



*République du
Sénégal*

Un Peuple – Un But – Une Foi

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES



DIRECTION DE L'APPUI AU SECTEUR PRIVE



DOSSIER THEMATIQUE N°4

**L'industrie agroalimentaire du Sénégal,
enjeux et défis majeurs**

Janvier 2012

L'industrie agroalimentaire du Sénégal, enjeux et défis majeurs

Massamba DIENG

Moussa SECK

RESUME DE L'ETUDE

L'industrie agroalimentaire (IAA) est un secteur qui contribue au développement économique du pays. En effet, elle concentre plus du tiers (35,46%) de la production industrielle nationale en 2009 et est créatrice d'emplois et de la valeur ajoutée (38,5% de la valeur ajoutée globale du secteur industriel). En outre, ses interdépendances vis-à-vis de l'agriculture, de la pêche et de l'élevage et la densification des réseaux de distribution aussi bien dans les zones urbaines que dans la campagne font dudit secteur un véritable pourvoyeur de ressources financières pour une frange importante de la population et constituent par conséquent un moyen de lutte contre la pauvreté.

Pour renforcer le développement du secteur agro-alimentaire, le Gouvernement du Sénégal a initié et mis en oeuvre de nombreux politiques, programmes et projets. En dépit de ces efforts, les entreprises de ce secteur sont confrontées à de nombreuses contraintes d'ordre technique, financier et humain qui entravent leur compétitivité et le Sénégal reste toujours dépendant vis-à-vis de l'extérieur en produits alimentaires.

Pour lever ces contraintes et permettre aux entreprises de faire face au tournant décisif de la mondialisation marqué par l'avènement de nouvelles puissances exportatrices telles que les pays émergents, il convient de mettre en place des politiques devant permettre, entre autres, (i) une meilleure maîtrise des technologies de transformation, de conservation et de conditionnement des produits, (ii) l'essor de la recherche & développement, (iii) la facilitation du partenariat entre producteurs de matières premières agricoles et transformateurs et (iv) l'accès plus facilement au financement aussi bien pour les producteurs de matières premières que pour les transformateurs.

Sommaire

RESUME DE L'ETUDE.....	1
Sommaire	2
Liste des graphiques.....	4
Liste des tableaux.....	4
Sigles et abréviations.....	5
Introduction	6
I – Aperçu sur les performances du secteur agroalimentaire	7
I.1 - Généralités.....	7
I.2- L'analyse de l'agroalimentaire à travers quelques ratios d'activités	8
1. Le chiffre d'affaires	9
2. Le résultat net.....	9
3. Le fonds de roulement et niveau d'endettement	10
I.3 – Dépendance de l'agroalimentaire à l'agriculture	12
I.4 – Spécificité de l'offre	13
1. L'agriculture, élevage et chasse.....	15
2. La production de viande et de poisson.....	15
3. La Pêche et l'aquaculture	16
4. Le travail de grain et fabrication de produits amylacés	17
5. L'industrie des oléagineux.....	18
6. Le secteur de la boulangerie, pâtisserie et pâtes alimentaires.....	19
7. La fabrication de produits laitiers.....	20
8. La transformation des fruits et légumes	21
9. L'industrie des boissons	21
II – Les contraintes de l'IAA	22
II.1 – Obstacles liés aux infrastructures	22
II.2 – Obstacles liés au faible niveau de la recherche & développement.....	23
II.3 – Obstacles liés au financement	23
II.4 – Obstacles liés à la qualité des produits	24

III – Développement de l’agroalimentaire et perspectives	25
III.1 – Enjeux économiques	25
III.2 – Enjeux sociaux	26
IV - Recommandations	27
Conclusion	29
Bibliographie	30

Liste des graphiques

Graphique 1 : évolution du chiffre d'affaires	9
Graphique 2 : évolution du résultat et du ratio RN/CA.....	10
Graphique 3 : évolution du fonds de roulement.....	10
Graphique 4 : évolution de l'endettement et des capitaux propres.....	11
Graphique 5 : Evolution des ratios consommation intermédiaire issue du secteur primaire (produits locaux et importés) sur achats de matières premières	12
Graphique 6 : Nombre d'entreprises dans l'agroalimentaire en 2009.....	14
Graphique 7 : Partage du chiffre d'affaires entre les différentes IAA en 2009.....	14
Graphique 8 : évolution du chiffre d'affaires et du taux d'activité de l'agriculture, élevage et chasse	15
Graphique 9 : évolution du chiffre d'affaires et du taux d'activité de la production de viande et poisson	16
Graphique 10 : évolution du chiffre d'affaires et du taux d'activité de la pêche et l'aquaculture.....	17
Graphique 11 : évolution du chiffre d'affaires et du taux d'activité du travail de grain et fabrication de produits amylacés.....	18
Graphique 12 : évolution du chiffre d'affaires et du taux d'activité de l'industrie des oléagineux	19
Graphique 13 : évolution du chiffre d'affaires et du taux d'activité du secteur de la boulangerie, pâtisserie et pâtes alimentaires	20
Graphique 14 : évolution du chiffre d'affaires et du taux d'activité de la fabrication des produits laitiers	20
Graphique 15 : évolution du chiffre d'affaires et du taux d'activité de la transformation des fruits et légumes	21
Graphique 16 : évolution du chiffre d'affaires et du taux d'activité de l'industrie des boissons	22

Liste des tableaux

Tableau 1 : Performances de l'IAA en 2009	8
Tableau 2 : Ratios de base de la BCEAO.....	11
Tableau 3 : performances des sous-secteurs de l'IAA	13

Sigles et abréviations

ACEP	Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production
APE	Accords de Partenariat Economique
ASN	Association Sénégalaise de Normalisation
CGA	Centres de Gestion Agréés
CMS	Crédit Mutuel du Sénégal
CNAA	Compagnie Nationale d'Assurance Agricole
CNCAS	Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal
CUCI	Centre Unique de Collecte d'Information
ERA	Education et Recherche en Agriculture
FOS	Fondation Origine Sénégal
GOANA	Grande offensive agricole pour la nourriture et l'abondance
IAA	Industrie Agroalimentaire
IMF	Institutions de Micro – Finance
ITA	Institut Technologique Alimentaire
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
PADA	Plan d'Action et de Réforme pour le Développement Agricole
PDDA	Programme détaillé de développement de l'Agriculture en Afrique
PNDASP	Programme National de Développement Agro-sylvo-pastoral
PNIA	Programme Nationale d'Investissement Agricole
SCA	Stratégie de Croissance Accélérée
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UM-PAMECAS	Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et du Crédit au Sénégal
UNACOIS	Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal

Introduction

Depuis quelques années, on assiste à un rayonnement des activités de transformation des produits agroalimentaires grâce à l'implantation de nouvelles entreprises sur le territoire national. Ces activités apportent des réponses considérables aux besoins alimentaires de la population. En effet, le secteur de l'agroalimentaire contribue à l'amélioration et à la diversité de la nutrition ; il crée des emplois et de la valeur ajoutée et augmente par conséquent les revenus de plusieurs acteurs : du producteur de la matière première à l'industriel en passant par les distributeurs et autres intermédiaires.

Dans la plupart des pays en développement dont le Sénégal, le secteur agroalimentaire s'est imposé durant cette dernière décennie comme un véritable poids lourd du tissu économique . Il représente au Sénégal 19,9% du PIB du secteur industriel en 2009 et occupe une place de choix dans les politiques et stratégies à mettre en œuvre pour la réduction de la pauvreté et le développement économique, vu les potentialités agricoles et agro-industrielles existantes. Ainsi, de nombreux politiques, programmes et projets ont été mis en place par les pouvoirs publics au bénéfice des secteurs agricole et agro-industriel. Il s'agit notamment : (i) du Programme Nationale d'Investissement Agricole (PNIA) dans le cadre du Programme détaillé de développement de l'Agriculture en Afrique (PDDA) où l'Etat essaie de mettre en place des mécanismes de financement de l'agriculture, (ii) de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) qui vise à assurer une forte croissance des secteurs ciblés tels que l'agriculture et l'agro-industrie, (iii) de la politique nationale de transformation alimentaire des produits agricoles, (iv) du Programme National de Développement Agro-sylvo-pastoral (PNDASP) dont l'objectif est de promouvoir un environnement rural attractif et une agriculture durable. Le Plan d'Action et de Réforme pour le Développement Agricole (PADA) entre dans ce cadre et vient appuyer la politique agricole et les programmes de réformes au Sénégal afin de mieux renforcer l'attractivité du secteur, (v) de l'adoption de la loi d'orientation agro-sylvo-pastoral dont le champ couvre l'ensemble des activités en milieu rural, y compris la transformation, le commerce et les services, (vi) de la Grande offensive agricole pour la nourriture et l'abondance (GOANA) dont l'objectif global est d'assurer une production suffisante en nourriture afin d'assurer la souveraineté alimentaire du pays en ce qui concerne tout au moins les principaux produits agricoles consommés par les sénégalais et en s'appuyant sur les potentialités de chaque région, etc.

D'ailleurs, cette vision du Gouvernement cadre parfaitement avec les orientations de l'Union Africaine qui a fait une déclaration sur le développement de l'agroalimentaire et l'agro-industrie en Afrique à Abuja au mois de mars 2010. Toutes ces politiques et orientations montrent à suffisance

que les pays africains ont encore beaucoup de progrès à faire dans la création de valeur ajoutée pour les produits agricoles primaires.

Les opportunités de développement du secteur de l'Industrie Agroalimentaire (IAA) se consolident davantage grâce à une forte croissance démographique qui augmente la taille du marché africain qui atteindra plus d'un milliard de consommateurs en 2025. A cela, s'ajoute la modification des habitudes alimentaires orientées de plus en plus vers les produits transformés et le développement de la classe moyenne et donc l'amélioration des revenus des populations.

Trois facteurs principaux, à savoir : les potentialités agricoles, l'élargissement du marché et la modification des habitudes alimentaires consolident davantage l'idée selon laquelle le développement de l'agroalimentaire et des agro-industries constitue un instrument majeur pour l'expansion et la diversification de l'économie et du commerce, ainsi que pour la sécurité alimentaire.

Malgré toutes ces actions, le secteur est, dans son ensemble, caractérisé au Sénégal par un système productif fragile et faible et demeure tributaire de la forte dépendance alimentaire du pays vis-à-vis de l'extérieur. En effet, les importations de produits alimentaires représentent 20,5% des importations en 2009, soit 453 milliards de FCFA ; et ne participent guère à l'amélioration de la balance commerciale

Par ailleurs, la percée des produits de l'agroalimentaire sur le marché international demeure timide à cause de la faiblesse de leur compétitivité prix et hors prix.

