernières ont une forte image de produits traditionnels, ce qui limite leur utilisation ; les consommateurs urbains privilégient les plats à base de riz ou de pain pour satisfaire leur souhait de diversification de l'alimentation ; les ménagères ne connaissent pas suffisamment les recettes à base de céréales locales pour pouvoir varier sensiblement les plats qu'elles cuisinent.

Les actions de promotion visent donc à lever ces contraintes : d'une part en ancrant dans l'esprit des consommateurs une image positive et moderne des céréales locales ; d'autre part, en favorisant l'utilisation des divers produits transformés pour varier leur alimentation.

Le volet « promotion » a été, dans un premier temps, mené parallèlement aux autres activités puis, par la suite, intégré totalement au programme. La promotion doit être en effet au service des autres activités et tirer parti de tous les outils de suivi et d'évaluation mis en place. Cette nouvelle démarche a permis de bâtir une véritable stratégie de communication, qui combine une campagne médiatique et des actions de promotion de proximité. Environ un tiers du budget du programme lui est consacré chaque année, ce qui illustre l'importance qui lui est accordée dans le dispositif d'appui.

1.1 Les actions antérieures au programme

Des actions de promotion des céréales locales ont été initiées par le gouvernement du Sénégal depuis 1988. Ces campagnes, basées sur le « consommer sénégalais », n'ont pas donné les résultats escomptés. Par la suite, d'autres actions publicitaires ont été réalisées, notamment concernant le « pain riche » et les produits *Jaabot*, qui ont permis d'ancrer une image plus positive des céréales locales.

▫ La campagne du « consommer sénégalais » : des résultats mitigés

Le gouvernement a assuré pendant plusieurs années, à la fin des années 80 et de façon périodique, des campagnes de publicité (notamment télévisuelles) sur le thème du « consommer sénégalais ». Elles n'ont pas connu un impact significatif : les consommateurs estimaient en effet qu'ils ne trouvaient pas sur le marché de produits locaux susceptibles de concurrencer les produits importés, sur le plan du prix, du goût ou/et de la présentation. Au contraire, leur image était sou-

vent négative et synonyme de produits de mauvaise qualité.

En appeler à l'esprit civique ne semble donc pas un moyen efficace de promotion, surtout si les campagnes ne vont pas de pair avec l'amélioration de la présentation et de la qualité des produits, et avec une recherche de compétitivité par rapport aux produits importés. La parité du franc CFA vis-à-vis du franc français à l'époque (1 FF = 50 francs CFA) a sans doute également constitué un handicap pour les produits sénégalais.

▫ Des actions de promotion ciblées : des effets plus positifs

Les actions publicitaires subventionnées par le FCCAA et menées par CIDOP (une agence de publicité) de 1989 à 1992 pour les produits *Jaabot* (semoule et farine en sachets produits par les Moulins Sentenac) ont donné de bons résultats.

Le dispositif d'appui – qui a d'ailleurs inspiré celui du PRCL – comprenait des actions et conseils sur l'ensemble de la stratégie commerciale (politiques de produit, de prix, de distribution et de communication) et des outils de suivi (évaluation des niveaux de vente, relevés des prix, enquêtes).



Le volet promotion a été particulièrement important : quatre spots télévisés, des spots radio-phoniques, des campagnes d'affichage et des outils de proximité (autocollants, banderoles, calendriers...).

Les ventes ont augmenté, l'image des céréales locales s'est améliorée. Il en est de même pour les actions de promotion – plus modestes – du « pain riche », également subventionnées par le FCCAA. Ces publicités valorisaient les vertus du mil (santé, force...) et la qualité des produits pour la promotion de produits « nouveaux et modernes ». Cette deuxième option semble donc plus prometteuse.

Ainsi, les résultats de ces actions, tant sur les produits que sur les messages et outils de communication, ont été pris en compte dans la mise en œuvre du PRCL.

1.2. La construction d'une stratégie de communication intégrée au programme

► Une première campagne médiatique qui manque sa cible

Durant la première année de fonctionnement (1995-1996), le FCCAA décide de lancer un appel d'offres pour la mise en œuvre des actions de promotion. L'hypothèse centrale du bureau d'études retenu à cette occasion est que la consommation de riz provient du mimétisme des modes de consommation européens par les cadres supérieurs du pays. Ainsi, pour amener les Dakarais à consommer des céréales locales, la campagne devait montrer que les hommes – cadres supérieurs – consomment les céréales locales en sachet. Le spot télévisé présente donc un homme habillé à l'«européenne» (costume et cravate) dans un supermarché : il rencontre un ami et lui annonce fièrement qu'il consomme désormais des céréales locales en sachet. Ce message est repris dans les spots radiophoniques et dans la campagne d'affichage.

Une vaste campagne médiatique nationale est réalisée de mai à novembre 1995 : un spot télévisé est diffusé à 37 reprises, ainsi que 120 annonces réparties sur trois radios¹ qui couvrent les principales villes du pays (Dakar, Kaolack, Saint Louis et Ziguinchor) ; une campagne d'affichage sur les bus de Dakar est organisée durant quinze jours ; un affichage permanent (peintures) est réalisé sur onze panneaux de la capitale et à l'entrée des villes secondaires. Le bilan de ces premières actions, réalisé dans le cadre d'une enquête d'évaluation, est riche d'enseignements.

• Réorienter les messages vers les ménagères et les enfants

De manière générale, les messages de promotion des céréales transformées visaient les hommes, en tant que chefs de famille. Or, les enquêtes montrent que ce sont plutôt les femmes et les enfants qui sont à l'origine du choix des plats et des achats de céréales locales. Les souhaits du chef de famille sont pris en compte, mais si les autres membres ne sont pas du même avis – et si les ressources financières le permettent –, la ménagère préparera un plat à part pour lui seul. Convaincre les hommes n'a donc qu'un impact limité sur la consommation de la famille. Les spots télévisés réalisés pour les produits *Jaboob* avaient déjà mis en évidence le rôle de la femme et des enfants dans les choix alimentaires.



Les enfants, une cible à ne pas oublier.

• Tester les messages avant leur diffusion

L'analyse montre qu'il aurait été nécessaire de vérifier la pertinence de l'utilisation d'un personnage masculin, de surcroît un cadre sénégalais «leader d'opinion», et de vérifier ensuite la compréhension et l'impact du message. Le suivi du panel des consommateurs, à l'issue du programme de promotion, indique que près de 80 % des personnes enquêtées se sont intéressées aux acteurs (très populaires au Sénégal) jouant dans les spots télévisés, au détriment des produits : ces derniers n'ont été remarqués que par 30 % des personnes interrogées. Le message n'a donc pas donné les résultats escomptés.

• Mieux intégrer la communication

Plusieurs facteurs ont été préjudiciables au programme de promotion : le manque de coordination avec le bureau chargé du suivi commercial lors de sa conception, des imprécisions dans les termes de référence et la sélection d'un bureau d'études uniquement sur la base des éléments des messages, sans test préalable. Les résultats des expériences de promotion antérieures, et en particulier la campagne de promotion organisée pour les produits *Jaboob*, n'ont pas été valorisés. Les résultats des actions de suivi du marché menées en parallèle n'ont pas non plus été utilisés.

À l'issue de cette expérience, le programme a choisi de faire participer un bureau de communication selon le même principe que les autres intervenants, et non pas comme un prestataire de service indépendant des autres actions, sans contact avec les opérateurs peu satisfaits de ne pas pouvoir donner leur avis. Un nouveau montage a donc été retenu : la communication devient partie intégrante du programme ; sa mise en œuvre est confiée à un bureau de communication (BPC) qui travaille en collaboration avec les autres intervenants. Les activités sont supervisées par les responsables du programme, assurant ainsi la cohérence d'ensemble.

1. Radio Nationale (Radio FM 94), Sud FM, et Radio Dunjaa.

La première étape consiste à définir une stratégie qui précise les objectifs, les cibles et les moyens à mettre en œuvre, en utilisant les enquêtes auprès des échantillons de consommateurs et de distributeurs comme outil de définition des messages et de suivi-évaluation des actions.

► Le panel de consommateurs : un outil de définition et d'évaluation des messages

Le panel de consommateurs, dont nous décrirons le fonctionnement plus loin (voir la partie 4 : Le suivi du marché), permet de préciser la cible et le contenu des messages ainsi que les outils de promotion à privilégier. Les indications sur les consommateurs de céréales locales, leurs attentes, les fréquences d'utilisation, sont utilisées pour construire des messages plus efficaces. Il est également possible de recueillir des informations sur le taux d'écoute des différentes radios, selon les plages horaires et les auditeurs visés. Les enquêtes, réalisées tous les trois à quatre mois, permettent de vérifier l'impact des actions, la perception et la compréhension des messages, etc. et d'affiner progressivement les campagnes de promotion. Ce «feed back» régulier permet de piloter et d'orienter efficacement les actions.

► Une campagne médiatique combinée à des actions de proximité

Chaque année, une stratégie de communication est définie à partir des résultats fournis par le panel. Bien que des évolutions aient été enregistrées au cours des trois années, le programme privilégie toujours deux principales interventions :

- une campagne médiatique dite «générique», qui a pour objectif la promotion des céréales, des plats et des produits en sachets sans qu'aucune marque ne soit privilégiée. En effet, les entreprises ne pourraient répondre individuellement à un fort accroissement de la demande. Cette campagne vise à modifier l'image des céréales en les présentant comme des produits modernes ; elle démontre aussi que les céréales permettent de préparer des plats diversifiés ;
- des actions de proximité, qui touchent plus spécifiquement les consommateurs et les distributeurs et qui relaient la campagne médiatique. Le programme donne des appuis individuels aux entreprises semi-industrielles et aux transformatrices du secteur artisanal sous forme d'outils de promotion de leur marque, finance des animations, participe à diverses manifestations, etc. Des actions spécifiques sont donc engagées dans tous les secteurs.

PROMOTION ET SUIVI DE LA CONSOMMATION



LA CAMPAGNE DE PROMOTION 1996-1997

Production d'outils publicitaires

- Réalisation de 3 spots publicitaires TV et radio.
- Réalisation de 20 films sur des recettes de cuisine.
- Tournage d'un reportage télévisé sur le programme.
- Réalisation de 15 panneaux publicitaires permanents (4 m x 3 m) à Dakar et Thiès.

Diffusion des messages par les médias

- Négociation de 120 spots à la télévision nationale.
- Diffusion à l'occasion des émissions culinaires.
- Négociation de 490 spots auprès de trois stations de radio.
- Insertion à quatre reprises d'une page de publi-reportage dans un mensuel.
- Rédaction d'articles dans les trois quotidiens nationaux les plus importants.

Animations de proximité

- Participation à la foire internationale de Dakar en décembre 1996 : animation du stand «Le village des céréales locales» d'une superficie de 300 m².
- Confection de stands mobiles pour les animations.
- Fabrication de tee-shirts, de prospectus, d'autocollants et de banderoles pour les petites et micro-entreprises.
- Organisation d'animations musicales dans les quartiers (une pour chaque entreprise semi-industrielle).
- Participation à diverses manifestations nationales (journée de l'alimentation, journée de la femme rurale...)

Promotion du service traiteur

- Confection d'un logo et d'une plaquette.
- Dégustation lors de la journée mondiale de l'alimentation de la FAO.
- Bulletins lors de diverses manifestations.

2. Des ajustements successifs

Le dispositif de suivi-évaluation du programme permet de faire évoluer les actions de promotion. Nous avons évoqué dans la partie précédente le lien entre les actions de promotion spécifiques et les différents secteurs de la transformation. Nous présenterons ici plus précisément les évolutions de la campagne médiatique et décrirons les actions de diffusion de recettes.

Après une campagne médiatique très large en 1996 et 1997, une campagne plus ciblée sur le *sangol*, produit bien maîtrisé, a été retenue en 1998. Le programme édite des livrets de recettes, en collaboration avec le relais Proctos, afin de promouvoir une utilisation diversifiée des céréales locales auprès des ménagères. Cette action est complétée par des démonstrations culinaires.

2.1 Une stratégie de communication large

La campagne médiatique (1996-1997) concerne trois produits en sachet : la semoule de mil, les brisures de maïs et l'*aravo* (farine de mil roulée en grains de différentes tailles). La cible retenue est la ménagère, qui est à l'origine des achats alimentaires et, dans une moindre mesure, les enfants. Les spots mettent en avant les vertus nutritionnelles et la diversification des plats. Un slogan est décliné en français («Maman, donne-moi le goût du goût») et en wolof («Yaay, xir ñu ci cafkag mboq, dugub, ñebbe», c'est-à-dire «Maman, donne-moi le goût du mil, du maïs et du niébé»).



Les panneaux publicitaires présentent, à tour de rôle, les sachets des différentes entreprises.

Les messages sont bien reçus par les consommateurs. L'interrogation du panel indique que les spots télé et radio ont été perçus, compris et appréciés par la majorité des ménagères, même si le taux d'écoute doit être amélioré. L'avis des femmes sur les panneaux publicitaires est également positif, mais une enquête auprès d'elles

LA PERCEPTION DES MESSAGES PUBLICITAIRES

Les opinions générales sur les spots radio

- Seules trois ménagères sur dix ont effectivement écouté les spots radio, ce qui reste faible.
- 80 % d'entre elles sont d'avis que les spots leur donnent l'envie de consommer des céréales locales.
- 60 % affirment que les spots ont augmenté la consommation de céréales locales de leur famille.

Les opinions générales sur les spots TV

- Comme pour les spots radio, les femmes estiment dans leur grande majorité (9 sur 10) que les publicités donnent envie de consommer des céréales locales.
- 45 % des femmes qui ont vu les spots disent avoir augmenté leur consommation de céréales locales.

Source : *Ius, Rapport final Proct 1, juin 1997.*

n'est sans doute pas le meilleur moyen pour évaluer cet outil, plutôt destiné aux automobilistes.

En 1996, l'un des temps forts du programme est la participation des entreprises à la Foire internationale de Dakar (la FIDAK). Cette manifestation fut l'occasion de lancer véritablement le programme et de présenter les entreprises partenaires. L'ensemble des unités ont présenté leurs produits dans un stand appelé «Le village des céréales locales» et les restauratrices ont pu organiser quotidiennement des dégustations de plats à base de céréales locales. Après cette foire, les actions de promotion se sont poursuivies en collaboration avec les entreprises.

Au Sénégal, les campagnes publicitaires et les actions de promotion ne concernaient jusqu'alors que les produits industriels. Faire la promotion de petites et micro-entreprises et de leurs produits constituait déjà une nouveauté. Montrer qu'il est possible de valoriser des produits locaux à travers une gamme de produits diversifiés et bien présentés en constituait une seconde.

Les produits en sachet étant nouveaux et encore peu connus des consommateurs, il paraît nécessaire de poursuivre cet effort de sensibilisation. On note également que les recettes sont encore très peu diversifiées : il faut accroître l'efficacité des actions de proximité dans ce domaine et éditer un nouveau livret de recettes, le premier présentant certaines imperfections.

2.2 La promotion du *sanqal* et des recettes

► Le *sanqal*, support de la campagne médiatique

En juillet 1997, le programme décide d'axer la campagne médiatique sur la promotion du *sanqal* et sur son utilisation. Le choix de ce produit s'explique pour plusieurs raisons : le *sanqal* est d'abord le produit sec en sachet le plus vendu – avec un potentiel de développement important – et son marché est vaste et non saturé ; par ailleurs, il est économique et sa fabrication est bien maîtrisée par les unités de transformation. Il n'était pas souhaitable de promouvoir des produits tels que l'*annoo* en raison de l'irrégularité de sa qualité. On ne peut en effet prendre le risque de mener une campagne médiatique «générique» si le produit n'est pas «standardisé» et bien maîtrisé par tous les producteurs : on risquerait de décevoir les consommateurs et de provoquer un phénomène de rejet de l'ensemble des produits en sachets. Les cibles (les ménagères et les enfants), ainsi que la stratégie globale (campagne médiatique complétée par des animations de proximité), sont les mêmes que l'année précédente.

L'IMPACT DE LA PROMOTION

En avril 1998, 64 % des consommateurs déclarent avoir vu à la télévision ou entendu à la radio la publicité sur les céréales locales.

Après avoir entendu les spots publicitaires sur le *sanqal*, 25 % des consommateurs annoncent qu'ils ont augmenté leur consommation. Ce résultat est très satisfaisant. Il est confirmé par le taux de pénétration du *sanqal* dans les ménages et par une forte hausse des ventes.

Les messages retenus par les consommateurs sont conformes aux objectifs visés :

- la diversité des plats possibles ;
- le caractère économique du sachet ;
- la saveur du produit ;
- l'incitation à la consommation des céréales locales.

Source : *Inis, Rapport final PPCL 2, juillet 1998.*

La campagne dans les médias a pour objectifs de fidéliser les consommateurs en améliorant l'image de marque des produits en sachet et de promouvoir de nouvelles utilisations du *sanqal* en insistant sur son caractère moderne. L'accent est donc mis sur la qualité nutritive et sur la

diversification de l'alimentation. Les messages sont axés sur la maîtrise du produit au cours du processus de transformation et sur l'utilisation du *sanqal* dans des plats consommés au petit déjeuner, au déjeuner, au goûter et au dîner.

► Des actions de proximité renforcées

La campagne de proximité vise, quant à elle, à soutenir la politique de distribution et à promouvoir de nouvelles recettes. Les animations de proximité sont poursuivies (outils de promotion pour les entrepreneurs et le secteur artisanal, animations de quartier, participation à diverses manifestations). Selon les cas, le promoteur peut promouvoir d'autres produits que le *sanqal* auprès de ses distributeurs, ou directement auprès des consommateurs devant les lieux de vente.

Le programme participe à nouveau à la FIDAK en décembre 1998, mais l'organisation est confiée au GIE TCL, avec l'appui de BPC. À cette occasion, la promotion du riz du Sénégal est engagée, avec un stand réservé aux deux unités qui commercialisent ce produit à Dakar, et avec la confection de plaquettes de promotion. Le programme appuie également le GIE TCL pour la réalisation d'un logo et d'un document de présentation, et cofinance la «Fête des céréales».



Promotion du riz du Sénégal.

Pour l'année 1999, la stratégie de communication est sensiblement identique, avec cependant une action spécifique concernant le «pain riche», terme générique désignant le pain à base de mil, de plus en plus utilisé pour les autres pains à base de farine composée (blé-mais, blé-niébé). Les spots mettent en avant ses vertus nutritionnelles et les efforts des boulangers pour adapter les céréales locales au pain : qualité nutritive, diversité de la gamme offerte, économie, disponibilité (voir partie 2, page 58).

La description de ces actions met en évidence la volonté du programme de financer une stratégie de communication qui touche à la fois les consommateurs et les distributeurs.

Mais, pour que la promotion ait un impact important, il faut que les messages publicitaires soient délivrés régulièrement et que les actions de proximité se déroulent toute l'année, sans coupure. Les grandes industries et les multinationales ont les moyens de cette politique. Le PRCL se trouve, quant à lui, confronté au coût élevé des supports, et surtout de leur diffusion (un spot de 30 secondes coûte de 300 000 à 400 000 francs pour un passage à la télévision, 20 000 francs pour un passage à la radio, et une campagne d'affichage revient à près de 10 millions de francs CFA). Il rencontre donc de sérieuses difficultés à financer ces campagnes, d'autant plus qu'il appuie près d'une vingtaine de petites entreprises, disposant chacune de ses propres outils.

► La diffusion de recettes à base de céréales locales

Il existe beaucoup de plats à base de mil, de maïs et de sorgho originaires de différentes régions du Sénégal. De nombreux citadins n'en consomment pas en raison d'une perte de savoir-faire ou d'une méconnaissance des modes de préparation. Une large diffusion de recettes traditionnelles, complétées par la description de plats nouveaux ou originaires d'un autre pays, permettrait d'accroître la consommation des produits céréaliers.

La moitié des ménagères du panel de consommateurs déclarent qu'elles augmenteraient leur consommation de céréales locales si elles disposaient de plus de recettes. En 1996, un premier livret a été réalisé avec le relais national du PROCELOS². Celui-ci a assuré la collecte des recettes (mise à disposition par les membres et enquêtes éventuelles), et a assuré le suivi des concours et des démonstrations, les contacts avec les médias. Il a bénéficié d'un appui de BPC pour la conception du livret et le suivi de l'impression en 7 000 exemplaires.

Les ménagères dakaroises n'ont pas, pour la plupart, l'habitude d'utiliser un livre de recettes. Le programme a donc financé des concours et démonstrations culinaires organisés par le relais et le bureau conseil du PROCELOS (groupement ACC-IRIS) dans trente-neuf quartiers de Dakar avec des partenaires tels que l'Association sénégalaise de défense des consommateurs et de l'environnement (ASDEC), la Fédération des associations féminines du Sénégal (FAFS), la Caisse d'épargne et de crédit (CEC) des femmes de Dakar...

L'intérêt du livret a été confirmé par des ménagères lors d'entretiens non directifs : il leur permet de se remémorer des plats auxquels elles ne pensaient plus, et de faire lire les recettes par leurs enfants alphabétisés si elles en ont besoin. Par contre, on ne dispose pas d'éléments d'information sur l'utilisation du livret pour préparer des plats qu'elles n'ont jamais goûtés. Des remarques ont été formulées pour améliorer les dessins et le descriptif des recettes et introduire des recettes nouvelles, en complément des recettes régionales peu ou pas connues par les ménages urbains.

La diffusion de 7 000 livrets et les démonstrations dans les quartiers ne touchent qu'un nombre limité de familles. D'autres moyens de promotion sont nécessaires. BPC met en œuvre une campagne médiatique pour toucher un plus large public. Vingt recettes sont filmées et diffusées à la télévision, des communiqués sont passés à la radio Sud FM, les recettes sont présentées dans des émissions à la radio éducative rurale en langues nationales et lors des émissions télévisées *Ngonal* et *Pastef*. Le programme diffuse par ailleurs ces recettes dans la restauration, vecteur de transmission potentiel important.

Face à ce succès, une nouvelle édition du livret de recettes «*Préparer et consommer des céréales locales tous les jours*» est réalisée en 1998, toujours en collaboration avec le relais national du PROCELOS. Sa promotion est également assurée par des concours culinaires dans les quartiers de Thiès et de Dakar, en collaboration avec l'Association des femmes restauratrices du Sénégal (AFRES), l'ASDEC, la Caisse d'épargne et de crédit des femmes de Dakar et le GIE Bokk jom de Thiès. Le livret est vendu dans les restaurants et les petites entreprises de transformation



La deuxième édition du livret de recettes sur les céréales locales.

2. Ce programme a été initié par le CASS dans plusieurs États. Le relais du Sénégal est constitué d'opérateurs du secteur de la transformation des céréales et de l'agroalimentaire et de divers organismes (Ia - animateur du relais -, CSA, EINA, IINA, FCCAA, COMICASS, chambre de Commerce et d'Industrie de Dakar).

RECETTE DU SANQAL ROYAL

► Ingrédients pour 8 personnes

- 1 kg de *sanqal* de mil.
- 50 g de raisins secs.
- 100 g de macédoine de légumes cuite.
- 1,25 l d'eau salée.
- 50 g de beurre ou margarine.

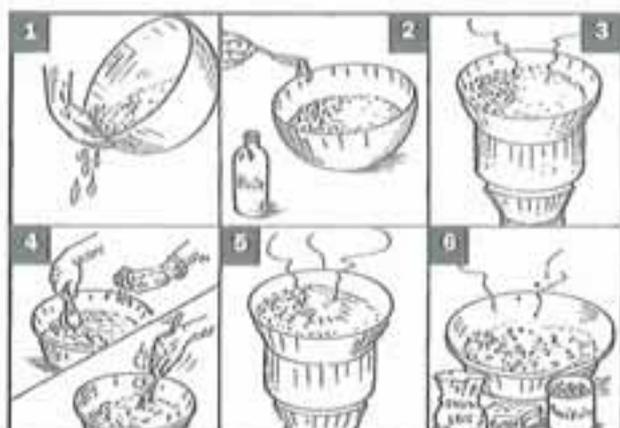
► Technique de préparation

1. Laver le *sanqal* pour éliminer le sable et les petits cailloux.
2. Laisser égoutter pendant une heure puis brasser avec 5 cuillerées à soupe d'huile pour éviter qu'il ne colle à la cuisson.
3. Le passer à la vapeur.
4. Réduire les mottes dans un récipient d'eau salée, bien mélanger.
5. Cuire une seconde fois à la vapeur, répéter l'opération jusqu'à cuisson complète du *sanqal* (les graines doivent s'écraser facilement entre les doigts).
6. Ajouter dans le *sanqal* chaud le beurre ou l'huile, la macédoine et les raisins secs déjà trempés et égoutés.

TEMPS DE CUISSON : 1 h 30

► Suggestions

On peut remplacer le *sanqal* de mil par de la semoule de maïs ou du fonio décortiqué.



Recette tirée de *Préparer et consommer des céréales locales tous les jours*, 2^{ème} édition, Ministère de l'Agriculture, Relais national PROCELOS, 1998.

afin de financer par la suite la réimpression, un spot publicitaire est diffusé à la télévision et un publi-reportage est conçu par BPC.

► La promotion du programme et la participation à des manifestations

Tout au long de l'année, le programme développe une campagne de communication sur les actions entreprises, à travers les divers médias et par des actions de proximité.

Au cours des trois années, de nombreux outils de promotion du programme sont produits : un logo, une plaquette présentant les activités, des autocollants, une affiche, des banderoles, des panneaux de présentation du dispositif et des actions... Ils sont notamment utilisés lorsque le programme est sollicité pour participer à diverses manifestations :

- Journées internationales de l'enfance (UNICEF), Journée de l'alimentation (FAO), Journée de la femme rurale...
- Événements sportifs : tournoi de football dans les quartiers, combat de lutte sénégalaise.
- Concours gastronomique «Écumeoire d'or» de l'AFRES.

- Concours de la «Quinzaine de la femme» organisée par le ministère de la Femme, de l'Enfant et de la Famille.

- Émission télévisée «Oscar des vacances» (panneaux, concours avec des lots de produits distribués par les unités).

En 1997, BPC produit un film sur les activités du programme. Trois reportages sont également réalisés : la gestion de la qualité dans les unités semi-industrielles, le secteur artisanal de transformation, la boulangerie. Le programme dispose désormais d'une banque d'images sur les céréales et sur les activités de transformation.

Une coopération est également entamée avec *Télémag*, revue mensuelle de présentation des programmes de télévision : elle consacre une page par mois au PRCL, qui choisit un thème pouvant intéresser les lecteurs : les nouveaux biscuits, le «pain riche», le livret de recettes...

Des articles paraissent dans les trois principaux quotidiens nationaux. Les activités et les résultats sont aussi présentés, tous les deux ou trois mois, dans une lettre d'information de quatre pages encartée dans le bulletin agroalimentaire du PROCELOS, édité à 3 000 exemplaires.

PARTIE 4

SUIVRE LE MARCHÉ ET LA CONSOMMATION

1. Panels consommateurs et distributeurs : des outils d'observation
2. Informations sectorielles : boulangeries et ateliers de mouture
3. Mieux comprendre le marché céréalier par le suivi des prix

1. Panels consommateurs et distributeurs : des outils d'observation

Le suivi du marché des céréales et de la consommation occupe un rôle central dans le dispositif d'appui puisqu'il assure l'articulation entre les différentes composantes du programme. Il fournit notamment des informations actualisées indispensables pour un conseil pertinent aux entreprises, notamment pour l'adaptation de la politique de marketing (produit, prix, distribution, promotion) de chacune entreprise au marché visé. Il est également utilisé pour préciser les messages des outils de communication et mesurer l'impact des actions. Il constitue enfin un outil d'évaluation et de suivi pour piloter le programme et réorienter rapidement les actions.

Les enquêtes réalisées par l'us auprès d'un panel de ménages et de distributeurs de la région de Dakar fournissent de nombreuses informations, en majorité qualitatives, sur le rythme de consommation, le taux de pénétration des produits dans la consommation des ménages et le réseau de distribution, les critères d'achats, la perception des produits, les attentes des consommateurs et des distributeurs, la compréhension des messages de communication et la notoriété des spots TV et radio, le rythme d'approvisionnement et les marges des distributeurs...

1.1. Le suivi de l'alimentation des ménages : le panel des consommateurs

Un panel est un échantillon représentatif de la population observée, enquêté à intervalles réguliers selon une procédure identique à chaque passage. Il permet donc de suivre l'évolution de certains paramètres dans le temps, et d'extrapoler les résultats à l'ensemble de la population. Cet outil avait déjà été utilisé dans le cadre de l'appui apporté aux Moulins Sentenac, mais les questions portaient essentiellement sur les produits *Jaboot*. Le questionnaire, très léger, était administré très fréquemment. Les thèmes abordés concernaient le produit (granulométrie, goût, aspect) en comparaison avec les produits artisanaux, le conditionnement (format, poids, visuel, couleur...), le prix (prix d'achat, comparaison avec d'autres produits, prix des plats), la commercialisation (présence dans les circuits de distribution), la publicité (impact des messages), la promotion sur les lieux de vente. Le programme s'est intéressé depuis 1995 à la consommation des céréales locales en général, sous ces différentes formes, et à celle des produits en sachets. Ces renseignements constituent une vaste banque de données dont le Sénégal ne disposait pas jusqu'à présent.

► La constitution de l'échantillon

Le panel actuel est composé d'un échantillon de 500 maîtresses de maisons représentatives de la région administrative de Dakar (départements de Dakar, de Pikine et de Rufisque). Les paramètres retenus pour le définir sont la répartition géographique et ethnique, la profession du chef de ménage, l'âge de la ménagère, le type d'habitat, la taille du ménage, le niveau d'alphabétisation du chef de famille.

Ces critères sont liés à la connaissance préalable des comportements alimentaires des familles – plus particulièrement en ce qui concerne la consommation de céréales locales – et à des hypothèses sur les facteurs déterminants les choix de l'alimentation.

La sélection des ménages s'effectue selon un tirage à deux degrés : l'unité primaire est le district de recensement (DR) défini par la direction de la Statistique ; l'unité secondaire est le ménage. Dans les vingt districts retenus (obtenus par tirage aléatoire), les foyers sont choisis à partir d'un pas de sondage déterminé en fonction de la population du district (on sélectionne un nombre de foyers proportionnel au nombre total de ménages du district). Dans une concession à plusieurs ménages, le ménage à enquêter est choisi au hasard. Ces ménages sont interrogés par l'intermédiaire de la maîtresse de maison, responsable de l'alimentation de la famille, au cours d'un entretien en face à face.

Pour éviter une fidélisation des ménagères interrogées et le risque de réponses de complaisance que cela entraîne, le panel est changé tous les ans : un nouvel échantillon représentatif est retenu selon les mêmes méthodes.

Le panel mis en place en 1995 comptait 1 100 ménagères. Par la suite le nombre a été réduit à 500 – ce qui constitue un échantillon statistiquement suffisant – et le questionnaire a été étoffé pour obtenir des informations plus diversifiées et plus précises.

Chaque enquête mobilise en moyenne huit enquêteurs et trois contrôleurs pendant une semaine. Ces derniers vérifient les consignes de choix des ménages fixés aux enquêteurs et la réalisation effective du travail qui leur est confié.

Les réponses sont codifiées et traitées informatiquement à l'aide d'un logiciel spécialisé. À l'issue de l'enquête, les résultats obtenus sur l'échantillon sont extrapolés à l'ensemble de la population en attribuant à chaque département son poids réel.

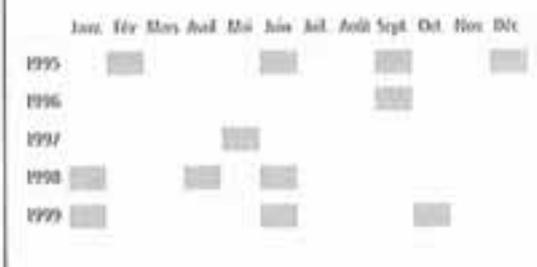
► Le questionnaire d'enquête

Une partie du questionnaire d'enquête est fixe et permet de suivre l'évolution d'un certain nombre de paramètres :

- le rythme de consommation des céréales locales (nombre de repas par semaine) ;
- la pénétration et le rythme de consommation des différents produits à base de céréales locales (produits industriels, semi-industriels et artisanaux) ;
- les sources d'approvisionnement des trois principaux produits (*sanqal*, *araw*, couscous) ;
- la notoriété spontanée (connaissance du nom de la marque) et assistée (reconnaissance des sachets d'emballage) des produits à base de céréales locales ;
- les reproches faites aux produits en sachet ;
- la pénétration du « pain riches », les moments, fréquences et modes de consommation, les lieux d'achat ;
- la consommation et la notoriété des biscuits à base de céréales locales.

