



# « Comment développer les métiers agroalimentaires en Afrique subsaharienne ? »

Étude de cas Sénégal

---



Amadou Dione-Concept  
Cécile Broutin-Gret  
Guillaume Bastard-Gret

Septembre 2012

## Table des matières

SIGLES ET ACRONYMES.....	1
<b>I. OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>4</b>
1. Objectifs de l'étude de cas .....	4
2. Méthodologie .....	4
2.1 Analyse du secteur agroalimentaire.....	5
2.2 Analyse de l'offre de formation.....	6
2.3 Réunion autour des premiers éléments d'analyse (phase 4).....	8
2.4 Recommandations.....	8
3. Principales activités/calendrier.....	8
<b>II. CONTEXTE GÉNÉRAL.....</b>	<b>9</b>
1. Potentiel agricole et agroalimentaire.....	9
2. Démographie : un potentiel humain important .....	11
2.1 Un taux d'accroissement important et une population jeune.....	11
2.2 Une évolution inégale entre milieu urbain et milieu rural .....	11
2.3 Un taux de pauvreté élevé.....	12
3. Analyse rapide de l'offre alimentaire et des marchés potentiels.....	12
4. Une forte présence de l'aide publique au développement.....	15
5. Conclusion : pourquoi s'intéresser au secteur agroalimentaire ?.....	16
<b>III. APERÇU DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE ET DES FILIÈRES .....</b>	<b>17</b>
1. Aperçu sur les filières.....	17
1.1 Filière céréales .....	17
1.2 Filière fruits et légumes .....	19
1.3 Filière lait.....	20
1.4 Filières produits halieutiques .....	21
1.5 Filière sel .....	21
1.6 Autres filières de production.....	22
1.7 Des activités artisanales de prestation de service .....	24
2. Analyse de deux filières porteuses .....	24
2.1 Critères de choix .....	24
2.2 Analyse de la filière fruits.....	24
2.3 Filière céréales (mil, sorgho) .....	31
3. Caractérisation et problématiques des différents types d'entreprises .....	41
3.1 Microentreprises .....	41
3.2 Artisanat de prestation de services.....	41
3.3 Petites entreprises .....	42
3.4 Moyennes et grandes entreprises (industries).....	43
4. Conclusions .....	43
4.1 Hétérogénéité des entreprises dans les filières .....	43

4.2	Les métiers porteurs identifiés .....	44
IV.	ANALYSE DE L'OFFRE DE FORMATION .....	46
1.	Les orientations de la Politique d'ETFP .....	46
1.1	Les programmes d'appui récents et actuels .....	46
2.	Le dispositif d'enseignement .....	47
2.1	L'enseignement technique et la formation professionnelle formelle.....	47
2.2	L'apprentissage traditionnel et rénové.....	51
2.3	La formation continue.....	52
2.4	L'offre du secteur privé .....	52
3.	La caractérisation des métiers et le répertoire Ouest Africain des Métiers Emploi .	54
4.	Les difficultés rencontrées par le dispositif de formation .....	54
5.	Quelques timides évolutions .....	59
V.	CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	59
1.	Confrontation des besoins de renforcement du capital humain à l'offre de formation .....	59
1.1	Conclusion générale sur la relation emplois –formation .....	59
1.2	Besoins et offres de formation pour les métiers porteurs des moyennes et grands entreprises .....	60
1.3	Besoins et offres de formation pour les métiers porteurs des petites entreprises .....	61
2.	Recommandations (en termes de renforcement du capital humain) .....	62
2.1	Nécessité d'une compréhension commune de la notion de métiers porteurs ..	62
2.2	Une articulation entre secteur et métier porteurs basée sur les synergies et les dynamiques d'acteurs .....	64
2.3	Recommandations opérationnelles .....	65
2.4	Quelques points à approfondir .....	66
VI.	BIBLIOGRAPHIE.....	68
VII.	ANNEXES .....	70
1.	Annexe 1 – Grille d'analyse utilisée lors des entretiens avec les centres de formation .....	70
2.	Annexe 2 – Rapport sur les filières agroalimentaires .....	70
3.	Annexe 3 – Rapport annexe sur l'offre de formation.....	70
4.	Annexe 4 – Fiches centres et modules de formation.....	70
5.	Annexe 5 – Fiches métiers simplifiées.....	71
5.1	Métier : Ouvrier qualifié.....	71
5.2	Métier : Manager de PME agro-alimentaire .....	76
5.3	Métier : Machiniste.....	81

## SIGLES ET ACRONYMES

---

AA	Agroalimentaire
ACDI	Agence canadienne de développement international),
AFD	Agence française de développement
ANCAR	Agence national de conseil agricole et rural
ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi (France)
ANSD	Agence nationale de la statistique et de la démographie)
APC	Approche Par Compétences
APD	Aide publique au développement
APIX	Agence de promotion des investissements et des grands travaux
ASEPEX	Agence sénégalaise de promotion des exportations
BAD	Banque africaine de développement
BFPA	Bureau Formation Professionnelle Agricole
CDFP	Centres Départementaux de Formation Professionnelle
CEDAF	Centre Départemental d'Assistance et de Formation pour la Femme
CEFAM	Centre de Formation et d Appui aux métiers
CENAF	Centre National d'Assistance et de Formation pour les Femmes
CRFP	Centres Régionaux de Formation Professionnelle
CNCAS	Caisse nationale de crédit agricole,
CNFMET	Centre national de Formation des Maîtres d'Enseignement technique
CNQP	Centre national de Qualification professionnelle
CFPEFS	Centre de Formation Professionnelle en Économie Familiale et Sociale, anciennement CFPEFS et Cretef - Centres régionaux d'enseignement technique féminin)
CSFP-IAA	Centre sectoriel de formation professionnelle aux métiers de l'industrie agroalimentaire
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
CSS	Compagnie sucrière sénégalaise
DIREL	Direction de l'Élevage du Ministère de l'Élevage
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté

EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
ENFEFS	École Nationale de Formation en Économie Familiale et Sociale
FENAFILS	Fédération Nationale des Acteurs de la Filière Lait Locales du Sénégal
FENAGIE	Fédération Nationale des GIE de pêche du Sénégal (FENAGIE PECHE)
FENATRAMS	Fédération Nationale des Transformatrices Micro Mareyeuses du Sénégal
FENATRAPROMER	Fédération Nationale des Transformateurs de Produits de la Mer
FIDA	Fonds international de développement agricole
FONDEF	Fonds de Développement de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle
FORPROFEM	Projet d'appui à la formation professionnelle féminine
FP	Formation professionnelle
FP2A	Fédération des Professionnels de l'Agroalimentaire
FPC	Formation professionnelle continue
GAIPES	Groupement des Armateurs et Industriels de la Pêche
GIMES	Groupement des Industriels Mareyeurs Exportateurs du Sénégal
GOANA	Grande Offensive agricole pour la nutrition et l'abondance
GRET	Groupe de recherche et d'échanges technologiques
HIDAOA	Hygiène et Industries des Denrées Alimentaires d'Origine Animale
ISRA	Institut sénégalais de recherche agricole
IMF	Institut de Microfinance, également désigné comme Système financier décentralisé (SFD) au Sénégal
INSEE	Institut National de la Statistique et des Études Économiques (France)
IRC	Institut des Régions Chaudes (ex-CNEARC)
ITA	Institut de technologie alimentaire
LOASP	Loi d'Orientation Agro Sylvo pastorale
LPDI	Lettre de Politique de Développement Institutionnel
LPS	Lettre de Politique Sectoriel
MEAA	micro entreprise agroalimentaire (MPEA)?
MPEA	micro et des petites entreprises agroalimentaires (MPEA)?
MFR	Maisons Familiales Rurales
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONFP	Office national de formation professionnelle
ONG	Organisation non gouvernementale