Préalablement à l'identification des contraintes auxquelles le secteur de l'Industrie agroalimentaire (IAA) est confronté et à la proposition de politiques de développement dudit secteur, la présente étude met en exergue sa contribution dans le développement économique du pays.

I – Aperçu sur les performances du secteur agroalimentaire

1.1 - Généralités

L'industrie agroalimentaire (IAA) s'impose durant ces dernières années comme un véritable poids lourd au sein du tissu économique du pays. Elle représente un ensemble d'activités composé de 419 établissements formels (base CUCI) en 2009 (et de beaucoup d'autres informels) qui emploient près de la moitié des effectifs industriels et environ deux tiers des employés saisonniers¹. Les activités de transformation de ce secteur sont principalement dominées par deux filières : (i) l'une tournée vers l'exportation, notamment l'huile d'arachide et les conserves de poisson et (ii) l'autre qui

¹ Planconsult 2003, cité par Yoshiko 2008

sert le marché intérieur telle que le concentré de tomates, le sucre, la farine, les boissons, le lait en poudre, etc.

L'une des principales caractéristiques de ce secteur agroalimentaire est la forte concentration des entreprises formelles dans et autour de la capitale, Dakar, à l'opposé du secteur informel plus développé dans le milieu rural et dans les autres capitales régionales et départementales. Cette concentration dans la capitale est favorisée par le port de Dakar et l'accès facile aux moyens de transport pour l'écoulement de la production.

En ce qui concerne le poids industriel, le secteur agroalimentaire demeure l'un des leaders de l'industrie sénégalaise. Il concentre plus du tiers (35,46%) de la production industrielle nationale en 2009.

Avec 47,5% des établissements industriels de la base du CUCI, les industries agroalimentaires ont réalisé, en 2009, 809 milliards de FCFA de chiffres d'affaires dont près de 10% à l'exportation. Ce qui représente 37% du chiffre d'affaires de la filière industrie du pays. L'IAA réalise aussi 70% du chiffre d'affaires à l'export du secteur industriel du Sénégal, donc son apport à l'économie nationale est non négligeable.

Tableau 1 : Performances de l'IAA en 2009

2009	Nombre d'entreprises	Valeur ajoutée (Million FCFA)	Chiffre d'affaires (Million FCFA)	Chiffre d'affaires à l'export (Million FCFA)	Excédent Brut d'Exploitation
IAA	419	106 802	809 008	78 972	54 583
Total industrie	882	356 095	2 183 705	112 957	137 201
Proportion	47,5%	38,3%	37%	70%	39,8%

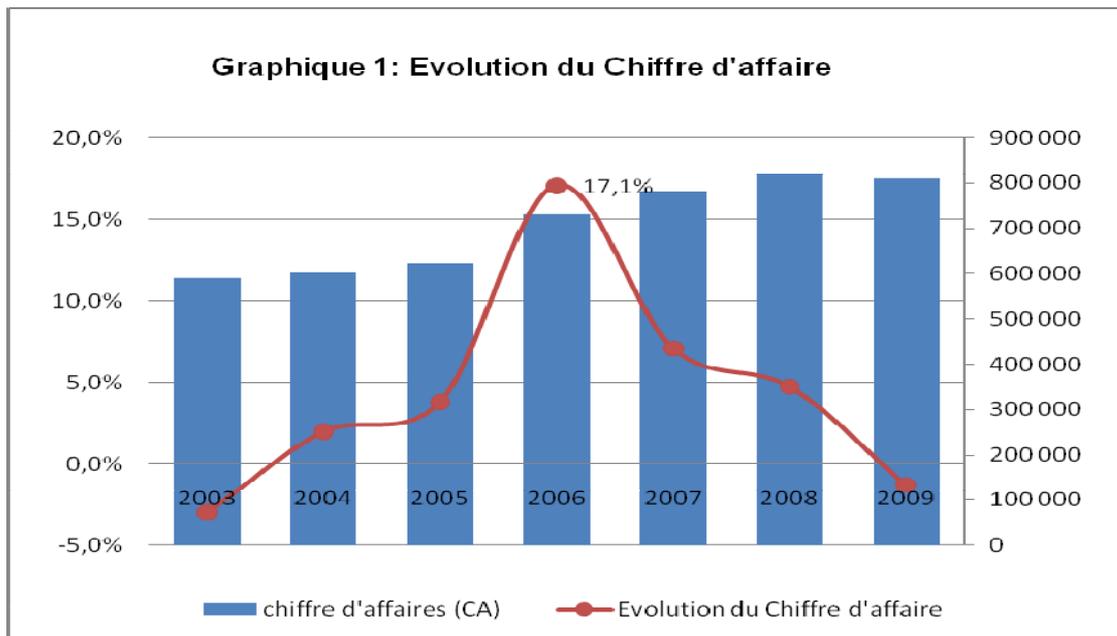
Source : BDEF/ANSD 2009, calcul des auteurs

1.2- L'analyse de l'agroalimentaire à travers quelques ratios d'activités

La performance et les contraintes de l'agroalimentaire sont analysées à travers un certain nombre de ratios significatifs de gestion.

1. Le chiffre d'affaires

Graphique 1 : évolution du chiffre d'affaires



Source : BDEF/ANSD 2009, calcul des auteurs

Le secteur de l'agroalimentaire a enregistré un niveau d'activité à la hausse. En effet, son chiffre d'affaires a augmenté significativement entre 2003 et 2009, passant ainsi de 589 à 809 milliards de FCFA, soit un taux de croissance moyen annuel de 5,4%. La hausse, en termes de valeur relative, a été beaucoup plus importante en 2006 avec 17,1%. Une légère baisse est enregistrée en 2009, à la suite de la crise alimentaire qui a réduit la consommation. Le chiffre d'affaires à l'exportation a connu une baisse moyenne annuelle de 6,1% entre 2003 et 2009. Cette situation dénote une perte de compétitivité des produits agroalimentaires et l'absence de débouchés de plus en plus constatée sur le marché international (problèmes de qualité et d'emballage).

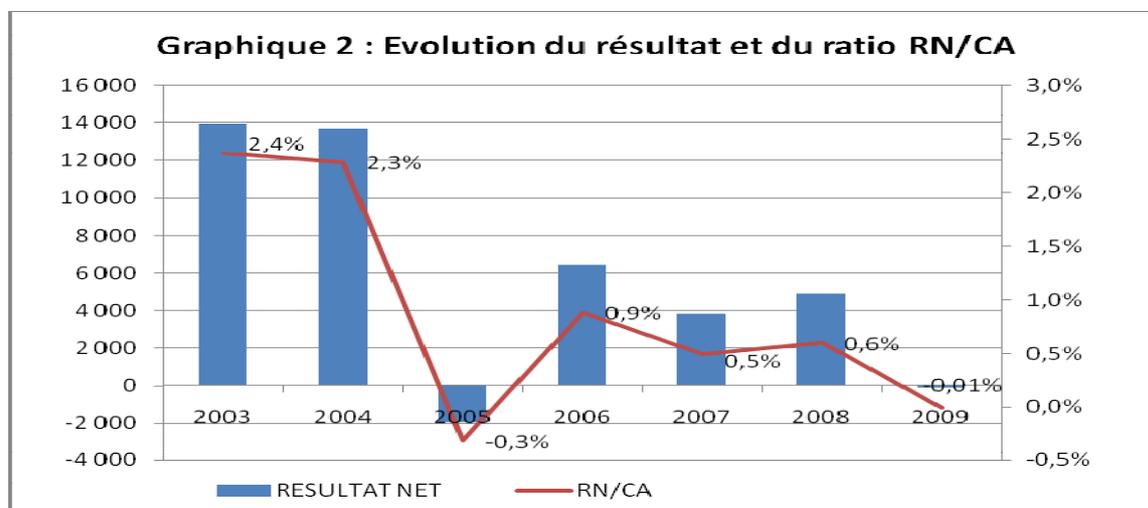
La même tendance est observée en ce qui concerne le taux de valeur ajoutée de l'industrie agroalimentaire, qui passe de 19,8% à 16,9%. Ce ratio indique un affaiblissement du degré d'absorption de l'IAA à la variation du coût des matières premières. Autrement dit, l'industrie agroalimentaire applique l'effet de la variation du coût des matières premières sur ses prix de vente au fil des années. Cependant, on observe une baisse du ratio de marge brute d'exploitation sur la période.

2. Le résultat net

La combinaison de tous ces facteurs s'est traduite par une baisse du résultat net de l'IAA comme l'indique le graphique ci-dessous. En effet, les résultats sont passés d'un bénéfice de 13,96 milliards en 2003 à une perte de 94 millions en 2009. Le ratio de profitabilité suit la même tendance.

En effet, pour 100 FCFA vendus, l'IAA génère 2,4 FCFA de bénéfice en 2003 contre 0,01 FCFA de perte en 2009.

Graphique 2 : évolution du résultat et du ratio RN/CA

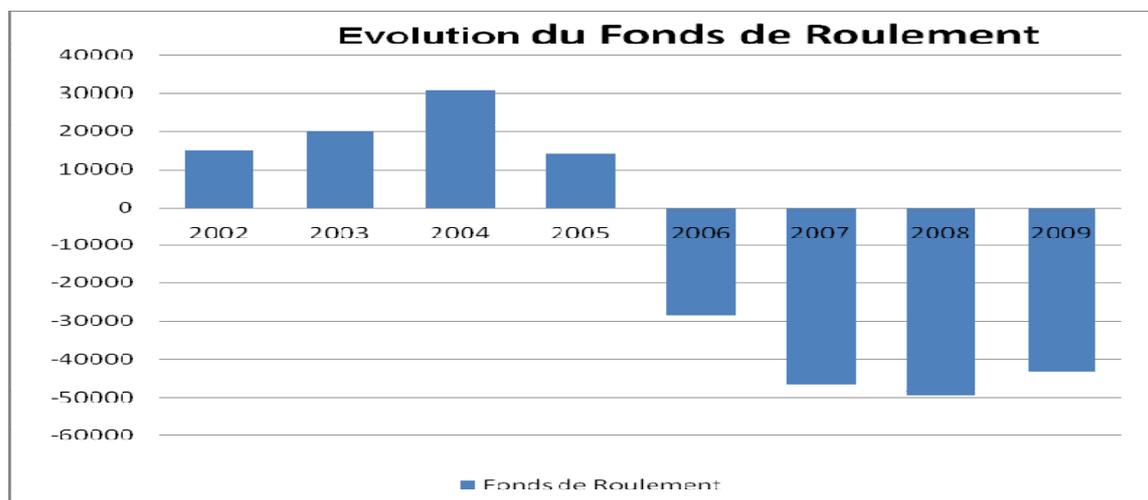


Source : BDEF/ANSD 2009, calcul des auteurs

3. Le fonds de roulement et niveau d'endettement

La dégradation du fonds de roulement dénote aussi les difficultés de l'IAA. En effet, l'équilibre financier est instable à partir de 2006 (fonds de roulement négatif).