Une autre partie du questionnaire est variable. À chaque passage, des questions supplémentaires sont introduites en fonction des informations spécifiques recherchées par le programme : la perception et les résultats de la campagne de promotion générique ou de la campagne de promotion des biscuits, la notoriété d'un nouveau produit, les caractéristiques de consommation de la farine infantile, la fréquentation de la foire, le prix psychologique de certains produits, les coûts des plats...

LES ENQUÊTES RÉALISÉES AUPRÈS DES CONSOMMATEURS



La fin du questionnaire permet de préciser le profil social, économique et culturel de la personne interrogée. Le nombre des questions est limité à quatre-vingt environ pour éviter de lasser l'interlocutrice et risquer d'obtenir des réponses rapides – et souvent fausses – en fin d'entretien.

Après avoir demandé aux différents intervenants et responsables du programme les thèmes sur lesquels ils souhaitent avoir des informations spécifiques, le bureau de sondage soumet le questionnaire, rédigé en français, à la gestion et à la coordination pour approbation. On trouvera en annexe 3 un exemple de questionnaire.

Il est ensuite traduit en wolof (langue utilisée lors de l'entretien) et présenté aux enquêteurs en vérifiant la traduction.

Le panel des consommateurs est interrogé trois à quatre fois par an en tenant compte de la saisonnalité du marché : durant le Ramadan, période de consommation accrue de céréales

L'IMPACT DE LA PROMOTION SUR LA CONSOMMATION DE SANQAL

En 1998, on note une faible consommation de *sanqal* et de couscous pendant le Ramadan au profit de l'*araw*. Cependant la promotion semble avoir eu des effets positifs sur sa consommation lors du Ramadan 1999, pendant lequel elle a été beaucoup plus forte que l'année précédente (augmentation significative des consommateurs occasionnels). Cette hausse des consommateurs a surtout profité au *sanqal* en sachet (+ 6 %, contre 3 % pour le *sanqal* artisanal). Cependant, 87 % des ménages qui consomment du *sanqal* l'utilisent pour la préparation du *laax* (bouillie). Pour accroître sa consommation, il est donc nécessaire de promouvoir une utilisation plus diversifiée et de diffuser des recettes de plats économiques, rapides à préparer.

Rythme de consommation des produits à différentes périodes (% des ménages)

	Janvier 98 (Ramadan)			Juin 1998			Janvier 1999 (Ramadan)		
	couscous	<i>sanqal</i>	<i>araw</i>	couscous	<i>sanqal</i>	<i>araw</i>	couscous	<i>sanqal</i>	<i>araw</i>
Au moins 1 fois/semaine	20	21	73	50	19	47	19	28	41
Moins d'1 fois/semaine	4	3	9	25	13	30	5	61	52
Pas de consommation	77	76	18	26	68	23	77	11	7

locales ; pendant l'hivernage, au moment où le prix des céréales est élevé ; puis, en fonction de la période du Ramadan, soit en avril-mai quand l'offre de céréales locales est maximale et les prix du marché sont bas, soit en novembre au moment de la récolte où les prix sont les plus bas.

D Des informations utiles sur la consommation...

Le traitement des données est réalisé au moyen de tris à plat (type, nombre et pourcentage de réponses aux différentes questions) et des tris croisés pour étudier la corrélation entre certaines informations (relation entre taille de la famille ou localisation géographique et mode de consommation par exemple). On obtient ainsi des informations sur l'alimentation, et également sur les facteurs de différenciation et d'évolution de celle-ci.



Les enquêtes auprès des consommateurs fournissent notamment des informations sur l'utilisation des produits en sachet.

Les informations fournies par ces enquêtes sont utiles pour chaque volet du programme : l'interrogation du panel permet par exemple de savoir quels sont les produits les plus consommés selon les périodes de l'année et donc d'orienter en conséquence la communication générique et les actions de proximité (promotion des marques) ; il donne également des informations sur l'utilisation des produits en sachets, l'efficacité de la promotion et les actions complémentaires à engager.

D ... mais qui ne concernent que les ménages

Ces enquêtes s'intéressent à la consommation familiale (le panel des consommateurs est conçu pour évaluer la consommation du ménage, c'est-à-dire l'ensemble des personnes qui prennent ensemble leur repas, sous l'autorité d'une personne appelée chef de ménage). On ne dispose donc pas d'informations sur la consommation individuelle et sur le recours éventuel à la res-

LE PANEL DES CONSOMMATEURS COMME OUTIL DE SUIVI-ÉVALUATION

➤ Secteur de la petite entreprise

- Connaissance du marché des produits secs en sachets (typologie des consommateurs, fréquences de consommation, produits les plus consommés...).
- Connaissance des attentes des consommateurs (critères d'achats, présentation des produits, prix, freins à la consommation...).
- Mesure de la pénétration des marques de chaque entreprise
- Évaluation de l'efficacité des actions de promotion spécifique (notoriété des marques).

➤ Boulangeries et biscuiteries

- Mesure de la pénétration du biscuit *Sokow* et du pain riche dans la consommation des ménages.
- Évaluation de l'efficacité des actions de promotion.

➤ Promotion

- Définition des messages de communication et des outils de diffusion.
- Évaluation de la compréhension des messages de communication.
- Évaluation de l'impact sur la consommation des ménages.

Panel de consommateurs

- Mesure de la pénétration des céréales locales dans les ménages, globalement et produit par produit.
- Suivi des habitudes de consommation : fréquences de consommation et diversité des plats consommés.

tauration de rue, secteur où les céréales locales ont fait une percée (vente accrue de *laax* le soir dans les quartiers).

Les enquêtes ne renseignent d'autre part qu'imparfaitement sur l'impact des actions de promotion : elles ne fournissent par exemple aucune information sur l'opinion des hommes. Il faudrait, par la suite, compléter les outils de suivi par des enquêtes individuelles auprès d'un échantillon représentatif de la population. Les enquêtes permettraient également d'analyser plus finement l'évolution de l'image des céréales locales et d'étudier plus précisément le souhait de diversification de l'alimentation des Dakarais. Un quotidien national relatait récemment¹ les tentatives d'innovations culinaires de quelques femmes et

1. «De l'audace sans écho», *Le Soleil*, mai 1999.

le rejet de principe d'un nouveau plat par leur mari et par le reste de la famille, sans même qu'ils y aient goûté.

Le profil des consommateurs des produits en sachets, les critères de choix entre les différentes sources d'approvisionnement, sont encore insuffisamment connus. Il est nécessaire de mieux exploiter les panels, d'approfondir davantage l'analyse des résultats par des tris croisés, et de prévoir des questions supplémentaires. Il serait par exemple intéressant de préciser davantage l'influence de certains paramètres, tels que la catégorie socioprofessionnelle, le lieu de résidence, l'ethnie, la taille de la famille, etc. sur la consommation des différents produits, artisanaux et semi-industriels.

Certaines données sont disponibles depuis 1989 (données issues de l'appui apporté aux Moulins Sentenac par le FCCAA) mais leur exploitation et la comparaison avec celles du programme de promotion des céréales locales n'ont pas été réalisées.



La consommation individuelle, hors domicile (ici du *foufou*), échappe aux enquêtes.

1.2. Le suivi des commerçants : le panel des distributeurs

Une politique de promotion de produits doit s'appuyer sur un réseau de distribution efficace. Le contrôle de la présence des produits au niveau de ce réseau est donc une tâche indispensable pour évaluer l'impact des actions entreprises. Les résultats de ces contrôles sont analysés pour améliorer la promotion et la distribution, notamment à travers le conseil aux entreprises. C'est pour répondre à cette exigence que le PPCL a confié à BUS la mise en place d'un panel de points de vente de produits alimentaires. Les travaux antérieurs n'avaient là aussi concerné que les produits *Jaboot*. Le programme élargit le champ d'investigation à tous les produits en sachets, aux produits artisanaux, au «pain riche» et ponctuellement au riz local.

► La constitution de l'échantillon

Aucune base de sondage fiable n'était disponible sur les commerçants. Le programme a donc d'abord financé un recensement exhaustif des distributeurs des départements de Dakar et Pikine en 1996. Les enquêteurs ont sillonné toutes les rues et ont mentionné sur une carte tous les distributeurs «sédentaires» de denrées alimentaires. Le poids de chaque département dans l'ensemble de la région a été fixé en fonction des résultats de ce recensement pour Dakar et Pikine, complétés par des données du département de Rufisque datant de 1992. Le panel de 200 distributeurs a été constitué en tenant compte de l'importance du nombre de boutiques dans les trois départements, du niveau de commerce (grossistes ou détaillants) et de la zone d'installation (quartiers ou marchés)¹.

Les quartiers et les marchés ont été tirés au sort. Dans les quartiers retenus, les points de vente ont été choisis en tenant compte d'un pas de sondage de cinq rues, tantôt horizontales tantôt verticales, de façon à avoir une bonne dispersion du quota. Dans les marchés, les boutiques ont été choisies à partir d'une méthodologie dont le facteur dominant est la densité du nombre de points de vente.

Les enquêtes mobilisent cinq enquêteurs et deux contrôleurs pendant une semaine. Les réponses sont codifiées et traitées informatiquement. À l'issue de l'enquête, les résultats obtenus sur l'échantillon sont extrapolés à l'ensemble de la population.

► Le questionnaire

Comme pour le panel des consommateurs, le questionnaire d'enquête des distributeurs comprend une partie fixe et une partie qui évolue en fonction des besoins spécifiques d'information du programme.

Les questions qui se répètent à chaque passage permettent de vérifier le niveau et les tendances d'un certain nombre de paramètres commerciaux :

- le niveau de la présence des produits dans le circuit de distribution ;
- la fidélité des distributeurs aux produits et aux marques ;

2. Les étals ou tout autre point de vente ne disposant pas d'abri en ciment ou en tôle ont été exclus.

3. Le recensement a permis d'identifier 5 328 points de vente dont 17 % de grossistes et 83 % de détaillants ; 34 % sont installés dans les marchés, 20 % sont situés dans le département de Rufisque et 40 % dans chacun des deux autres (Dakar et Pikine).

- les sources et conditions d'approvisionnement en produits à base de céréales locales ;
- le niveau des achats et des ventes ainsi que le rythme d'approvisionnement ;
- les produits les plus achetés ou les plus vendus ;
- les reproches adressés aux produits et les freins à la distribution.

Comme pour le panel des consommateurs, des questions supplémentaires sont ajoutées en fonction des informations recherchées ponctuellement par le programme : perception et résultats de la campagne de promotion générique ou de la campagne de promotion des biscuits, notoriété d'un nouveau produit, vente du riz local, niveaux de prix et des marges, etc. Le questionnaire est validé de la même manière que celui qui est adressé aux ménages. On trouvera en annexe 4 un exemple de questionnaire.



Le riz produit dans la vallée du fleuve Sénégal est peu présent dans les circuits de distribution de Dakar.

► Un outil qui complète les informations du panel des consommateurs

Les informations issues de ce panel complètent celles fournies par le panel des consommateurs. Elles sont particulièrement importantes pour le conseil aux entrepreneurs. Les gérants des boutiques de quartiers, qui sont en contact avec les ménagères, constituent une source d'informations utile notamment concernant leurs appréciations sur les différentes marques de produits (propreté, qualité, prix). Le rythme d'approvisionnement et les prix sont également des indicateurs importants. Les enquêtes donnent des précisions sur les outils de promotion les plus adaptés, sur les créneaux les plus intéressants pour le passage des spots publicitaires afin de toucher cette cible particulière. Elles permettent également de recueillir des données spécifiques sur certains paramètres.

En juin 1998, par exemple, on constate que les marges des distributeurs sont différentes selon les produits. Elles sont de 20 à 25 F par sachet de *sanjal*, de 25 à 30 F pour l'*amxo*, ce qui représente

LE PANEL DES DISTRIBUTEURS : UNE SOURCE COMPLÉMENTAIRE D'INFORMATIONS SUR LE MARCHÉ

► Secteur de la petite entreprise

- Connaissance des circuits de distribution, de leur source d'approvisionnement et des quantités vendues.
- Connaissance des attentes des distributeurs (présentation des produits, prix, reproches au produit et freins à la distribution ...).
- Mesure de la pénétration des marques entreprise par entreprise et des difficultés d'approvisionnement.
- Évaluation de l'efficacité des actions de promotion spécifique (notoriété des marques).

Panel des distributeurs

- Mesure de la pénétration des céréales locales chez les détaillants et les grossistes, globalement et produit par produit.

► Biscuiteries

- Mesure de la pénétration du biscuit *Sokor* dans la distribution.
- Évaluation de l'efficacité des actions de promotion.

► Promotion

- Évaluation de l'impact sur le niveau de vente des distributeurs.

un taux tout à fait «normal» de 12 à 17 %. Par contre, les marges sur le couscous sont excessives (50 F/sachet, soit un taux de 20 à 25 %). Les distributeurs ont tendance à appliquer des marges élevées sur des produits déjà chers, dont le marché est faible, ce qui ne favorise pas leur percée. Les petites entreprises concernées – qui avaient d'ailleurs un comportement similaire – ont réagi à cette information et ont sensibilisé les distributeurs en conseillant des prix de vente moins élevés.

Les enquêtes ont également montré que le riz local est un produit peu connu et peu présent à Dakar. Seuls 12 % des ménages dakarois en ont déjà consommé et 70 % des non-consommateurs évoquent l'absence de l'offre comme principale raison de leurs achats de riz importés. Effectivement, moins de 5 % des distributeurs de Dakar vendent ce produit et seuls 30% d'entre eux sont satisfaits du rythme de vente. Un travail de promotion et de valorisation de l'image du riz du Sénégal est donc nécessaire pour stimuler sa consommation.

2. Informations sectorielles : boulangeries et ateliers de mouture

Mis en place en janvier 1998, les panels sur les boulangeries et les ateliers de mouture permettent de suivre mensuellement l'évolution des quantités de céréales locales qui transitent par ces secteurs. C'est la première fois que de tels panels sont mis en place. Combinées au suivi des ventes des secteurs industriel et semi-industriel, ces informations permettent d'estimer la consommation de céréales locales à Dakar et donc d'évaluer, au moins partiellement, l'impact quantitatif des actions du programme. Cependant, nous manquons de recul pour analyser ces chiffres recueillis depuis moins de deux ans. L'activité de ces secteurs peut, en effet, être influencée par de nombreux facteurs, notamment le volume et le prix des céréales locales sur le marché, que seul un suivi de longue durée permet de déceler.

2.1. Le suivi des quantités de céréales utilisées : le panel des boulangeries

Un premier recensement des boulangeries avait été réalisé en 1995 pour identifier les besoins de formation pour la production de «pain riches». En 1997, un nouveau recensement a permis d'avoir une image plus précise du secteur et de constituer une base de sondage fiable pour la mise en place du panel.

▸ La constitution du panel et la procédure de sondage

L'enquête réalisée en décembre 1997 a permis d'identifier 275 boulangeries dans les trois départements de la région de Dakar et dans la ville de Thiès. Plusieurs paramètres ont été retenus pour constituer un échantillon représentatif de 100 boulangeries : la localisation (département et zone urbaine ou rurale), le nombre de points de vente, la quantité de farine de blé utilisée quotidiennement, le nombre moyen de baguettes de pain produites par jour, le nombre de pétrisseurs, la vente ou non de «pain riches», le nombre d'employés pour la production.

Ces boulangeries ont été choisies par un tirage systématique à partir d'une liste établie par département.

Une fiche de collecte des informations est déposée au début du mois dans chaque boulangerie retenue. Les enquêteurs passent à la fin de chaque semaine pour vérifier qu'elle est correctement remplie et relèvent les données à la fin du mois. Les résultats obtenus sur l'échantillon sont extrapolés à l'ensemble du secteur en attribuant à chaque département son poids réel.

▸ Des informations sur la consommation de pain et sur l'impact du programme

Tous les mois, un rapport présentant l'évolution des résultats mensuels depuis le démarrage du suivi de ce panel (janvier 1998)⁴ est remis au programme. Ces résultats sont surtout utilisés comme indicateurs du niveau de consommation du pain par les ménages et comme outil de suivi-évaluation des actions réalisées dans le secteur de la boulangerie.

Le nombre de pains (froment et «pain riches») de différents poids vendus dans le mois permet d'estimer les quantités de farine de blé et de mil utilisées.

2.2. Le suivi de la filière artisanale et domestique : le panel des ateliers de mouture

Une part importante des céréales consommées à Dakar passe par les ateliers de mouture. En effet, les ménagères qui achètent du mil ou en reçoivent des régions, ainsi que les vendeuses du secteur artisanal, utilisent les moulins de quartiers.

▸ La constitution du panel et la procédure de sondage

Comme pour le secteur de la boulangerie, le programme a d'abord financé un recensement des ateliers de mouture de Dakar, en décembre 1997, afin de disposer d'une vue d'ensemble du secteur et d'une base de sondage fiable. À cette occasion, 339 ateliers ont été identifiés.

Le panel de cent ateliers a été constitué selon le même principe que le panel des boulangeries, en fonction de divers critères d'échantillonnage : localisation géographique (département, zone urbaine ou rurale), nombre de moulins, nombre d'employés, quantité de mil moulu par jour, prix de la prestation.

Une fiche de collecte des informations est placée en début de mois dans chaque atelier retenu. Les enquêteurs passent à la fin de chaque semaine pour le suivi de l'opération et à la fin du mois dans chaque atelier retenu pour relever la quantité de mil transformé. Les résultats obtenus sur l'échantillon sont extrapolés à l'ensemble du secteur en attribuant à chaque département son poids réel. Un rapport mensuel présentant l'évolution des résultats mensuels depuis le démarrage du suivi est remis au programme.

4. Ces données sont présentées dans la partie 5 de *Fournage*, consacrée aux résultats des actions entreprises.

LE SECTEUR DE LA BOULANGERIE À DAKAR

► Un secteur très concurrentiel qui semble peu évoluer ces dernières années

En décembre 1997, 215 boulangeries ont été recensées, soit une boulangerie pour 8 100 habitants environ¹. La densité est cependant très variable d'un département à l'autre. La concurrence est très forte dans le département de Dakar, avec une boulangerie pour 5 200 habitants, et beaucoup plus faible à Rufisque où une boulangerie dessert 16 400 habitants.

Ce secteur a attiré de nombreux entrepreneurs à la fin des années 80, au moment où des programmes gouvernementaux ont facilité l'insertion de jeunes «maîtrisards». L'activité était considérée comme très rentable. Cependant, après la dévaluation et la libération du prix de la farine, la rentabilité a diminué en raison d'une augmentation du prix de la farine importée, alors que le prix recommandé par le gouvernement augmentait peu. La stabilité apparente du nombre de boulangeries entre 1995 et 1997 masque en réalité de nombreuses créations et fermetures d'entreprises.

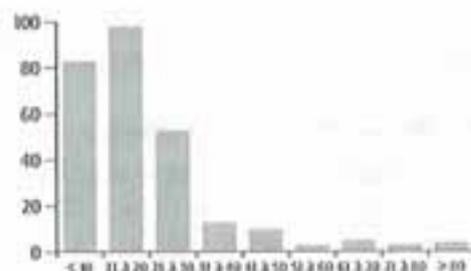
Nombre et densité des boulangeries

	Dakar	Pikine	Rufisque	Total
Septembre 1995	140	93	26	267
Décembre 1997	160	99	16	276
Hab./boulangerie (1997)	5 200	11 500	16 400	8 100

► Un circuit de distribution étendu et décentralisé

Le chiffre d'affaires dépend fortement du circuit de distribution et de la force de vente. Les boulangeries disposent pour cela d'un nombre très important de points de vente, sous forme de kiosques leur appartenant et, dans une moindre mesure, de boutiques où le pain est déposé. En moyenne, chaque boulangerie utilise 20 points de ventes dans les quartiers de Dakar, où la densité des boulangeries est plus importante ; la majorité des boulangeries (40 %) disposent d'1 à 10 points de vente ; à Pikine par contre, 50 % des boulangeries ont entre 11 et 20 points de vente.

Nombre de points de vente par boulangerie



► Des boulangeries de petite taille

Il s'agit dans l'ensemble de petites boulangeries : la majorité des boulangeries ne possèdent que deux pétrins et occupent cinq à dix employés.

75 % des boulangeries vendent entre 1 200 et 3500 baguettes par jour. Le niveau de production moyen est de 2 500 baguettes/jour. Le prix de vente moyen étant de 100 francs par baguette, le chiffre d'affaires peut être estimé à 250 000 francs CFA par jour, soit entre 5 à 6 millions de francs CFA par mois.

► La moitié des boulangeries utilisent du mil, mais la production de pain «riche» reste faible

Près de 60 % des boulangeries (162) utilisent du mil en 1997. On note une légère progression en deux ans puisqu'elles étaient 132 en 1995 (soit 50 %).

La grande majorité des ventes est constituée de pain de froment. Le suivi effectué en 1998 a permis d'estimer la consommation de farine de blé par le secteur de la boulangerie à Dakar à près de 17 000 tonnes par mois, soit 215 000 tonnes par an, dont moins de 10 % pour la production de «pain riche». Le taux moyen d'incorporation étant de 12 %, la quantité moyenne de farine de mil consommée mensuellement est évaluée à 250 tonnes.

1. Les statistiques concernant la population proviennent du recensement de 1998 et des projections 1999-2015 réalisées par la direction de la Prévision et de la Statistique.

► Une estimation de la consommation de céréales locales de Dakar

Les ménagères qui transforment elles-mêmes le mil acheté ou celui provenant de dons de la famille (filière domestique), et les femmes qui vendent des produits transformés dans les marchés (filière artisanale de production) utilisent les ateliers de mouture. Connaissant les quantités de mil transformées par ces ateliers et celles qui sont uti-

lisées par les entreprises du secteur semi-industriel et industriel, on peut estimer la quantité mensuelle de céréales locales consommées à Dakar.

Cette estimation reste cependant partielle, et vraisemblablement sous-évaluée. En effet, une partie de l'approvisionnement des ménages peut se faire directement par des dons ou des achats au village sous forme de produits transformés.

LES ATELIERS DE MOUTURE À DAKAR

► Une implantation urbaine, une répartition équitable entre marchés et quartiers

En décembre 1997, 339 ateliers de mouture ont été recensés dans la région de Dakar, soit en moyenne un atelier pour 840 ménages. Les variations entre départements ne sont pas très importantes. Quarante-vingt-quinze pour cent de ces ateliers sont implantés en zone urbaine, répartis pratiquement à part égale entre marchés (52 %) et quartiers (48 %).

Le nombre d'ateliers a fortement augmenté depuis 1990 (+ 63 %), plus vite que la croissance démographique puisqu'en 1990 il y avait un atelier pour 1 040 ménages.

► De petites unités avec peu d'employés

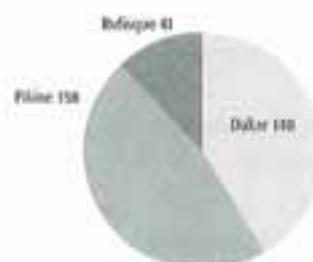
La très grande majorité des ateliers dispose d'un seul moulin et d'un employé. Il s'agit donc de petites unités avec un capital souvent inférieur à 1,5 millions de francs CFA. Le moulin équipé d'un moteur électrique est installé dans une petite pièce louée près du marché ou dans le quartier. Le service proposé est généralement la mouture des céréales, mais certains ateliers possèdent également des broyeurs à pâte d'arachide et, plus rarement, un décortiqueur. Les employés sont souvent des membres de la famille qui ne sont pas salariés. Le meunier est souvent aidé par un apprenti.

► Un accroissement de l'activité en dix ans

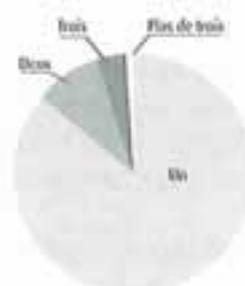
Les quantités de céréales traitées par atelier avaient été estimées à 65 tonnes environ par an en 1990, à partir des données du recensement des moulins¹. Ainsi, les sous-filières domestiques et artisanales pour l'approvisionnement de Dakar et de sa proche banlieue représentaient à l'époque un volume global de 12 500 à 14 500 tonnes par an.

Le recensement de 1997 n'a pas permis d'effectuer cette estimation, mais le suivi du panel durant l'année 1998 donne une quantité moyenne de mil traitée par atelier de 106 tonnes par an. On peut donc estimer à environ 36 000 tonnes la quantité de mil qui a transité par les ateliers mouture. On est tenté de conclure à un accroissement notable de cette activité, même s'il faut bien sûr prendre les chiffres de 1990 avec précaution, car ce secteur n'avait pas fait l'objet d'un suivi régulier cette année-là.

Répartition des ateliers par département



Nombre de moulins par atelier



Nombre d'employés par atelier



1. Étude réalisée par le projet CSA-Enda/PSA.

3. Mieux comprendre le marché céréalier par le suivi des prix

Le relevé des prix au consommateur des céréales brutes et transformées dans les marchés urbains de Dakar, Thiès, Kaolack et Fatick, initialement réalisé par Iris, est confié depuis 1996 au Service d'informations sur les marchés du Commissariat à la sécurité alimentaire (SIM-CSA). Ce service dispose d'une équipe d'enquêteurs qui relèvent les prix des céréales brutes au producteur et au consommateur dans 42 marchés ruraux, semi-urbains et urbains du Sénégal.

Connaître et suivre l'évolution des prix de vente aux consommateurs des céréales brutes et transformées (produits semi-industriels et artisanaux), notamment par comparaison avec ceux des années antérieures, permet d'avoir une indication sur l'offre en produits bruts et ainsi d'anticiper sur d'éventuelles périodes de pénuries, d'expliquer des fluctuations de la consommation ou des ventes des produits transformés, d'analyser la compétitivité des produits, les politiques de prix et la stratégie des acteurs de la filière.

3.1. Des relevés sur les marchés urbains

Le Commissariat à la sécurité alimentaire (CSA) dispose d'un service d'informations sur les marchés (SIM). Celui-ci a été mis en place pour accompagner la politique de libéralisation du marché national des céréales initiée par le gouvernement du Sénégal. Opérationnel depuis 1988, le SIM a pour objectif de proposer aux différents intervenants (paysans producteurs, commerçants, différents intermédiaires) et aux décideurs des informations utiles et actualisées sur les prix au producteur et au consommateur, ainsi que sur le niveau de l'offre en céréales. Ceci devrait leur permettre de prendre leurs décisions d'achat, de transfert et de vente au moment opportun. Les produits locaux suivis chaque semaine sont le mil, le sorgho, mais, le riz, le niébé, l'arachide en coque et décortiquée. Le nombre de marchés ruraux, semi-urbains et urbains couverts par le SIM est passé de 25 en 1988 à 42 en 1997.

Le programme a donc confié au SIM le relevé des prix des produits transformés. Celui-ci est réalisé tous les quinze jours dans quatre marchés de Dakar et dans les principaux marchés de Thiès, Fatick et Kaolack. Ce suivi concerne les produits artisanaux (humides) et semi-industriels (produits secs en sachets) : farine, semoule, cous-cous, *araw*, brisures de maïs. Le relevé des prix et du taux de présence des produits en sachet et des marques est réalisé dans les boutiques de marché



Le SIM relève la présence et les prix des produits dans les marchés et les boutiques.

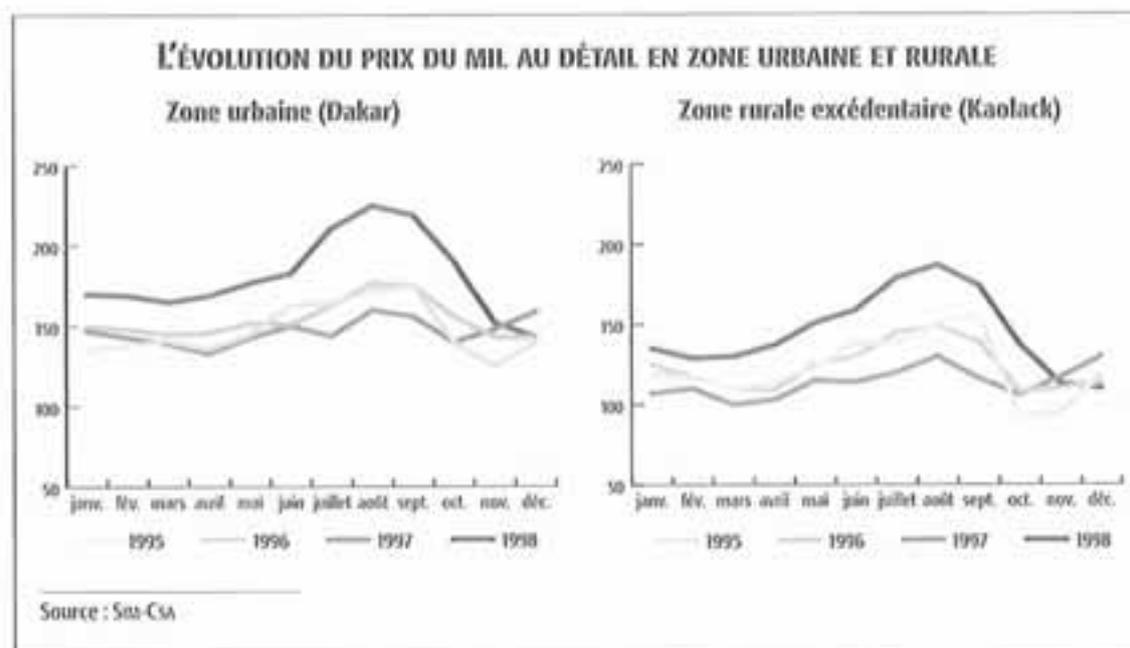
et dans quelques boutiques avoisinantes choisies avec le programme. Les agents achètent à plusieurs artisans des produits humides, calculent le prix de vente au kilogramme et font une moyenne pour le marché concerné.

Le SIM-CSA transmet tous les quinze jours un tableau récapitulatif des prix des produits transformés en indiquant qualitativement (classement sur une échelle de 1 à 3) l'importance de l'offre et celle des produits bruts dans les mêmes marchés.

3.2. Le suivi des prix des céréales brutes : un outil de prévision et de décision

L'analyse comparative des prix d'une année sur l'autre permet d'anticiper sur des risques de pénuries et d'aider les entrepreneurs à prendre des décisions sur le mode d'approvisionnement.

Pendant la campagne 1997-1998, le prix du mil a baissé en octobre (période de récolte) et a commencé à croître dès le mois de novembre. La hausse des prix s'est poursuivie toute l'année pour atteindre des niveaux records en juillet-août (prix supérieurs à 200F/kg). Cette hausse très précoce – et anormale – indique un risque de forte pénurie. Le mauvais hivernage de l'année 1997, qui s'est traduit par un volume de production très inférieur à la moyenne des années antérieures et par une rétention de stocks par les paysans, explique la hausse observée. Le suivi des prix a permis d'informer les entrepreneurs afin qu'ils se préparent à une période de soudure difficile, ce qui a été effectivement le cas. Certains ont essayé de négocier très tôt avec les commerçants pour qu'ils conservent un petit stock à leur intention, ou ont tenté de mobiliser leurs réseaux familiaux dans les villages les moins touchés par la baisse de la production. D'autres encore ont cherché à développer la vente d'autres produits de l'entreprise (vinaigre, jus...).



Le suivi des prix dans différents marchés et dans les villes où les entrepreneurs sont installés permet également de les aider à faire un choix sur le mode d'approvisionnement. En fonction de la différence de prix entre les marchés ruraux et urbains et du coût du transport, ils pourront préférer acheter dans les marchés ruraux ou dans les centres urbains des zones de production (Kaolack). Ainsi, en octobre 1996, le différentiel de prix entre Dakar et Kaolack (environ 50 F/kg) justifiait d'aller s'approvisionner directement dans cette dernière ville. Ce choix était moins intéressant au mois de février 1997, pendant lequel ce différentiel n'était plus que de 25 F/kg.

3.3 Le prix des céréales transformées: des outils d'analyse et de conseils

Le suivi des prix est un outil précieux d'explication du marché. Il permet d'analyser le positionnement des différents produits et le comportement des différentes filières. Il donne des informations pour orienter les actions du programme et pour fournir des conseils adaptés aux entrepreneurs. Mais ce dispositif reste cependant sous-utilisé, car les données ne circulent pas assez vite vers tous les utilisateurs potentiels du programme. Elles sont souvent utilisées a posteriori par le programme pour mieux comprendre les faits observés.

► Analyser le positionnement des produits

On observe que certains produits sont concurrents, mais que d'autres sont complémentaires.