OP	Organisation de producteurs
PAFNA	Partenariat pour l'Apprentissage et l'Ouverture du système de formation professionnelle
PALAM	Programme d'Alphabétisation et d'Apprentissage de Métiers pour la lutte contre la Pauvreté
PAO/SFP	Partenariat pour l'Apprentissage et l'Ouverture du système de formation professionnelle
PAPES	Projet d'Appui à la Petite Entreprise Sénégalaise
PDMAS	Programme de Développement des Marchés Agricoles du Sénégal
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PNAR	Programme National d'Autosuffisance en Riz
PPEA	Projet de promotion des exportations agricoles
PPEA	Projet de promotion des exportations agricoles
PROMECABILE	Organisation des Professionnels de la Métallurgie, de la Mécanique Générale et de l'Automobile
PROMER	Projet de promotion de l'entrepreneuriat rural
PSAOP	Projet des services agricoles et d'appui aux organisations de producteurs
REVA	Retour Vers l'Agriculture
SAE	Services aux entreprises
SAED	Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta du fleuve <i>Sénégal</i> et des Vallées du fleuve Sénégal et de la Falémé
SCA	Stratégie de croissance améliorée
SFD	Système financier décentralisé
SNFAR	Stratégie Nationale de Formation Agricole et Rurale
SOCAS	Société de conserves alimentaires du Sénégal
TRANSFRULEG	Association de transformateurs de fruits et légumes
UE	Union européenne
ZCO	Zone de Concentration Opérationnelle de la coopération luxembourgeoise

## I. OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

---

### 1. Objectifs de l'étude de cas

Les études de cas portent sur un nombre limité de filières dans chaque pays (Cameroun, Ghana, Madagascar et Sénégal). Les objectifs fixés sont :

- ▷ Réaliser un inventaire des métiers dans la filière. En retenir un échantillon et décrire les principales fonctions et tâches que suppose l'exercice des métiers et les compétences associées, de préférence sur la base de référentiels existants dans le pays ;
- ▷ Recueillir l'avis des différents acteurs sur les « gaps » entre les compétences des professionnels et celles qu'ils devraient avoir pour développer au mieux l'activité ;
- ▷ Inventorier les dispositifs existant de renforcement des compétences des personnes (formation initiale / continue, apprentissage, etc.) ;
- ▷ Formuler des propositions de dispositifs permettant de combler le gap entre les compétences actuelles des professionnels et celles nécessaires pour exercer au mieux l'activité. Ces dispositifs de renforcement des compétences pourront comprendre des actions de formation, de validation des acquis de l'expérience, de l'accompagnement des entrepreneurs (par des services aux entreprises).

### 2. Méthodologie

Étant donné la durée des missions de terrain (12 jours consultant national et 7 jours de mission du consultant international ou encadrement de la représentation Gret), il a été proposé dans l'offre de se limiter à l'analyse d'une ou deux filières par pays. Dans les pays comme le Sénégal ou le Gret et ses partenaires ont une bonne connaissance du secteur agroalimentaire, celui-ci a été présenté de manière assez détaillé.

Les TDR précisent que l'étude doit s'intéresser à l'émergence de métiers porteurs dans les deux champs suivants :

- Pour les PME agro-alimentaires, du secteur formel ou informel, comprenant plusieurs emplois que l'on peut qualifier de « métiers porteurs ».
- Pour l'artisanat alimentaire, où le « métier porteur » est souvent celui du chef d'entreprise.

Le choix des filières doit donc tenir compte de l'importance de ces deux secteurs.

Il a été proposé par ailleurs de faire un travail plus approfondi sur une problématique identifiée dans le cadre de l'analyse bibliographique initiale des études de cas :

- Soit en concentrant les études pays sur un ou deux types d'entreprises (micro / petites / prestation de services / moyennes et grandes) de la/les filière(s) retenue(s). Cela reviendrait à réaliser des études de cas centrées sur des couples filière/type d'entreprises, en élargissant l'analyse aux autres types d'entreprises dans la filière mais de façon moins approfondie.
- Soit/et en s'intéressant à la manière de répondre de façon différenciée à une contrainte transversale des entreprises de la filière. Par exemple : quelles nécessités de renforce-

ment des compétences en hygiène des différents types d'entreprises ? Quels améliorations nécessaires sur les différents maillons de la filière afin d'assurer une meilleure chaîne du froid ? Comment créer de la valeur ajoutée par une meilleure conservation des produits ? De telles analyses seraient plus fondées sur une analyse de la filière dont on déclinerait les principaux constats et recommandations au niveau des quatre types d'entreprises retenus dans la typologie.

Il s'agit à ce stade de définir les grandes lignes d'une méthode permettant de coupler une entrée filière et une entrée formation :

- identification des problématiques des différents types d'entreprises, caractérisation des métiers porteurs associés et traduction en besoins de compétences puis de formation.
- identification de l'offre de formation existante, de l'offre manquante et des potentiels de développement d'offre en réponse aux besoins de formation identifiés.

Cette identification de l'existant, des améliorations à y apporter et des manques, permettra de déterminer les priorités de renforcement des ressources humaines et de proposer des recommandations opérationnelles (essentiellement en termes formation, mais aussi en matière de services non financiers aux entreprises – échanges/information/appui-conseil).

## 2.1 Analyse du secteur agroalimentaire

### ■ Aperçu du secteur agroalimentaire et des marchés (Phase 1)

Il s'agit de décrire succinctement le secteur agroalimentaire et de renseigner la typologie proposée avec des exemples précis d'activités/de filières. L'objectif est d'illustrer et d'adapter la typologie proposée au contexte du pays, en introduisant des caractéristiques complémentaires telles que la longueur des circuits d'approvisionnement et surtout de distribution, le marché visé, etc.

Méthode : analyse bibliographique, entretiens avec services des ministères (industrie, agriculture, etc.) par le consultant national avant la mission de terrain.

Produit : une note de cadrage servant de support pour la sélection de la /les filières par pays

### ■ Analyse de la (ou des deux) filière(s) retenue(s) (phase 2)

Il s'agit de réaliser une analyse rapide et une présentation synthétique de la filière (production/matière première, stockage, transformation, commercialisation, consommation, marchés) et des différents secteurs représentés en les décrivant de manière plus détaillée (y compris les entreprises collectives/communautaires). Ce travail sera réalisé par le consultant national avant la mission (production d'une note de synthèse).

La mission de terrain des experts internationaux du Gret permet d'approfondir cette analyse sur les filières retenues<sup>1</sup>. On s'intéresse notamment à la dimension territoriale (rural / urbain), la nature des produits (conservation, transport), les caractéristiques (attentes) et tendances

<sup>1</sup> Dans le pays où il n'y aura pas de mission de Paris, l'ensemble des travaux sera réalisé par le consultant national (partenaire du gret) avec l'appui du représentant du Gret dans le pays (rencontres institutionnelles) et un appui à distance du siège.



d'évolution des marchés visés (local, national, exportation), les liens entre les différents types d'entreprises agroalimentaires (modalités de cohabitation/concurrence/complémentarités entre moyennes et grandes entreprises) et avec les autres secteurs (agriculture commerce), la dimension genre et les besoins spécifiques qui peuvent en découler .

Les spécificités des modes d'approvisionnement et de contractualisation et leurs conséquences en termes de renforcement du capital humain devraient être précisées. Ceci renvoie également à l'analyse de la structuration (émergence de groupement/fédération) et les formes d'organisations interprofessionnelles qui peuvent entraîner des besoins spécifiques (et donc de nouvelles compétences, de nouveaux métiers).

Enfin la mission de terrain a pour objectif de recueillir l'avis des services de l'État et de personnes ressources sur les perspectives d'évolution (types d'entreprises, filières, marchés).

Méthode : analyse bibliographique, collecte d'information, entretiens avec services des ministères (industrie, agriculture, etc.) par le consultant national, puis lors de la venue du consultant international entretiens avec des syndicats et organisations professionnelles, avec des entreprises, des organismes d'appui, etc.