Graphique 3 : évolution du fonds de roulement



Source : BDEF/ANSD 2009, calcul des auteurs

Néanmoins, cette dégradation de l'équilibre financier n'a pas impacté le financement de l'exploitation par emprunt ; le niveau de la dette financière est restée relativement stable sur la période. Les taux d'endettement supérieurs à 100% constatés en 2005 se justifient par une baisse des capitaux propres au moment où les dettes financières augmentent.

L'accroissement de la dette financière, malgré le contexte assez difficile, découlerait de la qualité assez bonne des ratios de base de la BCEAO utilisés dans le cadre des accords de classement, c'est à dire un ensemble de dispositions permettant à la banque centrale d'apprécier, entre autres, la qualité des signatures. Parmi ces ratios, la capacité d'endettement (Dettes financières/Capacité d'autofinancement global) est relativement satisfaisante comme l'indique le tableau ci-dessous.

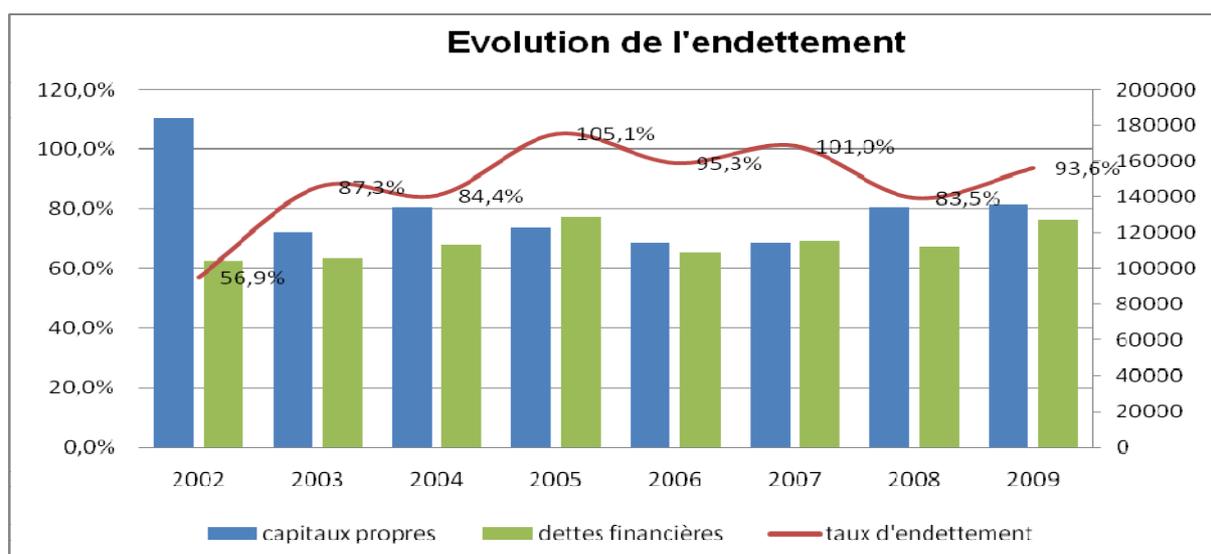
Tableau 2 : Ratios de base de la BCEAO

Ratios	2004	2005	2006	2007	2008	2009	normes
Autonomie financière	26%	22%	19%	18%	19%	18%	R>ou=20%
Capacité de remboursement	2,5	3,5	3	3	2,7	3,2	R<ou=4
Ratios de rentabilité	0,02	-0,003	0,001	0,005	0,01	-0,0003	R>0
Liquidité générale	1,1	1,1	0,9	0,9	0,9	0,9	R>ou=1

Source : calcul des auteurs

A l'instar des fonds de roulement, il est constaté une dégradation des ratios de base à partir de 2006, à l'exception de la capacité de remboursement de la dette malgré un niveau d'endettement assez élevé dû essentiellement au tassement des capitaux propres.

Graphique 4 : évolution de l'endettement et des capitaux propres



Source : BDEF/ANSD 2009, calcul des auteurs

Le comportement de l'agroalimentaire dépendant fortement de celui de l'agriculture.

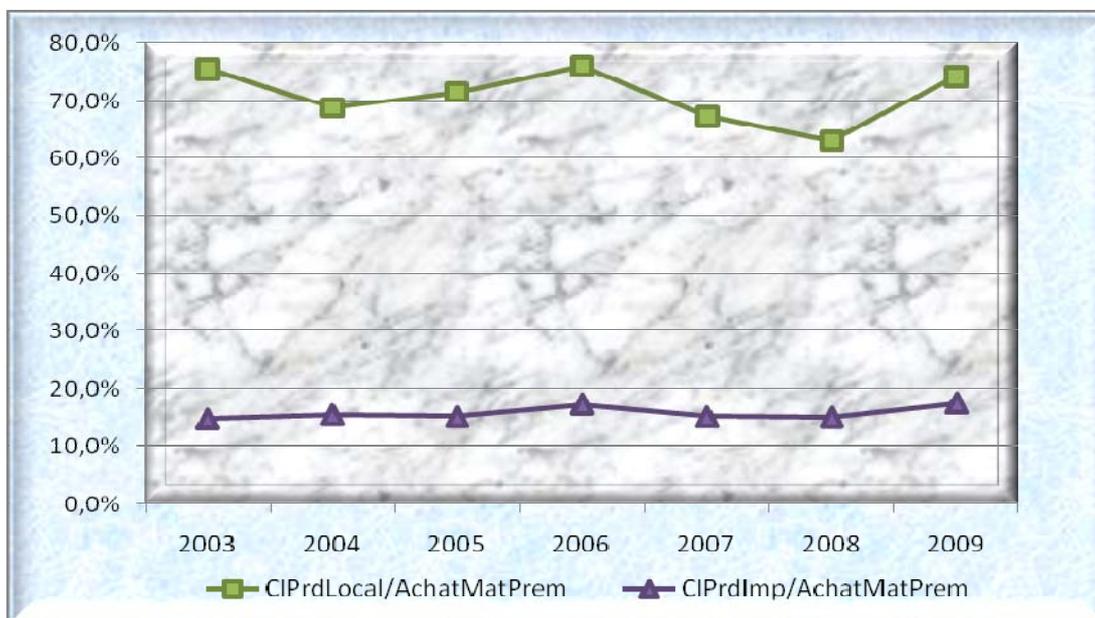
1.3 – Dépendance de l'agroalimentaire à l'agriculture

S'il est possible de dire que l'agriculture, dans son sens le plus large, peut se développer sans un secteur des industries agroalimentaires dynamique et développé, l'inverse est moins évident. En effet, les industries agroalimentaires ne sont qu'une "boite noire" où les produits de l'agriculture sont transformés, à travers d'un certain nombre de procédés, en outputs qui répondent beaucoup plus aux goûts des consommateurs.

Au Sénégal, cette dépendance de l'agroalimentaire à l'agriculture est assez forte, dans la mesure où la consommation intermédiaire issue de cette dernière et utilisée par l'industrie agroalimentaire représente en moyenne 71% de ses achats de matières premières sur la période 2003 – 2009.

Par ailleurs, en plus de la consommation intermédiaire issue de la production locale du secteur primaire, les industries agroalimentaires importent des intrants agricoles. Ceux – ci représentent en moyenne un peu moins de 16% de leurs achats de matières premières entre 2003 et 2009. Il convient de noter que le ratio importation d'intrants (de produits du secteur primaire) sur achats de matières premières est assez stable.

Graphique 5 : Evolution des ratios consommation intermédiaire issue du secteur primaire (produits locaux et importés) sur achats de matières premières



Source : CN et BDEF/ANSD 2009, calculs des auteurs

Une analyse plus détaillée par sous-secteur permet de mieux cerner les forces et faiblesses de l'IAA en mettant l'accent sur la spécificité de l'offre.

1.4 – Spécificité de l'offre

Le tableau ci – dessous illustre la répartition des secteurs d'activité observés au plan national et indique quelques grandeurs économiques qui leur sont relatives en 2009.

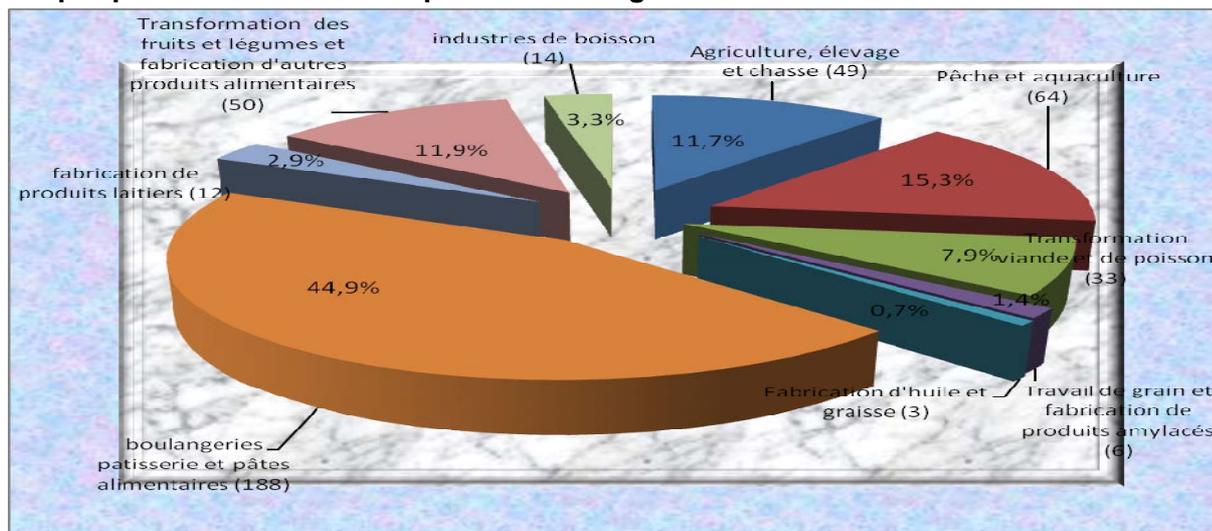
Tableau 3 : performances des sous-secteurs de l'IAA