Le suivi réalisé par le SIM montre que la farine de mil sèche (produit semi-industriel) est peu pré-

sente sur les étalages des marchés urbains et des boutiques de quartiers. Les ménagères ont des difficultés à l'utiliser pour la confection des produits comme le couscous, en raison de son faible taux d'humidité (réhydratation préalable nécessaire et difficulté de granulation). Les débouchés de la farine sèche sont donc essentiellement les boulangeries et, dans une moindre mesure, les biscuiteries, qui s'approvisionnent directement auprès du fournisseur sans passer par les détaillants. Le marché de la farine de mil est donc segmenté (ménagères pour la farine artisanale et industrie pour la farine semi-industrielle). Les deux produits ne sont pas concurrents.

En ce qui concerne le *sanqal* par contre, on note la présence du produit artisanal et du produit semi-industriel sur les mêmes marchés urbains. Le choix de la ménagère va se faire essentiellement en fonction de son pouvoir d'achat et des avantages comparatifs entre les deux produits (différentiel de prix et de qualité). Le prix du *sanqal* en sachet, plus stable en 1998 que celui du *sanqal* artisanal, et l'amélioration de sa qualité, expliquent en partie sa pénétration dans la consommation des ménages.

► Expliquer les comportements des différentes filières et adapter le conseil

Les prix des produits artisanaux varient fréquemment au cours de l'année. Ces variations peuvent être en partie imputées à celles du prix du mil brut, mais la comparaison de l'évolution des prix des céréales brutes et du *sanqal*, par exemple, montre que ce ne peut être la seule explication. Les fluctuations sont en effet plus

L'ÉVOLUTION DES PRIX DES CÉRÉALES BRUTES AU COURS DE L'ANNÉE

La courbe d'évolution des prix des céréales brutes connaît généralement quatre périodes distinctes :

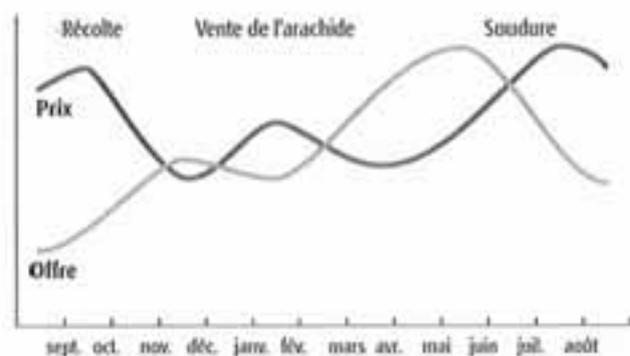
- **Récolte du mil (mois d'octobre jusqu'à mi-décembre à mi-janvier selon les années)**
 Cette période correspond à la fin de la période de soudure. Les paysans, confrontés à des problèmes de subsistance, sont tentés de vendre leurs céréales à bas prix. Le mil est généralement battu manuellement et son taux d'humidité est élevé. L'offre est souvent assez faible, mais, si l'hivernage a été favorable, les paysans vendent également une partie des réserves des années antérieures.
- **Commercialisation de l'arachide (mi-décembre à mi-janvier jusqu'à février-mars)**
 Les paysans vendent l'arachide, qui devient leur principale source de revenu. L'offre en céréales diminue et les prix augmentent car les paysans n'ont pas absolument besoin de vendre leur mil.
- **«Grande campagne de commercialisation du mil» (février-mars à mai-juin)**
 Cette période se caractérise par une augmentation substantielle de l'offre en céréales. Les batteuses passent dans les villages et offrent un service à façon. L'offre augmente, les prix baissent.
- **Période de soudure (juin à octobre)**
 L'offre diminue d'autant plus vite que l'hivernage est mauvais (stockage paysan). Les prix augmentent pour atteindre leur plus haut niveau.

Cette courbe d'évolution des prix s'observe aussi bien dans les zones de production que dans les centres urbains. Cependant, on note des variations selon les années : augmentation précoce des prix lors des mauvaises années, baisse modérée au moment des récoltes lorsque celle de la pastèque (fruit mis sur le marché à la fin de la période de soudure) est bonne, hausse modérée durant l'hivernage si l'offre est importante et la pluviométrie favorable...

La consommation des céréales, et surtout le mode d'approvisionnement, sont influencés par le niveau des prix et de l'offre. Lorsque les prix des céréales brutes augmentent brutalement en période de soudure,

les consommateurs se rabattent sur les produits transformés et sur le riz, comme le montre notamment la hausse de la demande en produits en sachets durant cette période. Lorsque les prix sont bas (avril-mai), on observe souvent une augmentation de la transformation domestique et artisanale et une baisse de la vente des produits en sachet.

Évolution du prix et de l'offre en céréales brutes



amples et plus fréquentes. On pourrait donc penser que les artisans modulent leurs prix selon d'autres paramètres que celui du prix du mil. Il est également possible qu'il y ait un biais dans le relevé des prix. En effet, les produits artisanaux sont vendus au moyen de mesures de tailles différentes. La vendeuse rajoute parfois une petite quantité (variable) pour faire plaisir au client. Cette pratique rend difficile la détermination du prix de vente dans la mesure où l'agent du CSA chargé du relevé n'achète que quelques échantillons. Le programme envisage d'étudier de plus près comment les artisans déterminent leurs prix de vente.

En 1998, les prix des céréales brutes ont été particulièrement élevés et l'offre est restée faible. Les transformateurs semi-industriels n'ont pas

répercuté entièrement la hausse du prix des matières premières sur celui de leurs produits, contrairement au secteur artisanal. À titre d'exemple, le prix au détail du *sangal* artisanal (humide) a augmenté d'environ 30 % entre janvier et juin 1998 à Dakar, celui de la farine artisanale de 35 %, celui du *sangal* sec en sachet de 5 %, celui de l'*araw* sec de 10 %, alors que le prix mil brut a augmenté de 20 % pendant la même période.

Les prix pratiqués par le secteur artisanal sont sans doute aussi liés aux caractéristiques de leur approvisionnement : achats en petites quantités, souvent tous les jours, et parfois à crédit. Des actions pour favoriser l'accès de ces micro entreprises aux crédits doivent être envisagées pour maintenir et accroître cette offre de produits.

PARTIE 5

LA RECONQUÊTE DES MARCHÉS : SUCCÈS ET LIMITES

1. Les céréales locales progressent dans les habitudes alimentaires
2. Un marché et des entreprises qui se développent
3. Le biscuit *Sakan* : un succès remis en cause
3. Boulangeries : des résultats positifs, mais encore timides
4. Artisanat : diversification et amélioration de la qualité

1. Les céréales locales progressent dans les habitudes alimentaires

De nombreux indicateurs montrent que les céréales locales s'intègrent progressivement dans les habitudes alimentaires des Dakarais. Une grande majorité de ménages en consomme régulièrement et les non-consommateurs ont tendance à disparaître. Si la clientèle s'est élargie, elle n'est pas encore parfaitement fidélisée et réagit rapidement aux variations des prix. La consommation de céréales locales est d'autre part encore peu variée : elle se limite à quelques plats, surtout le soir, et il n'y a pas de bouleversement des grandes tendances en ce qui concerne les moments de la consommation.

Les outils de suivi quantitatif mis en place par le programme permettent désormais d'avoir une estimation relativement précise de la consommation de la ville de Dakar : elle se situe à 50 000 tonnes environ en 1998. Mais la comparaison avec les années antérieures est difficile à réaliser, faute de données suffisamment fiables.

1.1. Un bon taux de pénétration chez les ménages...

Près de huit ménages sur dix déclarent, en juin 1999, avoir consommé un plat à base de céréales locales durant la semaine précédant l'enquête. Ce «taux de pénétration» (qui ne prend pas en compte les consommations individuelles) ne peut pas être analysé sur une longue période, faute de données, mais il augmente régulièrement sur la courte période 1996-1998.

Les relevés périodiques mettent en évidence les variations annuelles de la consommation : on atteint un chiffre record de 88 % en janvier 1998, lié sans doute au Ramadan qui est une période de forte consommation de mil ; le taux baisse ensuite en avril 1998, mais reste supérieur à celui de février 1997 ; la baisse se poursuit légèrement en juin 1998, mais cette tendance est normale à l'approche de la période de soudure. Le taux remonte à nouveau pendant le Ramadan de l'année suivante.

Ces chiffres sont à rapprocher de la hausse exceptionnelle du prix du mil durant l'été 1998. Pendant cette période, le taux de pénétration ne chute pas dramatiquement, comme on aurait pu le craindre : il se situe à un niveau légèrement inférieur à celui de 1998. Cela traduit vraisemblablement un véritable attachement des Dakarais au mil.

Autre indicateur de l'évolution des comportements, la diminution importante des non-consommateurs de plats à base de mil. En 1997,

ils disparaissent même complètement, pour réapparaître – mais en plus faible nombre – en 1998, à cause de la hausse importante des prix et de la faiblesse de l'offre. En intégrant tous les produits à base de céréales locales (biscuits, «pain riches», farines infantiles...), le pourcentage de non-consommateurs est pratiquement nul en janvier 1999 (0,5 % des ménages).



Huit ménages sur dix déclarent avoir consommé un plat de céréales locales dans la famille durant la semaine.

1.2. ... Mais des consommateurs difficiles à fidéliser

Jusqu'en juin 1998, le nombre de consommateurs de céréales locales s'élargit, avec surtout un accroissement très net des consommateurs réguliers : 10 % des ménages consommaient des céréales tous les jours et 6 % presque tous les jours en mai 1997 ; ils sont respectivement 24 % et 13 % en juin 1998. Cette augmentation de la clientèle s'explique certainement par la faible hausse des prix des céréales transformées durant cette période, malgré l'augmentation des prix de la matière première.

À partir de juin 1998, l'augmentation des prix entraîne une forte baisse du rythme de consommation des ménages classés comme «adeptes» (c'est-à-dire qui consomment des céréales locales au moins une fois par semaine). Le rythme antérieur n'est toujours pas retrouvé un an plus tard, en juin 1999.

La fidélisation des consommateurs n'est donc pas encore acquise. Le ralentissement des actions de promotion médiatique en 1999, dû à un retard dans la mise en place des fonds, a empêché de reconquérir totalement ces consommateurs «perdus», bien que les prix soient désormais revenus à un niveau inférieur à ceux enregistrés précédemment. Ce constat met en évidence la nécessité d'un travail sur le long terme et montre les risques de pertes des acquis, si n'est pas maintenue une promotion offensive et régulière.

1.3. Une consommation encore peu variée et limitée aux repas du soir

Les céréales locales restent surtout consommées au dîner, deux à trois fois par semaine seulement. Les plats sont encore peu variés : 90 % des ménages qui utilisent du *sanyal*, par exemple, ne préparent que des bouillies et cuisinent le plus souvent une seule recette, le *laax*.

Cette faible diversification est confirmée par l'étude menée par Enda-graf, en collaboration avec IRIS et le Gret, sur l'évolution des styles alimentaires à Dakar¹. L'enquête réalisée ne concerne pas toute la région de Dakar et se limite aux repas pris en famille, mais elle fournit des indications intéressantes. Le petit déjeuner est partagé en famille pour près de 85 % des ménages. Pratiquement tous les ménages consomment du pain, accompagné de café soluble dissous dans de l'eau chaude ou d'une décoction de feuilles de *kinkitiba*. Au déjeuner, près de 90 % des repas familiaux sont à base de riz (du *cebu jén* dans 40 à 48 % des cas). Les plats à base de céréales locales ne sont consommés que par 2 % des ménages. Au dîner, les plats à base de riz restent très fréquents : 48 % des ménages en consomment ; 20 % d'entre eux réutilisent une partie du plat préparé à midi (pratique qui se répand pour des raisons économiques). Les plats à base de céréales locales sont consommés par environ 20 % des ménages (6 à 8 % les consomment sous forme de couscous et 10 à 12 % sous forme de bouillies). Les autres consomment des plats accompagnés de pain (poisson ou viande grillé avec de la salade et des pommes de terre frites). Mais, dans 15 % des cas, une partie de la famille mange en dehors du foyer : cette enquête ne permet donc pas d'avoir une image parfaitement exacte des repas du soir des Dakarais.

1.4. Des bons outils de suivi quantitatif, mais peu de données sur une longue période

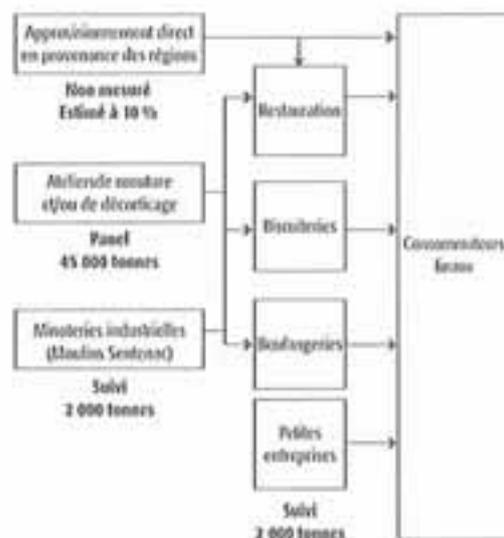
Il est difficile de mesurer les résultats quantitatifs du programme, pour plusieurs raisons. D'abord parce qu'on dispose de peu de données fiables sur la consommation des céréales locales en zone urbaine pour les années antérieures au programme. Ensuite parce qu'une certaine quantité de céréales échappe au dispositif de suivi mis en place par le programme : dons villageois de produits transformés aux citoyens,

entreprises non suivies par le programme, autres céréales transformées par les ateliers...

Les outils de suivi mis en place par le programme permettent cependant de mesurer, avec suffisamment de précision, la consommation de la ville de Dakar. Les panels des ateliers de mouture mesurent correctement l'évolution des quantités de céréales locales qui transitent dans le secteur de la filière artisanale et domestique. Associés au suivi des ventes des secteurs industriel et semi-industriel, ils permettent une bonne estimation de la consommation de la capitale. Sur ces bases, elle est estimée à 50 000 tonnes en 1998.

L'ESTIMATION DE LA CONSOMMATION DE LA VILLE DE DAKAR

L'estimation de la consommation de la ville de Dakar est réalisée à partir du panel des ateliers de mouture du suivi des petites entreprises et des informations fournies par la minoterie industrielle. L'approvisionnement direct des consommateurs à partir des régions est estimé à 10 % du total.



Avancer des chiffres sur l'évolution de cette consommation est par contre un exercice plus délicat. À partir des éléments fragmentaires disponibles, on évalue la consommation de céréales locales de la ville de Dakar à 30 000 tonnes environ en 1988. Ceci représenterait une progression de 70 % en dix ans, alors que la population augmente de 50 % pendant la même période. L'absence de données ne permet pas de conclure si les céréales locales se sont substituées au riz, ou si elles ont créé un marché nouveau pour l'alimentation des populations urbaines.

1. Étude menée dans le cadre du programme Alimentation, savoir-faire et innovations agroalimentaires en Afrique de l'Ouest (ALIZA), coordonné par le Cirad et financé par l'Union européenne.

LES INDICATEURS DE LA PROGRESSION DES CÉRÉALES LOCALES

Deux indicateurs sont utilisés pour mesurer l'évolution de la consommation des céréales locales dans les familles.

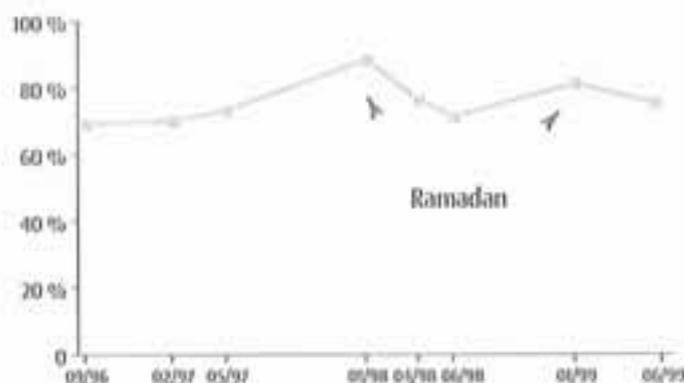
- Le «taux de pénétration» est défini comme la proportion de ménages déclarant avoir consommé des céréales locales au moins une fois dans la semaine précédant l'enquête. Il fournit une information instantanée, sans distinction de fréquence ou d'importance de la consommation.

- Le **rythme de consommation** permet de classer les consommateurs en trois grandes catégories : les «adeptes», c'est-à-dire ceux qui en consomment au moins une fois par semaine, les petits consommateurs, qui en consomment moins d'une fois par semaine, et les non-consommateurs.

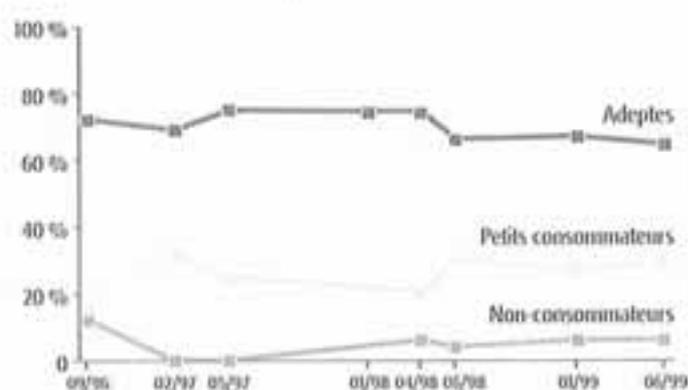
Les «adeptes» sont eux-mêmes répartis en plusieurs catégories, suivant leur fréquence de consommation : 1 fois par semaine, 2 à 4 fois par semaine, 5 à 6 fois par semaine, 1 fois par jour.

Ces chiffres sont disponibles pour chaque produit, mais ne concernent que la consommation familiale. La consommation individuelle de rue – qui prend de plus en plus d'importance, notamment au petit déjeuner et au dîner –, n'est pas mesurée.

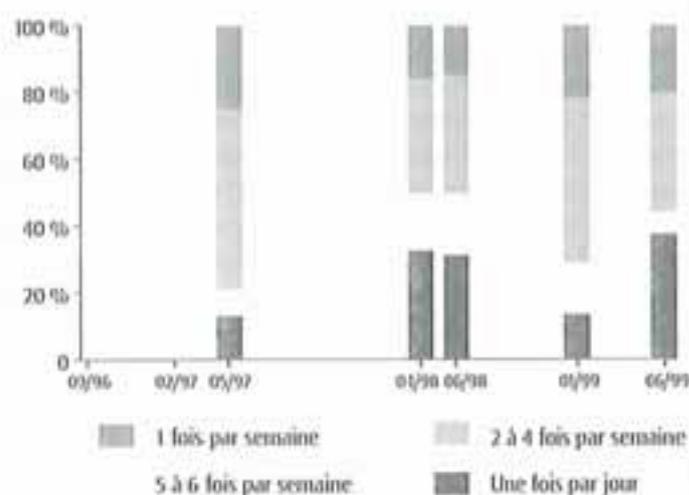
Evolution du taux de pénétration



Evolution du rythme de consommation



Evolution de la consommation des «adeptes»



Source : IRI et SSI-CSA, PCL.

2. Un marché et des entreprises qui se développent

La petite entreprise a révélé son potentiel. À partir d'une très faible production au démarrage du programme, elles ont très rapidement accru leur volume de vente, jusqu'à concurrencer très sérieusement l'opérateur industriel. Elles ont également su diversifier la gamme de produits proposés et mettre sur le marché des produits innovants comme de la farine infantile, du bouillon... Même si le *sanqol* de mil reste le produit leader, les produits roulés disposent d'un potentiel de développement important et le marché est loin d'être saturé. Les entreprises, dont les compétences ont été renforcées, sont rentables et créent des emplois. Elles s'organisent pour mieux défendre les intérêts de la profession vis-à-vis de leurs différents interlocuteurs. Tous ces éléments positifs ne doivent cependant pas faire oublier que les entreprises restent fragiles, très dépendantes de l'approvisionnement et du prix de la matière première, et que des freins techniques et technologiques demeurent.

2.1. Des ventes en progression et une large gamme de produits

Les seuls chiffres du programme ne suffisent pas à donner avec précision le volume des ventes des entreprises semi-industrielles, puisque certaines d'entre-elles en ont été exclu, en continuant toutefois à produire. Cependant, le Prci. en suit actuellement une très forte proportion (80 %), ce qui permet de fournir des estimations sans doute très proches de la réalité.

► Un marché désormais significatif

Les petites entreprises ont désormais atteint un niveau de vente de produits en sachet d'environ 1 500 tonnes en 1998, soit l'équivalent de 2 200 tonnes de céréales brutes. Ceci correspond à la production de l'opérateur industriel les Moulins Sentenac, quelques années auparavant, et représente 5 % environ du marché des céréales locales à Dakar. Leur part était quasiment nulle quatre ans plus tôt.

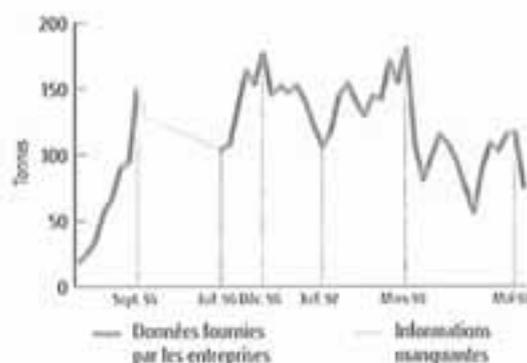
On distingue deux phases dans l'évolution des ventes : une augmentation très rapide au cours de la première année, suivie d'une période de stabilisation.

La progression des ventes au démarrage du programme fut extrêmement rapide. Ceci prouve qu'il existe un marché important, que les entreprises sont capables d'améliorer la qualité de leur production pour répondre à la demande et que les activités de conseils sont efficaces. En

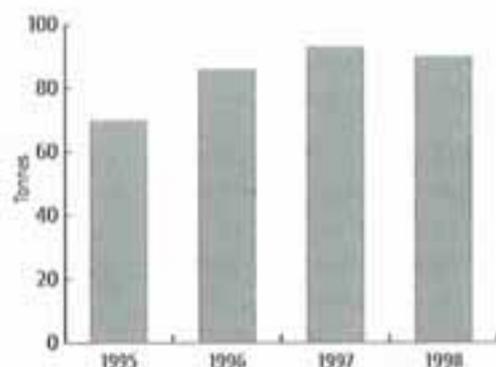
février 1995, les douze entrepreneurs semi-industriels ne vendaient que 17 tonnes de produits par mois. Deux ans plus tard, en février 1997, ils en vendent 138 tonnes par mois, soit 7 fois plus ! Même si la subvention du programme pour l'achat des céréales en 1996 a sans doute dopé artificiellement les ventes, ces chiffres témoignent du grand dynamisme des entrepreneurs : ils sont plus nombreux sur ce créneau et ils améliorent pourtant chacun leurs volumes de ventes.

L'ÉVOLUTION DES VENTES

Évolution des ventes mensuelles totales

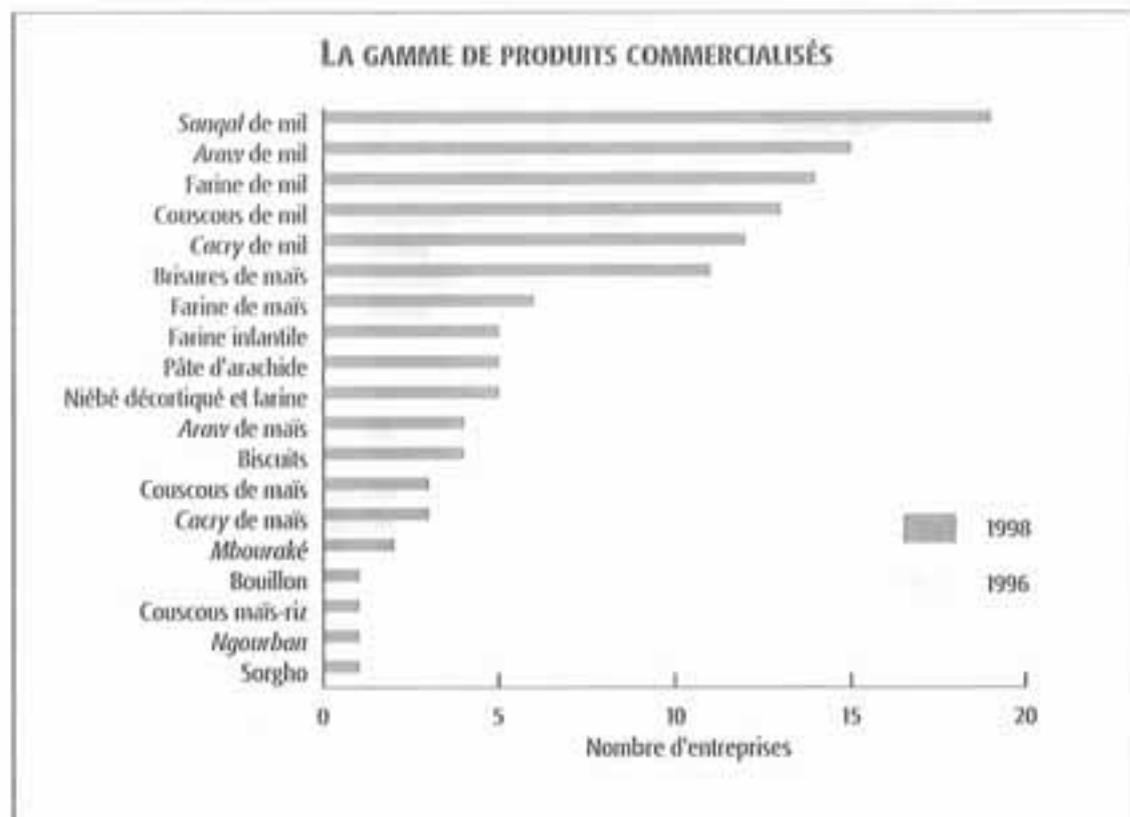


Évolution des ventes par entreprise



Source : Ims, Prci.

Ces chiffres globaux masquent néanmoins une très grande hétérogénéité du secteur. Certaines entreprises ont quadruplé leurs ventes et leur chiffre d'affaires en l'espace d'une année, et atteignent des niveaux de production élevés, compris entre 20 et 30 tonnes par mois. D'autres, par contre, réagissent plus difficilement à ce développement très rapide du marché et produisent moins de 5 tonnes par mois.



La seconde période (1998-1999) se caractérise par un tassement, voire une baisse des ventes totales du secteur, qui évoluent entre 1 300 et 1 500 tonnes par an. La raison principale est le prix très élevé de la matière première, qui atteint des niveaux records dès le mois de juin 1998 (plus de 200 francs le kilogramme à Dakar) à cause d'une très mauvaise récolte et d'une période de soudure extrêmement difficile.

Cette situation a conduit les entreprises à réduire fortement leur production de céréales en sachets. Celles qui en avaient la possibilité se sont orientées vers d'autres activités. Durant cette période, l'entreprise industrielle, confrontée aux mêmes difficultés, interrompt la transformation du mil.

Dans ce contexte, les ventes des entreprises suivies par le programme diminuent : ceci est dû à l'exclusion des deux entreprises les plus importantes et à l'interruption de la production de deux autres à cause de mauvais choix d'investissements. Cette baisse de production n'est compensée qu'en partie par l'installation de nouvelles entreprises.

Malgré cette conjoncture défavorable et des difficultés de gestion de certains, les ventes progressent globalement depuis 1995 et les produits secs en sachets constituent désormais un marché significatif. Un bon résultat pour un secteur semi-industriel quasi-inexistant en 1994.

► Une gamme de produits qui s'élargit

Le phénomène particulièrement intéressant à mettre en évidence est l'élargissement de la gamme de produits transformés : on constate ainsi à la fois une évolution croissante vers des produits «prêts à l'emploi» (produits roulés, biscuits, farine infantile) et le développement de la transformation de céréales autres que le mil (maïs, sorgho) et d'une légumineuse, le niébé. Les produits à base de mil restent très largement dominants, mais le *sanqal* de mil voit sa part diminuer (moins de 50 % en 1999 contre 70 % en 1997).

En 1996, une seule entreprise produisait de la farine infantile : quatre autres entreprises se sont lancées sur ce marché en 1997 et 1998, et une autre devrait prochainement démarrer. Aucune ne fabriquait de biscuits : dès 1998, elles sont quatre à proposer ce produit, avec des recettes différentes. Un entrepreneur a mis au point un bouillon en poudre à base de farine de mil. La gamme de produits roulés (couscous, *aray*) progresse, notamment depuis septembre 1998. L'offre à base de maïs s'est accrue et diversifiée. Une entreprise transforme le sorgho.

Les ventes des nouveaux produits sont très variables suivant les mois (de 2 à 20 %). L'irrégularité et la faible progression des ventes s'expliquent par les problèmes de maîtrise de la qualité, des procédés et des recettes de fabrication mais le marché potentiel est important.

2.2. Une bonne pénétration des produits en sachets

► Une clientèle plus nombreuse, mais qu'il faut fidéliser

La pénétration constante des produits en sachets est observée depuis le début du programme. En janvier 1999, huit ménages sur dix en consomment, au moins occasionnellement. Ils ne représentaient qu'un quart des familles en 1995. L'augmentation des consommateurs réguliers, révélatrice de la fidélisation d'une partie de la clientèle, est également significative : elle est passée de 10 % en 1995 à 25 % en 1999.

Un autre indicateur favorable est la présence de ces produits chez 60 % des distributeurs de la région de Dakar, avec une amélioration de la régularité de l'approvisionnement, puisque seuls 2 % des distributeurs signalent des difficultés dans ce domaine. Les marques des entreprises semi-industrielles gagnent du terrain sur les produits *Jabon* des Moulins de Sentenac, jusqu'à présent leader sur le marché.

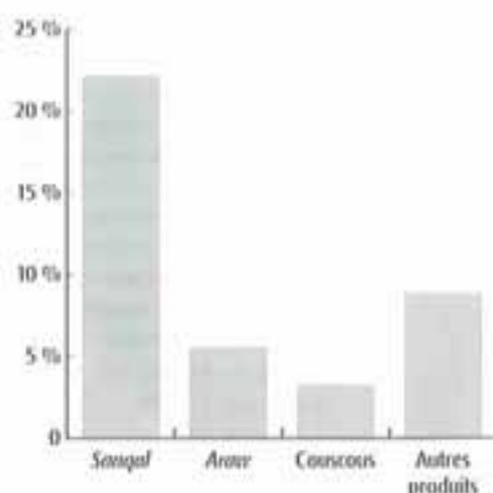
Ce bon taux d'utilisation des produits en sachets, et leur présence relativement importante dans les circuits de distribution, démontrent qu'ils deviennent progressivement des produits de consommation courante, même si elle reste encore, dans la majorité des cas, occasionnelle.

► Le *sauqal* tire le marché

Le *sauqal* en sachet est le produit qui connaît l'accroissement de la consommation le plus important, et surtout qui conquiert de nouveaux consommateurs : les consommateurs réguliers (au moins une fois par semaine) représentent 30 % des ménages en juin 1999, contre 21 % en janvier 1998 ; les consommateurs occasionnels atteignent le chiffre de 60 %, contre 3 % en 1998. Les non-consommateurs représentent donc désormais une très faible proportion des ménages. Cette hausse a surtout profité aux entreprises semi-industrielles, puisque les Moulins Sentenac avaient interrompu leur production pendant plusieurs mois en 1998, en raison des difficultés d'approvisionnement et de la hausse des prix de la matière première.

Plusieurs facteurs expliquent cette réussite du *sauqal* en sachet : une bonne disponibilité dans de nombreux marchés et boutiques de quartiers, une promotion centrée sur ce produit en 1998, une politique des prix efficace (marge faible, prix de vente bas et stable), calquée sur celle des produits industriels, et enfin une production domestique peu développée. La ménagère obtient en

TAUX DE PÉNÉTRATION DES PRODUITS EN SACHETS EN JUIN 1999



Source : IIR, Peci.

effet difficilement du *sauqal* dans les ateliers de mouture, car les moulins sont réglés pour la production de farine, et non de brisures. Le *sauqal* artisanal est disponible seulement le matin, ne se conserve que sur une faible durée et est vendu à des prix très fluctuants. Les ménagères préfèrent maintenant souvent l'acheter en sachet, comme l'indiquent les enquêtes.

Le *sauqal* semi-industriel s'est donc, au moins en partie, substitué au *sauqal* artisanal et industriel. Mais il a certainement aussi attiré de nouveaux consommateurs en quête d'un produit de qualité, disponible à tout moment de la journée à des prix stables, même pendant l'hivernage.