Produit : une note de synthèse sur les filières (marchés, organisation des entreprises, liste des interlocuteurs pertinents sur la filière) qui sera complétée au cours de la mission de terrain.

### ■ Identification des métiers porteurs et des besoins (phase 3)

Les analyses précédentes et entretiens doivent permettre de repérer les métiers porteurs, les compétences actuelles des personnes qui les exercent et les besoins de renforcement (identification du gap) et les compétences nécessaires pour d'éventuels nouveaux métiers qui seraient identifiés.

Méthode : entretiens (consultant national et consultant international) avec les représentants des secteurs (organisations professionnelles et fédérations paysannes) et avec des entreprises dans la capitale<sup>2</sup> qui pourront aider à réaliser ce travail d'analyse.

Produit : par filière, identification de quelques métiers porteurs et déclinaison pour chacun en référentiel métier simplifié (savoir, savoir-faire, savoir être requis aux différentes fonctions et tâches).

## 2.2 Analyse de l'offre de formation

### ■ Aperçu de l'offre agroalimentaire et connexe au niveau national (phase 1)

Le consultant national analysera dans son ensemble le système de formation. Il identifiera aussi les centres proposant des formations en agroalimentaire(AA) ou des formations connexes contenant des modules sur l'agroalimentaire (dans le cadre par exemple de formations agricoles ou artisanales).

<sup>2</sup> La durée de la mission ne permet pas en effet de se déplacer dans les régions- Complémentarité avec le travail en cours au Cameroun avec une mission prévue sur les activités collectives en milieu rural

La collecte des données disponibles sur le système et l'offre de formation est réalisée notamment auprès du ministère en charge de l'Enseignement et formation techniques et professionnels (EFTP) afin de recueillir les principaux éléments d'analyse sur :

- la gouvernance (conception, pilotage, suivi), mécanismes institutionnels de coordination et les modes de financements du système d'EFTP ;
- les principaux centres identifiés proposant des formations en AA ou connexes (présentation suivant les critères, qui seront à affiner et validés, présentés en Annexe 2).
- 
- Les centres identifiés proposant des formations peuvent être liés au ministère en charge de l'EFTP, de l'agriculture, de l'artisanat ou de l'industrie ou mis en place par des OP/entreprises et proposant des formations institutionnellement reconnues ou non. Les formations pourront être continues (pour des professionnels) ou initiales et sur différents modes : enseignements techniques ou professionnels, formations modulaires courtes, formations transversales liées aux métiers (gestion, maîtrise de l'environnement de production, alphabétisation fonctionnelle, etc.) ou non (par exemple planning familial, gestion de budget familial, etc.), (pré-)apprentissage, etc.

Méthode : collecte bibliographique complétée de rencontres (consultant national) auprès des ministères (directions techniques) et OP concernés et de personnes ressources en capitale pour la collecte bibliographique sur EFTP.

Produit : une note de cadrage présentant le système d'EFTP.

■ **Analyse d'un échantillon de centres en lien avec les besoins de la/les filière(s) étudiée(s) (phase 2)**

La phase 2 débutera par une analyse plus fine des formations dispensées dans la/les filières AA retenues dans le pays. Cette étape permettra de déjà formuler des hypothèses de besoins affinant celles identifiées dans la phase 1 de l'étude (cf. typologie de la note d'étape de mars 2011).

Méthode : rencontre d'un échantillon de centres « types » (consultant national) et constitution de fiches sur chaque formation ou, si elles sont nombreuses à être identifiées, fiches sur un échantillon « type » représentatif de la variété des formations existantes. Dans la mesure du possible le consultant national rencontrera des centres en province, conservant les rencontres en capitale pour la mission avec le consultant international.

Produit : document travail : présentation d'ensemble de l'offre.

**Voir en annexe n°1 grille d'analyse des centres de formation rencontrés.**

■ **Mise en regard de l'offre existante par rapport aux besoins et identification des offres à développer (phase 3)**

Il s'agit de dresser des éléments de typologie des formations et d'analyser les forces/faiblesses des formations par rapport aux besoins des différents types d'entreprises agroalimentaires qui auront été établis. Cette analyse réalisée par les consultants national et international permettra d'identifier les offres à développer (nature et modalités). Un regard sera également intégré à

cette analyse sur les services d'appui proposés aux entreprises étudiées permettant de renforcer leur capital humain.

Méthode : rencontre de personnes ressources, de quelques centres de formation, institutions (directions générales), OP et entreprises (Direction des Ressources Humaines) des filières, quelques structures de services aux entreprises (SAE).

Produit : document de travail : analyse des réponses – essentiellement de formation mais aussi de SAE - apportées aux besoins en renforcement des ressources humaines des entreprises.

### **2.3 Réunion autour des premiers éléments d'analyse (phase 4)**

Une réunion sera organisée en fin de mission avec l'AFD pour partager et débattre de ces éléments d'analyse. Dans le cas du Sénégal, la réunion n'a pu être programmée qu'à la fin de la rédaction du rapport final provisoire.

### **2.4 Recommandations**

Les recommandations s'attachent à mettre en perspective les besoins en formation et les réponses existantes ou potentielles identifiées. Elles se concentrent sur les problématiques qui ont été précisées pour chaque pays. Elles permettent de conclure sur des pistes d'actions à envisager, qui sont présentées dans leurs grandes lignes. Elles seront à affiner par une étude de faisabilité, si certaines devaient voir une suite,

## **3. Principales activités/calendrier**

Les quatre premières phases sont identiques pour les trois pays dans lesquels il y aura une mission du Gret.

### **▷ Phase 1 : analyse bibliographique, collecte de données.**

Qui : consultant national avec l'appui du Gret.

Produits : deux notes de cadrage : une sur le secteur agroalimentaire (AA) et une sur l'offre de formation professionnelle (FP). Ces notes serviront pour sélectionner une ou deux filières dans chaque pays et éventuellement définir les problématiques à approfondir. Des échanges se tiendront avec l'AFD à Paris en lien avec les agences dans les pays afin, sur la base de ces notes, afin d'arrêter le choix des filières et éventuellement d'affiner ce choix en posant des problématiques « pays ».

Réalisation : mai, consultant local ; mai/juin : choix des filières et des problématiques

### **▷ Phase 2 : rencontres AA et centres de formation en lien avec la/les filières retenues**

Qui : consultant national.

Produit : deux notes. Une présentant les filières retenues : marchés, organisation des entreprises, offre de formation. La seconde présentant une synthèse (non exhaustive) de l'offre de formation sur la/les filières (accompagnée de fiches sur un échantillon de centres et de formations qui apportent ou peuvent potentiellement le apporter une réponse à la problématique retenue). Une liste des interlocuteurs à rencontrer en phase 3 sera établie.

Réalisation : juin, consultant local.

▷ **Phase 3 : mission de terrain dans 3 à 4 pays et rapports pays**

Qui : consultant international et consultant local pour trois pays et consultant local et représentation Gret le Sénégal (supervision).

Produit : 4 rapports pays rédigés par les consultants internationaux et nationaux.

Réalisation : terrain au dernier trimestre 2011 et remise de la première version des rapports pays début 2012; puis échanges avec l'AFD (Paris et agences) pour une validation au cours du premier semestre.

▷ **Phase 4 : rapport final.**

Qui : consultants internationaux et nationaux.

Produit : rapport final.

Réalisation : remise en avril 2012 de la première version du rapport final ; puis échanges pour une validation avec l'AFD en novembre. Pour la quatrième étude se faisait associant une représentation du Gret, les phases sont identiques mais impliquent le consultant local, le représentant du Gret et un appui à distance du siège.