2009	Nombres d'entreprises	Chiffre d'affaires (Million FCFA)	Valeur ajoutée (Million FCFA)	Excédent brut d'exploitation (Million FCFA)	Bénéfice(+) ou perte(-) (Million FCFA)
Agriculture, élevage et chasse	49	35 910	8 107	1 830	-2 167
Pêche et aquaculture	64	71 777	12 921	1 947	-3 711
Transformation de viande et de poisson	33	73 162	2 930	-8 973	-18 134
travail de grain et fabrication de produits amylacés	6	117 862	26 177	20 022	12 464
Fabrication d'huile et graisse	3	96 855	8 760	2 173	-1 575
Fabrication de produits boulangeries - pâtisseries & pâtes alimentaires	188	40 022	3 981	991	-653
Fabrication des produits laitiers	12	55 935	5008	1075	-3 915
Transformation des fruits et légumes et fabrication d'Autres produits alimentaires	50	258 311	60 591	31 747	17 363
Industries des boissons	14	59 168	8 000	3 770	684
Ensemble IAA	419	809 009	136 474	54 583	-94

Source : BDEF/ANSD 2009, calcul des auteurs

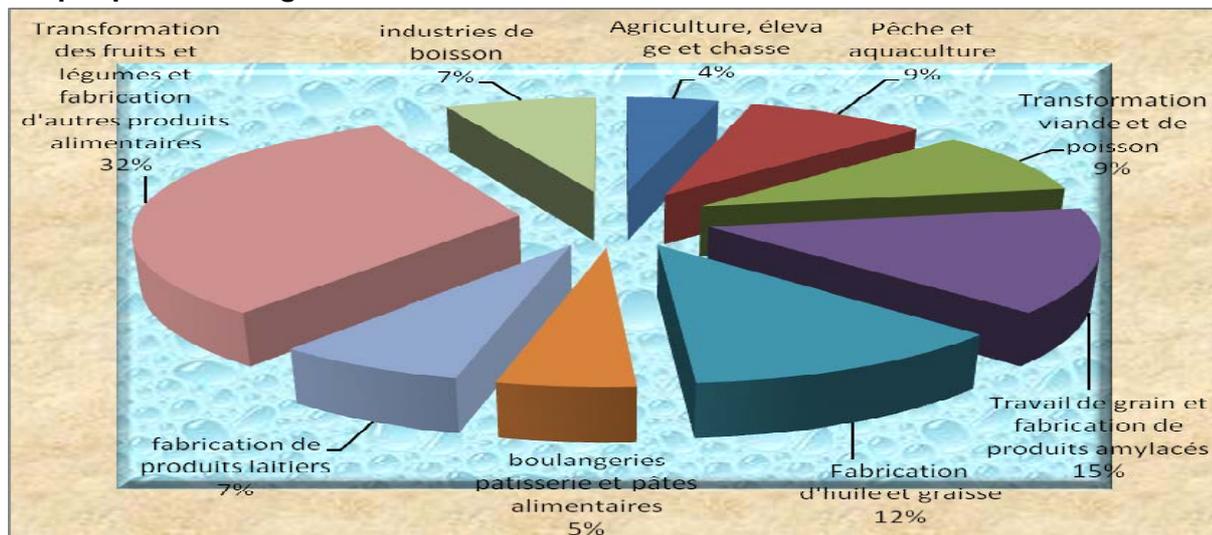
Selon le chiffre d'affaires, les sous-secteurs ci-après sont les plus importants en 2009 : (i) les industries de transformation des fruits et légumes et de fabrication d'autres produits alimentaires, (ii) les industries d'oléagineux et (iii) le travail de grain et fabrication de produits amylacés. Cependant, en terme d'entreprises, ce sont les sous – secteurs (i) de la boulangerie, pâtisserie et pâtes alimentaires, (ii) de la transformation des fruits et légumes et d'autres produits alimentaires, (iii) de l'agriculture, élevage et chasse et (iv) de la pêche et aquaculture qui dominent avec le plus grand nombre d'établissements.

Graphique 6 : Nombre d'entreprises dans l'agroalimentaire en 2009



Source : BDEF/ANSD 2009, calculs des auteurs

Graphique 7 : Partage du chiffre d'affaires entre les différentes IAA en 2009



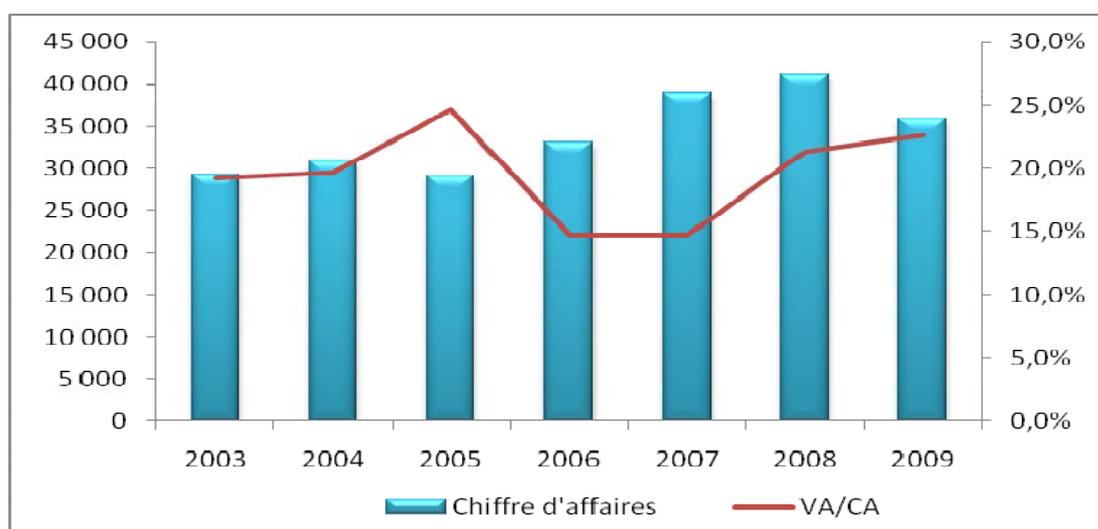
Source : BDEF/ANSD 2009, calculs des auteurs

1. L'agriculture, élevage et chasse

La branche agriculture, élevage et chasse occupe une place importante pour le développement de l'agroalimentaire. Elle est le principal pourvoyeur de matières premières pour les autres branches de l'IAA. Cependant, elle reste tributaire de la pluviométrie et du changement climatique.

Le chiffre d'affaires de la branche a connu une évolution passant ainsi de 29,2 milliards de FCFA en 2003 à 35,9 milliards de FCFA en 2009. Cependant, l'analyse de la performance économique montre que ladite branche a rencontré des difficultés en 2006 et 2007. En effet, l'Excédent Brut d'Exploitation a été même négatif suite à la baisse de la valeur ajoutée et à l'augmentation des charges de personnel. La part desdites charges sur valeur ajoutée a été même supérieure à 120% en 2006.

Graphique 8 : évolution du chiffre d'affaires et du taux d'activité de l'agriculture, élevage et chasse

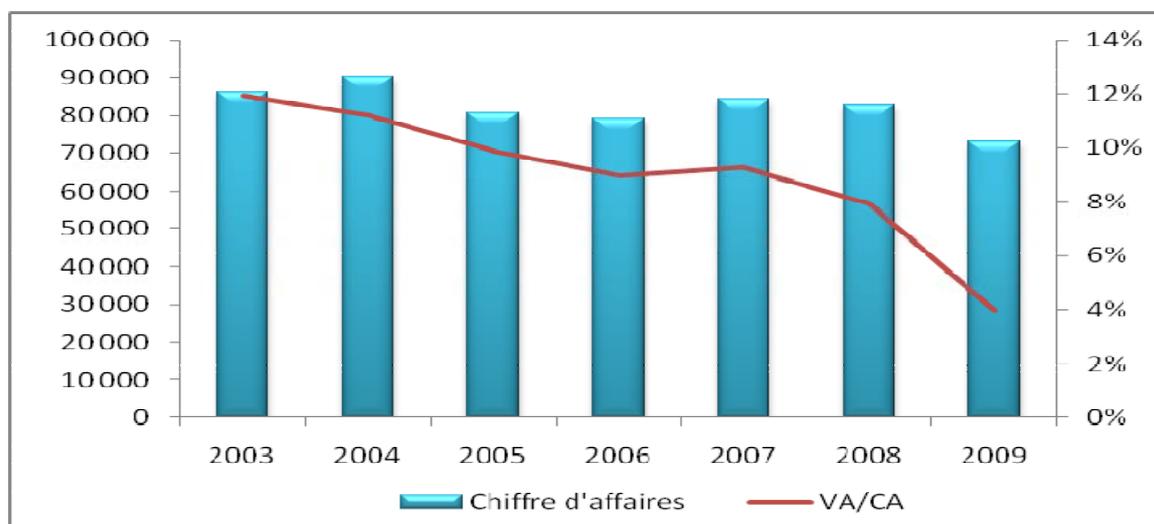


Source : BDEF/ANSD 2009, calcul des auteurs

2. La production de viande et de poisson

Il est le troisième secteur d'activité qui regroupe le plus grand nombre d'entreprises avec 8% des établissements de l'industrie agroalimentaire du pays en 2009. Avec 9% du chiffre d'affaires de l'IAA et environ 2% de sa valeur ajoutée, le secteur a terminé son exercice de 2009 avec un excédent brut d'exploitation négatif (-8,973 milliards de francs CFA). Cela s'explique par des charges, notamment la rémunération salariale, beaucoup plus importantes que la valeur ajoutée générée au cours de l'exercice d'exploitation. La perte du secteur est estimée à 18,134 milliards en 2009.