► Les produits roulés ont également leur place

Les produits roulés, qui ne représentent encore qu'une faible part du marché des céréales locales transformées en sachet, disposent cependant d'un potentiel de développement important.

L'*araw* sec constitue un nouveau marché. Il offre l'avantage d'une longue durée de conservation et commence à être présent dans les circuits de distribution des produits alimentaires. Il est encore relativement peu consommé (seuls trois ménages sur dix l'utilisent et les ventes sont de 10 à 15 tonnes par mois, contre 60 tonnes pour le *sauqal*), sans doute à cause d'un prix élevé (400 à 500 F/kg) et d'une disponibilité encore insuffisante. Mais les consommateurs apprécient ce produit et les ventes augmentent progressivement : 70 % des consommateurs de ce produit le considèrent de bonne qualité et économique. Il

subsiste cependant encore des problèmes de qualité, liés notamment à des difficultés dans la maîtrise du séchage et certains consommateurs signalent la présence d'un arrière-goût (provenant sans doute d'une détérioration de la qualité microbiologique), de son et de cailloux. Il faut souligner que le marché de l'*annav* sec produit par les entreprises semi-industrielles a effectivement contribué à l'accroissement de la consommation, car il n'existe pas d'offre industrielle ou artisanale pour ce produit, hormis sous forme de plat (*foude* ou *laax*), proposé le soir pour une consommation immédiate.

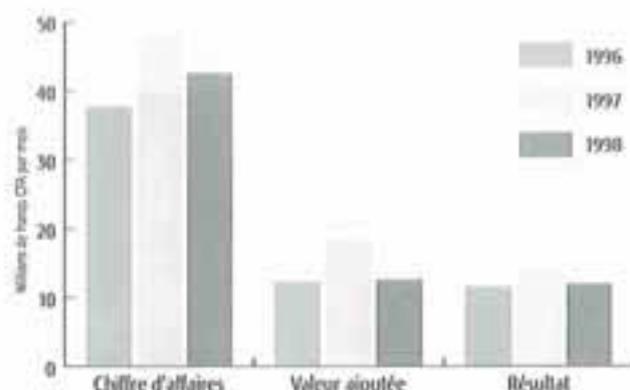
Le couscous sec en sachet, quant à lui, se positionne sur un marché potentiellement important, bien qu'encore très faible en raison de la concurrence avec la préparation domestique ou artisanale. Le couscous est la forme de consommation de mil la plus fréquente à Dakar. La ménagère est très exigeante sur la qualité et est attachée au goût du produit, qui varie selon les préparatrices. Elle préfère en général le préparer elle-même, ou confier la préparation à quelqu'un de sa famille. Si elle l'achète, elle choisit une artisanne qu'elle connaît et dont elle apprécie le produit, et noue ainsi des relations de confiance qu'elle ne peut pas établir avec un distributeur de produit en sachet.

Mais les entreprises adoptent de nouvelles stratégies pour conquérir ce marché : elles vendent désormais le couscous sec en vrac, à un prix très compétitif (250 F/kg, alors qu'elles le vendaient jusqu'à 800 F/kg en sachet), le plus souvent à des vendeuses de farine et de couscous sur les marchés de Dakar, qui elles-mêmes le préparent pour la vente au détail. En outre, un laboratoire de l'ESP étudie actuellement, avec une université belge, la mise au point d'un «starter» (ferment) qui faciliterait la production de couscous en contrôlant la fermentation et permettrait de reproduire le goût acide du couscous artisanal, particulièrement apprécié.

2.3. Un secteur rentable, créateur d'emplois, qui s'organise

L'activité de transformation semi-industrielle des céréales locales représente aujourd'hui un chiffre d'affaires annuel de 500 millions de francs CFA. Les entreprises dégagent des bénéfices et créent des emplois, elles connaissent rarement des problèmes de mévente de produits, leurs stocks sont très faibles. Les compétences des entrepreneurs ont été renforcées. Ils s'organisent pour asseoir leur crédibilité auprès de leurs différents interlocuteurs.

DE BONS RÉSULTATS ÉCONOMIQUES POUR LES ENTREPRISES SEMI-INDUSTRIELLES



	1995	1996	1997	1998
Ventes totales en tonnes	55,8	86,0	122,2	83,8
Ventes par unité en tonnes	4,6	5,4	7,6	6,0
CA total en MF CFA (CA)	-	37,7	47,9	42,6
CA/unités en MF CFA	-	2,4	3,0	3,0
Résultat total en MF CFA	-	11,6	14,2	0,7
Valeur ajoutée en MF CFA (VA)	-	12,3	18,2	12,6
Rentabilité : VA/CA en %	-	33	38	30

► De bons résultats économiques

La transformation semi-industrielle des céréales locales est une activité rentable : le rendement moyen de la valeur ajoutée par rapport au chiffre d'affaires varie, selon les années, entre 30 et 40 %. Les marges sont cependant très variables suivant les produits : la production de *sauqal* dégage une marge relativement faible (de l'ordre de 15 %), mais les quantités commercialisées sont importantes. À l'inverse, la production de produits roulés (couscous, *annav*) et de produits spécifiques (farines infantiles, bouillon, etc.) dégage de fortes marges (jusqu'à 150 %), mais le volume des ventes reste faible.

Le chiffre d'affaires du secteur a connu une hausse spectaculaire au départ, pour se stabiliser en 1998, à cause du tassement du volume des ventes provoqué par la hausse prématurée du prix du mil, présentée plus haut. Cette situation a conduit à une forte diminution du résultat d'exploitation et de la valeur ajoutée, puisque les transformateurs ne pouvaient répercuter entièrement la hausse du prix de la matière première sur le prix de vente, au risque de perdre une

clientèle qui n'est pas encore fidélisée. Mais cette diminution s'explique aussi par les investissements consentis par les entrepreneurs (changements ou aménagements des locaux, acquisitions d'équipements...), investissements qui témoignent de la vitalité du secteur.



Le GIE TCI s'implique dans les rencontres nationales et internationales.

► Des emplois stables créés

Le secteur semi-industriel emploie 280 personnes environ, soit plus du double qu'en 1996 et cinq fois plus qu'en 1995. Malgré une baisse de la rentabilité en 1998, les emplois ont été maintenus et le recours à la main d'œuvre occasionnelle, bien qu'important, a légèrement baissé.

Les salaires des employés, très faibles au départ (entre 15 000 et 30 000 francs par mois pour les hommes et environ 10 000 francs par mois pour les femmes) ont été progressivement revalorisés : les entrepreneurs se sont rapidement rendu compte de l'importance de conserver des ressources humaines compétentes, disposant d'un bon savoir-faire.

► Des compétences renforcées

Le conseil apporté aux entrepreneurs a contribué au développement des entreprises et au renforcement des compétences. Ils ont intégré la logique de marché, procèdent à des analyses microbiologiques de leur propre chef, disposent d'une comptabilité... Plusieurs éléments tendent à confirmer le changement de comportement des entrepreneurs. Le bénéfice des activités de transformation est en grande partie réinvesti pour financer des équipements supplémentaires ou de nouvelles activités – jusque-là jugées inutiles, comme la promotion, les tests de nouveaux produits auprès des consommateurs, la réalisation de supports publicitaires ou d'analyses sanitaires –, ou bien encore pour embaucher du personnel qualifié (commerciaux, comptables). Tous ces éléments témoignent d'un saut d'échelle et d'une réelle professionnalisation. D'autre part, certains entrepreneurs sollicitent aujourd'hui d'eux-

mêmes le conseil, dont ils ne percevaient pas l'intérêt au départ, et manifestent même une certaine impatience vis-à-vis des procédures du programme et des délais de réponse des consultants.

► Vers une véritable représentation du secteur

Le GIE TCI, qui ne disposait au départ que de peu d'adhérents, constitue désormais une bonne base d'organisation du secteur de la petite entreprise. Il devient progressivement un outil collectif de promotion et de défense des intérêts des petites entreprises. Sa représentativité professionnelle lui assure une crédibilité vis-à-vis des différents interlocuteurs : gouvernement, intervenants sur la filière, financeurs.

Il s'implique dans des manifestations nationales et internationales (participation aux foires) et a créé un événement de rencontre entre différents acteurs de la filière, la fête de céréales, organisée pour la deuxième fois en novembre 1999. Il s'intègre désormais dans les réseaux internationaux d'appui, afin d'accéder à l'information et de rompre l'isolement institutionnel dans lequel évoluaient jusqu'à présent les petites entreprises : relais national du PROCERLOS, réseau TPA (participation au bureau), forum national ROCAPREM...

Le GIE est sollicité pour des échanges techniques et commerciaux. L'une des membres a été sollicitée par la direction de l'Agriculture pour réaliser une mission en Namibie, afin d'y présenter les différents produits transformés du Sénégal et faire des démonstrations culinaires. Cette prestation a été appréciée, dans un pays où la production est très élevée et où les formes de consommation sont très peu variées. Le GIE a également participé à la journée des céréales organisée à Ouagadougou et envisage d'accueillir une mission d'entrepreneurs burkinabé au Sénégal. Un exportateur a commandé au GIE un lot important des différents produits, destinés au marché italien. Ces produits ont été emballés dans des sachets au nom du groupement. Ce renforcement du GIE, que le programme encourage par un appui financier plus important chaque année, permet d'envisager une intervention plus globale sur la filière avec, en perspective, la création d'une interprofession «céréales locales» ou «cultures vivrières», qui intégrerait également le niébé.

Mais le GIE est une structure encore peu importante (15 membres). Une organisation de type associatif, qui pourrait réunir des petites entreprises du secteur agroalimentaire, aurait sans doute plus de chance de jouer un rôle de représentation de la profession auprès du gouvernement et des bailleurs de fonds.

2.4. Des actions à poursuivre dans la durée

► Des unités encore très fragiles

• Crise de croissance

Au-delà des difficultés d'approvisionnement particulièrement aiguës en 1997 et 1998 (faible récolte, prix élevés), les entreprises connaissent une crise liée à leur croissance extrêmement rapide. Le fonds de roulement est insuffisant pour assurer le développement de l'entreprise. La lourdeur des investissements consentis pour accroître la capacité de production (bâtiments, matériels) pèse souvent sur la trésorerie. L'augmentation de la production entraîne parfois une mauvaise gestion des équipements. Certaines stratégies de diversification excessive aboutissent à des situations difficilement gérables, tant sur le plan de l'organisation du travail que des investissements engagés.

De manière générale, les entrepreneurs croient pouvoir continuer à gérer leur entreprise comme ils l'ont toujours fait. Le chef d'entreprise, «homme à tout faire», accepte mal de déléguer les tâches. Il reste méfiant vis-à-vis des consultants, pour des problèmes de fiscalité et de confidentialité et l'embauche d'un agent commercial ou d'un comptable est un pas difficile à franchir, à cause des coûts salariaux supplémentaires. Mais, face à un développement rapide et important des ventes, les entrepreneurs ne peuvent plus suivre correctement toutes les activités. On constate souvent des erreurs de gestion, sans toujours pouvoir prévoir et agir à temps, faute de disposer de tous les éléments nécessaires. Certaines entreprises par exemple utilisent les prêts de fonds de roulement pour financer leurs investissements, et se retrouvent inévitablement dans l'incapacité de rembourser le crédit.

• Incertitudes sur l'approvisionnement

La forte fluctuation des prix et de l'offre d'une année à l'autre pèse fortement sur les entreprises. Les années de pénurie, les prix très élevés de la matière première remettent en cause la rentabilité des activités. Les entrepreneurs préfèrent alors parfois cesser leur activité, ou se tourner vers d'autres produits. La rupture répétée des approvisionnements des points de ventes compromet le processus de fidélisation des consommateurs des produits.

Le programme mène depuis 1998 des initiatives dans ce domaine, même s'il reste beaucoup à faire. Il a favorisé la structuration et la concertation entre les entreprises et les producteurs

LES RISQUES DE CONSTITUER UN STOCK DE SÉCURITÉ

Dans le cadre de la recherche d'une solution durable au problème d'approvisionnement pendant la période de soudure, un prêt a été consenti par la Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal (CNCAS) au GIE TCI pour l'achat de 320 tonnes de mil, grâce à un fonds de garantie de 50 % mis en place par le programme. Le plan de déstockage initialement prévu n'a pas été respecté et il reste actuellement environ 270 tonnes de mil dans le magasin.

Le mil a été acheté à 110 F/kg en avril 1998. Le prix de revient actuel, en octobre 1999, est d'environ 120 F/kg, auquel s'ajoutent des frais de manutention et de transport pris en charge par les entrepreneurs. Le prix du marché (achat en gros) est de 105 à 110 F/kg, avec une tendance à la baisse en juin 1999 en période de soudure. Le prix du mil du magasin est donc de 20 à 25 % supérieur au prix du marché ! Cette situation exceptionnelle, peu prévisible au regard des résultats de la campagne, met à l'épreuve la solidarité des membres du GIE.

La CNCAS se déclare prête à faire des efforts mais demande, tout comme le programme, que le groupement assume le risque inhérent à toute opération de stockage.

Le GIE envisage un certain nombre de solutions, comme la possibilité pour les membres d'obtenir un crédit fournisseur (alors qu'il était prévu initialement un achat au comptant), un appui pour soulager les opérateurs de Thiès qui achètent au magasin (transport en commun et prise en charge des coûts), un engagement des membres à s'approvisionner au niveau du magasin, au moins partiellement, la recherche d'acheteurs intéressés en dehors du GIE...

Le groupement devra néanmoins envisager de vendre à l'extérieur au prix du marché, probablement à perte, car la capacité d'absorption des entreprises est très inférieure au stock disponible (100 tonnes par mois maximum). Il ne pourra donc pas respecter les échéances de remboursement de prêts et devra demander aux membres de partager le manque à gagner. En 1999, la marge est plus importante (les prix de vente des produits transformés ont moins baissé que ceux de la matière première). Le GIE devrait donc pouvoir dégager une plus-value. Les opérateurs devront néanmoins accepter de l'utiliser pour rembourser les emprunts.

ruraux de céréales locales. Il a appuyé le GIE TCI pour constituer un stock de céréales locales, acheté auprès des producteurs ruraux et des commerçants, afin que les entrepreneurs maîtrisent davantage l'achat et les prix de la matière première. Cette première expérience, qui n'a pas donné les résultats escomptés (voir l'encadré ci-dessus), met en lumière les difficultés de gérer collectivement les risques sur l'approvisionnement.

Par ailleurs, pour maintenir la rentabilité des activités en période défavorable, le programme appuie les innovations vers des produits plus élaborés, à forte valeur ajoutée (biscuits, farines

infantiles...), pour lesquels la fluctuation des prix de la matière première a moins d'incidence.

• **Freins techniques et technologiques**

L'irrégularité de la qualité de certains produits limite le développement des ventes et risque de provoquer un phénomène de rejet de la part des consommateurs. Seule la production de *samgal* est réellement standardisée : c'est un produit homogène d'une entreprise à l'autre, de qualité constante, même si les consommateurs se plaignent parfois de la présence de sable.

La qualité des produits roulés (couscous, *amwo*) demeure irrégulière et insuffisante au moment de l'hivernage, période de forte humidité. Les distributeurs signalent des problèmes de conservation (insectes, détérioration, emballage). Les analyses effectuées par le laboratoire ont montré des taux d'infestation élevés, sans doute parce que de nombreuses opérations de transformation restent manuelles.

Cette situation se traduit par l'incapacité à satisfaire complètement la demande en quantité et en qualité. Les opérateurs ne disposent toujours pas d'équipements performants pour le séchage.

Pour les produits innovants, il est difficile de trouver une expertise technique capable de résoudre les problèmes de mise au point du procédé de fabrication et d'appuyer les entrepreneurs au niveau de la qualité de leurs produits.

► **Un impact macro-économique encore limité, mais un potentiel certain**

Le nombre d'entreprises est encore trop faible – une vingtaine depuis le début du programme – pour avoir un impact macro-économique significatif. Avec une moyenne de 2 000 à 2 500 tonnes de céréales brutes transformées par an, le secteur semi-industriel représente environ 5 % du marché des céréales locales dans la région de Dakar. Mais les résultats du programme ne peuvent pas être jugés uniquement sur des données quantitatives, puisque l'appui au secteur semi-industriel a également pour objectif de contribuer à la valorisation de l'image des céréales locales. D'autre part, il existe une marge de progrès à plusieurs niveaux.

• **Le marché des produits en sachets n'est pas saturé**

L'absence de stocks chez les entrepreneurs et les distributeurs, les difficultés qu'ils éprouvent pour répondre à la demande témoignent d'un potentiel de développement encore important. La

percée significative des produits en sachets ne constitue qu'un premier pas. L'appui à l'innovation, l'amélioration de la qualité et du positionnement commercial des produits doivent permettre de favoriser encore la pénétration du marché. Les produits les plus connus sont le *samgal*, l'*amwo* et les farines infantiles, mais les biscuits, le *caery*, le couscous, les bouillons, etc. sont autant de produits à promouvoir.

Les farines infantiles par exemple, constituent un marché sous-exploité. Près de 25 % des ménages dakarois, soit 42 000 familles, en achètent. Or, près de 60 % d'entre eux utilisent des farines importées, à des prix très élevés, et 39 % des farines traditionnelles à base de mil, de qualité insuffisante. Le secteur semi-industriel ne touche donc que 1 % des ménages. Des produits de qualité, vendus à des prix compétitifs, pourraient sans aucun doute apporter une réponse adaptée à la demande des consommateurs.

Les efforts doivent donc être poursuivis pour amener les distributeurs à promouvoir les céréales locales. Les grossistes constituent la cible privilégiée en raison de leur influence sur les détaillants. Les initiatives de communication ont montré leur efficacité sur le *samgal* et doivent être élargies.

• **De nouvelles entreprises se créent chaque année**

La réussite des entreprises semi-industrielles suscite chaque année de nouvelles créations : quatre entreprises en 1996, huit en 1997, six en 1998 pour les seules régions de Dakar et de Thiès. Toutes sollicitent l'appui du programme. D'autres s'installent dans des régions différentes et ne peuvent alors être appuyées par le programme, qui préfère pour l'instant concentrer ses efforts sur les deux principales villes du pays et éviter la dilution de ses capacités d'intervention.

• **Des stratégies de diversification à promouvoir**

Au-delà de la filière des céréales locales, le développement et la pérennité des petites entreprises reposent sur une stratégie de diversification. Le marché des céréales locales fluctue considérablement, entraînant une rentabilité aléatoire quand les conditions de marché sont très défavorables, comme en 1998. Ces entreprises survivent parce qu'elles sont suffisamment souples pour développer rapidement de nouvelles productions qui leur permettent de limiter la baisse de leurs revenus.

3. Le biscuit *Sakan* : un succès remis en cause

Les biscuits industriels *Sakan* ont très vite gagné un marché important, grâce à une campagne de promotion ciblée sur une clientèle populaire. Le produit est apprécié et progresse dans le circuit de distribution. Mais, fin 1998, il se heurte à la concurrence de biscuits importés à des prix très compétitifs. Une situation qui remet son succès en cause et qui pose le problème de la protection des produits locaux.

3.1. Des premiers résultats très prometteurs

Au lancement de la commercialisation du biscuit *Sakan*, en novembre 1997, les ventes atteignent en deux mois plus de 60 tonnes, dépassant largement l'objectif de 30 tonnes initialement fixé. Malgré quelques difficultés dans l'approvisionnement en farine de mil, dues en partie à une très mauvaise récolte, le produit semble promis à un bel avenir. Dakar a absorbé 30 % de la production, Louga 23 %, Saint Louis 12 %, et le reste a été vendu dans les régions de Diourbel, Thiès, Fatick et Kaolack.

Six mois plus tard, en juin 1998, la biscuiterie a vendu 180 tonnes de biscuits *Sakan*, ce qui représente une consommation d'environ 80 tonnes de mil brut.

Les enquêtes auprès des consommateurs et des distributeurs de la région de Dakar en juin 1998 confirment cette bonne pénétration du marché : 30 % des ménages connaissent les biscuits (une amélioration de 10 % en deux mois), 73 % des ménages qui connaissent le produit en ont acheté, et 86 % l'ont fait plusieurs fois. Le prix de vente aux consommateurs est conforme à la stratégie de la biscuiterie Wehbé (100 francs par sachet). Enfin, les biscuits *Sakan* sont présents dans les rayons de 16 % des distributeurs interrogés.

Ces éléments montrent également un fort potentiel de progression dans la ville de Dakar, ce qui a conduit le programme à mener de nombreuses opérations de promotion de ce produit pour développer les ventes.

3.2. Une concurrence des produits importés difficile à combattre

Le biscuit *Sakan* se trouve pourtant, depuis fin 1998, sérieusement concurrencé par des biscuits importés, principalement de Turquie, biscuits souvent fourrés, présentés dans des emballages plus attractifs. Leur prix est très compétitif et leur volume d'importation augmente rapidement (3 000 tonnes en 1998).

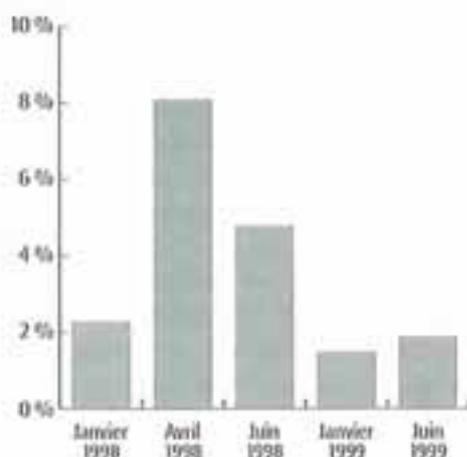


Les biscuits *Sakan* confrontés à la concurrence.

Les ventes du biscuit *Sakan* ont rapidement chuté devant cette soudaine concurrence. Les enquêtes auprès des distributeurs et des consommateurs montrent la diminution de leur taux de pénétration auprès des ménages.

Face à cette situation, la biscuiterie Wehbé envisage d'améliorer la présentation et de diversifier sa gamme : tests de recettes de biscuits parfumés (coco, banane...) en décembre 1998 et conception d'un nouvel emballage en polypropylène importé. En 1999, elle sollicite l'appui d'un expert international pour étudier la possibilité de produire des biscuits plus élaborés, bien qu'il semble difficile d'obtenir des prix moins élevés que les produits importés. Mais il est certain que cette situation pose le problème de la protection des produits locaux, dans un contexte de très grande ouverture du marché sénégalais aux produits importés.

ÉVOLUTION DU TAUX DE PÉNÉTRATION DES BISCUITS *SAKAN*



Source : IHS, PrcL.

4. Boulangeries : des résultats positifs, mais encore timides

L'utilisation de céréales brutes a augmenté dans le secteur de la boulangerie. Les efforts de promotion commencent à porter leur fruit, mais les actions sont encore trop récentes pour avoir un effet significatif sur les quantités de mil transformées. La promotion sur les lieux de vente pourrait améliorer les tendances observées.

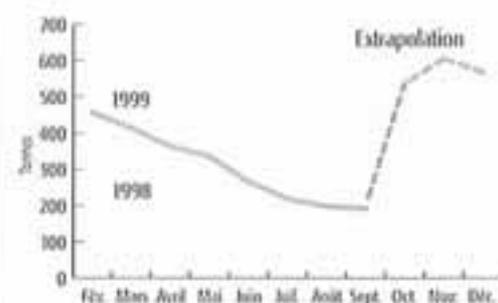
4.1. «Pain riche» : une tendance positive

Le panel des boulangeries montre que les actions de promotion ont eu un impact positif sur la fabrication de «pain riche». La consommation de farine de céréales locales augmente. Elle est d'environ 3 100 tonnes en 1998, soit 4 400 tonnes de céréales brutes.

La part de marché du «pain riche», calculée sur la base des quantités de farine utilisées, est en moyenne de 10 %, avec un maximum en janvier 1998 (18 % du marché), période de Ramadan propice à la consommation de ce type de pain. En juillet 1998, 63 % des boulangers de la région de Dakar en proposent, contre 47 % en 1995. L'analyse des quantités de farine de mil utilisées par le secteur sur un an et demi montre une tendance positive certes, mais encore modeste. La consommation de farine de mil (qui entre pour 15 % environ dans la fabrication du pain) varie entre 200 et 450 tonnes par mois pour l'ensemble du secteur, contre 20 000 à 23 000 tonnes de farine de blé. Les moyens engagés pour la promotion (environ dix millions de francs CFA, ce qui est faible) et la courte durée de l'intervention ne permettaient guère d'espérer des résultats plus importants. Le différentiel de prix entre la farine de blé et celle de mil joue d'autre part un rôle déterminant : il est encore insuffisant dans un secteur très concurrentiel.

Les chiffres de consommation mensuelle de farine de mil sont en constante progression, notamment depuis la campagne de promotion en mars 1999. Entre mars et août, ils ont été de 70 à 85 % supérieurs à ceux de l'année précédente. Sur la base des progressions enregistrées entre janvier et août 1999, on peut estimer la consommation de 1999 à 4 600 tonnes (soit 6 600 tonnes de céréales brutes). Ce résultat est en partie imputable aux conditions plus favorables d'approvisionnement, mais sans doute également au lancement de la campagne de promotion en mars 1999, qui a permis que les chiffres de consommation soient toujours supérieurs à ceux de 1998.

CONSUMMATION DE FARINE DE MIL DANS LES BOULANGERIES DE DAKAR



Source : Ios, Peci.

Les informations fournies par le panel consommateurs, plus partielles puisqu'elles ne concernent que la consommation familiale, donnent d'autres résultats : le rythme de consommation de pain de froment baisse et la pénétration du «pain riche» chute très fortement. Ceci s'explique par un accroissement de la consommation individuelle, qui n'est pas prise en compte dans ces enquêtes. Cette pratique de plus en plus courante au petit déjeuner, moment de prédilection pour la consommation de pain, est un signe d'aggravation de la pauvreté à Dakar.

4.2. Une politique de l'offre qui limite la production

Un facteur explicatif de la limitation de la pénétration du «pain riche» est la politique adoptée par les boulangers. Ils se cantonnent à une politique de l'offre, se limitant à une petite production car ils savent que les consommateurs peuvent se rabattre sur le pain de blé. Pourtant, les ruptures des stocks sont fréquentes, les invendus rares et les enquêtes montrent une demande non satisfaite. Le marché ne dicte donc pas la production. Ceci s'explique par le fait que la fabrication de «pain riche» nécessite une organisation du travail et de l'approvisionnement plus contraignante que celle de pain de froment, pour une marge sensiblement identique.

Ce constat a conduit le programme à orienter ses interventions sur la promotion – notamment sur les lieux de vente –, pour accroître la pression de la demande sur l'offre des boulangers. Les premiers résultats obtenus semblent confirmer la validité de cette stratégie.

5. Artisanat : diversification et amélioration de la qualité

Le secteur de l'artisanat regroupe l'artisanat de production et la restauration. Le programme a privilégié ce dernier comme moyen d'introduire de nouveaux plats dans les habitudes alimentaires des consommateurs. Ce secteur a montré sa capacité à diffuser de nouvelles recettes. Les actions de développement des services «traiteurs», qui proposent des buffets à base de produits locaux, ont également été un succès.

L'artisanat de production est caractérisé par un nombre important de transformatrices qui vendent directement dans les marchés ou dans la rue des produits à faible durée de conservation. Ce service répond à une demande, essentiellement urbaine, en produits frais finis et semi-finis. La méconnaissance du secteur, son caractère diffus et peu structuré ne facilitent pas l'organisation des actions. Le programme a donc choisi de collaborer avec la Mutuelle des caisses d'épargne et de crédit des femmes de Dakar et avec les caisses de Thiès. Des actions expérimentales ont ainsi été conduites auprès de 480 artisanes. Les transformatrices du secteur artisanal ont amélioré leurs compétences et accru leurs revenus, mais ce sont surtout les méthodes d'appui à ce secteur qui constituent le principal acquis du programme.

5.1. Des plats diversifiés dans la restauration et les services «traiteurs»

Vingt-sept restaurants se sont engagés dans le programme. Ils proposent désormais régulièrement une variété de plats à leur clientèle : *Nofflay* à base de semoule de maïs cuite à la vapeur, *Neleng* et *Ngurbaan* à base de *samgol*, *Ngumb* à base d'*amato* de mil. La restauration valorise des céréales ou légumineuses «marginales», encore peu connues des consommateurs dakarois : le maïs, le fonio, le niébé.

Malgré l'intérêt qu'ils portent à la diversification de leur carte par l'introduction de plats à base de céréales locales, les restaurants sont confrontés à un problème de disponibilité de la matière première et d'irrégularité de sa qualité. Des tentatives ont été menées pour l'amélioration de l'approvisionnement de certaines entreprises de transformation, mais elles ne peuvent pas garantir de grandes quantités régulières et de qualité, ce qui freine les initiatives de certains restaurateurs.

En prolongement de ces actions, les restaurants de Dakar Plateau (quartier du centre ville) ont créé début 1999 une petite structure, dénommée *Gëstu Gëstu*, dont la mission est de valoriser les produits locaux, particulièrement les céréales.

Dans ce cadre, les restauratrices se réunissent régulièrement pour tester de nouveaux plats et produits issus du livret de recettes, ou encore inventés par l'une d'entre-elles, qu'elles proposent ensuite dans leurs restaurants ou dans les buffets. Elles souhaitent, par la suite, aller dans les écoles pour faire goûter ces plats aux enfants. Le programme apportera sans doute un appui à cette nouvelle initiative, car les enfants sont une cible importante pour faire évoluer les habitudes de consommation.

Le service traiteur, qui propose, rappelons-le, des produits locaux à l'occasion de cocktails, dîners, séminaires, etc. a déjà obtenu une trentaine de marchés, pour un montant d'environ 2 millions de francs par an. La réussite du groupement *Saf Sell* a fait des émules : une vingtaine de jeunes filles ont ainsi été formées au *CRETEIF* de Grand Yoff, pour mettre ensuite en place des services traiteurs «populaires» qui s'occupent essentiellement des cérémonies de quartiers. Ces groupes bénéficient de l'expérience du service traiteur *Saf Sell*.

5.2. L'expérimentation d'une méthode d'appui à l'artisanat de production

L'artisanat de production (vente directe de farine, semoule, couscous, fondé, bouillies, madeleines, plats...) est un secteur diffus et décentralisé sur lequel il est difficile d'intervenir. Le principal résultat du programme réside dans l'expérimentation et l'ébauche progressive d'une méthode d'appui aux micro-entreprises du secteur artisanal, méthode qui reste à affiner. Il manque encore d'outils d'évaluation pour mesurer les impacts quantitatifs de ces appuis.

► La mise en place d'un appui au secteur

Dès 1996, le programme a cherché à développer une stratégie d'intervention, notamment à travers la collaboration avec la mutuelle des Caisses d'épargne et de crédit des femmes de Dakar (CEC). Cette structure constitue une excellente porte d'entrée et de dialogue, ainsi qu'un outil de démultiplication.

Contrairement à l'approche retenue envers le secteur semi-industriel, c'est l'accès aux ressources financières (sous forme de la mise en place d'une ligne de crédit) qui a été dans un premier temps privilégié : il s'agit en effet de la principale contrainte au développement des micro-activités économiques. Une fois celle-ci levée, des actions complémentaires peuvent être envi-

sagées pour répondre aux autres besoins identifiés : formation et diversification, conseil qualité et hygiène, présentation des produits, gestion...

Dans le cadre de sa collaboration avec la C&C, Enda-graf avait déjà mis en place un réseau d'alphabétiseurs dans les zones d'implantation des caisses de crédit à Dakar et Thiès. À partir de 1998, ce dispositif a été valorisé par le PFCI. La mise en œuvre de l'appui aux micro-entreprises a été confiée à une équipe de onze formateurs, coordonnée par un agent d'Enda-graf. Chaque alphabétiseur prend en charge une zone géographique, dans laquelle il suit 40 artisanes. Au total, ce dispositif d'appui rapproché concerne 480 femmes réparties dans dix-huit quartiers de Dakar et de Thiès.

Les spécificités de ce secteur ne permettent pas un suivi et une formation par des compétences spécialisées sur chacun de ces thèmes (comme cela se fait pour le secteur semi-industriel), pour des raisons de coût. D'autre part, le faible niveau d'alphabétisation nécessite des compétences particulières dont ne disposent pas les consultants. L'option retenue est donc de renforcer les compétences des alphabétiseurs, afin qu'ils soient aussi en mesure de vulgariser des notions de comptabilité, de marketing, d'hygiène, etc. Ainsi, le programme privilégie la carte de la proximité et de la polyvalence des formateurs, afin de démultiplier l'efficacité des actions et de toucher le plus grand nombre d'artisanes possible.