## II. CONTEXTE GÉNÉRAL

---

### 1. Potentiel agricole et agroalimentaire

Le secteur primaire sénégalais a deux visages. D'un côté, le secteur traditionnel des arachides et de la pêche, en déclin. De l'autre, des filières plus dynamiques : céréales, fruits et légumes, riz, maïs et manioc. Les mauvaises performances des arachides et de la pêche ont fait baisser la contribution du secteur primaire au Produit intérieur brut (PIB). Les revenus des arachides à l'exportation ont également diminué, en raison d'une chute de 60 pour cent de la production sur 20 ans (Hazard et al, 2006). Et ce, alors que la réforme du secteur est loin d'être terminée (OCDE/BAD, 2007). Trop intensive, la pêche a entamé les réserves halieutiques. Alors que les pêcheurs au chômage cherchent à émigrer clandestinement en Europe, les efforts de conservation des ressources ne progressent guère. Le contrôle des pratiques de pêche excessive, lui, s'avère insuffisant.

La production augmente, en revanche, dans les filières céréales, fruits et légumes, riz, maïs et manioc, répondant à la demande locale croissante, surtout dans les zones urbaines. Les fruits et les légumes représentent désormais le principal espoir de diversification à l'exportation. Cultivés dans les vergers des Niayes, la vallée du fleuve Sénégal, en Casamance et à Dakar, ces produits maraîchers s'exportent mieux depuis la dévaluation du franc CFA, en 1994. La situation géographique et climatique du Sénégal permettant des cultures de contre-saison destinées au marché européen (fraises, haricots, tomates en hiver, melons...), le secteur primaire a progressé, avec 6.2 pour cent de croissance moyenne annuelle entre 2002 et 2005 (ANSD, 2007). De plus, avec la mise en œuvre de plusieurs programmes spéciaux (riz, maïs, sésame...) et la réalisation de programmes de subvention d'intrants agricoles et d'équipements, des résultats satisfaisants ont pu être enregistrés au cours des dernières campagnes agricoles. La pro-

duction céréalière et horticole en particulier a ainsi pu couvrir une part de plus en plus importante de la demande nationale. Les productions d'exportation, elles ont connu un franc succès.

Aussi, l'État a adopté une stratégie qui s'articule autour de deux axes fondamentaux : la promotion de l'investissement privé par la mise en place d'un climat des affaires performant et le développement de cinq grappes disposant d'un potentiel important de croissance tirée essentiellement par les exportations.

L'amélioration de la croissance économique implique la mise en œuvre de mesures permettant d'attirer des capitaux directs locaux comme étrangers. Dans ce cadre, la Direction de l'appui au secteur privé (DASP) a, entre autres missions, de favoriser les travaux sur l'identification, la documentation et la promotion des créneaux porteurs au Sénégal, dont les résultats vont servir à la mise à disposition d'informations économiques, commerciales et technologiques.

L'étude sur l'identification des créneaux porteurs réalisée par la DASP désigne les produits et activités dont les possibilités de développement sont élevées et qui peuvent être, de ce fait, des sources importantes de création d'emplois et de revenus. Leur promotion devrait permettre d'accroître l'investissement privé, favoriser les exportations et ainsi stimuler la croissance économique nationale à travers la SCA, notamment sur les filières suivantes :

- ▷ La filière horticole, dynamique, reposant sur l'horticulture d'exportation, fruits et légumes tropicaux et tempérés, en agriculture conventionnelle et biologique. Le potentiel de production de contre-saison par rapport à l'Europe présente un avantage important.
- ▷ Les produits tropicaux destinés à l'exportation, y compris les produits transformés et séchés. Les certifications bio et commerce équitable apportent une plus value économique et une visibilité accrue des produits.
- ▷ Les produits d'élevage présentent aussi de nombreux atouts par la diversité des produits (volaille, ovin, caprin, bovin) et sous produits (miel, cire, cuir, peaux). Le Sénégal compte un cheptel très important réparti dans tout le pays avec d'importantes zones d'élevage extensif (ovin, caprin et bovin).

L'horticulture tournée vers l'exportation attire des investissements étrangers. En outre, les producteurs et les exportateurs de petites et moyennes envergures, mieux organisées, ont augmenté leurs volumes, tout en répondant aux sévères exigences sanitaires et phytosanitaires des pays membres de l'OCDE.

Aujourd'hui, l'agriculture sénégalaise doit relever le double défi de l'expansion de ses marchés et de produits ciblés. Les bailleurs de fonds suivent désormais une approche différenciée, pour encourager les collaborations entre différents niveaux d'acteurs privés et les exploitants agricoles. L'objectif, à long terme, consiste à renforcer le potentiel agricole du pays notamment pour les filières vivrières.

Les partenaires au développement soutiennent (ou leurs appuis coexistent) avec différentes initiatives publiques :

- La Grande Offensive agricole pour la nutrition et l'abondance (GOANA) ;
- Le « Plan REVA ou Retour Vers l'Agriculture » ;
- Le Programme de Développement des Marchés Agricoles du Sénégal (PDMAS) ;
- La gare de fret au niveau de l'aéroport de Dakar ;
- Le Feltiplex : centre de conditionnement à usage collectif à l'aéroport de Dakar.

Dans ce contexte agricole en mutation, comme on peut le constater les politiques et programmes agricoles s'intéressent surtout à l'investissement privé dans des activités d'agrobusiness. Les petites exploitations familiales qui constituent la grande majorité des exploitations agricoles et occupent une forte population rurale restent en dehors de ce système. Les difficultés croissantes qu'elles rencontrent par l'effondrement des filières commerciales traditionnelles (arachide, coton), leur dénuement et l'expansion démographique entament leur potentiel de production, alors qu'elles fournissent 60% de l'alimentation sénégalaise (Fongs, 2009). Cette situation conduit à un déséquilibre fort dans l'accès aux facteurs de production entre une agriculture productiviste tournée vers l'exportation et l'agriculture familiale tournée sur le marché intérieur.

## 2. Démographie : un potentiel humain important

*Les données qui suivent sont issues du document de perspectives économiques et sociales de l'ANSD pour l'année 2010 et d'une étude financées par l'AFD en 2011 (Comment bénéficiaire du dividende démographique ? analyse pays Sénégal) et de la Situation Économique et Sociale du Sénégal (SES) de 2009 publié par l'ANSD.*

### 2.1 Un taux d'accroissement important et une population jeune

La population sénégalaise a été multipliée par quatre depuis l'indépendance, en passant de 3 millions d'habitants en 1960 à 12,5 millions en 2010. Le taux d'accroissement en 2010 est estimé à 2,6%. En 2010, 63.3 % de la population est composée de jeunes de moins de 25 ans dont respectivement 53.7%, 42.5%, 16.2% ont moins de 20, 15 et 5 ans. La proportion de jeunes dans la population reste donc très importante malgré la baisse constatée du taux de fécondité. La population active (15-64 ans) représente 55%. Ce taux reste quasiment inchangé depuis 1960.

En termes de projection, nous retiendrons principalement de la bibliographie qu'en cas de maintien du niveau d'accroissement naturel (estimé sur la base du taux de 2010), la population sénégalaise sera caractérisée en 2050 par les données suivantes :

- 34 millions d'habitants dont 22 millions urbains et 11.6 millions pour Dakar (région)
- 50 % de la population aura moins de 20 ans
- 1 personne dépendante (<15 ans) pour 1,4 actif (15-64 ans)

### 2.2 Une évolution inégale entre milieu urbain et milieu rural

La population rurale a été multipliée par 3 dans la période 1960-2010 alors que la population urbaine par 7 fois sur la même période, 8 fois pour Dakar spécifiquement. Le Sénégal demeure un pays rural majoritairement avec 53% de sa population vivant en milieu rural (ANSD, 2010). Cependant les projections démographiques montrent que la population urbaine deviendra majoritaire à partir de 2025-2030. Sous les effets combinés de l'émigration et de l'accroissement de la population, l'évolution de la population rurale ralentirait voir se stabiliserait vers 2040.