Graphique 9 : évolution du chiffre d'affaires et du taux d'activité de la production de viande et poisson



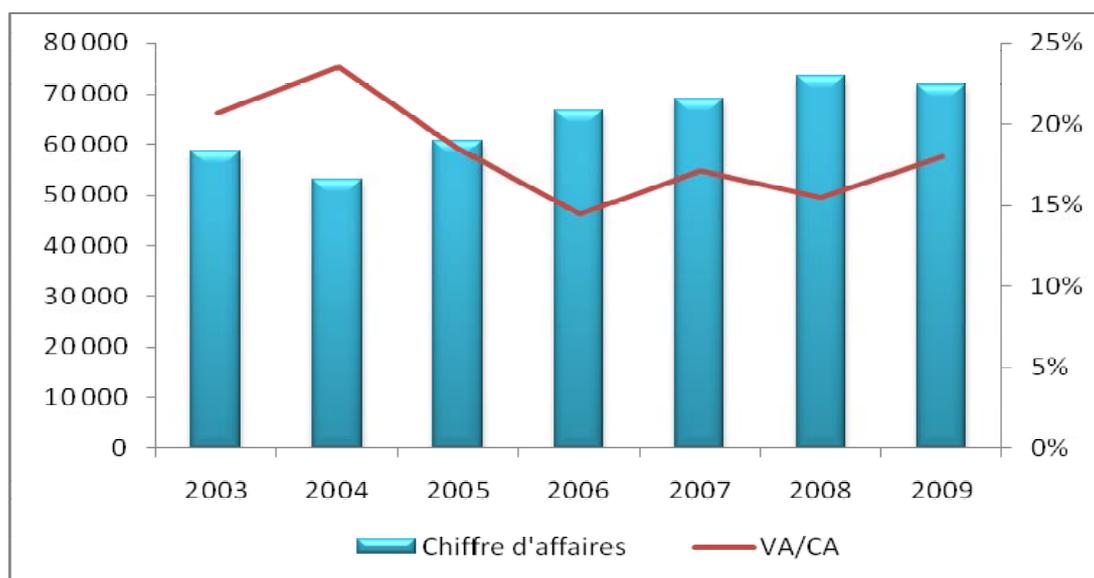
Source : BDEF/ANSD 2009, calcul des auteurs

3. La Pêche et l'aquaculture

La filière pêche et aquaculture occupe une place importante de l'économie sénégalaise. Les exportations de produits halieutiques représentent 19,8% des exportations totales pour un montant de 116 milliards de FCFA en 2010. Toutefois, il faut noter que la part des conserves de poissons exportées est ressortie en baisse à 2% en 2010 après 5% en 2009. Cette baisse montre que la filière, dans sa partie transformation, demeure confrontée à un certain nombre de contraintes. En effet, les sociétés de transformation de produits halieutiques sont de moins en moins compétitives à cause de la diminution des prises pour la pêche industrielle, des difficultés d'approvisionnement et par conséquent, une baisse de leurs activités.

Néanmoins, la pêche et l'aquaculture englobe 15,3% des entreprises de l'IAA en 2009. Mais, sa part dans le chiffre d'affaires d'IAA reste faible avec 8,9% seulement, suite à une légère baisse (1,6 milliards) en 2009 du fait de la crise économique et financière. Cette baisse a été beaucoup plus importante en 2004 avec un taux de 10%.

Graphique 10 : évolution du chiffre d'affaires et du taux d'activité de la pêche et l'aquaculture



Source : BDEF/ANSD 2009, calcul des auteurs

. La filière a enregistré une faible rentabilité durant la période. En outre, sa valeur ajoutée a connu une évolution en dents de scie tendant à la baisse entre 2004 et 2008. Cette situation moins reluisante découle de la hausse de la rémunération du personnel qui a atteint en moyenne 96% de la valeur ajoutée sur cet intervalle.

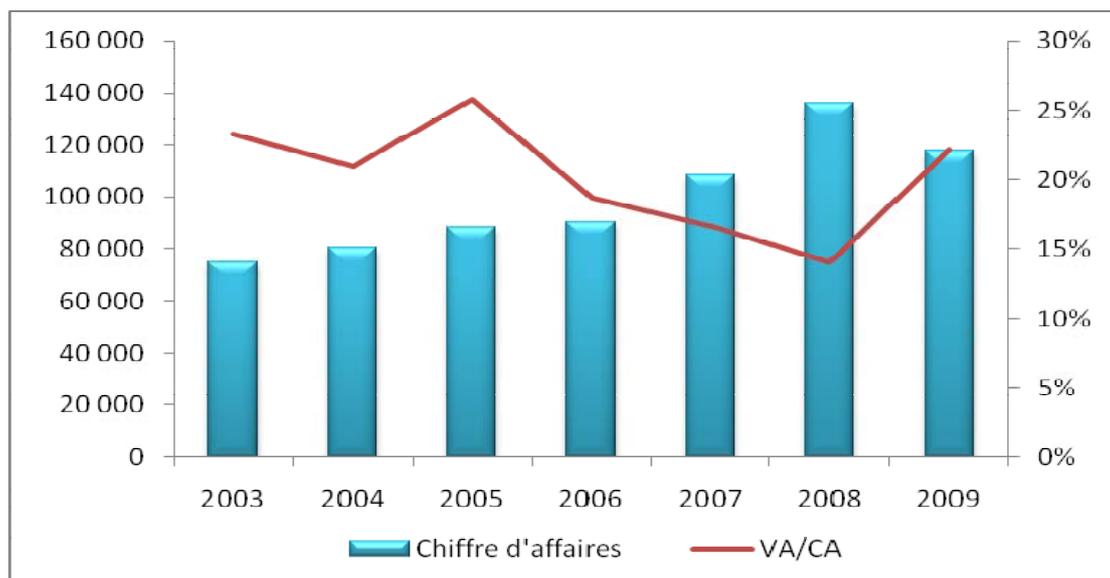
D'ailleurs, les activités de la filière se sont même soldées par une perte de 3,7 milliards de FCFA en 2009.

4. Le travail de grain et fabrication de produits amylicés

Il est l'un des deux secteurs, avec les oléagineux, qui regroupent le plus petit nombre (1,4%) d'entreprises de l'IAA. Cependant, ils constituent l'un des secteurs phares de l'industrie agroalimentaire du pays, car représentant le deuxième meilleur score tant en termes de chiffre d'affaires qu'en termes de valeur ajoutée avec respectivement 14,6% et 19,2%. En outre, la filière a dégagé 12,4 milliards de bénéfice en 2009. Le ratio rémunération sur valeur ajoutée que l'on considère comme proxy de la productivité est inférieur à 24%.

La filière travail de grain et fabrication de produits amylicés est très dynamique comme en témoigne l'évolution de son chiffre d'affaires de 13% en moyenne annuelle durant la période 2003-2008. Elle a cependant rencontré quelques difficultés (baisse du CA de 13%) en 2009, suite la crise économique et financière mondiale.

Graphique 11 : évolution du chiffre d'affaires et du taux d'activité du travail de grain et fabrication de produits amyliacés



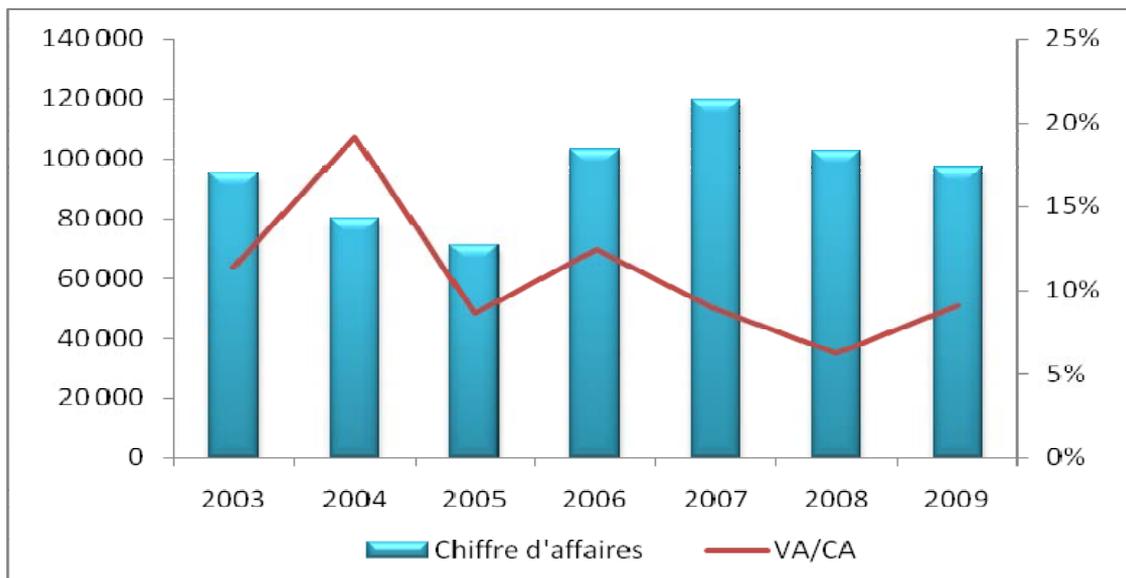
Source : BDEF/ANSD 2009, calcul des auteurs

5. L'industrie des oléagineux

Elle regroupe le plus petit nombre d'entreprises de l'IAA, notamment trois (03) entreprises. Cependant, elle a réalisé 12% du chiffre d'affaires de l'IAA en 2009. L'activité des industries d'oléagineux dépend étroitement de l'agriculture, notamment de l'arachide. En outre, les importations d'huiles végétales constituent une contrainte fondamentale pour la filière. Par ailleurs, le chiffre d'affaires à l'export du secteur a connu une dynamique en dents de scie tendant à la baisse sous la période en revue. Ce qui témoigne d'une perte de compétitivité des produits oléagineux et l'absence de débouchés de plus en plus constatée.

La rentabilité économique de la filière a été fortement dégradée en 2005 et 2008 avec un EBE négatif, dû principalement à un manque de maîtrise des charges de personnel : le ratio rémunération sur valeur ajoutée excède 100% au cours de ces deux années.