► Un début d'organisation du secteur et une amélioration de la qualité

Le programme de formation mis en œuvre en 1998 et 1999 portait surtout sur l'hygiène et la gestion. Cet appui, apprécié et bien assimilé, a conduit certaines femmes à former spontanément d'autres femmes. Ainsi, on observe un effet d'entraînement à partir du petit groupe initialement formé par le programme, qui contribue à une amélioration générale de la qualité de produits vendus par ce secteur. Dans chaque zone (regroupement de plusieurs quartiers), les vendeuses ont mis en place une structure de suivi des activités, ainsi que des comités chargés de l'approvisionnement et du suivi des crédits. Cette organisation permet d'impliquer les femmes dans la gestion des actions menées en collaboration avec le programme.

Le Service d'Hygiène, qui a participé à certaines formations, soutient les activités du programme et souhaite une généralisation des formations. Une collaboration est également envisagée avec le projet sur la restauration de

rue (aménagement des lieux de vente), mené par la mairie de la ville de Dakar et cofinancé par la FAO.

On note cependant des difficultés à introduire des innovations comme, par exemple, de nouvelles recettes. Des résultats intéressants pourraient être obtenus suite aux échanges entre artisanes du Bénin, du Burkina Faso et du Sénégal, qu'Enda-graf a testé dans le cadre d'un programme régional AWAL (Actions de valorisation des savoir faire alimentaires).

► Des résultats quantitatifs difficiles à estimer

Il est certain que les opérations de crédit ont permis un approvisionnement en mil plus facile, à des prix plus intéressants. Une évaluation des actions, réalisée en juillet 1998, montre que les quantités de mil transformées par les artisanes ont augmenté, mais il demeure difficile de chiffrer précisément cette croissance. De plus, cet indicateur n'est pas forcément le plus pertinent, dans la mesure où les artisanes utilisent d'autres ingrédients pour la fabrication de leurs produits. La rationalisation de la politique d'achat des matières premières et la constitution de stocks pour la période de soudure ont permis d'augmenter les revenus, grâce à une baisse des coûts de production. Cet acquis contribue à stabiliser les activités des artisanes et à diminuer leur fragilité.

► Une méthode à affiner

La formation d'animateurs dans les quartiers, en lien avec des structures qui regroupent les femmes, est une piste intéressante. Il reste à affiner encore les méthodes de travail sur ce secteur. Il faut également poursuivre la réflexion sur les outils de suivi-évaluation. La quantité de céréales consommées est-elle le meilleur critère d'évaluation ? Comment mesurer l'impact des actions sur les revenus des femmes ? On sait seulement que les prêts octroyés par la C&C ont permis de diminuer les charges, puisque les femmes achetaient le mil à crédit à des commerçants et remboursaient le soir, ou quelques jours plus tard, avec des intérêts beaucoup plus élevés que ceux que propose maintenant la C&C. Comment mesurer l'effet d'entraînement des actions sur les artisanes non encadrées ? Comment mieux répondre aux besoins de financement du secteur, qui conditionne, plus encore que dans le secteur semi-industriel, le développement des activités ?

Autant de questions sur lesquelles réfléchit le PFCI afin de mieux adapter ses interventions et d'en mesurer les effets de manière plus précise.

PARTIE 6

PARTAGER ET DIFFUSER LES ACQUIS

1. La pertinence d'un pilotage par l'aval
2. Un dispositif d'appui aux petites entreprises efficace
3. Adapter la démarche à d'autres contextes

I. La pertinence d'un pilotage par l'aval

L'analyse des acquis du programme confirme l'intérêt de la démarche adoptée : agir à la fois sur l'offre, sur la demande et sur le marché, en intervenant sur les différents secteurs, dans le cadre d'une approche coordonnée. Cette stratégie n'est pas toujours facile à mettre en œuvre, mais elle seule permettait sans doute de mieux adapter l'offre à la demande.

Le programme n'a pas, bien entendu, modifié brutalement les habitudes alimentaires des consommateurs urbains. Mais on perçoit des signes de changement, même s'ils sont encore timides.

I.1. Une meilleure adaptation de l'offre à la demande

Les résultats du programme confirment l'hypothèse de départ d'une inadéquation, en quantité comme en qualité, entre l'offre en produits transformés et la demande des consommateurs urbains. La croissance de la consommation de céréales locales en ville et le développement des entreprises de transformation valident la pertinence d'une approche de la filière par la consommation.

En aidant les entreprises à résoudre leurs problèmes techniques, d'organisation et de gestion, tout en tenant compte de leurs stratégies propres – parfois en porte-à-faux avec leurs objectifs –, le programme leur a permis d'améliorer leur offre, condition indispensable au développement du marché.

Cette démarche implique de mener un travail en profondeur auprès des entreprises. Partir de la consommation pour orienter les actions d'appui et le conseil aux opérateurs a été la principale innovation apportée par le programme. En effet, les entreprises sont souvent déconnectées de la logique du marché (peu d'entre-elles ont le réflexe «marketing») et les ONG de développement peuvent être parfois plus enclines à traiter des problèmes techniques qu'économiques et organisationnels.

I.2. Diversification, promotion, suivi : un triptyque efficace

La stratégie mise en œuvre par le programme a consisté à assurer une meilleure articulation entre l'offre et la demande grâce à trois grands axes d'intervention : diversifier et améliorer l'offre en produits transformés, susciter un accroissement de la demande en produits céréaliers transformés et se doter d'outils de suivi du marché et des activités. Le suivi de panels de consomma-

teurs et de distributeurs sert ainsi à orienter le conseil commercial aux entreprises.

Des synergies positives se sont développées entre ces trois volets d'activités. Les entreprises semi-industrielles, par exemple, n'auraient sans doute pas pu accroître leurs ventes de *saujol* aussi significativement sans la promotion médiatique à grande échelle. De l'avis des entrepreneurs, leurs ventes fléchissent lorsque les passages des spots télévisés et radios s'espacent. Le succès commercial du *saujol* s'explique autant par une promotion efficace que par les actions sur la qualité et sur les prix, actions qui ont permis de standardiser le produit et de répondre aux exigences des consommateurs.

L'intérêt d'agir sur ces trois éléments (offre, demande, marché) au sein d'un même programme se trouve donc largement confirmé. Pour être efficace, ce dispositif implique que les trois volets soient étroitement articulés. Cela suppose une bonne circulation des informations entre les intervenants et une synchronisation efficace : une somme d'actions indépendantes sur ces différents thèmes n'aurait certainement pas eu le même impact. La diversité des actions engagées et le nombre d'acteurs impliqués dans les interventions rendent indispensable une coordination forte et très régulière.

I.3. Travailler sur tous les secteurs de la transformation : pertinence et difficultés

Le constat initial était qu'aucun secteur de la transformation n'était capable de «tirer» à lui seul la consommation et qu'il s'avérait plus pertinent de valoriser les potentialités de chacun d'eux pour démultiplier les résultats. Le risque était de s'éparpiller et de diluer les moyens. L'alternative possible était de se concentrer sur le développement des produits secs en sachet proposés par les petites entreprises.

Fin 1995, les avantages spécifiques des produits en sachet n'intéressaient visiblement qu'une petite partie des consommateurs. Les autres préféraient transformer eux-mêmes les céréales ou acheter des produits artisanaux, même si ceux-ci sont plus chers que les produits en sachet.

Aujourd'hui, les panels des consommateurs confirment l'absence de segmentation du marché. Les différents types de produits disponibles sont devenus complémentaires. Les ménages combinent différents types d'achat. Il n'y a pas d'un côté les consommateurs de céréales en sachet, de l'autre ceux de produits artisanaux. Il existe, au

contraire, une complémentarité de l'offre. En janvier 1999, 80 % des ménages achètent des produits en sachets, qui représentent 10 % du marché des céréales locales. Un ménage sur deux achète occasionnellement des produits en sachet. Seulement 25 % d'entre eux en consomment au moins une fois par semaine.

Le programme a donc eu raison d'élargir ses actions à tous les secteurs de la transformation. On ne sait pas encore précisément selon quels critères les consommateurs opèrent leurs choix. Plusieurs critères, dont l'importance varie selon les types de produits, peuvent être évoqués : les ressources financières, le temps disponible pour la préparation du repas au moment de l'achat, la nature du plat, la disponibilité du produit, le différentiel de prix entre les céréales brutes, les produits artisanaux et les produits en sachet.

Si les enquêtes auprès des ménages confirment bien la pertinence de s'appuyer sur l'ensemble des secteurs, l'expérience du programme montre aussi les difficultés d'une telle démarche.

► **L'appui au secteur artisanal : des problèmes d'évaluation**

Les artisanes sont nombreuses (plusieurs milliers sans doute) et éparpillées dans l'agglomération dakaroise. Plutôt que de chercher à obtenir rapidement des résultats quantitatifs importants, le programme a d'abord mis au point des formes d'action adaptées à la spécificité de ce secteur. Les interventions ont surtout eu pour objectifs de créer des revenus stables pour renforcer la sécurité alimentaire. L'utilisation des caisses d'épargne comme «porte d'entrée» des interventions a donné de bons résultats, mais seule une petite partie de ces femmes a pu bénéficier de l'appui du programme (480 artisanes environ). L'impact précis de ces interventions, en termes quantitatifs, est assez difficile à évaluer.

► **L'appui au secteur industriel : une marge de manœuvre réduite**

Engager une action d'appui au secteur industriel (minoteries et biscuiteries) nécessite des investissements conséquents : lancement d'un nouveau produit sur le marché, achat de matériels, etc. Les ressources financières du programme sont trop limitées pour qu'il puisse répondre à ces besoins. La possibilité d'intervention sur ce secteur étant réduite, les efforts se sont concentrés sur des actions ciblées, menées avec un ou deux opérateurs.

De plus, certains industriels d'envergure n'ont pas besoin du programme pour se développer.

Leur réseau relationnel leur assure l'accès à l'information. Ils peuvent accéder au crédit sans trop de difficultés, dans la mesure où le système bancaire est bien adapté à leurs besoins. Ils disposent, en général, de personnels compétents pour assurer la gestion, la production et la commercialisation des produits.

La valorisation des céréales locales dans le secteur industriel se heurte plutôt aux intérêts économiques et stratégiques des industriels. Les performances de leurs activités ne sont pas nécessairement liées à la diversification des produits. Le manque de souplesse de l'industrie conduit souvent à rechercher des solutions plus faciles (importation par exemple) plutôt qu'à collecter une production éparpillée.

L'expérience de la biscuiterie Welbé montre la fragilité des acquis. Le succès de la promotion du biscuit *Sakan*, produit très prometteur, est remis en question par des importations à bas prix. Les opérations de dumping, sur un marché ouvert à la concurrence internationale, sont des éléments difficilement prévisibles et contre lesquels le programme ne dispose d'aucun moyen d'action. Une action politique et syndicale des entrepreneurs pourrait-elle conduire à prendre des mesures sélectives de protection ou à concéder des avantages fiscaux au secteur de la petite entreprise de transformation agroalimentaire ?

1.4. Quel impact macro-économique ?

► **Des signes timides de changement, mais pas d'effet significatif sur la production de céréales locales**

L'un des enjeux du programme était que les producteurs commencent à considérer le mil non plus seulement comme une culture vivrière, très largement autoconsommée, mais aussi comme une culture de rente, source de revenus monétaires, au même titre que l'arachide. L'hypothèse du programme était qu'une forte croissance de la demande entraînerait, en réponse, une augmentation de la production.

On estime actuellement entre 10 et 20 % la part de la production des céréales locales qui est commercialisée. La production varie entre 600 000 et 1 000 000 tonnes par an. Selon les années, 60 000 à 200 000 tonnes de céréales locales sont donc mises sur le marché. Avec 50 000 tonnes de céréales locales achetées en moyenne chaque année, Dakar serait le principal débouché commercial des producteurs. Le marché reste donc encore bien inférieur aux 500 000 tonnes de riz importées chaque année.

Compte tenu de ses moyens limités et de sa courte durée, le programme ne pouvait avoir l'ambition de relancer la production de céréales locales au point de renverser la tendance lourde de consommation et importation de riz.

Néanmoins, les producteurs commencent à s'intéresser timidement au potentiel économique de la production de céréales locales. Ainsi, la Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal à Kaolack (principale zone de production du mil et de l'arachide) signale une demande croissante pour des prêts d'engrais destinés à la culture de mil. D'après certaines études, on noterait une baisse de la rentabilité de cette activité, baisse qui s'accompagnerait d'un report partiel des surfaces cultivées vers la production de céréales locales, de pastèques et de niébé et, dans une moindre mesure, vers l'élevage ou des activités non agricoles.

► La dévaluation, des effets limités

La dévaluation n'a pas eu l'impact attendu. Elle n'a pas vraiment stimulé la production de céréales locales (contrairement à d'autres pays), ni renforcé la consommation du mil par rapport au riz. Le prix du riz, même après la libéralisation du marché, reste très compétitif, notamment grâce à de faibles taxes, à une augmentation très progressive des prix et à des circuits d'approvisionnement bien organisés.

En revanche, la dévaluation a renforcé l'intérêt pour des activités de transformation de produits locaux. Elle pourrait expliquer le développement récent, à la fois fort et rapide, du secteur de la petite entreprise. Des commerçants se détournent des activités d'importation, devenues moins rentables, pour investir dans des entreprises de transformation de produits locaux. La dégradation du pouvoir d'achat des populations qu'a entraînée la dévaluation a donc été profitable aux produits locaux. Les informations sont insuffisantes pour tirer des conclusions précises, mais on observe un recours croissant à la restauration de rue, et à la consommation de bouillies à base de mil et de pain (dont le «pain riche»).

► Stabiliser et étendre les acquis

Par rapport à la production globale, les volumes traités actuellement par les transformateurs, et même la consommation dakaroise, restent faibles. Il faudrait étendre et stabiliser les activités du programme pour atteindre des volumes plus importants. Sans prétendre remplacer les 500 000 tonnes de riz et les 300 000 tonnes de blé consommées chaque année, une substitution de 10 à

15 % (ce qui correspondrait à une généralisation du «pain riche» et à la consommation de mil un repas du soir sur trois) représenterait déjà 80 000 à 120 000 tonnes supplémentaires de céréales locales consommées chaque année.

La poursuite des opérations de promotion est indispensable, comme le montre la forte réaction aux campagnes publicitaires. Étendre les actions aux villes secondaires permettrait d'accroître le marché des entreprises. Étant donné la progression de la consommation de riz en milieu rural, les campagnes de promotion visant à changer l'image des plats à base de mil y seraient sûrement utiles.

Un des enjeux d'avenir important se situe au niveau de l'approvisionnement des entreprises de transformation : l'activité des boulangers, comme celle des producteurs de produits secs en sachet, est très sensible aux fluctuations de prix de la matière première. Il paraît indispensable de stabiliser l'approvisionnement des transformateurs, en prix comme en volume, afin qu'ils puissent maintenir leurs activités tout au long de l'année.

La structure du marché des céréales se caractérise par de fortes fluctuations selon les mois et selon les années. Ces variations importantes des prix proviennent des aléas climatiques, mais aussi d'une grande sensibilité des prix aux changements de quantité de céréales disponibles sur le marché. Aussi pourrait-il être très utile d'aider les transformateurs à s'organiser pour qu'ils effectuent des achats groupés, aient recours à des crédits pour acheter et stocker des céréales au moment le plus propice, et surtout pour qu'ils négocient des contrats d'approvisionnement avec des organisations paysannes.

Faute de débouchés garantis, les producteurs hésitent à produire des surplus. Faute de crédits adaptés, les paysans ne peuvent investir dans l'achat d'engrais, investissements qui pourraient être tout à fait rentables. Les études de systèmes de production montrent qu'il serait possible d'accroître les rendements, mais que les paysans n'adoptent pas les innovations techniques nécessaires à cause d'un environnement économique défavorable.

Si les organisations paysannes locales concluaient des contrats d'achat avec les transformateurs, contrats éventuellement couplés à du crédit pour l'achat d'engrais ou la production de semences améliorées, les producteurs pourraient compter sur des débouchés assurés, tout en maintenant des prix de vente suffisamment modérés pour que les activités des transformateurs restent rentables.

2. Un dispositif d'appui aux petites entreprises efficace

Les appuis aux petites entreprises ont permis de favoriser le développement d'entreprises rentables, bien positionnées sur un créneau porteur, et qui se professionnalisent progressivement. Le conseil est au centre du dispositif : des compétences multidisciplinaires ont été mobilisées, au sein de structures stables ; les savoir-faire se sont adaptés aux particularités d'un secteur jusque-là peu connu des consultants. La réflexion porte désormais sur la pérennisation des services de conseil, en termes de financement comme de qualité des prestations. Les entreprises devraient pouvoir financer une partie des coûts.

2.1. Une offre durable de services à la petite entreprise

Le réseau de compétences créé par le programme a permis de développer progressivement une offre de conseils adaptée à la petite et moyenne entreprise, offre qui n'existait pas auparavant.

L'une des principales caractéristiques des interventions du programme réside dans la diversité des activités d'appui aux opérateurs : elles concernent en effet les différentes composantes de l'environnement et du fonctionnement des entreprises. Elles impliquent de mobiliser des compétences spécialisées en communication, en comptabilité et gestion, en commercialisation et marketing, en technologie alimentaire, en enquêtes et sondages, et en animation auprès des femmes artisans.

Il est difficile de trouver toutes ces compétences réunies dans un seul organisme. Plutôt que de mettre en place une équipe « projet » lourde, la démarche du programme a consisté à travailler en partenariat avec un réseau d'organismes spécialisés : bureaux d'études nationaux, consultants locaux, projets, instituts de recherche et ONG.

C'est sans aucun doute l'avancée méthodologique la plus novatrice du programme. Preuve de son efficacité, le réseau de consultants est utilisé par d'autres programmes et par d'autres entreprises.

Cette démarche a permis de développer des compétences d'appui adaptées à la petite entreprise, au sein de structures stables et non seulement au sein d'une structure projet qui disparaît à la fin des financements. Elle permet de développer les compétences individuelles des personnes mobilisées aussi bien que celles de leurs institutions.

2.2. La relation consultant/entrepreneur au cœur de la professionnalisation

Pour assurer leur pérennité, les petites entreprises doivent se professionnaliser. Cette professionnalisation passe par l'acquisition de nouvelles compétences. Plusieurs facteurs favorisent les relations consultant/entrepreneur et l'efficacité des services de conseil.

► L'entrepreneur est seul maître à bord

Les conseillers ne se substituent pas au chef d'entreprise et ce dernier doit rester le seul responsable des décisions. Il ne s'agit pas d'imposer des choix venus de l'extérieur qui ne tiennent pas compte des objectifs des entrepreneurs, ni de leur stratégie propre. Une telle optique discréditerait le conseil aux yeux des entrepreneurs en le réduisant à un simple passage obligé pour obtenir les subventions et les crédits du programme.

► Le consultant doit faire la preuve de l'efficacité de son action

Pour un entrepreneur, le seul critère objectif de l'efficacité du conseil est le résultat économique : progression des ventes, grâce à un démarchage plus agressif et une promotion de proximité ; augmentation de la rentabilité, grâce à l'amélioration des procédés de transformation et à une meilleure gestion des ressources financières. L'effet de démonstration est indispensable pour éveiller l'intérêt des entrepreneurs et asseoir la crédibilité des consultants.

► Donner les moyens aux consultants de s'adapter à la petite entreprise

Le programme a choisi de privilégier un consultant par spécialité, afin que chacun d'entre eux améliore sa connaissance de la petite entreprise. Les consultants, habitués à travailler avec le secteur industriel, ont tendance au départ à utiliser des méthodes de travail inadaptées, calquées sur leurs expériences antérieures. Ils ont besoin d'être formés à la spécificité des méthodes d'appui à la petite entreprise.

En l'absence de méthodes formalisées sur ce secteur, la formation est assurée « sur le tas » : les consultants observent la diversité des situations et comprennent les logiques spécifiques des entrepreneurs. L'évolution des activités et les difficultés rencontrées sont analysées au cours de réunions régulières organisées entre les différents intervenants du programme. Les méthodes d'appui sont progressivement améliorées.

► Le conseil généraliste : intermédiaire entre les consultants spécialisés et les entreprises

Le conseil généraliste coordonne les interventions des consultants spécialisés. Il garantit une meilleure adaptation du conseil aux besoins des entreprises. Il est particulièrement important que l'organisme en charge du suivi généraliste ait une bonne connaissance du secteur de la petite entreprise. Cette connaissance nécessite du temps. Il a fallu des rencontres fréquentes (deux fois par mois) durant une année entière entre les consultants et les entrepreneurs pour réussir à bien comprendre la logique de fonctionnement de chaque entreprise, grâce à l'accumulation d'informations diverses...

2.3. Comment pérenniser la fonction de conseil ?

La question de la pérennité du conseil est au cœur des réflexions actuelles du programme. Elle conduit à étudier les problèmes de la prise en charge des coûts et du maintien de la qualité des services.

► Les petites entreprises peuvent-elles payer le coût du conseil ?

Jusqu'à présent, le conseil aux petites entreprises a été intégralement subventionné, tout simplement parce qu'elles n'ont pas les moyens de prendre en charge ce service. À terme, cette subvention ne pourrait être que partielle. Mais il faut aussi que la demande des entrepreneurs pour ce type de services puisse être renforcée, pour qu'existe une véritable offre permanente de conseils aux petites entreprises. Actuellement, ces dernières ne constituent pas un marché suffisamment porteur pour assurer le développement de bureaux d'études spécialisés. En Europe, où le problème est similaire, des fonds d'appui au conseil ont été mis en place depuis longtemps.

Une étude a été engagée, sur un financement du ministère français des Affaires étrangères, afin de déterminer à quelles conditions ces petites entreprises pourraient accéder durablement à un conseil spécialisé de consultants privés locaux, en contribuant partiellement à la prise en charge des coûts. Elle a pour objectifs de confirmer l'intérêt des entrepreneurs, des organismes d'appui (notamment les institutions de micro-finances), des consultants et des bailleurs de fonds pour ce type de service, puis de définir le montage institutionnel et les actions d'accompagnement nécessaires à la création de fonds spécifiques pour la formation, la collecte, le traitement et la diffusion d'informations, etc.

Le résultat de ce travail sera prochainement présenté aux différents organismes impliqués dans cette étude.



Encourager une offre permanente de conseils aux entreprises.

► Comment maintenir la qualité du conseil ?

Après quatre années de fonctionnement du programme, certains consultants ne font plus preuve du même professionnalisme qu'au départ. À cause du choix opéré par le programme de retenir un consultant par spécialité, chacun d'eux dispose d'un marché captif, sans concurrence. Cette situation de monopole peut engendrer des dérives : une baisse de la qualité de conseil par effet «d'accoutumance», les consultants étant alors moins à l'écoute des entrepreneurs ; une augmentation de leurs tarifs à mesure qu'ils deviennent irremplaçables.

L'ouverture à la concurrence pour une spécialité donnée, même si elle rendrait plus difficile la gestion du programme, permettrait sans doute de «maintenir la pression» sur les consultants et de garantir la qualité du conseil.

2.4. Renforcer l'organisation professionnelle

La réflexion sur l'organisation professionnelle doit être poursuivie. Le GIE des transformateurs de céréales locales a progressivement renforcé son rôle de représentation, mais son statut n'est sans doute pas le plus adapté : il est spécialisé sur les céréales locales, ce qui limite le nombre d'adhérents potentiels, et donc ses moyens humains et son poids institutionnel.

Une évolution vers une structure plus professionnelle, qui serait constituée par un réseau de petites entreprises agroalimentaires et de groupements structurés d'artisans, ouvrirait sans doute de nouvelles perspectives. Une telle structure pourrait assurer la médiation entre les professionnels du secteur, l'État, les bailleurs de fonds et le système bancaire. Elle permettrait aussi d'engager des collaborations plus étroites avec d'autres programmes.

3. Adapter la démarche à d'autres contextes

Malgré les spécificités de la ville de Dakar – habitudes très fortes de consommation du riz, existence d'un secteur de la transformation dynamique et de compétences diversifiées –, la démarche adoptée par le programme pourrait utilement être mise à profit, dans d'autres contextes, pour favoriser le développement de petites et moyennes entreprises de produits locaux. Elle n'est cependant pas si facile à mettre en œuvre : au Sénégal, son succès repose en grande partie sur la qualité du partenariat entre deux ONG aux compétences complémentaires.

3.1. Une démarche reproductible ?

Dakar n'est pas Bamako ou Cotonou : le marché urbain, la préférence forte pour le riz, la richesse du paysage institutionnel, y sont très spécifiques. Dès lors, peut-on concevoir une reproduction de la démarche dans d'autres contextes ?

L'extension des activités dans les villes secondaires du Sénégal, en aidant les entrepreneurs à y développer leurs marchés, et en appuyant les entreprises locales, est tout à fait envisageable.

De même, une diversification du champ d'intervention vers d'autres produits agricoles transformés que les seuls produits céréaliers, ne poserait pas de problème de fond : les petites et micro-entreprises transforment une gamme très diversifiée de produits locaux (oléagineux, boissons traditionnelles, produits laitiers, etc.).

Quand la rentabilité économique de la transformation des céréales locales n'est plus intéressante (envolée des prix de la matière première par exemple), les opérateurs se rabattent sur d'autres activités plus rémunératrices. Cette polyvalence et cette souplesse de fonctionnement garantissent leur survie, malgré des conditions de marché très dures.

Travailler sur d'autres produits transformés consoliderait la viabilité économique des entreprises, tout en contribuant à une meilleure valorisation des produits locaux.

Dans son principe, la démarche de pilotage par l'aval, qui consiste à aider les entrepreneurs du secteur à adapter leur offre à la demande et à encourager cette même demande à travers la promotion, garde toute sa pertinence, quel que soit le lieu géographique ou le secteur. Partout, les entrepreneurs rencontrent des problèmes d'inadéquation partielle de leur offre à la demande ; ils disposent rarement des bons réflexes en matière de commercialisation.

Néanmoins, dans d'autres pays, les modèles de consommation sont différents et la dépendance face au riz n'est pas aussi marquée qu'à Dakar. Le Burkina Faso ou le Mali sont autosuffisants en céréales, les importations de riz y sont limitées, la consommation de pain y est beaucoup plus faible. À Cotonou ou Abidjan, les tubercules (igname, *taro*) sont largement consommés, de même que le maïs. Mieux valoriser les céréales locales et encourager la consommation urbaine reste un enjeu important, mais n'est pas aussi crucial, en termes macro-économiques, qu'au Sénégal. De plus, le secteur de la transformation semi-industrielle, sur lequel le programme a centré ses appuis, n'est pas toujours aussi développé qu'à Dakar. Les réseaux de compétences locales en appui à la petite entreprise n'y sont pas non plus toujours aussi importants. Il peut parfois être difficile de créer ailleurs le même réseau de consultants spécialisés, qui travaillent en synergie et complémentarité.

Des bailleurs de fonds et des organismes d'appui intervenant au Burkina Faso et au Mali s'intéressent cependant à la méthodologie mise en œuvre par le programme, notamment dans la perspective de développer des petites et moyennes entreprises de transformation de produits locaux. Les principes retenus semblent reproductibles, un certain nombre d'acquis méthodologiques seront sans conteste utilisables, mais le détail du dispositif est, par définition, spécifique à un contexte. Si la démarche de pilotage par l'aval semble être *a priori* transférable, le dispositif ne peut et ne doit pas être reproduit à l'identique. Un montage particulier devra être élaboré, de façon adaptée au contexte économique et institutionnel des villes choisies. Au préalable, une analyse de la consommation, du secteur de la transformation, et des compétences mobilisables pour un appui paraissent incontournables.

3.2. Montage et modalités de mise en œuvre : les conditions de la réussite

Les modalités de mise en œuvre du programme ont joué un rôle déterminant dans la réussite des activités. On a déjà souligné le choix de travailler en réseau de compétences externes plutôt que de créer des compétences internes au programme, et le rôle d'une forte coordination des interventions. On peut dégager différents éléments d'analyse qui expliquent en grande partie le succès du programme, grâce à la cohérence des interventions.

► Une démarche itérative et un pilotage stratégique

Le programme n'a pas été conçu *ex-nihilo*, à partir d'une étude de faisabilité. Au contraire, il s'est construit et affiné au cours de plusieurs projets (au sens de conventions portant sur des objectifs et des moyens).

À partir d'hypothèses de base issues de travaux antérieurs, le programme a été élaboré et mis en œuvre progressivement, par affinements et ajustements successifs, grâce à différents outils de «feed-back» : réactions des entrepreneurs, résultats des enquêtes auprès des consommateurs et des distributeurs, résultats du suivi des entreprises. Sur le plan opérationnel, les activités ont fait l'objet d'un pilotage stratégique, selon une logique expérimentale : à partir de l'objectif général, différentes pistes ou hypothèses ont été testées. En fonction des succès et des difficultés rencontrées, certaines activités ont été développées, d'autres ont été interrompues, d'autres enfin réorientées, ce qui a permis d'assurer une efficacité croissante des interventions.

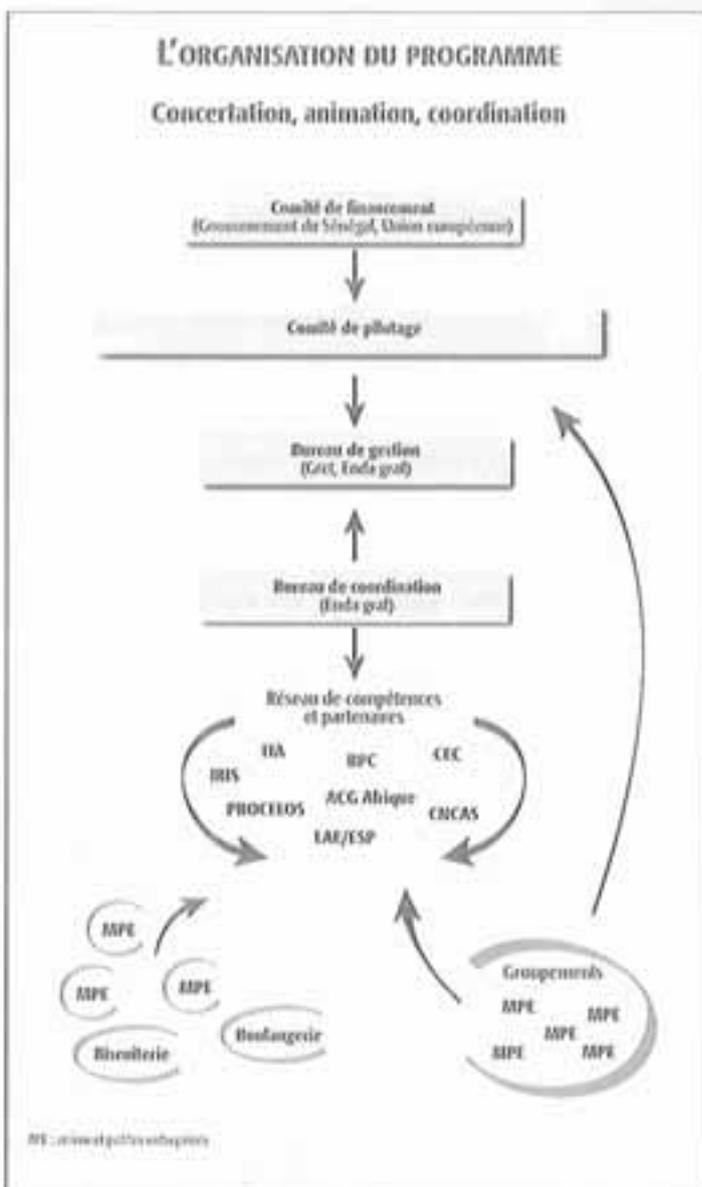
► La nécessité d'une coordination forte

Il ne suffit pas de juxtaposer des actions thématiques pour faire un programme cohérent. Chaque type d'intervention aurait pu se développer de façon autonome, selon sa propre logique. Le risque de l'éclatement et de l'éparpillement était d'autant plus grand que le programme mobilise un grand nombre d'intervenants spécialisés, dont aucun n'avait d'expérience antérieure de travail dans le secteur de la petite entreprise.

Il était donc indispensable d'assurer une coordination forte, qui maîtrise la logique d'ensemble du programme, dispose d'une gamme de compétences assez larges pour parler «métier» avec chaque intervenant, et possède une légitimité incontestable par son ancrage «terrain». La façon d'assurer ce rôle de coordination, l'animation de réunions/confrontations régulières entre consultants sont également essentielles, aussi bien pour garantir la circulation des informations et la cohérence des actions, que pour favoriser un apprentissage collectif, commun aux différents consultants, de méthodes de travail avec les entrepreneurs.