### 2.3 Un taux de pauvreté élevé

En 2010, 60% de la population vit avec moins de 2 dollars par jour et par habitant. La proportion des personnes vivant avec moins de 1.25 dollar par jour est de 33.5%. Il s'agit là d'une évolution positive de la pauvreté monétaire puisque ces taux étaient en 1991 respectivement de 81.5% et 65.8%. Cependant le PIB par tête a baissé de 12% entre 1960 et 2008 (PIB par habitant 2008 = 490.000 Fcfa soit 1100 dollars). La génération du PIB pour la période 2005-2008 est assurée à hauteur de 54% par l'économie informelle (ANSD, 2009), qui s'affiche comme une réponse au sous-emploi des jeunes face à l'incapacité du secteur moderne de créer suffisamment d'emplois.

L'agriculture constitue le principal secteur pourvoyeur d'emplois en occupant près de 50% de la population active. Le secteur du commerce, notamment en zone urbaine où domine l'informel, constitue la seconde occupation. D'après l'OCDE (cité dans l'étude AFD sur les dividendes de la démographie), le secteur informel représente les trois quarts du total des emplois non agricoles du pays et il n'est pas exclu que ce pourcentage se soit accru du fait de l'augmentation rapide de la population urbaine. L'autre alternative à l'emploi informel, l'émigration, concernait en 2010, près de 640 000 Sénégalais vivant à l'extérieur du Sénégal.

Le potentiel humain au Sénégal est important, cependant le déficit de formation qualifiante et l'accroissement incontrôlé de la population font que des centaines de milliers de jeunes arrivent chaque année sur le marché du travail avec très peu de chances de trouver un emploi dans le secteur formel. Chaque année environ 180 000 jeunes atteignent l'âge de 15 ans et entrent ainsi dans la population active.

## 3. Analyse rapide de l'offre alimentaire et des marchés potentiels

### ■ Un secteur agroalimentaire diversifié

L'industrie agroalimentaire du Sénégal est la deuxième en Afrique de l'Ouest, après la Côte d'Ivoire. Elle a représenté 7 pour cent du PIB en moyenne, entre 2002 et 2005, suivant de près l'industrie de transformation des phosphates (ANSD, 2007).

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 saisonniers. (Planconsult, 2003 et DASP, 2012). Cependant cela représente un nombre limité d'emplois, puisque sur 3 millions d'actifs que compte le Sénégal, seuls 175 000 emplois sont répertoriés dans le secteur dit moderne (par opposition au secteur informel) dont 55 000 fonctionnaires.

Pas moins de 80 pour cent de toutes les entreprises agroalimentaires du secteur formel se trouvent dans la zone de Dakar (Gret, 2006b). Ces entreprises bénéficient de la proximité du port de Dakar, de moyens de transports rapides et de l'accès au crédit. La plupart d'entre elles sont liées à des entreprises étrangères, qui facilitent leur accès aux capitaux et technologies étrangers.

L'agroalimentaire industriel au Sénégal se caractérise par les filières arachide (huilerie) et produits halieutiques (conserves) principalement tournées vers l'exportation, et les filières tomate (concentré double), sucre, farine, boissons, produits laitiers qui approvisionnent le

marché intérieur. La croissance de l'industrie agroalimentaire reste faible : 2.9 pour cent en moyenne entre 2002 et 2005 (ANSD, 2007). Ce niveau s'explique par les mauvaises performances des conserves de poisson, de l'huile et des gâteaux d'arachide, ainsi que du sucre et des confiseries. Cependant 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 (DASP, 2012).

Au Sénégal, la 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.

Hormis ces grandes industries, de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME) transforment des produits locaux tels que les céréales, les fruits et légumes, le poisson et le lait. Leur technologie est généralement très rudimentaire et les résultats restent faibles. Les particularités de la production locale rendent parfois difficile l'utilisation des produits à des fins commerciales. Des problèmes de conservation et de transport se posent, faute des infrastructures adéquates. Du coup, les producteurs ne parviennent pas à fournir des produits dans les quantités et les délais demandés. Le contrôle de qualité reste marqué par des insuffisances (Gret, 2006a et 2006b).

#### ■ La promotion des exportations

Le déclin de la culture et du marché de l'arachide et de la pêche a amené l'État du Sénégal à appuyer, depuis une vingtaine d'années, le passage dans certaines filières d'une agriculture traditionnelle à une agriculture commerciale. Les résultats sont assez encourageants comme le souligne l'OCDE pour les filières céréales et horticulture qui ont saisi des opportunités d'affaires au niveau national, régional et international (OCDE, 2008). L'horticulture émerge comme le nouveau secteur d'exportation rentable de la région des Niayes, de la Vallée du Fleuve Sénégal, de la Casamance et de Dakar. Les organisations sénégalaises de producteurs et d'exportateurs se sont révélées être des forces motrices du changement, en adaptant rapidement les stratégies commerciales aux besoins des marchés émergents. Cependant ces filières d'exportation sont construites en grande partie sur la base de grandes fermes agroindustrielles ne prenant pas ou peu en compte les dynamiques des exploitations familiales les environnant (quelques contrats avec des exportateurs pour certaines productions).

Toutefois, comme montré dans le dernier rapport sur le commerce international de l'OMC, l'Afrique dans son ensemble ne représente que 4% des exportations agricoles au niveau mondial et la balance nette est déficitaire à l'échelle du continent (FARM 2011, d'après OMC). Le niveau d'échanges intra régional est estimé à 20% des flux commerciaux totaux pour le continent africain (y compris produits de la pêche). Si cette information est à prendre avec précaution compte tenu de la part importante du commerce informel, elle témoigne du faible niveau d'intégration internationale et régionale du commerce des produits agricoles. D'ailleurs le Sénégal est un importateur net de produits agricoles parmi les plus déficitaires en Afrique. Son bilan céréalier ne cesse de se dégrader, avec un recours massif aux importations.



## ■ Un marché national à reconquérir

L'agriculture sénégalaise est caractérisée par une grande diversité de produits végétaux et animaux, issus de la culture, de l'élevage, de l'exploitation des ressources forestières et halieutiques. Si les productions de rente que sont l'arachide principalement et dans une moindre mesure le coton tiennent un rôle majeur dans l'économie rurale et le secteur de la transformation des produits agricoles, elles n'en cachent pas moins un vaste éventail de productions locales à but d'autoconsommation et de commercialisation. L'artisanat agroalimentaire est très présent sur l'ensemble des filières agricoles. Très souvent informel et peu structuré, il répond pour partie aux besoins alimentaires croissants de la population urbaine.

Cependant l'explosion de la demande urbaine a été très largement compensée par les importations alimentaires, riz et blé en tête, ce qui a pour effet de déstabiliser les filières agricoles sénégalaises, de modifier les modes de consommation et le statut culturel des aliments. Le développement des transformateurs privés, artisans et petites entreprises, qui visent le marché intérieur permet de répondre pour partie à cette nouvelle demande sur la base de produits locaux : lait caillé en sachet, jus de fruits, plats prêts à consommer à base de céréales et de niébé, couscous et semoules prêt à cuire.

Cette dynamique émergente depuis les années 1990, et la libéralisation des marchés agricoles, ne parviennent pas à équilibrer la balance commerciale agricole du pays du fait notamment que la production ne suit pas l'accroissement démographique et l'urbanisation. Les importations de produits alimentaires représentent 20,5% des importations en 2009, soit 453 milliards de FCFA (DASP, 2012), et constituent le socle de l'alimentation sénégalaise notamment pour les produits de base : céréales, huiles et graisses ; mais également pour les produits laitiers, les fruits et légumes. Les produits agricoles de base importés servent d'intrant à une industrie locale pour l'alimentation humaine et animale (minoterie, boissons, produits laitiers, provente,...). Ce constat a poussé l'État au courant des années 2000 à intervenir dans les filières locales via des programmes et agences nationales afin de stimuler la production agricole, la transformation et la commercialisation sur le marché intérieur : Agence de régulation des Marchés, Plan Reva, Goana, Programme Maïs, Programme Manioc.... Toutefois, cet accompagnement des filières ne s'est pas fait de façon concertée, avec le renforcement des entreprises et globalement de l'aval des filières. Les politiques de développement restent cloisonnées, ce qui nuit au renforcement de l'ensemble des maillons permettant la viabilité du secteur agroalimentaire pris dans son ensemble, de l'amont à l'aval.