Graphique 12 : évolution du chiffre d'affaires et du taux d'activité de l'industrie des oléagineux



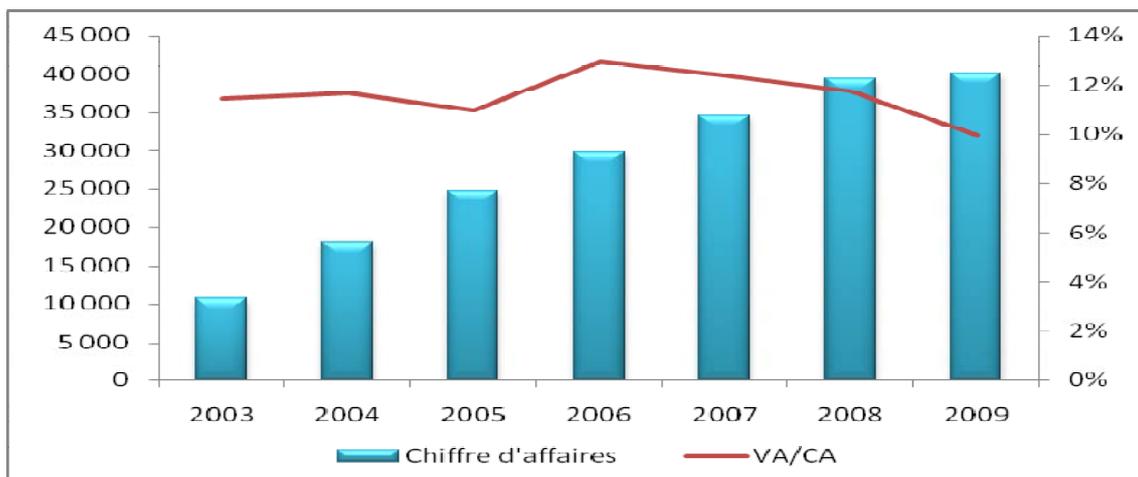
Source : BDEF/ANSD 2009, calcul des auteurs

6. Le secteur de la boulangerie, pâtisserie et pâtes alimentaires

Ce secteur concentre le plus grand nombre d'entreprises de l'IAA avec une proportion de 45% en 2009. Et paradoxalement, c'est la deuxième filière la moins contributive à la formation tant en termes de chiffre d'affaires (5,0%) que de valeur ajoutée (3,0%). Il est à noter que les indicateurs d'activités et de performance économique de la filière ont connu une nette amélioration entre 2003 et 2009. Cependant, elle s'est soldée par un résultat d'exploitation négatif sur la période. Autrement dit, la filière de la boulangerie, pâtisserie et pâtes alimentaires peine à réaliser un bénéfice à partir de sa propre activité. Ce sont les activités exceptionnelles² qui atténuent les pertes subies par la filière. La perte de l'année 2009 s'est estimée à 653 millions FCFA, la plus élevée depuis 2003.

² Activité exceptionnelle correspond à hors activité ordinaire (HAO) de la comptabilité

Graphique 13 : évolution du chiffre d'affaires et du taux d'activité du secteur de la boulangerie, pâtisserie et pâtes alimentaires

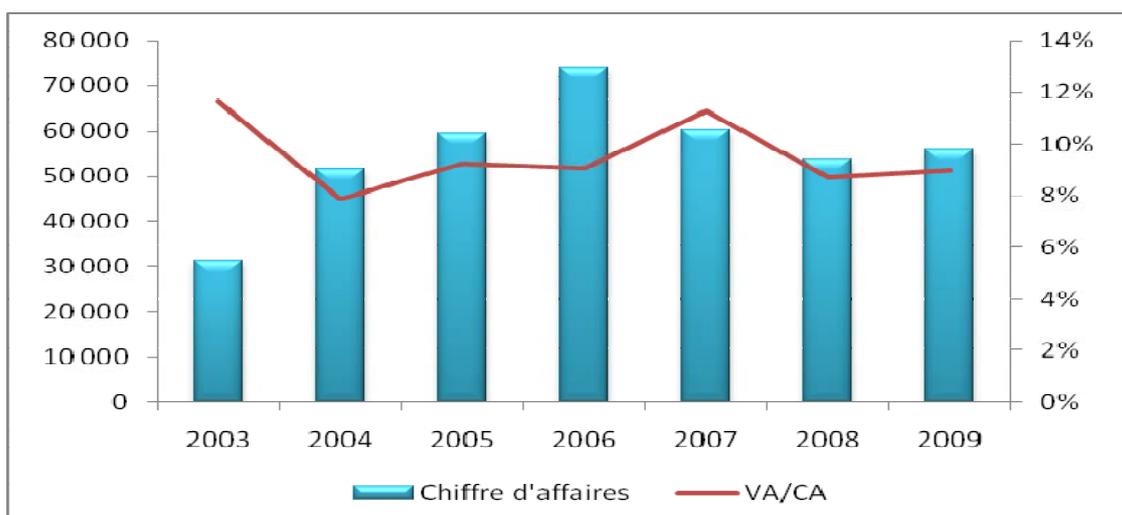


Source : BDEF/ANSD 2009, calcul des auteurs

7. La fabrication de produits laitiers

Elle regroupe 3% des entreprises de l'IAA. Pour l'exercice de 2009, elle a contribué à hauteur de 7,0% à la formation du chiffre d'affaires de l'agroalimentaire. Cependant, malgré une croissance moyenne de 10% de son taux d'activité sur la période 2003 – 2009, le secteur de la fabrication de produits laitiers est resté déficitaire à l'exception des années 2005 et 2006. Cette situation est imputable principalement aux pertes subies de ses activités ordinaires, et plus particulièrement aux pertes sur les activités financières. C'est donc avec les activités exceptionnelles que le secteur de la fabrication de produits laitiers atténue son déficit qui ne cesse de se creuser.

Graphique 14 : évolution du chiffre d'affaires et du taux d'activité de la fabrication des produits laitiers



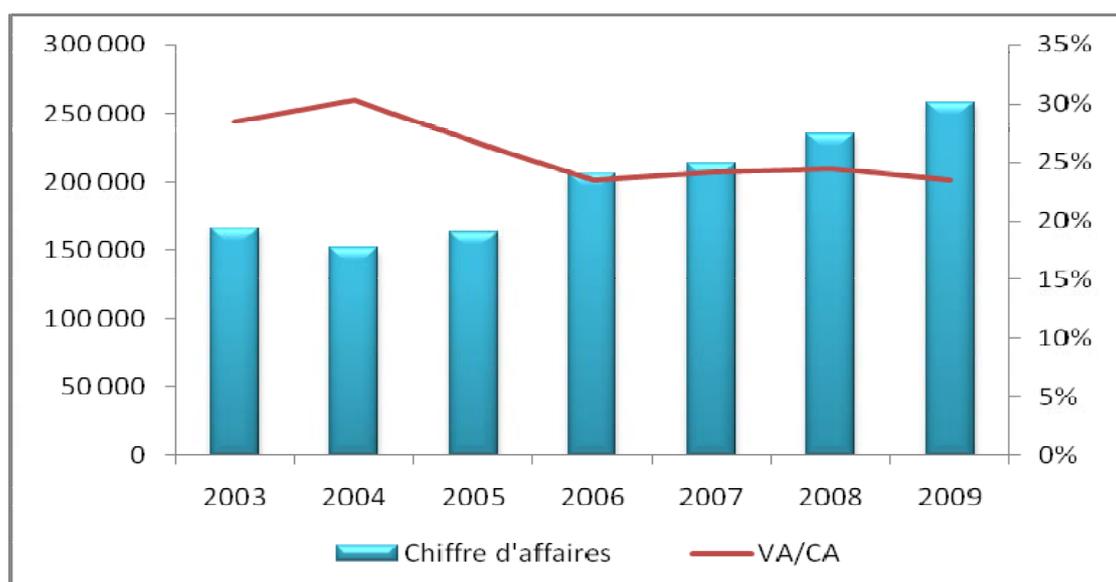
Source : BDEF/ANSD 2009, calcul des auteurs

8. La transformation des fruits et légumes

Ce secteur concerne toutes les activités de transformation de fruits et légumes et de fabrication d'autres produits alimentaires. Il est le troisième secteur qui rassemble le plus d'entreprises (12,0%) de l'IAA en 2009. En termes de chiffre d'affaires et de valeur ajoutée, la transformation des fruits et légumes est le secteur le plus contributif à la performance de l'agroalimentaire avec 32% et 44,4% respectivement. Par ailleurs, elle est très dynamique comme en témoigne l'évolution du taux d'activité de 26% et du chiffre d'affaires à l'export de 33% en moyenne annuelle durant la période 2003 – 2009.

L'analyse de la rentabilité économique montre que le secteur a rencontré des difficultés en 2005 ; ce qui s'est matérialisé par une baisse de 14,6% de l'excédent brut d'exploitation par rapport à l'année 2004. Le secteur a toutefois renoué avec la croissance en fin de période et a dégagé un bénéfice de 17,4 milliards.

Graphique 15 : évolution du chiffre d'affaires et du taux d'activité de la transformation des fruits et légumes



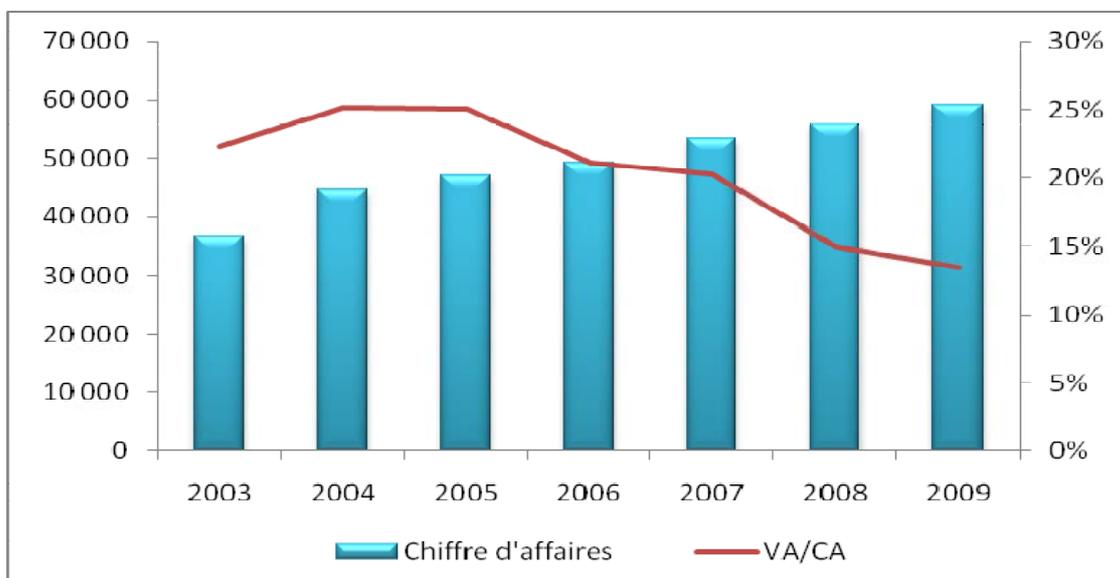
Source : BDEF/ANSD 2009, calcul des auteurs

9. L'industrie des boissons

Les industries des boissons sont le fait de 3,3% des entreprises de l'agroalimentaire en 2009, soit 14 entreprises. Ce secteur est en perte de performance économique depuis 2005, comme en témoigne la baisse de son excédent brut d'exploitation qui est passé de 8,3 milliards FCFA en 2005 à 3,8 milliards FCFA en 2009. Ceci est à l'image du ralentissement de l'activité de production des industries des boissons comme le montre l'évolution de son taux d'activité qui est passé de 25% en 2005 à 14% en 2009. Cette contre-performance du secteur pourrait être due principalement à un manque de maîtrise des coûts de production, et singulièrement des coûts de la consommation

intermédiaire. En effet, l'on constate une baisse de la valeur ajoutée qui est passée de 11,8 milliards FCFA en 2005 à 8 milliards FCFA en 2009, soit - 32 % et les charges de personnel qui sont passées de 3,5 milliards FCFA en 2005 à 4,2 milliards FCFA en 2009.