La gestion d'un réseau de compétences implique un travail de coordination exigeant sur le plan du suivi des activités et de la gestion. Les termes de référence des conventions passées entre le programme et les différents partenaires doivent être les plus précis possibles sur les actions

à mener, avec un calendrier clair, afin d'éviter les dérives de la part des consultants ou des entrepreneurs.



► Le rôle de médiation du groupement Enda-graf/Gret et du comité de pilotage

Le bureau de coordination centralise les informations. Il anime des réunions mensuelles qui rassemblent les différents partenaires. C'est au cours de ces réunions que sont recherchées collectivement les solutions aux difficultés rencontrées et que les décisions nécessaires sont prises. Le bureau de coordination assure, de plus, l'interface avec le comité de pilotage du programme. Ce rôle d'interface a permis d'éviter des situations de blocage et des retards éventuels dans l'exécution du programme à cause du nombre important d'intervenants et de la diversité des actions.

► Une bonne entente entre les partenaires

Le programme a impliqué des bureaux d'études avec lesquels il avait collaboré auparavant, qui se connaissaient entre eux et qui étaient ouverts au travail en équipe. Une bonne entente entre les partenaires est essentielle si l'on veut éviter que le temps nécessaire à l'animation du réseau ne devienne trop important.

► Une souplesse de fonctionnement administratif et budgétaire

Le programme a mis en place, avec le ministère des Finances et la délégation de l'Union européenne, un fonctionnement administratif et financier simple et rapide. Des contrats de gré à gré sont négociés avec les intervenants et validés par les responsables administratifs de ces deux institutions. Une caisse d'avance, gérée par les animateurs du programme, permet de régler chaque intervenant dès la réception des mémoires financiers. De plus, le programme dispose d'une certaine autonomie à l'intérieur des accords définis.

3.3. Partenariat et partage des savoir-faire Nord/Sud

Un dernier aspect important de ce programme tient au partenariat entre ONG du Sud et du Nord. La définition du programme d'appui à la filière des céréales locales est l'aboutissement de quatre années de collaboration entre deux institutions aux compétences complémentaires : Enda-graf, une ONG sénégalaise, et le Gret, une ONG française.

Enda-graf développait des méthodes d'appui aux groupes et aux populations en prenant particulièrement en compte les aspects socio-économiques : motivations et logiques des porteurs de projets, capacités propres et ressources, approche globale des interventions, travail de proximité auprès des acteurs. De son côté, le Gret travaillait sur la résolution des problèmes techniques et organisationnels des entreprises de transformation, la mobilisation de réseaux de compétences locales et internationales. Il apportait en outre une vision large des approches filières, grâce à ses références et ses projets de développement agroalimentaire en Afrique francophone.

Cette complémentarité explique sans doute le caractère innovant des actions entreprises, tant au niveau de l'approche de la filière que des méthodes d'intervention. Le programme a en effet réussi à combiner des savoir-faire souvent séparés : compétences techniques d'une part et

savoir-faire d'accompagnement de l'autre. L'approche à la fois commune et complémentaire des deux partenaires qui coordonnent le programme est le fruit d'une longue expérience conjointe de travail. Elle a permis une montée en puissance très rapide des interventions, lorsque les financements de l'Union européenne ont pu être mobilisés, ce qu'une procédure d'appel d'offres n'aurait pas garanti. Des ONG professionnelles, disposant de réelles compétences et expériences peuvent donc être des forces de proposition de programmes innovants et efficaces, fondés sur la mise en œuvre, à grande échelle, de résultats de projets expérimentaux de plus petite dimension.

La coordination et le suivi de l'ensemble des activités, réalisés en binôme, ont largement contribué au partage et à l'appropriation des savoir-faire de part et d'autre. Après dix années de collaboration, les compétences respectives d'Enda-graf et du Gret se sont mutuellement renforcées.

Cette complémentarité a toutefois un prix. Les coûts d'intervention des organisations du Nord sont plus élevés que ceux d'une structure locale. Parce que cela prend du temps, à court terme, il peut paraître coûteux de mettre en œuvre des démarches novatrices, fondées sur la création de nouvelles compétences, d'élaborer des formes originales d'accompagnement des acteurs locaux et de créer des relations de travail et de confiance durables entre entrepreneurs et prestataires de conseils.

Pourtant, cette conception d'un programme de développement se pose comme une véritable alternative, aujourd'hui où sont mises en évidence les limites des logiques de « circuits courts » qui privilégient l'efficacité immédiate apparente², où le renforcement des capacités locales devient un objectif fort, et où l'on souligne la faiblesse de l'impact à long terme des projets enfermés dans des logiques qui les coupent du reste des opérateurs (projets « bulles ») et dont tout effet disparaît avec l'arrêt des financements.

2. Naudet, *Trouver des problèmes aux solutions*, OCDE, 1998.

GLOSSAIRE

Araw	Produit issu du roulage de la farine humidifiée puis tamisée en grains de différentes tailles (petit, moyen et gros <i>araw</i>).
Atelier de mouture	Entreprise artisanale privée qui assure la mouture des céréales en prestations de service pour les ménagères.
Ben cin (lire «ben tin»)	Littéralement «une marmite», terme utilisé pour désigner les plats à base de riz où les ingrédients sont cuits successivement dans la même marmite (par opposition aux plats « <i>thoari cin</i> » ou «deux marmites»).
Bissap ou oseille de guinée	Fleur d' <i>Hibiscus sabdariffa</i> . Les fleurs rouges sont utilisées en décoction dans de l'eau pour préparer une boisson très répandue au Sénégal.
Bouy , ou pain de singe	Fruit du baobab (<i>Adansonia digitata</i>).
Brisure	Grains brisés issus de la mouture des céréales. Terme utilisé pour le maïs. Quand les brisures sont fines, on parle de <i>sanqal</i> (mil) ou de semoule.
Bro	Produit de panification mis au point en Côte d'Ivoire.
Cakry (lire «thiacry»)	Grains issus du roulage de la farine humidifiée de taille intermédiaire entre l' <i>araw</i> et le couscous, ou plat obtenu avec ce produit (cuisson à la vapeur des granules, servies avec un mélange de lait caillé, de lait concentré, de sucre et de muscade).
Ceeb (lire «thieb»)	Riz.
Ceebu jen (lire «thiébou dien»)	Plat national sénégalais à base de riz et de poisson.
Cere basse (lire «thiééré basse»)	Couscous avec une sauce contenant de la pâte d'arachide, de tomates, de niébé, des légumes, du poisson fumé ou de la viande.
Cere kétiakh	Riz au <i>kétiakh</i> (poisson fumé).
Cere mboum	Couscous accompagné d'une sauce épaisse à base de feuilles de <i>nébeday</i> , de choux ou de niébé, de poisson fumé et frais, d'oignon et de pâte d'arachide.
Cere sim	Plat de couscous – le plus simple – avec une sauce à base de poisson frais, de poisson fumé ou de viande, préparée avec de l'huile d'arachide, des légumes et du concentré de tomates.
Cere yapp	Riz à la viande.
Cere	Couscous de mil.
Couscous	Produit issu du roulage de la farine humidifiée en grains de très petite taille ou plat utilisant ce produit. Le couscous de mil est appelé <i>ceré</i> en wolof.
Daxin (lire «darin»)	Plat proche du <i>mbaxal</i> , mais contenant de la pâte ou de la poudre d'arachide.
Décorticage	Opération consistant à enlever les enveloppes de la graine (son).
Ditakh (lire «ditar»)	Fruit du <i>Detarium senegalensis</i> (arbre fruitier forestier).
Domoda	Sauce un peu épaisse (avec de la farine de blé) avec du concentré de tomate, de l'huile d'arachide et des légumes, servie avec du riz blanc.
Fondé	Bouillie à base de granules (<i>araw</i>) plus consistante que le <i>rouy</i> . Avec du lait caillé ou du citron, elle est plutôt réservée au petit déjeuner.
Fonio	Céréale (<i>Digitaria elixis</i> , <i>Brachiara deflexa</i>) dont les grains sont de très petite taille.

Gar	Plat proche du <i>daxin</i> , mais le riz est remplacé par du <i>sanqal</i> .
Gargotte, gargotière	Petit restaurant populaire, tenancière de ce restaurant.
Guedj	Poisson fermenté séché.
Jaboot	Famille.
Jen	Poisson.
Juka	Plat à base de fonio.
Ketiakh (lire «ketiar»)	Poisson fumé.
Korilé	Fête musulmane qui marque la fin du Ramadan (période de jeûne).
Laax calhan (lire «lar liaran»)	<i>Sanqal</i> avec une sauce de légumes, tamarin, bissap, poisson sec et fumé, arachide pilée et poisson frais ou viande.
Laax ngourban	<i>Sanqal</i> avec de l'arachide crue et du bissap.
Laax	Bouillie à base de granules (<i>araw</i>) ou de <i>sanqal</i> , plus consistante que le <i>fondé</i> .
Laaxu neteri	<i>Laax</i> servi avec un mélange liquide appelé <i>neteri</i> constitué de jus de bouy pilé et de pâte d'arachide.
Mad	Fruit du <i>Saba senegalensis</i> (arbre fruitier forestier).
Mafé	Sauce épaisse à base de pâte d'arachide, de concentré de tomates et de légumes servie avec du riz blanc.
Mbaxal (lire «mbaralo»)	Riz d'aspect pâteux, préparé avec peu d'huile, des légumes, du poisson fumé ou de la viande.
Mboq	Maïs.
Mbouraké	Couscous sec en poudre additionné d'arachide pilée et sucrée.
Mouture	Opération consistant à réduire le grain en farine.
Naari cin (lire «gniari tin»)	Littéralement «deux marmites», terme utilisé pour désigner les plats à base de riz blanc et de sauce (cuits séparément dans deux marmites) par opposition à « <i>bea cin</i> » («une marmite»).
Nakk	Grains cuits à la vapeur et sucrés et agglomérés en boules ou galettes.
Nététou	Graines de <i>néré</i> (<i>Parkia biglobosa</i>) cuites et fermentées, utilisées comme condiment.
Ngalakh	Plat proche du <i>cakry</i> , mais le lait est remplacé par un mélange liquide appelé <i>neteri</i> constitué de jus de bouy pilé et de pâte d'arachide.
Ngēmb	<i>Araw</i> cuit à la vapeur servi avec une sauce « <i>thiou</i> » (à base d'oignons, de concentré de tomates et d'huile d'arachide).
Ngurban ou Gar	Plat proche du <i>daxin</i> où le riz est remplacé par du <i>sanqal</i> .
Niakatang	Riz blanc sans sauce.
Niébé	Légumineuse (haricot) souvent considérée comme faisant partie des céréales locales au Sénégal.
Nieleng	<i>Sanqal</i> cuit à la vapeur avec une sauce avec de la pâte d'arachide (comme le <i>mafé</i>).
Nofloye (ou Nopal)	Reposant.
Pain riche	Pain à base de farines composées (blé-mil). Ce terme est souvent utilisé pour désigner également les autres pains à base de farine composée (niébé ou maïs et blé).

Panel	Échantillon représentatif d'une population que l'on souhaite étudier, interrogé à intervalles réguliers.
Produits roulés	Produits issus du roulage de la farine humidifiée en grains de taille plus ou moins grande (<i>couscous, cakry, araw</i>).
Produits secs	Produits à taux d'humidité faible (inférieur à 12 %) permettant une conservation prolongée.
Pull	Désigne les techniques de promotion qui tirent le consommateur vers le produit.
Push	Désigne les techniques de promotion qui poussent le produit vers le consommateur.
Ramadan	Jeûne musulman.
Reew mi	Mon pays.
Rouy	Bouillie liquide préparée avec la farine délayée dans de l'eau, puis sucrée avec ou sans lait caillé ou lait concentré, plutôt réservée aux enfants, aux femmes allaitantes, aux malades.
Saf sellë	Bon (au goût) et hygiénique.
Sakkan	Économique.
Sanglé	<i>laax</i> .
Sonqal	Semoule (fine brisure) de mil.
Soufoukhou	Sauce similaire au <i>mafé</i> avec en plus du <i>gombo</i> donnant un aspect plus gluant, toujours préparée avec du poisson, servie avec du riz blanc.
Soungoul	Farine de mil.
Sousseul	Couscous cuit avec de l'arachide pilée et du sucre. Produit compact découpé en carré.
Supukandj (lire «soupe kandia»)	Sauce à base de <i>gombo</i> (gluante), d'huile de palme et de quelques légumes servie avec du riz blanc.
Tabaski ou Aïd el Kébir	Fête musulmane, jour du sacrifice du mouton.
Tamkharit	Premier jour de l'an musulman.
Tangana	Lieu de restauration dans la rue (local aménagé ou petite table et bancs sur les trottoirs) proposant du pain et du café au lait le matin et des brochettes, sandwiches et soupes le soir.
Thiou	Sauce à base d'oignons et de concentré de tomates, préparée avec de l'huile d'arachide ou de palme (<i>thiou tir</i>), servie avec du riz blanc.
Too	Plats à base de pâte obtenue par cuisson de la farine de mil, de sorgho ou de maïs, additionnée d'eau.
Transformation primaire	Opérations de transformation des grains bruts en farine, semoule ou brisures.
Transformation secondaire	Opérations de transformation de la farine en produits finis ou semi finis (<i>couscous, araw, beignets...</i>).
Yapp	Viande.
Yassa	Sauce acidulée (citron) préparée avec beaucoup d'oignons, du poisson ou de la viande, servie avec du riz blanc.
Wolof	Une des langues nationales sénégalaises, parlée par une majorité de la population.

SIGLES ET ACRONYMES

ACA	Association conseil pour l'action.
ACEP	Alliance de crédit et d'épargne pour la production (ex. Agence de crédit aux entreprises privées).
ACG Afrique	Associated Consultants Group Afrique.
AFD	Agence française de développement.
AFRES	Association des femmes restauratrices du Sénégal.
AGETIP	Agence d'exécution des travaux d'intérêt public.
ASDEC	Association sénégalaise de défense des consommateurs et de l'environnement.
BDM	Biscuiterie de Médina.
BPC	Bureau panafricain de communication.
CCIA	Chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture.
CEAS-ATESTA	Centre écologique Albert Schweitzer - Atelier énergie solaire et technologies appropriées.
CEC	Caisse d'épargne et de crédit.
CEE	Communauté économique européenne.
CIDOP	Centre d'information et de documentation publicitaire.
CISS	Comité inter-États de lutte contre la sécheresse au Sahel.
CIRAD-SAR	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement, département des systèmes agro-alimentaires et ruraux.
CNCAS	Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal.
CNRA	Centre national de recherche agronomique.
CNTS	Confédération nationale des travailleurs du Sénégal.
CRETEF	Centre régional d'enseignement technique féminin.
CRDI	Centre de recherche pour le développement international.
CSA	Commissariat à la sécurité alimentaire.
DA	Direction de l'Agriculture.
DCE	Délégation de la communauté européenne.
DDI	Direction de la Dette et des Investissements.
DPS	Direction de la Prévision et de la Statistique.
ENDA-GRAF	Environnement et développement - groupes de recherche action formation
ESAM	Enquête sénégalaise auprès des ménages.
ESP	École supérieure polytechnique.
ESP	Enquête sur les priorités.
FAC	Fonds d'aide et de coopération (France).
FAS	Fédération des associations féminines du Sénégal.
FAO	Fonds des Nations-unies pour l'agriculture et l'alimentation.
FCCA	Fonds commun de contrepartie de l'aide alimentaire.

FOR	Fonds de roulement.
FED PAM	Fonds européen de développement petites et moyennes entreprises.
FIDAK	Foire internationale de Dakar.
FPE	Fonds de promotion économique.
FSP	Fondation pour le secteur privé
GIE TCL	Groupement d'intérêt économique des transformateurs de céréales locales.
GRET	Groupe de recherches et d'échanges technologiques.
IRIS	Institut de recherches et d'investigations par sondages.
ISCOS	Istituto Sindacale per la Cooperazione allo Sviluppo (Institut Syndical pour la coopération au développement).
ISRA	Institut sénégalais de recherche agricole.
ITA	Institut de technologie alimentaire.
LAE-ESP	Laboratoire d'analyses et d'essais-École supérieure polytechnique.
ONG	Organisation non gouvernementale.
PAM	Programme alimentaire mondial.
PAMEC	Projet artisans métal et cuir.
PLV	Publicité sur les lieux de vente.
PMI	Petite et moyenne industrie.
PNC	Programme de nutrition communautaire.
PNUD	Programme des Nations-unies pour le développement.
PPAM	Projet de promotion des artisans métal.
PPCL	Programme de promotion des céréales locales.
PROCELOS	Programme de promotion des produits locaux au Sahel.
PSS	Produits transformés secs en sachets.
PUBLISEN	Agence sénégalaise de publicité.
ROCAFREM	Réseau Ouest et Centre africain sur le mil.
SIAGRO	Salon international de l'agroalimentaire.
SIM	Système d'informations des marchés.
SISMAR	Société industrielle sahélienne de matériel agricole et de représentation.
SODEFITEX	Société de développement des fibres textiles.
TPCL	Transformation et promotion des céréales locales.
Tsi	Transformation semi-industrielle.
UE	Union européenne.
UNCO	Union nationale des coopératives ouvrières.
USAID	Agence américaine d'aide au développement.

BIBLIOGRAPHIE

- ACC. Afrique, *Étude du potentiel des ventes dans les villes secondaires*, TPCI/FCCAA, 1995.
- ACC. Afrique, *Comptes-rendus de suivi et conseil en gestion*, PPCI/UE, 1997 et 1998.
- ARDILLY P., *Les techniques de sondage*, Technip, 1993.
- Association Bois de feu, Direction de l'Énergie, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat, *Économie de bois de feu dans le secteur de la restauration populaire à Dakar*, Avril 1992, 27 p. + annexes.
- AUDIGIER G., *Les études marketing, Marketing et action commerciale, Communication et publicité*, Éd. CLEI.
- AURELLE B., MONDANEL F., *L'industrie agroalimentaire au Sénégal (hors pêche et boisson)*, Direction des Relations économiques extérieures, Poste d'expansion économique, Dakar, Août 1997, 80p.
- AZOULAY G., DILLON J.-C., *La sécurité alimentaire en Afrique, manuel d'analyse et d'élaboration des stratégies*, ACCI, Karthala, Paris 1993.
- BERNADET J.-P., BOUCHEZ A., *Précis de marketing*, S. Pihier, Nathan, 1996.
- BERZ H., *Riz local et riz importé en Afrique : les déterminants de la compétitivité*, Thèse de l'École des hautes études en sciences sociales, 1996.
- BPC, *Comptes-rendus d'activités*, PPCI, UE, Dakar 1997, 1998.
- BROCHAND et LENDREVE, *Publicitor*, Éd. Dalloz, 1991.
- BOLLINGER D., *La transformation industrielle du mil, étude de motivation et enquête par sondage auprès des Dakarais*, CEGOS IDEI, 1988.
- BOZUNG M. (GRET), LE BISSENAS A. (IRAM), *Appui au financement des micro et petites entreprises en Afrique, comparaison, analyses et perspectives*, Ministère des Affaires étrangères, Coopération et francophonie, Paris, 1998.
- BRESOLLETTE V. et LAIDIN C., *Les produits transformés secs du maïs : quelle insertion dans la filière des céréales ?* Mémoire de fin d'études ENSAA Dijon, 66 p. + annexes, Juin 1993.
- BRICAS N., *Innovation et adaptation des technologies pour l'industrialisation des pays africains, cas de la transformation du mil et sorgho*, ENSIA, ALTERSIM, Massy, France, 1982.
- BRICAS N., *Dynamique et rôle de l'artisanat alimentaire à Dakar*, ALTERSIM, ENSIA, Gret, Massy, France, 1984.
- BRICAS N., *Première caractérisation des régimes alimentaires du sous-espace Ouest et analyse du comportement des consommateurs*, PROCELOS, CIRAD, décembre 1990, 14 p.
- BRICAS N., *Cadre conceptuel et méthodologique pour l'analyse de la consommation urbaine en Afrique*, série Urbanisation, alimentation et filières vivrières, FAO, CIRAD, 1999.
- BROUTIN C., LAURA P., *Artisanat alimentaire et bois de feu*, ARI, ALTERSIM, Paris, Décembre 1992.
- BROUTIN C., SOKONA K., *La transformation artisanale et semi-industrielle des céréales sèches (mil, maïs, sorgho) au Sénégal, tome I : Étude-diagnostic et proposition d'actions et tome II : Annexes*, Enda-graf, Gret, FCCAA, Dakar, 1993.
- BROUTIN C., SOKONA K., KAMARA T., *Les ateliers de mouture à Dakar, synthèse des résultats d'enquêtes*, Enda-graf, FCCAA, 19 p. + annexes, 1993.
- BROUTIN C., SOKONA K., *Proposition de stratégie d'intervention sur la transformation artisanale et semi-industrielle des céréales sèches*, Enda-graf, FCCAA, 1993.
- BROUTIN C., *Paysage des entreprises agroalimentaires au Sénégal*, Gret, Dakar, Janvier 1995.
- BROUTIN C., SOKONA K., *Transformer et promouvoir les céréales locales au Sénégal, diagnostic et propositions d'actions*, Tomes I, II, III, Enda-graf, Gret, FCCAA, 1993.

- BROUIN C., TOURÉ B., *La mécanisation des opérations de transformation au Sénégal*, in «Bull. du réseau TPA», 1995.
- BROUIN C., TOURÉ B., *Un programme d'appui tout azimut aux céréales*, in «Bulletin du réseau TPA», 1995.
- BROUIN C., K. SOKONA, TOURÉ B., *Besoins et offres de formation dans l'artisanat alimentaire*, Enda-graf, Bir Sénégal, Dakar, Janvier 1996.
- BROUIN C., DIOP A., NDIAYE O., K.SOKONA, TOURÉ B., *Plans et stratégie de développement d'unités de transformation des céréales et du niébé au Sénégal, Acc. Afrique*, Enda-graf, Gret, Ius, Programme cadre II «Développement du secteur privé et promotion de l'emploi», PNUD Dakar, 137 p. + annexes, Avril 1996.
- BROUIN C., *Synthèse des activités du Prc2 de l'Union européenne*, Assistance technique Gret, Juillet 1998.
- BUCKNALL J.-G., LIVINGSTONE R., KAGDO Douglas Brown (ISI), *Analyse du secteur agricole au Sénégal : une mise à jour*, USAID, 1988.
- BVA Afrique, *Résultats Omniplus 1991*, FCCAA, Avril 1991.
- CATHÉLAT B. et CATHÉLAT M., *Panorama des styles de vie 1960-1990*, Éditions d'organisation, 1991.
- CHAURMÉ M., GERDOIN-REUILLE A., MASSE RAMBAULT M., *Villes et consommation, la consommation dans les rues*, CIE.
- CIRAD, *Les premiers effets de la dévaluation sur les filières riz irrigué au Sahel (Sénégal, Mali, Niger), rapport de synthèse*, Ministère de la Coopération, Paris, 1995, 41p.
- CIRAD, FSA-UNB, *Production et valorisation du maïs à l'échelon villageois en Afrique de l'Ouest*, Actes du séminaire «Maïs prospère», 25-28 janvier 1994, Cotonou, Bénin, FAO, Éditions CIRAD, Montpellier, France.
- Commission européenne, Direction générale du Développement, Unité de sécurité et d'aide alimentaire, *Stratégie communautaire de sécurité alimentaire et pays ACP*, Bruxelles, 1998.
- CONCOFFR, SAED, *La production de riz dans la vallée du fleuve Sénégal : historique et perspectives*, Comité national de concertation sur la filière riz local, Sénégal, Avril 1998.
- CORCOS, M., *Réussir vos réunions commerciales*, Éd. Dunod, 1993.
- CSA-SIA, *Relevés des prix des céréales de 1985-1995*, Primature, Secrétariat général du Gouvernement, Dakar, 1998.
- DESFOUR C., *Gestion commerciale, commercialiser, mercatique et action commerciale*, Foucher, 1998.
- DIAGANA B., GAYE M. (ISRA-PASE), KELLY V. (MSU-USA), *Filières céréales sèches et arachide dans le bassin arachidier*, Atelier de restitution «Impact de la dévaluation du franc CFA sur les revenus et la sécurité alimentaire au Sénégal», 23 février 1996, PRISAS, ISRA, CISS.
- DIMOHÉ S., *Séminaire d'évaluation des tests de la machine à fonio*, Avr, Mars 1997.
- DIMOHÉ L., *Alimentations, traditions et développements en Afrique intertropicale : quelles stratégies alimentaires pour l'Afrique ? Quelques réflexions*, pp. 266, 271, Harmattan.
- DIONE K., TOURÉ B., BROUIN C., *Vente de produits céréaliers artisanaux à Dakar*, Enda-graf, Gret, FCCAA, 1994.
- DIOP N., *Consommation : le pain de la veille fait recette*, in «Walladjiri», 19 mars 1996.
- DIOP S. (sous la direction de), *Transformation industrielle des céréales locales, test du prix du sankhal et du soungouf*, CIDOP, FCCAA, Dakar, 1988.
- DIOUR M., *Fabrication de biscuits secs à base de farines composées*. Communication à la session sur «Technologies de transformation des produits alimentaires de base en Afrique». Em, Acct, IIA, Dakar, 17 au 25 juin 1991.
- Direction de l'Agriculture, DISA, *Statistiques agricoles*.
- Direction de la Prévision et de la Statistique, Direction de l'Artisanat, *Recensement national des unités de production artisanales au Sénégal*, 1992.
- Direction de la Prévision et de la Statistique, *Enquête sur les priorités*, Septembre 1991, Janvier 1992.
- Direction de la Prévision et de la Statistique, *Enquête sénégalaise auprès des ménages (ESM), 1994-1995 : la consommation, les dépenses, les activités. Rapport de synthèse*, Dakar, Octobre 1997.
- DUBOIS : *Pratique et fondements du marketing*, Éd. Economica, 1995.

- DUDEZ P., *Le séchage solaire à petite échelle des fruits et légumes, expériences et procédés*, Série «Guides pratiques», GREI, Ministère de la coopération, IRPF, Paris, 1996.
- DURUFLÉ G., *Le Sénégal peut-il sortir de la crise ? Douze ans d'ajustement structurel*, Karthala, Paris, 1994.
- FALL F., NDIAYE A.-M., *Élaboration d'une méthodologie de coût modique pour déterminer le comportement alimentaire des élèves au Sénégal*, ORANA, 1991, 36 p.
- FAO, *Le sorgho et les mils dans la nutrition humaine*, Collection «Alimentation et nutrition» n°27, FAO, Rome, Italie, 1995.
- FISHER M., *Le comportement du consommateur*, Éd. Dalloz, 1996.
- FRANÇOIS M., *Du Grain à la farine*, CIA, Ministère français de la Coopération, Éditions du Gret, coll. «Le point sur», Paris 1988.
- FREUD C., FREUD E., RICHARD J., THIEVENIN P. (CIRAD), *La crise de l'arachide au Sénégal : un bilan diagnostic*, Commission européenne, 1997.
- FROMEN, *L'alimentation de l'enfant après le sevrage : nature, composition, relation avec l'état nutritionnel*, Programme ORANA, ORSTOM, 1982.
- Development Research's Network (DRN), SC, IRAM, SIC, *Étude préparatoire à la construction d'un marché, étude nationale Sénégal*, Commission européenne, DG VII, Octobre 1995, 65 p.
- Développement Research's Network (DRN), IRAM, *Étude préparatoire à la construction d'un marché, rapport de synthèse I*, Commission Européenne, DG VII, Octobre 1995.
- ELLIS S., FAURE Y.-A., *Entreprise et entrepreneurs africains*, Karthala, ORSTOM, Paris, 1995
- GIE «Opération Mil», *Rapport de fin de mission*, FCCAA, Dakar, Février 1991.
- GIRAUD B., *Rapport d'activités du PpCI 1 (1996-1997)*, ADE, PpCI, Ue, Juillet 1997.
- GIRAUD B., *Étude bibliographique sur la filière mil au Sénégal (analyse de la documentation et liste des documents)*, PpCI, 1998.
- GREI, *La dynamique des micro, petites et moyennes entreprises et leurs dispositifs d'appui*, 1995.
- GREI, *La production de farines infantiles, expériences et procédés*, Collection «Guide Pratique», Gret, Ministère de la Coopération, Comité français pour l'UNICEF, CIA, Paris, 1994.
- GREI, *Dossiers d'information sur la transformation des produits (filière «céréales», «fruits» et «produits haléutiques») pour les petites entreprises en Afrique de l'Ouest, fabricants d'équipements, structures d'appui, fiches études de cas d'entreprises*, CIA (à paraître).
- GRIFFON M., *Prix, produits, acteurs*, Éd. Karthala, 1999.
- IRIS, *Enquêtes panels consommateurs mil*, IRIS, TPCL, FCCAA, 1992, 1995.
- IRIS, *Enquêtes panels distributeurs mil*, IRIS, TPCL, FCCAA, 1992, 1995.
- IRIS, *Identification du secteur de la boulangerie à Dakar et Thiès*, TPCL, FCCAA, 1995.
- IRIS, *Étude diagnostic du marketing et de la promotion des produits manufacturés issus de la transformation des céréales locales*, FCCAA, Mai 1993, 77 p.
- IRIS, *Résultats des enquêtes, panels distributeurs mil*, PpCI, Ue, 1996, 1998.
- IRIS, *Identification du secteur de la boulangerie à Dakar*, IRIS, PpCI, Ue, Janvier 1998.
- IRIS, *Identification des ateliers de mouture à Dakar*, IRIS, PpCI, Ue, Janvier 1998.
- IRIS, *Résultats des enquêtes mensuelles auprès d'un panel de boulangeries et d'un panel d'ateliers de mouture à Dakar*, PpCI, Ue, 1998, 1999.
- JACOBNIK, *Pratique de la veille technologique*, Éd. d'organisation, 1990.
- JALLAIS, ORSONI, FADJ, *Le marketing dans le commerce de détail*, Éd. Vuibert, 1994.

- KÉBE M., GAYE M., DEME M., NDIHIE C.-M., FALL A., DIENE, N. (BAME UDS), *Étude de l'impact de la dévaluation du franc CFA sur les revenus et la sécurité alimentaire au Sénégal*, CILSS, 1995.
- KÉBE M. (sous la direction de), *Le conseil en management, guide pour la profession*, Bit, Genève, 1998.
- KOTLER et DUBOIS, *Marketing management*, Publi-union, 1997.
- KIT, *Production à petite échelle des farines composées. Développement d'entreprises*. Institut Royal des Tropiques, Amsterdam, 1993.
- LIJ/ESP, *Comptes rendus du suivi des entreprises*, Prci, Uic, 1997, 1998, 1999.
- LAGRANGE L., *La commercialisation des produits agricoles et alimentaires, techniques et documentation*, Lavoisier, 1995.
- LEDUC R, *Comment lancer un produit nouveau ?*, Dunod, 1972.
- LE MAROIS H., *L'ABC du créateur d'entreprise*, Éd. Espace, 1989.
- LINDON, *Mercator*, Éd. Dalloz, 1991.
- Louis Berger International, *Étude de l'approvisionnement en mil au Sénégal*, USAID, 1986.
- LUBELL H. (CES), *Impact de la dévaluation du franc CFA sur l'économie sénégalaise : synthèse des études*, USAID, 1995.
- MAINGUY C., *L'Afrique peut elle être compétitive ?* Karthala, 1999.
- MARTINET B. et RIBAUD J.-M., *La veille technologique*, Éd. d'organisation, 1989.
- Mayoro Wade (Cabinet), *Étude de l'harmonisation des intervention du secteur céréalier phase 1, Partie 1 : analyse du secteur céréalier*, 1991.
- MÉRIEUX B., *Gestion commerciale : négocier, les techniques de la vente*.
- Ministère du Plan et de la Coopération, Ministère du Développement industriel et de l'Artisanat, *Réunion sectorielle sur l'industrie*, Vienne, Décembre 1987.
- Ministère de l'Agriculture, *Plan d'investissement du secteur agricole 1995-2000 : programme d'amélioration de la sécurité alimentaire, programme d'amélioration des revenus en milieu rural, programme de préservation des ressources naturelles, de l'environnement et de la production agricole*.
- MINTZBERG, *Le pouvoir dans les organisations*, Éd. Interéditions, 1991.
- MOUKAM N., *Diagnostic d'une PME, concept, méthodologie, cas pratiques*, Agro PME, Cameroun, 1995.
- Naudet, *Trouver des problèmes aux solutions*, OCDE, 1998.
- NIANE T.-A., MBENGUE A., FALL E., *Étude sur les secteurs porteurs de croissance de l'artisanat au Sénégal*, Programme Cadre II, PNUD, Bit, Octobre 1995.
- NDIAYE S., PEDELAHORE Ph., *Premiers éléments de diagnostic de la filière maïs, rapport provisoire SODEHTEX*, Tambacounda, Novembre 1995.
- NDIAYE L., *Le secteur de l'informel «moderne» du Sénégal*. USAID, août 1990, 140 p.
- NDIAYE B M, *Malgré la dévaluation timide, modification des habitudes alimentaires*, Article de synthèse sur les travaux du Pr Kossi Tenon in «Le Soleil» du 4 octobre 1996.
- NDIYONE E.-S., *Dynamique urbaine d'une société en grappe*, Enda, Dakar, 1987.
- NDIYONE E.-S., *Le don et le recours*, Enda, Dakar, 1992.
- NUCCA, *Précis technique sur les farines composées : application des techniques existantes*, Commission économique pour l'Afrique, Addis Abeba, 1985.
- O'DEYE M., BRICAS N., *À propos de l'évolution des styles alimentaires à Dakar*, in «Nourrir les villes», L'Harmattan, Paris p. 175 à 195, Paris, 1995.
- PORTER M., *L'avantage concurrentiel*, Éd. Interéditions, 1992.