Il faut noter le développement du marché local des fruits et légumes qui est dynamique au travers de filières spécifiques telles que la tomate industrielle, l'oignon, mais également dans son ensemble avec la multiplication des points de vente de légumes en milieu urbain, en réponse à une demande urbaine croissante malgré le pouvoir d'achat limité d'un grand nombre de ménages.

Concernant les céréales locales telles que le mil, le sorgho et le maïs, traditionnellement auto-consommées, on note depuis 10 à 20 ans une augmentation de la part marchande de ces produits vivriers entraînée par l'explosion de la population urbaine. Cette apparition du vivrier marchand a permis l'émergence d'un tissu d'acteurs de la collecte, du commerce et de la transformation des céréales locales. Le marché des produits céréaliers transformés, destinés plutôt aux classes moyennes des villes du pays et à la diaspora, est en pleine expansion. Toutefois, cette dynamique est à pondérer car au niveau macroéconomique, le bilan céréalier du Sénégal se dégrade et le niveau de disponibilité des céréales locales (y compris le riz) par ha-

bitant est passé de 120kg/hab/an en 1988 à 80 en 2008 (CILSS, 2008). Les importations compensent aujourd'hui le déficit de production locale, ce qui a pour conséquence de modifier les habitudes alimentaires des ménages urbains. On note donc que, si le marché potentiel existe, il est concurrentiel avec un niveau d'exigence de qualité en regard des habitudes alimentaires prises par les consommateurs. Le secteur agroalimentaire industriel s'intéresse encore peu aux productions céréalières locales.

Dans ce contexte, le défi de court terme pour avoir un impact sur l'ensemble des chaînes de valeur agroalimentaires et l'emploi est de stimuler la production et les filières locales pour qu'elles investissent ces marchés potentiels (export mais surtout locaux) avec un niveau suffisant de qualité. L'intervention dans la filière oignon montre que l'organisation du marché par l'animation des acteurs est possible. L'accompagnement des différents maillons en termes de facteurs de production et de capacités commerciales sur des filières stratégiques est nécessaire pour assurer l'approvisionnement des marchés. Un positionnement stratégique fort est nécessaire de la part de l'État pour convertir le marché potentiel issu de l'expansion urbaine en marché réel pour le tissu des producteurs agricoles et des transformateurs agroalimentaires actifs qui sont pour la très grande majorité de petits exploitants familiaux et des artisans et petites entreprises, le secteur industriel formel ne représentant actuellement qu'une faible part de l'emploi, dans un contexte de forte croissance démographique.

#### **4. Une forte présence de l'aide publique au développement**

Le Sénégal est le plus grand bénéficiaire africain de l'Aide publique au développement (APD) (839 millions USD en 2005) après le Ghana. Le montant d'aide per capita y était en 2004 le plus important de toute l'Afrique de l'Ouest. Le soutien au secteur privé agricole et agroalimentaire, infrastructures économiques de base comprises, est estimé à 332 millions USD en 2007 (sur la base des engagements) et représente 29 pour cent de toute l'APD au Sénégal.

Cela étant, l'aide reste segmentée. La coordination entre bailleurs de fonds se fait sur une base ad hoc le groupe de travail officiel sur le développement rural étant limité. La tendance dans l'appui au développement agricole et agroalimentaire est de favoriser les cultures commerciales telles que l'horticulture d'exportation, le coton, l'arachide. On constate depuis 2008 un ressaisissement sur la question de la production agricole vivrière mais quasi exclusivement la filière riz, destinée au marché local. Des efforts sont également faits dans le cadre de la structuration des marchés pour les filières porteuses à but domestique telles que l'oignon et la viande. Les effets de ces efforts sur la disponibilité en produits bruts et transformés locaux de façon stable, accessible et avec un niveau de qualité suffisant ne sont pas encore montrés.

## 5. Conclusion : pourquoi s'intéresser au secteur agroalimentaire ?

L'agroalimentaire constitue un secteur dynamique où des milliers de femmes et de jeunes entreprennent pour la transformation des produits locaux. Si le secteur industriel est diversifié et relativement important<sup>3</sup> pour l'économie sénégalaise, il ne représente qu'un potentiel limité d'emplois (120 000 emplois dans le secteur dit moderne, hors fonctionnaires, dont environ 50 % dans le secteur agroalimentaire alors qu'on estime de 150 à 175 000 le nombre de jeunes actifs chaque année). La grande partie de l'activité reste dans le secteur dit informel. Ainsi la contribution de l'artisanat alimentaire dans l'économie nationale était estimée en 2001 à plus de 601 milliards de FCFA soit 36 % de la contribution du secteur informel. La transformation semi-industrielle est assurée par des petites et moyennes entreprises, alors que la transformation artisanale est essentiellement une activité individuelle menée par les femmes. Les filières les plus investies dans ce domaine sont celles du lait, des céréales, des fruits et légumes, des produits halieutiques, des produits avicoles et de la restauration de rue. Le secteur industriel est également développé notamment dans les filières fruits, sucre, huiles, boissons.

La transformation agroalimentaire occupe donc un rôle central pour l'accès au marché des produits des exploitations familiales et de l'approvisionnement des centres urbains mais également pour développer les exportations. Il offre des opportunités d'emplois, de revenus, d'insertion socioprofessionnelle pour les jeunes et un moyen de reconnaissance sociale pour les femmes. Dans un contexte de mondialisation, marqué par d'importantes menaces d'insécurité alimentaire, notamment pour les pays dont l'économie dépend très fortement de la production agricole ou des importations agricoles et alimentaires, la promotion de l'industrie agroalimentaire locale apparaît comme un axe important de développement en tant que bassin d'emploi pour les jeunes et les femmes en urbain et rural, source d'alimentation saine pour la nation, source de revenus pour les agriculteurs.



Unités de transformation des céréales et des fruits (© F. Boyer, Agence Kamikazz)

<sup>3</sup> Pour rappel : en 2009, le secteur fait 809 milliards de FCFA de chiffres d'affaires dont près de 10% à l'exportation. 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.

### III. APERÇU DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE ET DES FILIÈRES

---

A l'instar de beaucoup de pays d'Afrique subsaharienne, les activités agricoles constituent l'un des piliers de l'économie nationale. Elles mobilisent 72.8% de la population sénégalaise (FAO, 2006) soit près de 8 millions de personnes. Le secteur agroalimentaire sénégalais valorise une grande partie des produits agricoles commercialisés et des matières premières importées. Il se caractérise par la diversité des filières concernées, et l'hétérogénéité des formes d'entreprises y intervenant. On ne dispose pas de chiffre sur ce secteur hormis pour le secteur industriel dit moderne qui est constitué de 419 établissements formels (base CUCI, 2009).

#### 1. Aperçu sur les filières

Les filières décrites de façon synthétique ci-dessous sont détaillées dans l'annexe 2 (rapport annexe sur le secteur agroalimentaire au Sénégal).

##### 1.1 Filière céréales

###### ■ Sous filière Céréales « sèches » : mil, maïs, sorgho

Les principales céréales cultivées sous pluie au Sénégal sont le mil, le maïs, le sorgho et le fonio. Les principales régions de production se situent au centre (Bassin arachidier) et au sud du pays (Casamance, Tambacounda). La production de céréales connaît une répartition irrégulière selon les zones géographiques et les années. Parmi les céréales de culture pluviale, le maïs est la seule qui soit importée de façon massive et représente un montant de 12 milliards FCFA en 2009 notamment pour répondre aux besoins de l'alimentation animale.