Graphique 16 : évolution du chiffre d'affaires et du taux d'activité de l'industrie des boissons



Source : BDEF/ANSD 2009, calcul des auteurs

II – Les contraintes de l'IAA

L'industrie agroalimentaire sénégalaise accuse un retard considérable pour s'inscrire dans une dynamique d'industrie performante et profitable. Ceci est à l'image du classement du Sénégal par l'indice de performance compétitive de l'industrie des Nations Unies où il occupe le 63^e rang sur 122³ pays en 2005. De nombreux facteurs sont à l'origine de cette situation. Il s'agit notamment :

- des difficultés liées aux infrastructures ;
- de l'insuffisance de la recherche & développement (innovation) dans le domaine de la technologie alimentaire ;
- de l'environnement des affaires peu attractif ;
- des difficultés d'accès au financement ;
- des obstacles liés à la qualité des produits.

II.1 – Obstacles liés aux infrastructures

L'insuffisance d'infrastructures de base, notamment en entrepôts et en structures de stockage, ainsi que dans les domaines du transport et de l'énergie, constitue un handicap sérieux au développement de l'industrie sénégalaise en général et de l'agroalimentaire en particulier. Cela

³ Rapport sur le développement industriel de l'ONU, 2009

impacte négativement l'approvisionnement en matières premières des entreprises, l'accès plus large aux marchés pour l'écoulement de la production et la conservation des produits tels que les fruits et légumes.

Le faible niveau de développement des infrastructures de base renchérit le coût des facteurs et augmente les charges de production, d'où une baisse de la compétitivité prix des entreprises.

II.2 - Obstacles liés au faible niveau de la recherche & développement

La recherche & développement contribue de manière décisive à renforcer les capacités technologiques et les aptitudes à la maîtrise de la technologie dans des domaines plus innovants. Elle sous-tend l'innovation qui constitue l'un des principaux leviers de compétitivité des IAA dans les pays d'Europe tels que la France et l'Allemagne. L'innovation peut être à l'origine de gains de productivité importants ; elle peut également générer de nouveaux marchés et la création de valeur ajoutée.

L'examen de la situation du Sénégal révèle que la recherche & développement concernant le secteur agroalimentaire bénéficie d'un budget relativement faible. A cela s'ajoute la non valorisation des résultats de la recherche & développement. En effet, de nombreuses études réalisées par les structures de recherche agronomique du pays n'ont pas fait l'objet de valorisation suffisante. Or, dans cette situation, il est quasi impossible de disposer de produits agro-industriels de bonne qualité et compétitifs alors qu'ils constituent une exigence pour la pénétration des marchés des pays développés notamment européen et américain eu égard à la montée du néoprotectionnisme perçu comme une barrière non tarifaire.

II.3 - Obstacles liés au financement

Le secteur agroalimentaire sénégalais est composé par un grand nombre⁴ de micro et petites entreprises familiales et de coopératives agricoles de transformation. A ce niveau, la question de l'accès aux sources de financement se pose avec acuité. En effet, la taille des entreprises, la faiblesse des perspectives de développement, les contraintes juridiques du statut des coopératives de producteurs, l'absence d'organismes de garantie et d'organisation des acteurs de certaines filières et une rentabilité d'exploitation souvent insuffisante sont autant de freins qui peuvent rendre frileuses les banques et autres institutions de crédit à apporter leurs soutiens financiers aux producteurs et aux entreprises agroalimentaires.

Par ailleurs, l'environnement financier des secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire continue de souffrir de la faible émergence des banques de développement et de financement agricoles. Toutefois, la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS) joue un rôle important dans

⁴ Broutin (2004)

l'intermédiation financière en zone rurale. Les Institutions de Micro – Finance (IMF), dont quatre ténors : Crédit Mutuel du Sénégal (CMS), Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production (ACEP), Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS) et Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal (UNACOIS), jouent également un rôle important dans l'épargne et le crédit de proximité, mais leur crédit rural qui demeure faible ne couvre pas d'une manière satisfaisante les besoins du secteur agricole à cause des aléas climatiques et de la faible professionnalisation des acteurs de la filière.

Les crédits sont principalement destinés aux entreprises disposant d'une bonne crédibilité sous-tendue par une santé financière et des perspectives de développement avérées. Ils sont, en outre, le plus souvent des crédits à court terme comme le montre la part de ces derniers dans le volume total de crédits accordés par le secteur bancaire au Sénégal, soit 45% en 2009 dont 1,4% (9,763 milliards de FCFA) de crédits de campagne⁵. Le secteur de l'agro-industrie souffre, en effet, d'un faible développement de l'assurance agricole. Et ce n'est qu'en 2008 que la Compagnie Nationale d'Assurance Agricole (CNAA) a été créée pour soutenir le financement du secteur agricole.

II.4 – Obstacles liés à la qualité des produits

La qualité est un élément clé pour l'écoulement de la production sur le marché national, voire international. En effet, la qualité prise dans son sens large ne définit pas seulement une conformité qualitative du produit, mais également une fiabilité globale de l'origine⁶ qui, pour le client, est source d'importantes économies au niveau du traitement des flux de marchandises.

Au Sénégal, la faible qualité des produits agroalimentaires constitue l'un des maillons faibles de la chaîne des valeurs de l'IAA. Cette faiblesse de qualité réside dans les conditions de transformation et de vente (notamment les ventes dans les kiosques ou sous le soleil, dues dans certains cas à un réseau de distribution limité), mais parfois de la mauvaise qualité de l'emballage fourni par les entreprises et de la qualité de l'approvisionnement en intrants.

Dans le sens d'améliorer la qualité des produits, des efforts peuvent être faits envers des facteurs qui sous-tendent la mauvaise qualité, notamment : la non-maîtrise des technologies de transformation et de conservation des aliments, le non-respect des normes et l'absence de contrôle de qualité, l'emballage inadapté, l'absence d'étiquetage et les mauvaises conditions de conservation et d'entreposage. Toutefois, l'Association Sénégalaise de Normalisation (ASN), la Fondation Origine Sénégal (FOS) et l'Institut Technologique Alimentaire (ITA) s'évertuent à améliorer les produits agroalimentaires

⁵ Rapport Commission Bancaire de l'UEMOA. Les crédits de campagne sont assimilés aux crédits destinés au financement des activités saisonnières dont la majeure partie sont agricoles

⁶ Projet de promotion des exportations agricoles du Sénégal (2001)

III – Développement de l’agroalimentaire et perspectives

Le développement des industries agroalimentaires est aujourd’hui confronté à des enjeux importants. Ceux-ci apparaissent nombreux et variés, mais peuvent être regroupés en deux grands groupes : les enjeux économiques et les enjeux sociaux.

III.1 – Enjeux économiques

Les industries agroalimentaires subissent un tournant décisif de la mondialisation, avec la croissance du commerce mondial et l’avènement de nouvelles puissances exportatrices telles que le Brésil, la Russie, l’Inde et la Chine dont les produits ont fortement intégré le marché mondial ces dernières années.

A l’échelle planétaire, les exportations de l’industrie alimentaire représente 7,5% des exportations totales mondiales de marchandises. La principale retombée financière de cette industrie est détenue par les pays développés. L’Union Européenne représente la première puissance de l’industrie agroalimentaire avec 40,2% des exportations en 2010 (OMC), les pays émergents tels que le Brésil, la Russie, l’Inde et la Chine (BRIC) englobent 12,1% des exportations. La contribution de l’Afrique (environ 3%), et plus particulièrement de l’UEMOA est très faible.

Au Sénégal, l’industrie agroalimentaire est essentiellement domestique. Dans ce contexte, le secteur national fait face à de faibles perspectives de croissance. En effet, outre les coûts élevés de la facture alimentaire, le Sénégal est un pays importateur net de produits alimentaires⁷. A cela s’ajoute les impacts prévisibles des accords sur la libéralisation des échanges alimentaires, notamment : Accords de Partenariat Economique (APE), Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), etc.

L’agroalimentaire devra également relever les défis relatifs, entre autres, à la contribution à l’équilibre alimentaire du pays dans une situation de poussée démographique et d’urbanisation galopante.

C’est là toute la pertinence pour la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA), notamment dans sa grappe agriculture et agro-industrie de promouvoir les créneaux porteurs qui ont un fort potentiel de développement tels que ceux identifiés par l’étude commanditée par la Direction de l’Appui au Secteur Privé (DASP)⁸. En effet, la contribution de l’agroalimentaire et particulièrement son rôle va se construire à partir de la création d’entreprises et la mutation d’industries nouvelles. Cependant, la concurrence sous régionale et même internationale accrue, accompagnée d’une crise financière sans précédent et une volatilité des prix fragilisent les industries agricoles. Par conséquent, l’Etat du

⁷ Les moyens financiers déployés pour l’importation de produits alimentaires ont contribué à 40% en 2004 au déficit de la balance commerciale, DPS note de conjoncture 2S2005, cité par Gret 2006

⁸ www.dasp-senegal.com/créneauxporteurs

Sénégal devra promouvoir l'accès au financement de nature à favoriser le développement des entreprises. Cet enjeu réel de conforter la situation financière des entreprises permettra de donner un nouveau tremplin à l'expansion de la production et de l'exportation.

III.2 – Enjeux sociaux

Les enjeux auxquels devra également répondre l'agroalimentaire, outre son importance économique, sont celui de la sécurité sanitaire, de la sécurité alimentaire et de l'environnement. En effet, l'industrie agroalimentaire serait l'un des plus grands pourvoyeurs d'emplois au monde. Au Sénégal, où l'agriculture est l'activité économique qui emploie la part la plus importante de la population active (plus de 60%), l'agroalimentaire est le premier employeur du secteur industriel. En effet, tel que susmentionné, le secteur agroalimentaire emploie près de la moitié des effectifs industriels et environ deux tiers des employés saisonniers. Aussi, étant entendu que les capacités de production ne sont pas pleinement employées, la promotion de l'agroalimentaire permettrait de créer de nombreux emplois, et de lutter ainsi contre la pauvreté.