- ROCHEFORT, *Le nouveau consommateur*, Éd. Odile Jacob, 1997.
- ROUX BENOÎTE J., *La fonction vente : objectif, chiffre d'affaires*, Les presses du management, 1991.
- RAIMU, *Les questions qui font vendre*, Éd. d'organisation, 1994.
- RAMLISON M., *Étude sur la mesure des niveaux de vie, document de travail n° 122 : comparaison de la pauvreté et méthodes*, Banque mondiale, p. 23-31.
- Réseau TPA, *La promotion des céréales africaines*, in «Bulletin d'information n°10», Gret, Ministère de la Coopération, France, Juillet 1995.
- Réseau TPA, *Échanger les savoir-faire*, in «Bulletin d'information n°12», Gret, Ministère de la Coopération, France, Décembre 1996.
- Réseau TPA, *Les programmes d'appui aux entreprises*, in «Bulletin d'information n° 13», Gret, Ministère de la Coopération, France, Mai 1997.
- Réseau TPA, *Le séchage des produits alimentaires à haute teneur en eau*, Bulletin d'information, numéro spécial, Gret, Ministère de la Coopération, France, Novembre 1997.
- Réseau TPA, *Les emballages alimentaires*, in «Bulletin d'information n°16», Gret, Ministère de la Coopération, France, Mars 1998.
- Réseau TPA, *Les farines infantiles*, in «Bulletin d'information n°17», Gret, Ministère de la Coopération, France, Mai 1998.
- SACO, *Inventaires des unités de production : les décortiqueurs à riz et les moulins à céréales dans la vallée du fleuve Sénégal*, Sénégal, Novembre 1996.
- SACO, CIRAD, *Les rizeries de la vallée du fleuve Sénégal*, 1995.
- SAMR C., LO A., *Manuel du créateur d'entreprise*, AMCO International, CAEE, Dakar, 1998.
- SAUIER D., ODEYÉ M., *Mil, maïs, Sorgho, techniques et alimentation au Sahel*, OCOT, ATERSAM, CISS, Harmattan, Paris, 1989.
- SCOTT G., GRIFFON D., *Prix, produits, acteurs : méthodes pour analyser la commercialisation des produits agricoles dans les pays en développement*, CIRAD, CIR, Karthala, 1998.
- SECK P.-A., *L'approvisionnement et la distribution alimentaire de Dakar, partie 1: étude de cas*, FAO, ISRA, 1996.
- SEYE M. ET DOUDOU SARR NIANG., *Bouffe, quand les fauchés dinent dehors le journal*, in «Le Soleil», 7 et 8 septembre 1996.
- SIM-CSA, *Rapports mensuels des prix des produits transformés dans les principales villes du Sénégal, 1996 à 1999*, PPCI, UE.
- SIC, *La commercialisation des céréales locales au Sénégal, proposition pour améliorer l'approvisionnement des unités semi-industrielles*, PPCI, Novembre 1998.
- SOKONA K., BROUFIN C., *Programme échange de savoir-faire sur les innovations technologiques en agroalimentaire, rapport final*, Enda-graf, CIRAD, FSA, Dakar, Décembre 1995.
- SONED Afrique, *Étude sur les filières agricoles dans la vallée du fleuve Sénégal : volet étude de marché*, Ministère du Développement rural, Février 1988, 244 p.
- SONEPI, *Répertoire des produits et services industriels du Sénégal*, SONEPI, CIRDI, Mai 1991.
- SYRIA, *L'Afrique côté cuisine, regards Africains sur l'alimentation*, Syros, 1994.
- TOURÉ A., *La demande de produits céréaliers transformés à Dakar*, Enda-graf, CIRAD, FCCAA, Septembre 1993, 52 p. + annexes.
- TREILLON R., *Innovations technologiques dans les pays du Sud*, Karthala.
- UNIFEM, *Traitement des céréales*, Manuel de technologie du cycle alimentaire n°3.
- UNIFEM, *Séchage*, Manuel de technologie du cycle alimentaire n°6.

ANNEXES

1. Le programme de promotion des céréales locales
2. Les entreprises suivies par le programme
3. Questionnaire du panel des consommateurs
4. Questionnaire du panel des distributeurs

ANNEXE 1 : LE PROGRAMME DE PROMOTION DES CÉRÉALES LOCALES

1. L'HISTORIQUE DU PROGRAMME

► Une naissance issue de la collaboration entre Enda-graf et le Gret

La construction d'un programme d'appui de cette ampleur et de cette complexité n'est pas le résultat d'une mission d'expertise de courte durée. Elle est le fruit d'une collaboration entre deux institutions aux compétences complémentaires, initiée en 1990 : Enda-graf, l'antenne pour le Sahel et l'Afrique de l'Ouest d'Enda tiers-monde, une organisation internationale basée à Dakar, et le Gret, une ONG française.

Enda-graf développe des méthodes d'appui aux groupes de base et aux populations, en prenant particulièrement en compte les aspects socio-économiques : motivations et logique des porteurs de projets, capacités propres et ressources, approche globale dans l'accompagnement des initiatives et dynamiques.

De son côté, le Gret intervient sur la résolution des contraintes techniques, commerciales et organisationnelles des entreprises de transformation. La rencontre de ces deux savoir-faire complémentaires explique sans doute le caractère innovant des actions entreprises, tant au niveau de l'approche de la filière que des méthodes d'intervention.

Le choix d'intervenir sur la filière des céréales et l'élaboration du programme lui-même se sont dessinés progressivement, de manière itérative, à partir d'une première analyse globale des principales filières de transformation au Sénégal, ainsi que d'actions ponctuelles, notamment sur la filière des boissons traditionnelles. Ces premières interventions ont permis de tester des méthodes et d'initier des collaborations. La filière des céréales locales est vite apparue comme prioritaire car elle constitue un enjeu majeur pour le Sénégal pour l'approvisionnement des villes et la sécurité alimentaire.

► Octobre 1992 : diagnostic de la production à la consommation et proposition d'une stratégie d'intervention sur le secteur de la petite entreprise

Le premier travail mené par Enda-graf et par le Gret a consisté à réaliser une étude diagnostic sur la transformation artisanale et semi-industrielle des céréales sèches (mil, maïs, sorgho) à la demande le Fonds commun de contrepartie de l'aide alimentaire (FCCA). Cet organisme, créé par le gouvernement et les principaux bailleurs de fonds de la coopération bilatérale du Sénégal, avait pour objectif d'appuyer des actions de substitution de l'aide alimentaire.

Au cours de ce diagnostic, l'équipe a analysé la production en céréales, les caractéristiques des différents secteurs de la transformation, les projets d'intervention existants, la consommation et ses déterminants. Il a notamment mis en évidence un secteur nouveau particulièrement innovant et dynamique : le secteur «semi-industriel», constitué de petites entreprises à mi-chemin entre le secteur artisanal et le secteur industriel.

En novembre 1993, cette étude débouche sur une stratégie d'intervention sur la filière artisanale et semi-industrielle proposée au FCCA. Elle se base sur le pilotage des filières par l'aval et sur une mise en œuvre par un groupe de consultants et d'opérateurs locaux. Elle a pour objectifs de lever les contraintes à la consommation des céréales locales en s'appuyant en premier lieu sur les petites unités de transformation et, dans une moindre mesure, sur le secteur artisanal.

► Décembre 1994 : phase test d'un an sur le secteur semi-industriel

De décembre 1994 à novembre 1995 débute le programme «Transformation et promotion des céréales locales au Sénégal» (Trct), phase pilote d'un an financée à hauteur de 300 millions de francs CFA par le FCCA. Elle est axée sur l'appui à la petite entreprise semi-industrielle et complète les actions engagées auparavant par cet organisme sur le secteur industriel – appui à la production et à la commercialisation de la farine et de la semoule de mil *Jaabot* par les Moulins Sentenac. Le secteur artisanal bénéficie également d'actions spécifiques, limitées à l'amélioration et la diffusion des équipements de transformation – notamment pour le décorticage –, actions qui touchent également le secteur semi-industriel.

Le projet associe, dès le départ, un réseau de compétences locales : le bureau d'études Ius pour le conseil commercial et le suivi des panels, l'agence de publicité PUMISEN pour les campagnes de promotion, l'ONG Aca pour l'appui à la gestion, l'Institut de technologie alimentaire (Ita) pour la mise au point de nouveaux équipements et les analyses de produits. Le relais du «Programme de promotion des produits locaux» (Procelos) du Comité

inter-États de lutte contre la sécheresse au Sahel (Cuss) participe à la diffusion de livrets de recettes. Le projet «Promotion des artisans métal et cuir» (PAMEC) s'associe au programme pour la diffusion des équipements de décorticage.

► Novembre 1995 : élargissement des interventions à tous les secteurs de la transformation

À cette période, le FCCAA, qui devait assurer le financement des phases suivantes, est dissous. Le projet intéresse alors la Commission européenne – membre de l'ex-FCCAA – qui demande un diagnostic actualisé sur la filière des céréales locales. Le groupement Enda-graf/Gret réalise ce diagnostic en y impliquant les partenaires du programme Trct, ainsi que des compétences spécifiques du Gret et du Cirao pour bénéficier des expériences d'autres pays d'Afrique Sahélienne.

Ce diagnostic met en évidence quatre points essentiels : la capacité du secteur semi-industriel à développer un marché spécifique; la difficulté du secteur industriel à atteindre les objectifs de vente fixés; l'appartenance d'un secteur porteur constitué d'utilisateurs intermédiaires, les boulangeries et les biscuiteries; enfin, la confirmation de l'importance du secteur artisanal.

De là découle, en juin 1996, le «Programme de promotion des céréales locales» (Ppct), financé par l'Unité d'aide et de sécurité alimentaire de la Commission européenne. Il reprend les principes et les caractéristiques du Trct mais élargit son champ d'actions à deux nouveaux secteurs : la boulangerie et la biscuiterie d'une part, le secteur artisanal d'autre part. Le Ppct est financé à hauteur de 500 000 euros (325 millions de francs CFA). Il s'agit d'un projet pilote d'une année, suivi pour la Commission européenne par un assistant technique du bureau d'études Ane (Belgique).

L'équipe d'Enda-graf, en collaboration avec le Gret, en assure la coordination technique. Le réseau de compétences se constitue : Associated Consultants Group Afrique (Acc Afrique), le Laboratoire d'analyses et d'essais de l'École supérieure polytechnique (Lae-Esp), le Bureau panafricain de communication (Bpc), l'Institut de recherche et d'investigations par sondages (Ius), le Service d'information sur les marchés du Commissariat à la sécurité alimentaire (Sim-Csa).

Après cette phase test d'un an, (juin 1996 à mai 1997), la Commission européenne accorde un financement de 1,5 millions d'euros pour un programme triennal (1997/2000), dans le cadre de «l'aide de substitution à l'aide alimentaire». Sa gestion en est confiée au groupement Gret/Enda-graf sur la base d'un contrat signé localement et financé sur le budget du programme.

L'objectif global du programme est d'accroître la consommation des céréales locales à Dakar, par une meilleure connexion de l'offre en produits transformés à la demande urbaine. Il contribue à l'amélioration de la sécurité alimentaire par la création de revenus ruraux, liés à un accroissement de la demande en céréales locales, et de revenus et d'emplois en milieu urbain par le développement d'activités de transformation des céréales.

Les interventions se concentrent dans les villes de Dakar et Thiès, les deux communes les plus importantes du pays. Elles visent à augmenter la consommation de céréales locales par les populations urbaines à travers le développement d'entreprises privées, industrielles ou artisanales de transformation de ces céréales et la promotion auprès des consommateurs des produits céréaliers. L'accent est mis sur le mil et, dans une moindre mesure, sur le maïs. Le niébé, une légumineuse, fait également partie des produits à promouvoir.

Plus spécifiquement, le programme poursuit cinq objectifs :

- l'accroissement des ventes de pain à base de farines composées (blé-mil, maïs, niébé) et la production à l'échelle industrielle de biscuits à base de céréales locales ;
- la croissance de petites entreprises de transformation commercialisant des produits secs en sachets ;
- le développement des activités de transformation artisanales de céréales ;
- la sensibilisation des populations à la consommation des céréales locales ;
- la mise en place d'un dispositif de suivi et d'évaluation de la consommation.

2. LE DISPOSITIF DE COORDINATION ET DE MISE EN ŒUVRE

► La gestion administrative et financière

Le comité de financement, composé du directeur de l'Agriculture, du chef de la délégation de l'Union européenne et de la direction de la Dette et des Investissements du ministère de l'Économie, des Finances et du Plan (Doi) signe les devis-programmes annuels. Leur exécution est assurée par un opérateur responsable de la gestion administrative et financière. Celle-ci est confiée depuis deux ans au groupement Gret/Enda-graf. Chaque orga-

nisme détache pour cela un agent à mi-temps. Le rôle de l'agent du Gret a évolué au cours des années : appui à la coordination technique en 1995, co-responsable de la gestion (chargée de programme) en 1997/1998, assistance technique au programme et suivi de la sécurité alimentaire en 1998/1999. Le poste de chargée de programme est aujourd'hui assuré par Enda-graf.

► La coordination technique

Enda-graf, en tant que bureau de coordination, assure la responsabilité technique du programme : coordination des intervenants, examen de leurs mémoires financiers et de leurs rapports, secrétariat des réunions du comité de pilotage.

► Le réseau de compétences spécialisées

Enda-graf et le Gret, initiateurs du programme, ont construit progressivement un réseau de compétences en privilégiant quatre principaux critères : expérience dans le domaine, connaissance du partenaire (travail antérieur de l'intervenant), coûts de la prestation et existence des liens entre les consultants. Un bon fonctionnement en réseau suppose une bonne connaissance réciproque, une habitude de travail en commun et une grande disponibilité.

Ainsi, le programme associe des compétences spécialisées en communication (Brc), en comptabilité et gestion (Acc Afrique), en marketing, enquêtes et sondages (Iris) et en animation vers le milieu de l'artisanat (Enda-graf). Le choix de contractualiser avec des opérateurs indépendants plutôt que de constituer une équipe projet est dicté par le souci de renforcer des compétences au sein de structures auxquelles les entrepreneurs pourront faire appel après la fin du projet. Ceci permet aussi de bénéficier de synergies avec d'autres projets (actions de communication, panels, formation des opérateurs, réseaux d'artisans facilement mobilisables).

Au Sénégal, l'offre de services non financiers s'est essentiellement développée pour répondre à une demande des projets et des organismes internationaux et dans une moindre mesure de l'industrie. Le nombre de bureaux d'études et de consultants indépendants s'est accru ces dernières années, en raison de la reconversion d'anciens fonctionnaires qui ont quitté la fonction publique au moment des propositions de départ volontaire et de certains salariés à la suite de la fermeture d'antennes locales de bureaux d'études européens. Le domaine de compétences de ces consultants est très étendu : étude financière, étude de marché, sondages, marketing, publicité, etc. Mais ces bureaux d'études et de consultants ont peu de contacts avec les petites et micro entreprises. Ils ne savent pas toujours répondre à leurs besoins car ils connaissent mal ce secteur et ont tendance à reproduire les méthodes d'appui ou les outils issus de leurs expériences avec les organismes internationaux et la grande industrie. Par ailleurs, les entreprises en question ne sont pas en mesure de dégager les ressources financières nécessaires pour financer cette prestation de conseil.

Le programme fait le relais entre ces entreprises et les consultants. Il facilite le contact, la connaissance réciproque, l'obtention de ressources financières ainsi que l'utilisation et le développement des compétences locales pour répondre aux besoins d'appui et de conseil des entrepreneurs. Indirectement, le programme a des effets sur le secteur de l'appui aux entreprises par l'utilisation et le renforcement des compétences d'organisations locales et la mise au point de démarches de collaboration.

Des conventions sont signées avec différents intervenants pour leur confier la mise en œuvre des actions : le projet «Petites et moyennes entreprises» du Fond européen de développement (FED-PME), la Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal (CNCAS) et la mutuelle des Caisses d'épargne et de crédit (Cec) des femmes de Dakar sont associés au programme pour les aspects relatifs au crédit ; le relais du PROCELLOS intervient pour la promotion de recettes et l'Institut de technologie alimentaire (Ira) pour des actions de recherche.

► Le comité de pilotage

Le comité de pilotage est composé du directeur de l'Agriculture, qui en assure la présidence, du chef de la délégation de la Commission européenne, de l'ordonnateur national du Fed, du responsable de la gestion, du bureau de coordination et des représentants des différents intervenants et partenaires ainsi que des entreprises appuyées par le programme. La tenue régulière des réunions de ce comité – tous les deux mois – permet de résoudre rapidement les problèmes éventuels, en présence de toutes les personnes impliquées. Ceci est particulièrement important pour les opérateurs et contribue à maintenir l'intérêt et la motivation de chacun par rapport au programme.

3. UN RÉSEAU DE COMPÉTENCES LOCALES ET UN FONCTIONNEMENT SOUPLE

Le dispositif de mise en œuvre offre plusieurs avantages : une gestion simple, une bonne coordination des interventions et une implication régulière des différents acteurs.

Le groupement Gret/Enda-graf est responsable de la mise en œuvre des devis-programmes annuels. Il sélectionne les intervenants et, après approbation par les organismes de tutelle, élabore les conventions. Il gère une régie d'avances à partir de laquelle toutes les prestations et dépenses sont payées. La gestion est simplifiée car le projet n'a pas besoin de caisse, ni de personnel. Tous les frais de fonctionnement de la gestion sont inclus dans le contrat liant l'Union européenne et la direction de la Dette et des Investissements à l'opérateur. Ce dispositif permet également de bénéficier du réseau de personnes ressource et des autres compétences de l'opérateur que celles des agents détachés sur le programme.

La coordination technique des interventions assurée par Enda-graf (avec l'appui du Gret les premières années) garantit la cohérence des actions. L'organisation générale du programme permet donc une grande souplesse de fonctionnement, une mobilisation de compétences très diversifiées, une bonne coordination des interventions, une résolution rapide des problèmes rencontrés dans l'exécution des actions, l'application des décisions et les éventuelles réorientations discutées avec l'ensemble des acteurs et intervenants.

ANNEXE 2 : LES ENTREPRISES SUIVIES PAR LE PROGRAMME

PROGRAMME TRANSFORMATION ET PROMOTION DES CÉRÉALES LOCALES (FCAA), 1995

Nom du promoteur	Nom de l'unité (marque)	Lieu	Principaux produits
Mme Bineta Coulibaly	La Vivrière (Wiv)	Dakar	Sorgho de mil, sorgho de mil et de maïs, brisures de maïs, arav, ciakry, cere, brisures et farine de nièbé
M. Sakaria Diallo	Sahel Vila Mil	Dakar	Sorgho de mil, brisures de maïs, arav, cere, farine, mbaoraké
M. Pape Ngagne Dieye	Dinalico Yalla (Nollaye)	Dakar	Sorgho de mil, brisures de maïs, arav, cere
M. Senghane Dioul	Proceloc (Wov Kong)	Dakar	Sorgho et sorgho de mil
M. Mamadou Mara	Jel Jel Thiossane	Bambey	Mil décortiqué, sorgho et sorgho de mil, brisures et farine de maïs
M. Saboum Dia	Promo 2000	Dakar	Arrêt
M. Aly Sall	Les Frères Unis (Nappal Jeeg)	Thiès	Arav, Cere, ciakry, sorgho de mil, brisures de maïs, farine mil, maïs...
Mme Penda Seck	Sencerloc	Dakar	Sorgho, arav, cere
M. Moussa Souané	CO-Aid (Joani Joani)	Dakar	Produits soufflés (Petepetof), sorgho, farine de sevrage (Roy Joani Joani)
M. Mamoudou Sow	AGC (Roy xalef)	Dakar	Farine de sevrage, arav, cere...
M. Navel Thiarn	Gouye Sombel (Wov Kong)	Thiès	Sorgho, sorgho de mil, arav, cere, brisures maïs
M. Alineoune Cissé	MBA Sunngal	Dakar	Sorgho, arav, couscous et ciakry de mil.

PROGRAMME PROMOTION DES CÉRÉALES LOCALES - PHASE TEST (UNION EUROPÉENNE), 1996-1997

Nom du promoteur	Nom de l'unité (marque)	Lieu	Principaux produits céréaliers
Alineoune Cissé	MBA Sunngal	Dakar	Sorgho, arav, ciakry, couscous
Mme Bineta Coulibaly	La Vivrière (Wiv)	Dakar	Sorgho de mil, sorgho de mil et de maïs, brisures de maïs, arav, ciakry, cere, brisures et farine de nièbé
Mme DEME*	Free Work Services	Dakar	couscous, ciakry, arav, sorgho, brisures maïs, laakha liaxar
M. Babacar Dieye*	Oba (Reev mi)	Dakar	Sorgho et farine de mil, brisures et farine de maïs, bouillon en poudre
M. Pape Ngagne Dieye	Nutrisen (Nollaye)	Dakar	Sorgho de mil, brisures de maïs, arav
M. Senghane Dioul	Proceloc (Wov Kong)	Dakar	Sorgho et sorgho de mil et maïs, farine fermentée de nièbé, arav
MM Baïby Fall, Mando Ba*	GIE Delta (Coosan)	Dakar	Sorgho, arav aromatisé
Mme Penda Seck	Sencerloc	Dakar	Sorgho, arav, cere, farine infantile (Nénéloc)
M. Mamadou Sow	AGC (Roy xalef)	Dakar	Farine de sevrage, couscous, arav, ciakry, brisures
Mme Aminata Sow Fofana*	RAS (Yalour)	Dakar	Aliment de sevrage et de complément
M. Aly Diagne*	Moulins Thiès Escalé (Wov Kong)	Thiès	Sorgho et sorgho de mil
M. Aly Sall	Les Frères Unis (Nappal Jeeg)	Thiès	Arav, cere, ciakry, sorgho de mil, brisures de maïs, farine mil, maïs...
M. Massamba Samb*	Moulins marché de Tivaouane (Wov Kong)	Tivaouane	Sorgho et sorgho de mil, arav
M. Navel Thiarn	Gouye Sombel (Wov Kong)	Thiès	Sorgho, sorgho de mil, arav, cere, brisures maïs, farine de nièbé

* Nouvelles entreprises

PROGRAMME DE PROMOTION DES CÉRÉALES LOCALES (UNION EUROPÉENNE), 1997-1998

Nom du promoteur	Unités (marque)	Lieu	Produits
M. Aïtoun Faye	Palindus (Ndeffa)	Dakar	Sanqal de mil, arav
Mme Bineta Coulibaly	La Vivrière (Wivv)	Dakar	Sanqal de mil, soungoul de mil et de maïs, brisures de maïs, arav, ciakry, cere, brisures et farine de nièbé
Mme Deme Aïssatou	Free Work Services Koumba	Dakar	Couscous, ciakry, arav, sanqal, brisures maïs, <i>Laakhu taxan Ray Koumba</i> (farine infantile)
M. Babacar Dièye	OBA (Reew mi)	Dakar	Sanqal et farine de mil, brisures et farine de maïs, bouillon en poudre
M. Pape Ngagne Dièye	Nutrisen (Nollaye)	Dakar	Sanqal de mil, brisures de maïs, arav
M. Senghane Diouf	Proceloc (Wov Kong)	Dakar	Sanqal et soungoul de mil et maïs, farine fermentée de nièbé, arav
M. Maodo Ila	GIE Delta (Cosam)	Dakar	Sanqal, arav aromatisé
M. Papa Talla DIOP*	GIE Ainoumadi (Wov Kong)	Dakar	Arav, cere, ciakry, sanqal de mil, maïs
Mme Seck Penda	Sencerloc	Dakar	Sanqal, arav, cere, farine infantile (Néaflac)
M. Issa Nizar*	TFPA (Extra)	Dakar	sanqal, farine, arav de mil
M. Mamoudou Sow	AGC (Ruy xaleh)	Dakar	Farine de sevrage, couscous, arav, ciakry, brisures
Mme Sow Iinta Diallo*	(Wov Kong)	Dakar	sanqal de mil, farine mil
M. Baidy Fall	GIE Gèstu	Dakar	
Mme Oulèye Diallo Sow*		Dakar	Arav, cere, ciakry, sanqal de mil
M. Ibra Sylla*		Dakar	brisure de maïs, sanqal
M. Aly Sall	Frères unis (Nopal jeeq)	Thiès	Arav, Cere, ciakry, sanqal de mil
M. Amadou Thierno Déme*	UTCL	Fatick	Arav, sanqal et farine de mil
M. Mamadou Ndiaye*	Moulins du Cayor	Thiès	Arav, sanqal et farine de mil
M. Mohamed Seck	VCL (Wov Kong)	Thiès	Arav, Cere, ciakry, sanqal de mil
M. Navel Thiam	Gouye Sombel (Wov Kong)	Thiès	Arav, Cere, ciakry, sanqal de mil

* Nouvelles entreprises

PROGRAMME DE PROMOTION DES CÉRÉALES LOCALES (UNION EUROPÉENNE), 1998-1999

Nom du promoteur	Unités (marques)		Produits
Mme Hneta Conlibaly	La Vivrière (Wivv)	Dakar	Sanqal de mil, soungoul de mil et de maïs, brisures de maïs, arav, ciakry, cere, brisures et farine de niébé
Mme Aïssatou Deme	Free Work Services (Koumba)	Dakar	Couscous, ciakry, arav, sanqal, brisures maïs, loakhu liaxan, ray koumba
M. Babacar Dièye	OBA (Reev m)	Dakar	Sanqal et farine de mil, brisures et farine de maïs, bouillon en poudre
M. Pape Ngagne Dièye	Nutrisen (Nollaye)	Dakar	Sanqal de mil, brisures de maïs, arav, couscous, ciakry (de mil et de maïs)
M. Papa Talla Diop	GIE Aïnoumadi (Wov Kong)	Dakar	Arav, cere, ciakry, sanqal de mil, maïs
Mme Penda Seck	Senecloc	Dakar	Sanqal, arav, cere, farine infantile (Nénéfac)
M. Issa Nizar	TFPA (Extra)	Dakar	Sanqal, farine de mil
M. Mamoudou Sow	AGC (Ray xalef)	Dakar	Farine de sevrage, sanqal, couscous, arav, ciakry, brisures, farine de mil et maïs
Mme Sow Binta Diallo	(Wov Kong)	Dakar	Sanqal de mil, farine mil...
M. Baidy Fall	GIE Gèsta (Wov Kong)	Dakar	Arav, cere, ciakry, sanqal, farine de mil
Mme Oulèye Diallo Sow	(Wov Kong)	Dakar	Arav, cere, ciakry, sanqal de mil
Charles Coulibétouba*	Espérance	Thiès	Sanqal
Mamadou Gouye*	Africa Bakk	Rufisque	Sanqal
Abdourahmane Ndiaye*	CTC (Thiessant)	Thiès	Sanqal
M. Seck*	ESTC	Thiès	Arav, Cere, ciakry, sanqal de mil
M. Aly Sall	Frères unis (Nopal jeeq)	Thiès,	Arav, Cere, ciakry, sanqal de mil
M. Amadou Thierno Dème	UTCL (Nollaye jekk)	Fatick	Arav, sanqal et farine de mil
Mamadou Ndiaye	Moulins du Cayor (Bigoul)	Thiès	Arav, sanqal et farine de mil, arav, ciakry, farine infantile
M. Mohamed Seck	VCL (Wov kong)	Thiès	Arav, cere, ciakry, sanqal de mil, couscous Aicha
M. Navel Thiam	Gouye Sembel (Wov Kong)	Thiès	Arav, cere, ciakry, sanqal de mil

* Nouvelles entreprises

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE DU PANEL DES CONSOMMATEURS

Date :

Code enquêteur : 1 2 3 4 5 6

Code contrôleur : 1 2

N° du ménage : /_/_/_/_/_/

Nom et adresse précise :

Q1 : Avez-vous consommé un plat ou un produit à base de céréales locales au cours de la semaine du au

Oui
Non —> Aller à Q5

Q2 : Parmi les céréales locales et les produits à base de céréales locales suivants, quels sont ceux que vous avez utilisés au cours de la semaine du au ?

(Enquêteur : lire la liste ci-dessous, produit par produit et cocher si le produit a été utilisé dans la période indiquée)

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------|
| 1 - Mil brut | 14 - Mil décortiqué |
| 2 - Sankhal de mil artisanal | 15 - Soungouf de maïs artisanal |
| 3 - Sankhal de mil en sachet | 16 - Soungouf de maïs en sachet |
| 4 - Araw de mil artisanal | 17 - Autres produits artisanaux |
| 5 - Araw de mil en sachet | 18 - Autres produits en sachet |
| 6 - Couscous de mil artisanal | 19 - Biscuit Fatima |
| 7 - Couscous de mil en sachet | 20 - Biscuit Sakan |
| 8 - Soungouf de mil artisanal | 21 - Ruy xalèl |
| 9 - Soungouf de mil en sachet | 22 - Nénéfac |
| 10 - Tiacri de mil en sachet | 23 - Ruy Kumba |
| 11 - Tiacri de mil artisanal | 24 - Aïda bouillon |
| 12 - Brisures de maïs artisanaux | 25 - Pain riche |
| 13 - Brisures de maïs en sachet | |

Q3 : Quel produit de base avez vous utilisé lors de la dernière préparation de plat de céréales locales au cours de la semaine du au ?

- | | |
|-------------------------------|---|
| 1 - Mil brut | 11 - Tiacri de mil artisanal |
| 2 - Sankhal de mil artisanal | 12 - Brisures de maïs artisanaux |
| 3 - Sankhal de mil en sachet | 13 - Brisures de maïs en sachet |
| 4 - Araw de mil artisanal | 14 - Mil décortiqué |
| 5 - Araw de mil en sachet | 15 - Soungouf de maïs artisanal |
| 6 - Couscous de mil artisanal | 16 - Soungouf de maïs en sachet |
| 7 - Couscous de mil en sachet | 17 - Autres produits artisanaux |
| 8 - Soungouf de mil artisanal | 18 - Autres produits en sachet |
| 9 - Soungouf de mil en sachet | 19 - Pas préparé de plats —> Aller à Q5 |
| 10 - Tiacri de mil en sachet | |

Q4 : Quel plat avez vous préparé lors de cette dernière consommation de céréales locales?

.....
.....

Q5 : Depuis 3 ans, diriez-vous que votre consommation de riz a :

- 1 - Stagné
- 2 - Augmenté
- 3 - Diminué
- 4 - N'en consomme pas

Q6: Pourquoi ?

.....
.....

Q7 : Depuis le début de l'année (Janvier 1999), diriez-vous que votre consommation de riz a :

- 1 - Stagné
- 2 - Augmenté
- 3 - Diminué
- 4 - N'en consomme pas

Q8 : Pourquoi ?

.....

.....

Q9 : Depuis 3 ans, diriez-vous que votre consommation de céréales locales a :

- 1 - Stagné
- 2 - Augmenté
- 3 - Diminué
- 4 - N'en consomme pas

Q10 : Pourquoi ?

.....

.....

Q11 : Depuis le début de l'année, diriez-vous que votre consommation de céréales locales a :

- 1 - Stagné
- 2 - Augmenté
- 3 - Diminué
- 4 - N'en consomme pas

Q12 : Pourquoi ?

.....

.....

Q13 : Quel est le plat que vous avez préparé avant-hier à midi ?

- 1 - Plats à base de riz
- 2 - Plats à base de céréales locales
- 3 - Plats de type européens
- 4 - Rien

Q14 : Quel est le plat que vous avez préparé hier à midi ?