Le secteur de la transformation des céréales est caractérisé par l'activité de PME semi-industrielles et d'artisans (micro entreprises individuelles et groupement). La gamme des produits est assez diversifiée : semoule, couscous, *arraw*, farines infantiles dans des conditionnements (sachets) souvent référencés au nom de chaque entreprise de transformation. Les produits sont proposés sur le marché local sous forme de produits secs ou frais, et à l'exportation sous forme de produit sec. Deux organisations professionnelles représentent ces entreprises. L'Association des Transformateurs de Céréales Locales (ATCL) représente les entreprises individuelles à caractère semi-industriel. L'Association pour la Promotion et la Valorisation des Produits Locaux (Aproval) regroupe plusieurs artisans agroalimentaires dans différentes filières dont les céréales sèches.

A noter qu'il existait une activité industrielle il y a quelques années avec la production de semoule et de farine de mil produites par les Moulins Sentenac qui ont abandonné cette activité, qui avait été fortement soutenue par les bailleurs de fonds, en raison de difficultés d'approvisionnement (régularité, volume) et de rentabilité. Le marché a été repris et développé par des PME qui arrivent mieux à gérer leurs approvisionnements (volumes plus petits et relations avec le milieu rural ou commerçants grossistes) et ont des coûts de production moins élevés.

###### ■ Sous filière Riz

Le riz est l'aliment de base des sénégalais. Il s'est fortement substitué aux céréales locales (mil sorgho, maïs), en milieu urbain mais aussi en milieu rural et représente aujourd'hui plus de 50 % de la consommation des ménages en céréales. Les ménages dépensent en moyenne 8 % de

leurs revenus dans l'achat du riz (Gergely, Barris, 2009). Les sénégalais consomment surtout du riz brisé auquel ils se sont habitués depuis la colonisation (importation des sous produits de la transformation du riz d'Asie).

Le potentiel de développement de la production rizicole au Sénégal est relativement important notamment grâce à l'aménagement de la vallée du Fleuve Sénégal. La production a progressé ces dernières années de 190 500 tonnes de paddy en 2006 à près de 400 000 tonnes en 2009/2010. Les effets cumulés d'une augmentation des superficies emblavées (par des investissements massifs dans les ouvrages hydroagricoles), de l'intensité culturale et des rendements (notamment en contresaison) sont à l'origine de cette augmentation. Cependant la production locale reste en deçà de la demande. Les importations sont estimées à 715 000 tonnes en 2009, en légère baisse par rapport à 2008 (864 000 tonnes), mais en hausse constante depuis de nombreuses années.

La filière riz importé est tenue par quelques importateurs (7 dont 3 représentent 70 % des importations), organisés en collectif (PAM, 2008). Ils revendent aux grossistes distributeurs à Dakar. Les grossistes et demi-grossistes se retrouvent sur les marchés des villes. Les détaillants sont les vendeurs sur les marchés, mais aussi les boutiquiers dans les quartiers et les villages.

La filière riz locale est plus complexe. Les *bana-banas* (commerçants ambulants) se rajoutent au schéma. Ils sont le lien entre les producteurs, souvent enclavés, et les grossistes des centres urbains. Ils font appel à des prestataires de service pour décortiquer et blanchir le riz, principalement les femmes qui sont équipées de machines artisanales, afin de limiter le coût de cette opération. La qualité en est affectée, ainsi que l'image du riz local, en raison du taux de brisures élevé et de l'absence de tri après décortilage. Les riziers (rizeries industrielles) possèdent quant à eux de chaînes de production qui permettent d'obtenir un meilleur usinage du riz (faible taux de brisure) et de séparer les calibres de riz (différentes qualités de brisures et riz entier).

Le coût de production et la qualité d'un riz blanc demandée (brisure de riz blanc) sont les deux principaux facteurs limitant pour le développement d'un marché du riz local régulier et rémunérateur. Des évolutions sont en cours avec notamment des initiatives qui ont permis de passer d'une transformation traditionnelle domestique ou artisanale (qui reste majoritaire) à une transformation semi industrielle voire industrielle. La maîtrise de la technologie de transformation industrielle du riz local par les opérateurs constitue un défi majeur avec celui de la conquête du consommateur dakarois habitué au riz brisé parfumé en provenance d'Asie.

#### ■ Sous filière Blé

La transformation industrielle est assurée par de grandes entreprises qui transforment des céréales importées, principalement le blé. Elles produisent de la farine, des biscuits et des pâtes alimentaires. Quatre minoteries industrielles sont actives au Sénégal et sont toutes installées à Dakar. Les sous produits de la farine sont valorisés dans l'alimentation animale (son et germe de blé). Seules ces industries ont le droit d'importer du blé. Il n'y a donc pas de transformation à petite échelle.

## 1.2 Filière fruits et légumes

Globalement, la transformation des fruits et légumes est encore peu développée et reste, majoritairement, artisanale.

### ■ Sous filière légumes

La transformation des légumes à l'exception de la tomate par la SOCAS (fabrication industrielle de concentré de tomate) reste très faible au niveau industriel comme artisanal (production de tomate séchée, d'oignon séché, de gombo séché ou de piment séché et en poudre). Certaines unités de transformation mettent sur le marché de la macédoine de légumes. Mais le marché des légumes reste fortement dominé par la demande de produits frais bruts (marché national et export).

### ■ Sous filière fruits (et boissons)

La transformation des fruits et la production de boissons sont relativement importantes (bissap, mangue, ananas, orange, gingembre, tamarin et pain de singe). Les activités de transformation artisanale de ces produits en boissons, confitures, sirops, vinaigre, fruits séchés, jus et boissons, ont été appuyées dans le but de générer plus de valeur ajoutée sur la filière et de stabiliser des produits périssables.

De nombreuses **petites entreprises** (dont une partie communautaires) ont vu le jour depuis une quinzaine d'années et se sont développées. Leurs produits (jus, confitures) sont généralement bien présentés avec un conditionnement adapté au marché ciblé.

Il existe de très **nombreuses micro-entreprises artisanales** (activités individuelles) de fabrication des boissons traditionnelles vendues dans des sachets noués et en bouteille de récupération dans les marchés ou aux arrêts de cars de transports en commun et sur commande pour les cérémonies familiales et religieuses. Menée par des femmes aux revenus très faibles, l'activité constitue un complément aux ressources familiales.

Près de 200 micro et petites entreprises se sont regroupées au sein de l'association Transfruleg (transformateurs de fruits et légumes) et de la FP2A (Fédération des Professionnels de l'Agroalimentaire). Quelques entreprises adoptent une démarche commerciale avec une marque, une force de vente. Certaines exportent des produits dans la sous-région ou sur des marchés européens.

Le **secteur industriel** peut être abordé à travers l'offre industrielle en boissons qui est variée au Sénégal : jus de fruits à base de concentrés et de boissons aromatisées. Globalement le secteur industriel valorise peu les intrants locaux.

Le potentiel de développement apparemment important de cette filière est à pondérer du fait d'un certains nombres de contraintes.

- Périssabilité et fragilité des produits frais
- Qualité hétérogène (variété, mode cultural, transport,...)
- Saisonnalité de la production
- Éloignement des sites de production des centres de consommation :
- Disponibilité faible en emballage et conditionnement adapté

### 1.3 Filière lait

Le secteur laitier est marqué, depuis ces quinze dernières années, par deux types d'évolution. D'une part, la reprise des importations de produits laitiers, notamment de poudre de lait, après la baisse importante qui a suivi la dévaluation, a occasionné l'émergence et le développement d'un tissu d'industries et de PME/PMI évoluant dans le reconditionnement et la transformation du lait en poudre. D'autre part, différentes dynamiques de développement de la production laitière locale ont été observées dans certaines zones agro-écologiques. Le secteur laitier du Sénégal est ainsi caractérisé par la coexistence de deux filières : une filière locale, témoin de l'implication ancienne des sociétés pastorales dans les échanges ; et une filière d'importation de lait et de produits laitiers, témoin de la forte augmentation de la demande, liée à l'urbanisation et à l'ouverture aux marchés internationaux (Broutin et al, 2009).