L'autre aspect socio-économique de l'agroalimentaire réside dans le renforcement de la sécurité alimentaire. Dans ce sens, des initiatives intéressantes devraient porter, d'une part, sur l'augmentation de la création de valeur ajoutée en milieu rural, notamment avec le secteur de la transformation artisanale qui est très important en termes de contribution aux revenus des populations rurales, et d'autre part, sur l'amélioration de la conservation des produits alimentaires et donc de leur disponibilité tout au long de l'année. Il s'agit par ailleurs de réduire la vulnérabilité de l'activité agricole due aux aléas climatiques par l'entremise d'une bonne politique de maîtrise de l'eau.

Dans le cadre des enjeux sur la sécurité sanitaire et de l'environnement, l'industrie agroalimentaire est confrontée au développement accéléré de la réglementation et de la normalisation des produits transformés exigées afin d'être acceptés au niveau international. Il s'agit là de respecter les exigences du marché international en termes de qualité des offres et du respect de l'environnement.

Le respect des normes se résume comme suit : (i) une gestion durable de l'environnement, (ii) un commerce équitable, (iii) une sécurité sanitaire des produits, (iv) la traçabilité des produits suivant le processus de certification internationale à travers des organismes tels que International Food Standard (IFS), British Retail Consortium Standards (BRS) et ISO 22000.

Les défis à relever par les pouvoirs publics et le secteur privé résident aussi bien dans l'amélioration de l'environnement de production que dans la promotion des micro et petites entreprises et du renforcement des capacités des organisations publiques et privées d'appui aux

micro-entreprises. Cela va promouvoir une bonne politique de transformation des produits agricoles ainsi que leur commercialisation et leur distribution.

IV - Recommandations

Le secteur agroalimentaire du Sénégal est presque tourné ces dernières années vers le marché intérieur. L'expansion de la production et des exportations, aux niveaux vertical et horizontal de celui-ci s'impose et surtout, dans un contexte de concurrence internationale toujours plus vive tant pour les produits agricoles que transformés.

L'amélioration de la productivité du secteur passe forcément par la dynamisation de la production, de la transformation et de la commercialisation des produits agricoles. Pour cela, des efforts énormes devront être faits dans plusieurs domaines, notamment :

Recommandation 1 : la maîtrise des technologies de transformation, de conservation et de conditionnement des produits. En effet, la qualité du produit fini dépend de la technologie utilisée, de la manière dont il est conservé, de son emballage et de son étiquetage. La maîtrise de la technologie applicable au produit fini visé en fonction de la matière première est un premier pas vers la compétitivité. Il est également important de maîtriser les caractéristiques technologiques des matières premières. Cela passe par le développement des ressources humaines en matière de sciences et technologies alimentaires ou par le transfert de technologie à travers le système de propriété intellectuelle ou par les investissements directs étrangers.

Recommandation 2 : la formation des ressources humaines de haute qualité. Le développement du savoir-faire est un préalable pour la maîtrise de la technologie et la compétitivité. Le savoir-faire devient de plus en plus important dans une économie mondiale très concurrentielle. Le capital humain de haute qualité est devenu ainsi un levier principal pour le développement économique à travers l'augmentation de sa productivité et l'utilisation effective des technologies.

A l'instar des pays de l'Asie du Sud-Est, une stratégie consistant à disposer d'un capital humain fort, avec un accent particulier sur la formation technique pour faire face à la demande en main d'œuvre spécialisée et pour promouvoir la recherche et l'innovation s'avère indispensable.

Recommandation 3 : la recherche & développement. Le rôle de la recherche et de l'innovation n'est plus à démontrer pour la compétitivité des entreprises en général et de celles de l'agroalimentaire en particulier. Pour une meilleure valorisation et visibilité de la recherche et développement au Sénégal, des actes concrets devront être posés, notamment : (i) la mise en place des formes de partenariat entre les centres techniques, les structures de recherche et les établissements de formation agricole. A cet effet, il est important de mettre en place un partenariat public-privé entre l'Etat, l'Institut de Technologie Alimentaire (ITA) et les entreprises du secteur de

l'IAA en vue d'améliorer la recherche agroalimentaire. Ce partenariat peut déboucher sur la mise en place d'un fonds à frais partagés destiné à couvrir les dépenses en matières de recherches ; (ii) le soutien des efforts d'innovation des entreprises par les pouvoirs publics à travers des politiques en faveur des IAA stimulant la dynamique de la recherche et développement par la mise en synergie des différents acteurs de l'industrie, de l'éducation et de la recherche ; (iii) la mise en œuvre des programmes nationaux prioritaires de la recherche agronomique avec des objectifs préalablement définis.

En outre, il est important de renforcer la spécialisation dans le secteur agroalimentaire au niveau des universités de Ziguinchor et de Saint Louis et de pérenniser le programme Education et Recherche en Agriculture (ERA) de l'USAID. En effet, ce dernier vise à renforcer les capacités institutionnelles et humaines dans les domaines de l'éducation et de la recherche agricole. Ce programme entre dans le cadre de l'initiative du Gouvernement américain pour la sécurité alimentaire et sa mise en œuvre participera à l'accroissement de la productivité du secteur agricole et, par conséquent, à la croissance économique.

Recommandation 4 : l'assistance technique, financière et les mesures fiscales. Il s'agit à ce niveau d'accompagner les entreprises à poser les actes nécessaires pour trouver le financement de leurs activités, tels que l'incitation des banques à participer aux crédits agricoles et la responsabilisation des promoteurs, notamment en matière de remboursement des prêts. Aussi, cette assistance peut consister à l'octroi d'incitations spécifiques et à encourager les entreprises informelles du secteur à se formaliser en intégrant les Centres de Gestion Agréés (CGA).

Recommandation 5 : la facilitation du partenariat entre producteurs de matières premières agricoles et transformateurs. En effet, l'accès aux intrants à moindre coût constitue aussi l'une des contraintes majeures auxquelles le secteur de l'IAA est confronté. Pour surmonter cet obstacle, il est impératif de mettre en place un partenariat pouvant déboucher sur l'établissement de contrat d'achat entre les producteurs et les transformateurs. Ce type de partenariat pourrait garantir les revenus des paysans et faciliter l'accès aux intrants pour les industriels. A cet effet, les décideurs publics et privés de même que les partenaires au développement pourront s'inspirer du programme maïs de l'USAID. Ce programme permet en effet d'intégrer les producteurs dans la chaîne de valeurs maïs en les aidant à écouler leurs productions auprès des industriels par l'intermédiaire de consolidateurs. Ces derniers signent des contrats d'achats avec les producteurs et se chargent de leur fournir les intrants agricoles.

Conclusion

Le développement du secteur agroalimentaire du pays est aujourd'hui, plus que jamais, un élément clé pour faire face aux préoccupations liées à la sécurité alimentaire, dans un contexte de croissance démographique et d'urbanisation sans précédent. Toutefois, l'accroissement de ce secteur reste faible en raison d'une très faible compétitivité des entreprises.

L'amélioration de l'environnement de production des entreprises de ce secteur constitue une des conditions essentielles pour son développement. Cela plaide en faveur de la mise en place des actes concrets tels que les recommandations émanant de cette présente étude.

Par ailleurs, la compétitivité de l'industrie agroalimentaire ne pourra se faire indépendamment de la production agricole. En effet, l'agriculture est au cœur de la chaîne de production de l'IAA. Ainsi, il est important de développer un véritable partenariat entre les transformateurs et les producteurs agricoles afin d'assurer un système agro-industriel sain fondé sur des chaînes de valeur agricoles.

Le potentiel de l'agro-industrie en tant que moteur de croissance est aujourd'hui avéré. De par ses effets, les investissements dans ce secteur sont un grand pourvoyeur aussi bien de la demande pour les produits agricoles, les intrants et les services qui leur sont connexes, que d'emplois agricoles et non agricoles. Ce qui améliore les revenus des populations et contribue à créer plus de valeur ajoutée et, par ricochet, accroît les recettes publiques.

En somme, l'industrie agroalimentaire peut être perçue comme le levier principal pour booster la croissance du pays.

Bibliographie

ASEPEX, 2010, *Marché d'exportation de la grappe agriculture et agro-industrie*, Ministère du commerce – Sénégal.

Broutin Cécile, 2004, *Paysage des entreprises agroalimentaires au Sénégal*, GRET Sénégal.

Chambre de commerce et d'industrie, 2010, *Performance économique et financière des entreprises du secteur agro-alimentaire du Pays Basque*, CCI- Bayonne Pays Basque.

Direction des études et des prévisions financières, 2010, *Performances et perspectives de l'industrie agroalimentaire au Maroc*, MEF- Maroc.

FAO, 2001, *Atelier maghrébin sur les liens entre les secteurs agricole et agro-alimentaire*, Nouakchott, Mauritanie.

Sow Ibrahima Sow, Gret-Enda graf Sahel, 2006, *Etat des lieux de la filière fruits et légumes au Sénégal*, dans le cadre de l'association InfoConseil MPEA et PAOA.

Rastoin J.L., Gherzi G., Jacquet F., Padilla M., Tozanli S., 2004, *L'agroalimentaire dans les pays méditerranéens*, in Agri.Med, Rapport annuel 2004, CIHEAM, Paris, pp.213-266.

MBAYE Lamine, Gret-Enda graf Sahel, 2005, *Etat des lieux de la filière de transformation artisanale des produits halieutiques au Sénégal*, dans le cadre de l'association InfoConseil MPEA et PAOA.

ALLAYA Mahmoud, Gabrielle Rucheton, 2008, *L'agriculture, l'agroalimentaire, la pêche et le développement rural en France*, CIHEAM – IAM Montpellier (France).

Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche, 2010, *Enjeux des industries agroalimentaires*, France- édition 2010.

GUEYE Ousmane, Gret-Enda graf Sahel, 2006, *Etat des lieux de la filière céréales locales au Sénégal*, dans le cadre de l'association InfoConseil MPEA et PAOA.

PMC, 2008, *L'industrie agroalimentaire dans l'UEMOA : panorama, problématiques, enjeux et perspectives*.

DUTEURTRE Véronique, 2006, *Etat des lieux de la filière lait et produits laitiers au Sénégal*, dans le cadre de l'association InfoConseil MPEA et PAOA.

YOSHIKO Matsumoto, Izadifar, 2008, *Sénégal : pour une meilleure utilisation du potentiel agro-industriel*, édition 2008 d'entreprendre pour le développement.