- 1 - Plats à base de riz
- 2 - Plats à base de céréales locales
- 3 - Plats de type européens
- 4 - Rien

Q15 : Quel est le plat que vous avez ou vous allez préparer aujourd'hui à midi ?

- 1 - Plats à base de riz
- 2 - Plats à base de céréales locales
- 3 - Plats de type européens
- 4 - Rien

Q16 : Quel est le plat que vous avez préparé avant-hier au dîner ?

- 1 - Plats à base de riz
- 2 - Plats à base de céréales locales
- 3 - Plats de type européens
- 4 - Rien

Q17 : Quel est le plat que vous avez préparé hier au dîner ?

- 1 - Plats à base de riz
- 2 - Plats à base de céréales locales
- 3 - Plats de type européens
- 4 - Rien

Q18 : Quel est le plat que vous allez préparer aujourd'hui au dîner ?

- 1 - Plats à base de riz
- 2 - Plats à base de céréales locales
- 3 - Plats de type européens
- 4 - Rien

Q19 : A quelle fréquence préparez-vous un plat à base de riz à midi?

- 1 - Tous les jours (7 jours de la semaine)
- 2 - Presque tous les jours (5 à 6 jours de la semaine)
- 3 - 2 à 4 jours dans la semaine
- 4 - 1 jour dans la semaine
- 5 - Moins souvent
- 6 - Jamais

Q20 : A quelle fréquence préparez-vous un plat à base de riz le soir?

- 1 - Tous les jours (7 jours de la semaine)
- 2 - Presque tous les jours (5 à 6 jours de la semaine)
- 3 - 2 à 4 jours dans la semaine
- 4 - 1 jour dans la semaine
- 5 - Moins souvent
- 6 - Jamais

Q21 : A quelle fréquence préparez-vous un plat à base de céréales locales à midi ?

- 1 - Tous les jours (7 jours de la semaine)
- 2 - Presque tous les jours (5 à 6 jours de la semaine)
- 3 - 2 à 4 jours dans la semaine
- 4 - 1 jour dans la semaine
- 5 - Moins souvent
- 6 - Jamais

Q22 : A quelle fréquence préparez-vous un plat à base de céréales locales le soir?

- 1 - Tous les jours (7 jours de la semaine)
- 2 - Presque tous les jours (5 à 6 jours de la semaine)
- 3 - 2 à 4 jours dans la semaine
- 4 - 1 jour dans la semaine
- 5 - Moins souvent
- 6 - Jamais

Q23 : Quels sont les produits à base de céréales locales que vous utilisez le plus souvent ?

- 1 - Mil brut
- 2 - Sankhal de mil artisanal
- 3 - Sankhal de mil en sachet
- 4 - Araw de mil artisanal
- 5 - Araw de mil en sachet
- 6 - Couscous de mil artisanal
- 7 - Couscous de mil en sachet
- 8 - Soungoul de mil artisanal
- 9 - Soungoul de mil en sachet
- 10 - Tiacri de mil en sachet
- 11 - Tiacri de mil artisanal
- 12 - Brisures de maïs artisanaux
- 13 - Brisures de maïs en sachet
- 14 - Mil décortiqué
- 15 - Soungoul de maïs artisanal
- 16 - Soungoul de maïs en sachet
- 17 - Autres produits artisanaux
- 18 - Autres produits en sachet
- 19 - Biscuit Fatima
- 20 - Biscuit Sakan
- 21 - Ruy xalèl
- 22 - Nénélac
- 23 - Ruy Kumba
- 24 - Aïda bouillon
- 25 - Pain riche
- 26 - Aucun —> Aller à Q26

Q24 : Actuellement, à quelle fréquence utilise-t-on des céréales locales en sachet dans votre ménage ?

- 1 - Tous les jours (7 jours de la semaine)
- 2 - Presque tous les jours (5 à 6 jours de la semaine)
- 3 - 2 à 4 jours dans la semaine
- 4 - 1 jour dans la semaine
- 5 - Moins souvent
- 6 - Jamais —> Aller à Q26

Q25 : Diriez-vous que, depuis que vous connaissez les céréales locales en sachet :

- 1 - Vous continuez à consommer uniquement les céréales locales traitées de manière artisanale
- 2 - Vous ne consommez plus que les céréales locales en sachet
- 3 - Vous consommez les deux

Q26 : Actuellement, vous arrive-t-il de recevoir dans votre ménage des céréales locales qui vous viennent de vos parents ou amis des régions de l'intérieur ?

- 1 - Oui
- 2 - Non —> Aller à Q31

Q27 : Si oui, à quelle fréquence ?

- | | |
|---------------------------------|-------------------------|
| 1 - Une fois chaque mois | 3 - Tous les deux mois |
| 2 - Plus d'une fois chaque mois | 4 - Tous les trois mois |
| | 5 - Occasionnellement |

Q28 : Quelles sont les céréales locales que vous recevez actuellement de vos parents et amis des régions de l'intérieur ?

- 1 - Mil brut
- 2 - Mil décortiqué
- 3 - Farine de mil (songouf)
- 4 - Mil déjà transformé (couscous, araw, sankhal, tiacri, etc...)
- 5 - Maïs brut
- 6 - Brisures de maïs
- 7 - Autres produits céréales locales

Q29 : S'agit-il de dons, d'achats ou les deux ?

- 1 - Don
- 2 - Achat
- 3 - Les deux

Q30 : Avez-vous reçu des céréales locales de vos parents ou amis des régions au cours 15 derniers jours ?

- 1 - Oui
- 2 - Non

Q31 : Parmi les céréales locales ou les produits contenant des céréales locales que je vais vous citer, quels sont ceux que vous utilisez actuellement tous les jours dans votre ménage ?

- | | |
|--------------------|-----------------------------------|
| 1 - Couscous | 8 - Bouillie (ruy) traditionnelle |
| 2 - Araw | 9 - Ruy Kumba |
| 3 - Tiacri | 10 - Ruy Xalèl |
| 4 - Sankhal | 11 - Nénéfac |
| 5 - Pain riche | 12 - Bouillon Aïda |
| 6 - Biscuit Sakan | 13 - Aucun |
| 7 - Biscuit Fatima | |

Q32 : Parmi les céréales locales ou les produits contenant des céréales locales que je vais vous citer, quels sont ceux que vous utilisez actuellement au moins chaque semaine dans votre ménage ?

- | | |
|--------------------|-----------------------------------|
| 1 - Couscous | 8 - Bouillie (ruy) traditionnelle |
| 2 - Araw | 9 - Ruy Kumba |
| 3 - Tiacri | 10 - Ruy Xalèl |
| 4 - Sankhal | 11 - Nénéfac |
| 5 - Pain riche | 12 - Bouillon Aïda |
| 6 - Biscuit Sakan | 13 - Aucun |
| 7 - Biscuit Fatima | |

Q33 : Dans la période actuelle, quels sont les produits les plus importants pour votre ménage, c'est à dire dont vous ne pouvez pas vous passer ? (Plusieurs réponses possibles)

- | | |
|--------------------|-----------------------------------|
| 1 - Couscous | 8 - Bouillie (ruy) traditionnelle |
| 2 - Araw | 9 - Ruy Kumba |
| 3 - Tiacri | 10 - Ruy Xalèl |
| 4 - Sankhal | 11 - Nénéfac |
| 5 - Pain riche | 12 - Bouillon Aïda |
| 6 - Biscuit Sakan | 13 - Aucun |
| 7 - Biscuit Fatima | |

Q34 : Actuellement avez-vous un stock de mil (un sac ou plus) destiné à la consommation de votre ménage ?

- 1 - Oui
- 2 - Non

Q35 : Avez vous préparé un plat à base de céréales locales à midi dans votre ménage au cours des 30 derniers jours ?

- 1 - Oui
- 2 - Non

Q36 : Actuellement, combien de fois en moyenne préparez-vous un plat de couscous ?

- 1 - Tous les jours (7 jours)
- 2 - 6 jours par semaine
- 3 - 5 jours par semaine
- 4 - 4 jours par semaine
- 5 - 3 jours par semaine
- 6 - 2 jours par semaine
- 7 - 1 jour par semaine
- 8 - Autres : par mois
- 9 - Jamais

Q37 : Si jamais, pourquoi ?

.....

Aller à Q47

Q38 : Entre les deux types de couscous suivants, lequel préférez-vous ?

- 1 - Couscous sec artisanal
- 2 - Couscous sec en sachet
- 3 - Couscous humide
- 4 - N'a pas de préférence

Q39 : Depuis quand avez-vous préparé pour la dernière fois un plat de couscous avec du couscous en sachet ?

- 1 - Moins de 3 jours
- 2 - Entre 3 et 7 jours
- 3 - Plus de 7 jours
- 4 - Jamais

Q40 : Si jamais, pourquoi ?

.....

Aller à Q46

Q41 : Comment trouvez-vous le goût du couscous ?

- 1 - Excellent
- 2 - Bon
- 3 - Ni trop bon, ni trop mauvais
- 4 - Pas bon
- 5 - Pas du tout bon

Q42 : Trouvez-vous ce couscous hygiénique ?

- 1 - Oui
- 2 - Non

Q43 : Trouvez-vous ce couscous économique (saccane) ?

- 1 - Oui
- 2 - Non

Q44 : Quelles autres qualités trouvez-vous à ce couscous ?

.....

Q45 : Quels reproches faites-vous au couscous en sachet ?

.....

Q46 : Lorsque vous prépariez la dernière fois votre plat de couscous, quel est entre les types de couscous suivants celui que vous aviez utilisé ?

- 1 - Couscous produit dans le foyer ou par des proches à partir de l'achat de farine
- 2 - Couscous produit dans le foyer ou par des proches à partir de l'achat de mil brut ou décortiqué
- 3 - Couscous en vrac acheté auprès des femmes dans les marchés ou rues
- 4 - Couscous en sachet
- 5 - Couscous venant hors de Dakar (villages, autres villes)

[Les questions Q36 à Q46 sont ensuite posées pour les autres produits en sachet : sankhal, araw]

Q67 : Actuellement, à quel rythme consommez-vous du pain froment dans votre ménage ?

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| 1 - Tous les jours | 6 - 2 jours par semaine |
| 2 - 6 jours par semaine | 7 - 1 jour par semaine |
| 3 - 5 jours par semaine | 8 - De temps en temps |
| 4 - 4 jours par semaine | 9 - Jamais |
| 5 - 3 jours par semaine | |

Q68 : Actuellement, à quel rythme consommez-vous du pain riche dans votre ménage ?

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1 - Tous les jours | 6 - 2 jours par semaine |
| 2 - 6 jours par semaine | 7 - 1 jour par semaine |
| 3 - 5 jours par semaine | 8 - De temps en temps |
| 4 - 4 jours par semaine | 9 - Jamais → Aller à Q75 |
| 5 - 3 jours par semaine | |

Q69 : Avez-vous des difficultés à avoir du pain riche lorsque vous désirez en consommer ?

- 1 - Oui
- 2 - Non

Q70 : Si oui, lesquelles ?

.....

Q71 : A quel moment consommez-vous du pain riche ?

- | | |
|-----------------------|--------------------------------|
| 1 - Au petit déjeuner | 3 - Le soir, mais pas au dîner |
| 2 - Au dîner | 4 - Autres, à préciser..... |

Q72 : A cette heure là, trouvez-vous toujours du pain riche dans les endroits où vous l'achetez habituellement ?

- 1 - Oui
- 2 - Non

Q73 : Actuellement, pensez-vous avoir augmenté la consommation de pain riche dans votre ménage ?

- 1 - Oui
- 2 - Non
- 3 - NSP

Q74 : Si oui, depuis quand avez-vous constaté cette augmentation ?

- 1 - Moins d'un mois
- 2 - Entre 2 et 3 mois
- 3 - Plus de 3 mois

Q75 : Vous arrive-t-il d'acheter de la farine infantile dans votre ménage ?

- 1 - Oui
- 2 - Non → Aller à Q80

Q76 : Si oui, à quelle fréquence ?

- 1 - Tous les jours (7 jours de la semaine)
- 2 - Presque tous les jours (5 à 6 jours de la semaine)
- 3 - 2 à 4 jours dans la semaine
- 4 - 1 jour dans la semaine
- 5 - Moins souvent

Q77 : Actuellement, quelles sont les farines infantiles que vous achetez ?

- | | |
|---|-----------------------------|
| 1 - Farines traditionnelles (soungoul, etc...) | 4 - Kumba |
| 2 - Ruy xalel | 5 - Cérélac |
| 3 - Nénélac | 6 - Autres, à préciser..... |

Q78 - Où est-ce que vous achetez ces farines infantiles ?

- | | |
|---------------|----------------------------|
| 1 - Marché | 3 - Boutiques de quartier |
| 2 - Pharmacie | 4 - Autres à préciser..... |

Q79 - Quel est selon vous l'endroit le plus indiqué pour vendre de tels produits?

- | | |
|---------------|----------------------------|
| 1 - Marché | 3 - Boutiques de quartier |
| 2 - Pharmacie | 4 - Autres à préciser..... |

Q80 : Avez-vous consommé un plat à base de maïs dans votre ménage au cours des 30 derniers jours ?

- 1 - Oui
2 - Non

Q81 : Avez-vous l'impression que vous consommez de plus en plus du maïs dans votre ménage ?

- 1 - Oui
2 - Non

Q82 : Avez-vous consommé un plat à base de niébé dans votre ménage au cours des 30 derniers jours ?

- 1 - Oui
2 - Non

Q83 : Avez-vous l'impression que vous consommez de plus en plus du niébé dans votre ménage ?

- 1 - Oui
2 - Non

Q84 : Connaissez-vous le fonio ?

- 1 - Oui
2 - Non

Q85 - Si oui, quels reproches faites-vous au fonio ?

.....

.....

CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON

Q86 : CSP du chef de ménage

- | | |
|--|---|
| 1 - Agriculteur, éleveur, pêcheur | 5 - Cadre supérieur, grand commerçant |
| 2 - Artisan, vendeur, petit commerçant | 6 - Cadre retraité |
| 3 - Ouvrier, manœuvre, gens de service | 7 - Chômeur, saisonnier, étudiant, autres retraités |
| 4 - Cadre moyen | |

Q87 : Type de logement

- | | |
|--|----------------------------|
| 1 - Grand standing | 4 - Habitat en dur à étage |
| 2 - Habitat planifié (Sicap, HLM, ...) | 5 - Logement provisoire |
| 3 - Habitat en dur simple | |

Q88 : Taille du ménage

- | | |
|----------------|----------------|
| 1 - Moins de 5 | 3 - 10 à 14 |
| 2 - 5 à 9 | 4 - 15 et plus |

Q89 : Voulez vous préciser votre ethnie ?

- | | |
|----------------------------|---------------------------------|
| 1 - Wolof | 6 - Autres ethnies sénégalaises |
| 2 - Peul/Toucouleur | 7 - Autres ethnies africaines |
| 3 - Sérère | 8 - Non africains |
| 4 - Diola | 9 - Non réponses |
| 5 - Manding/Socé/Sarakholé | |

Q90 : Voulez vous préciser votre âge ?

- | | |
|-----------------|--------------------|
| 1 - 15 à 30 ans | 3 - 41 à 50 ans |
| 2 - 31 à 40 ans | 4 - plus de 51 ans |

Q91 : Qui sait lire et écrire en français dans le ménage ?

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------|
| 1 - Maîtresse de maison | 5 - Domeslique |
| 2 - Chef de ménage | 6 - Autres à préciser..... |
| 3 - Enfants ayant 15 ans et plus | 7 - Aucune |
| 4 - Enfants ayant moins de 15 ans | |

Q92 : Qui lit le journal dans le ménage ?

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| 1 - Maîtresse de maison | 4 - Autres à préciser |
| 2 - Chef de ménage | 5 - Personne |
| 3 - Fils/Filles | |

Q93 : Niveau d'équipement

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| 1 - Radio simple | 10 - Ventilateur |
| 2 - Radio cassette | 11 - Climatiseur |
| 3 - Cuisinière | 12 - Chaîne à musique |
| 4 - TV couleur | 13 - Voiture personnelle |
| 5 - TV noir et blanc | 14 - Frigo |
| 6 - TV5 | 15 - Congélateur |
| 7 - Canal horizon | 16 - Téléphone |
| 8 - Magnétoscope (vidéo caméra ...) | 17 - Couscoussier |
| 9 - Antenne Parabolique | 18 - Aucun |

Q94 : Département

- 1 - Dakar
- 2 - Pikine
- 3 - Rufisque

ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE DU PANEL DES DISTRIBUTEURS

N° - / ___ / ___ / ___ /

Code enquêteur : 1 2 3 4
 Département : 1 - Dakar 2 - Pikine 3 - Rufisque
 Niveau de commerce : 1 - Gros 2 - Détail
 Zone : 1 - Quartier 2 - Marché
 Nom du gérant :
 Adresse :

Q1 - Parmi les céréales locales en sachet et les produits contenant des céréales locales suivants quels sont ceux que vous vendez actuellement dans votre boutique ?

(Enquêteur, regarder les rayons et cocher les produits présents)

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1 - Sankhal de mil | 8 - Aïda bouillon |
| 2 - Araw de mil | 9 - Biscuit Sakan |
| 3 - Couscous de mil | 10 - Biscuit Fatima |
| 4 - Tiacri de mil | 11 - Ruy xalèl |
| 5 - Soungouf de mil | 12 - Nénéfac |
| 6 - Brisures de maïs | 13 - Ruy Kumba |
| 7 - Soungouf de maïs | 14 - Aucun |

Q2 - Pour quelles raisons n'en vendez-vous pas les produits suivants?

(Poser pour les modalités non cochées à Q1)

	Skh	Araw	Cous.	Tiacri	Soung mil	Bris. maïs	Soung maïs	Aïda	Sakan	Fatima	Ruy xalèl	Nénéfac	Ruy Kumba
Faible demande	11	12	13	14	15	16	17	18	19	1 10	1 11	1 12	1 13
Emballage fragile	21	22	23	24	25	26	27	28	29	2 10	2 11	2 12	2 13
Rupture de stock	31	32	33	34	35	36	37	38	39	3 10	3 11	3 12	3 13
Pas bien apprécié	41	42	43	44	45	46	47	48	49	4 10	4 11	4 12	4 13
Mauvaise qualité	51	52	53	54	55	56	57	58	59	5 10	5 11	5 12	5 13
Difficile à trouver	61	62	63	64	65	66	67	68	69	6 10	6 11	6 12	6 13
Marges sont faibles	71	72	73	74	75	76	77	78	79	7 10	7 11	7 12	7 13
Cher	71	72	73	74	75	76	77	78	79	7 10	7 11	7 12	7 13
Ne connaît pas	81	82	83	84	85	86	87	88	89	8 10	8 11	8 12	8 13
Autres	91	92	93	94	95	96	97	98	99	9 10	9 11	9 12	9 13

A ceux qui commercialisent du sankhal

Q3 - Depuis quand avez-vous commencé à commercialiser du sankhal en sachet ?

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| 1 - Moins de trois mois | 3 - Entre 7 et 12 mois |
| 2 - Entre 3 et 6 mois | 4 - Plus d'un an |

Q4 - Commercialisez-vous du sankhal en sachet :

- | | |
|--|-----------------------|
| 1 - En permanence (c'est à dire régulièrement) | 3 - Occasionnellement |
| 2 - Assez souvent, mais pas toujours | |

Q5 - Quelles sont les marques de sankhal en sachet que vous vendez en ce moment ?

(Enquêteur, regarder les rayons et cocher les marques présentes)

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| 1 - Jaboot | 10 - Noffaye |
| 2 - Wow kong | 11 - Biguit (Les moulins du Cayor) |
| 3 - Rewmi (Oba) | 12 - AGC |
| 4 - Sencerloc | 13 - Extra |
| 5 - Kumba (Free Work Services) | 14 - Ndella |
| 6 - Wiiw (Vivrière) | 15 - Coosan (Gie Delta) |
| 7 - Nopal Jeg (Gie Frères unis) | 16 - Gestü |
| 8 - VCL | 17 - Ultracel |
| 9 - ESTC | 18 - Autres, à préciser..... |

Q6 - Au près de qui achetez-vous du sankhal en sachet actuellement ?

(Plusieurs réponses possibles)

- | | |
|---------------------------------|------------------------------------|
| 1 - Grossiste | 4 - Voitures ou vendeurs ambulants |
| 2 - Moulins Sentenac | 5 - Autres à préciser..... |
| 3 - Opérateurs semi-industriels | |

Q7 - Actuellement, à combien vous revient le plus souvent le sachet de sankhal ?

- 1 - F CFA par sachet

Q8 - Combien de sachets de sankhal avez-vous vendu pendant ces 15 derniers jours ?

- 1 - sachets

Q9 - A quel prix vendez-vous le plus souvent le sachet de sankhal actuellement ?

- 1 - F CFA le sachet

Q10 - Quelle marge réalisez-vous en général sur le sachet de sankhal actuellement ?

-F CFA

Q11 - A votre avis, par rapport aux mois antérieurs, la demande de sankhal en sachet actuellement a t-elle :

- 1 - Augmenté
2 - Baissé
3 - Ou est restée constante

Q12 - Avez-vous actuellement des difficultés d'approvisionnement en sankhal ?

- 1 - Oui
2 - Non —> Aller à Q14

Q13 - Si oui, lesquelles ?

.....
.....

Q14 - D'une manière générale que reprochez-vous au sankhal en sachet?

.....
.....

[Les questions Q3 à Q14 sont répétées pour les autres produits en sachets: araw, couscous]

Pour ceux qui vendent des aliments de sevrage (Ruy xalèl, Nénélac, Ruy Kumba)

Q41 - Depuis quand avez-vous commencé à commercialiser de l'aliment de sevrage à base céréales locales?

	Ruy xalèl	Nénélac	Ruy Kumba
Moins de trois mois	11	12	13
Entre 3 et 6 mois	21	22	23
Entre 7 et 12 mois	31	32	33
Plus d'un an	41	42	43

Q42 - Commercialisez-vous de l'aliment de sevrage à base céréales locales:

	Ruy xalèl	Nénélac	Ruy Kumba
En permanence (c'est-à-dire régulièrement)	11	12	13
Assez souvent, mais pas toujours	21	22	23
Occasionnellement	31	32	33

Q43 - Au près de qui achetez-vous de l'aliment de sevrage à base céréales locales?

(Plusieurs réponses possibles)

- | | |
|---------------------------------|------------------------------------|
| 1 - Grossistes | 3 - Voitures ou vendeurs ambulants |
| 2 - Opérateurs semi-industriels | 4 - Autres à préciser..... |

Q44 - Avec quel(s) type(s) de conditionnement, achetez-vous de l'aliment de sevrage à base céréales locales? (Ruy xalèl est vendu en sachet, pot et carton. Nénélac est vendu en sachet et sac. Ruy Kumba est vendu en sachet)

	Ruy xalèl	Nénélac	Ruy Kumba
Sachet	11	12	13
Sac	21	22	23
Pot	31	32	33
Carton	41	42	43

Q45 - Pour chacun de ces conditionnements, combien de fois en moyenne par mois, faites-vous la commande ?

	1 fois	2 fois	3 fois	Plus de 4 fois
Sachet 75 g Ruy xalèl	11	12	13	14
Sachet 350 g Ruy xalèl	21	22	23	24
Pot 400 g Ruy xalèl	31	32	33	34
Carton sachet 75 g Ruy xalèl	41	42	43	44
Carton sachet 350 g Ruy xalèl	51	52	53	54
Carton pot 400 g Ruy xalèl	61	62	63	64
Sachet Nénélac	71	72	73	74
Sac Nénélac	81	82	83	84
Sachet Ruy Kumba	91	92	93	94

Q46 - Combien de sachets, de sacs, pot et/ou carton achetez-vous en moyenne par mois?

- | | |
|---|--|
| 1 - sachets 75 g Ruy xalèl | 5 - cartons sachet 350 g Ruy xalèl |
| 2 - sachets 350 g Ruy xalèl | 6 - cartons pot 400 g Ruy xalèl |
| 3 - pots 400 g Ruy xalèl | 7 - sachets Nénélac |
| 4 - cartons sachet 75 g Ruy xalèl | 8 - sacs Nénélac |
| | 9 - sachet Ruy Kumba |

Q47 : A quel prix achetez-vous le plus souvent le sachet, le sac, le pot et/ou le carton ?

- | | |
|--|---|
| 1 - F CFA / sachet 75 g Ruy xalèl | 5 - F CFA / carton sachet 350 g Ruy xalèl |
| 2 - F CFA / sachet 350 g Ruy xalèl | 6 - F CFA / carton pot 400 g Ruy xalèl |
| 3 - F CFA / pot 400 g Ruy xalèl | 7 - F CFA / sachet Nénélac |
| 4 - F CFA / carton sachet 75 g Ruy xalèl | 8 - F CFA / sac Nénélac |
| | 9 - F CFA / sachet Ruy Kumba |

Q48 - Combien de sachets, de sacs, de pots, de cartons vendez-vous en moyenne par mois?

- | | |
|---|--|
| 1 - sachets 75 g Ruy xalèl | 5 - cartons sachet 350 g Ruy xalèl |
| 2 - sachets 350 g Ruy xalèl | 6 - cartons pot 400 g Ruy xalèl |
| 3 - pots 400 g Ruy xalèl | 7 - sachets Nénélac |
| 4 - cartons sachet 75 g Ruy xalèl | 8 - sacs Nénélac |
| | 9 - Sachet Ruy Kumba |

Q49 - A quel prix vendez-vous le plus souvent le sachet, le sac, le pot et/ou le carton?

- | | |
|--|---|
| 1 - F CFA / sachet 75 g Ruy xalèl | 5 - F CFA / carton sachet 350 g Ruy xalèl |
| 2 - F CFA / sachet 350 g Ruy xalèl | 6 - F CFA / carton pot 400 g Ruy xalèl |
| 3 - F CFA / pot 400 g Ruy xalèl | 7 - F CFA / sachet Nénélac |
| 4 - F CFA / carton sachet 75 g Ruy xalèl | 8 - F CFA / sac Nénélac |
| | 9 - F CFA / sachet Ruy Kumba |

Q50 - Enquêteur, déterminez la marge brute en faisant comme suit :

- | | |
|---------------------------------|---------------------------------|
| Sachet 75 g Ruy xalèl : | Q49 (1) - Q47 (1) = F CFA |
| Sachet 350 g Ruy xalèl : | Q49 (2) - Q47 (2) = F CFA |
| Pot 400 g Ruy xalèl : | Q49 (3) - Q47 (3) = F CFA |
| Carton sachet 75 g Ruy xalèl : | Q49 (4) - Q47 (4) = F CFA |
| Carton sachet 350 g Ruy xalèl : | Q49 (5) - Q47 (5) = F CFA |
| Carton pot 400 g Ruy xalèl : | Q49 (6) - Q47 (6) = F CFA |
| Sachet Nénélac : | Q49 (7) - Q47 (7) = F CFA |
| Sac Nénélac : | Q49 (8) - Q47 (8) = F CFA |
| Sachet Ruy Kumba : | Q49 (9) - Q47 (9) = F CFA |

Q51 - Avez-vous des difficultés d'approvisionnement en aliment de sevrage à base céréales locales?

- 1 - Oui
- 2 - Non ———> Aller à Q53

Q52 - Si oui, pour quelles marques?

- 1 - Ruy xalél seulement
- 2 - Nénéac seulement
- 3 - Toutes les marques

Q53 - D'une manière générale que reprochez-vous à l'aliment de sevrage à base céréales locales?

.....

Q54 - Actuellement vendez-vous du Cérélac ? (Enquêteur vérifie dans les rayons)

- 1 - Oui
- 2 - Non

Q55 - Si oui, si vous comparez le Cérélac et l'aliment de sevrage à base de céréales locales que vous vendez, lequel tourne le plus rapidement ?

- 1 - Cérélac
- 2 - Aliment à base de céréales locales

Q56 - Lequel vous paraît le plus intéressant du point de vue de la marge ?

- 1 - Cérélac
- 2 - Aliment à base de céréales locales

A ceux qui commercialisent Aïda bouillon

Q57 - Depuis quand avez-vous commencé à commercialiser Aïda bouillon ?

- 1 - Moins de trois mois
- 2 - Entre 3 et 6 mois
- 3 - Entre 7 et 12 mois
- 4 - Plus d'un an

Q58 - Vous demande t-on Aïda bouillon :

- 1 - Régulièrement
- 2 - De temps à temps seulement
- 3 - Jamais

A ceux qui commercialisent des biscuits à base de céréales locales

Q59 - Depuis quand avez-vous commencé à vendre des biscuits à base de céréales locales ?

	Biscuit Sakan	Biscuit Fatima
Moins de trois mois	11	12
Entre 3 et 6 mois	21	22
Entre 7 et 12 mois	31	32
Plus d'un an	41	42

Q60 - Vous demande t-on des biscuits à base de céréales locales:

- 1 - Régulièrement
- 2 - De temps à temps seulement
- 3 - Jamais

Enda-graf

BP 13066 Grand Yoff, Dakar, Sénégal
Tél. (221) 827 20 25 – Fax : 827 32 15
Email : graf@enda.sn – Internet : www.enda.sn/graf

Contacts :

Khanata Sokona
Babacar Touré
Fatou Ndoye
Pape Seck

ACG Afrique

Blaise Diadhiou
4, rue Malenfant, Dakar, Sénégal
Tél. (221) 822 11 38
Email : afex@telecomplus.sn

BPC

Moustapha Sène
Immeuble Sokhna Anta
Avenue Georges Pompidou, Dakar, Sénégal
Tél. (221) 821 28 22
Email : bpc@telecomplus.sn

SIM-CSA

Commissariat à la sécurité alimentaire
Dakar, Sénégal
Tél. (221) 821 51 65 – 821 61 91
Fax : (221) 822 56 14
Contacts :
Moussa Cissé

Gret

213, rue Lafayette, 75010 Paris, France
Tél. (33 1) 40 05 61 61 – Fax : (33 1) 40 05 61 10
Email : gret@gret.org – Internet : www.gret.org

Représentation au Sénégal

BP 10422, Dakar Liberté
Tél. (221) 821 98 14 – 633 40 70

Contacts :

Cécile Broutin (Sénégal)
Martine François (France)
Philippe Dudez (France)

IRIS

Aly Saleh Diop
2, place de l'Indépendance, Dakar, Sénégal
Tél. (221) 822 10 78
Email : iris@telecomplus.sn

LAE-ESP

Marc Fégueur
Université Cheikh Anta Diop,
Dakar Fann
Sénégal
Tél. (221) 825 08 94

GIE TCL

Km 1, avenue Cheikh Anta Diop
Dakar, Sénégal
Tél. (221) 823 35 40
Fax : (221) 822 55 10
Président :
Babacar Dieye

Innovations pour la promotion des céréales locales

Reconquérir les marchés urbains

Avec 400 000 tonnes de riz et 200 000 tonnes de blé importées chaque année en moyenne, le Sénégal détient le record des importations de céréales en Afrique de l'Ouest. Comment renverser cette tendance lourde et relancer la filière des céréales locales ? Cette publication relate l'histoire et analyse les résultats d'un programme d'appui à la transformation et consommation des céréales locales au Sénégal, financé par le Fonds commun de contrepartie de l'aide alimentaire et par l'Union européenne. Ce programme a fait le pari d'agir sur la consommation et la transformation des céréales, avec l'hypothèse qu'une forte croissance de la demande entraînerait, en réponse, une croissance de la production.

Les actions se sont concentrées sur les villes de Dakar et de Thiès. Les interventions privilégient «les petites entreprises semi-industrielles», à mi-chemin entre l'artisanat et l'industrie. Très dynamique, ce secteur possède un fort potentiel de développement. Des actions d'appui au secteur artisanal ont également été initiées.

Ce programme repose sur des méthodes d'appui innovantes : approche de la filière par la demande, synergie des actions d'amélioration de l'offre et de promotion, effet de *feed back* par le suivi du marché, valorisation des potentialités de chaque secteur de la transformation, diversité des réponses aux besoins d'appui des petites entreprises, mobilisation d'un réseau de compétences locales, etc.

Plutôt que de proposer un guide méthodologique qu'il faudrait suivre pas à pas, ce livre «raconte» une expérience, avec ses originalités, ses succès, ses limites. Le lecteur n'y trouvera pas de «recettes de cuisine», mais le bilan d'une expérience vécue qui pourra inspirer ses propres pratiques.

GRET



Enda-grat

Ouvrage édité avec le concours de :



Union européenne



République du Sénégal

ISSN : 0850-8526

ISBN : 2-86844-105-X

Prix : Afrique 6 000 F CFA

Autres pays 125 FF