La production locale traditionnelle est irrégulière du fait de la saisonnalité des pluies et d'un élevage extensif non spécialisé. Le lait est abondant et abordable durant la saison des pluies et les semaines qui la suivent, mais devient rare et cher en saison sèche. Cette offre en lait est largement autoconsommée. Le reste est vendu en lait caillé frais sur les marchés ou aux mini-laiteries installées dans les bassins de production. Il existe également une production locale intensive dans des fermes dans la région de Dakar et de Thiès (Zone des Niayes).

La satisfaction de la demande demeure fortement tributaire des importations. Les produits consommés sont principalement le lait caillé, le lait frais, l'«huile de beurre», la poudre de lait. Les entreprises de transformation et de commercialisation se regroupent en 4 catégories.

**Des micro entreprises artisanales transforment le lait cru.** Ce sont les femmes d'éleveurs en zone rurale et périurbaine qui valorisent le produit de l'exploitation familiale en le transformant en lait caillé et huile de beurre. Mais il y a également des transformatrices en milieu urbain (surtout Dakar) qui collectent du lait dans les Niayes, le transforment et le commercialisent ensuite en porte à porte notamment au niveau des bureaux. L'autre circuit de commercialisation est la vente dans la rue.

**Les microentreprises artisanales urbaines** sont des activités individuelles de production de lait caillé à partir de lait en poudre, généralement exercées par des hommes. Ces transformateurs possèdent des places au niveau des marchés (boutiques en bois ou en dur) ou vendent leur produit, généralement le soir, dans la rue au niveau des quartiers. Ils produisent également sur commande pour les cérémonies familiales et religieuses. La majorité des transformateurs s'approvisionnent en lait en poudre auprès des importateurs et des grossistes. Il est très difficile d'estimer la quantité de lait en poudre qui transite par ce système informel, surtout développé à Dakar. Le risque sanitaire lié aux techniques de transformation et à la qualité des intrants n'est pas négligeable.

Sur la base de ce savoir-faire traditionnel, **des mini-laiteries** (privées ou communautaires) valorisent le lait local et proposent du lait pasteurisé, et surtout du lait caillé sucré et non sucré en sachets, et parfois du fromage. Le nombre d'unités de transformation laitière identifiées en 2009 est d'environ 70 avec une localisation dominante dans les régions (notamment au sud du Sénégal), le plus souvent dans les petites villes secondaires. Ces entreprises possèdent un local de production avec quelques équipements (procédé de transformation très simple). Elles emploient entre 4 et 10 personnes et transforment entre 50 et 1 000 litres de lait par jour avec des baisses de production liées à la saisonnalité de l'offre et parfois le cours au lait en poudre une partie de l'année.

Plusieurs **unités industrielles** assurent la transformation et la distribution des produits laitiers au Sénégal, essentiellement à base de lait en poudre. La majeure partie est installée dans la région de Dakar. Les produits proposés sont des laits caillés, des yaourts, du lait pasteurisé et UHT. Ce secteur s'est beaucoup développé avec l'émergence de PMI de transformation du lait en poudre. Dans ce paysage industriel, la Laiterie du Berger est la seule industrie valorisant le lait local.

#### 1.4 Filières produits halieutiques

Le poisson reste la principale source de protéines du Sénégal. Les produits transformés représentent une part importante dans cet apport. Leur consommation devrait augmenter à un taux légèrement supérieur à la croissance démographique (environ 4% l'an) malgré des ressources en baisse. La pêche constitue la principale source de devises du Sénégal. Cependant la surexploitation des ressources et l'absence de repos biologique ont déjà comme effet une forte baisse des prises et inquiètent quant aux perspectives de cette filière.

La **transformation artisanale** des produits halieutiques par le séchage et le fumage est très ancienne et localisée dans les centres de pêche le long de la côte. C'est un secteur dynamique. Il montre des capacités d'adaptation par l'adoption d'innovations tant sur le plan technique (nouveaux équipements et procédés, diversification et spécialisation par zones), qu'organisationnel (regroupement, organisation de la commercialisation) et social (insertion d'hommes et de personnes originaires des pays voisins). Les activités de transformation sont assurées surtout par des femmes qui ont souvent créé des groupements au niveau des aires de transformation pour la commercialisation (centralisation des produits) et l'accès au crédit.

Les principales organisations professionnelles de la filière sont la Fédération Nationale des GIE de pêche du Sénégal (FENAGIE PECHE) qui regroupe des pêcheurs, micro mareyeuses et transformatrices des produits de la pêche, la Fédération Nationale des Transformatrices Micro Mareyeuses du Sénégal (FENATRAMS) et la Fédération Nationale des Transformateurs de Produits de la Mer (FENATRAPROMER).

Le secteur de la **transformation industrielle** comprend une cinquantaine d'entreprises d'activités, de tailles et de nature variées (conserveries de thon, fabriques de farine de poisson, stockage en congelé). Les transformateurs sont principalement regroupés au sein du GIMES (Groupement des Industriels Mareyeurs Exportateurs du Sénégal), et les transformateurs armateurs, principalement au sein du GAIPES (Groupement des Armateurs et Industriels de la Pêche). Ce secteur est principalement axé sur des produits faiblement transformés. Certaines entreprises se contentent de laver, conditionner les produits. On distingue ainsi deux types d'entreprises industrielles : les industries de conserverie de thon (en baisse d'activités) et celles de congélation ou de traitement en frais. L'approvisionnement des industries est presque équitablement réparti entre la pêche artisanale et celle industrielle.

#### 1.5 Filière sel

La production du Sénégal atteint plus de 350.000 tonnes par an. Environ 80% de la production sénégalaise est exportée dans la Sous Région, principalement en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso, mais aussi au Bénin, au Niger et dans d'autres pays de la CEDEAO. Le sel est un des meilleurs moyens de lutter contre les carences en iode en Afrique. C'est pourquoi les gouvernements et les organisations internationales œuvrent pour promouvoir le sel iodé dans ces régions.



Les principales zones de production de sel au Sénégal sont, du nord au sud, Gandiol (près de St Louis), le lac Rose (près de Dakar), la zone Fatick-Kaolack (Sine-Saloum) et la zone Ziguinchor et Kolda. La production industrielle est assurée par une seule société localisée à Kaolack, la Société Nouvelle des Salins du Sine Saloum (SNSSS) produisant annuellement environ 160.000 tonnes. Cette société occupe quelque 140 personnes. La totalité de sa production est iodée à 100% suivant les normes.

Près de Fatick, une production semi-industrielle est assurée par la société « Selsine » qui produit environ 10.000 tonnes par an. La société occupe une vingtaine de personnes plus des ouvriers temporaires. Elle produit la majeure partie mais achète également aux artisans locaux. Le reste de la production sénégalaise est exploité artisanalement par des communautés rurales situées dans les zones de production. On observe qu'environ 60% de la production est artisanale et provient de sites de récolte à économie familiale ou villageoise.

En ce qui concerne l'iodation, seule la production de la société SNSSS est iodée à 100%, tandis que les productions artisanales ne le sont qu'à environ 50% comme estimé dans une récente étude de l'Unicef. Les raisons invoquées sont diverses :

- Difficulté de déplacer l'appareil sur le lieu de production,
- Pannes du groupe électrogène (ou manque de carburant),
- Surcoût jugé inutile,
- Plus grande facilité d'iodation par pulvérisation manuelle.

Les commerçants iodent parfois eux-mêmes le sel étant donné les contrôles qui semblent faits systématiquement à l'entrée de Dakar.

## 1.6 Autres filières de production

### ■ Des entreprises industrielles dans différentes filières (sucre, huile,...)

Le Sénégal possède une grosse unité sucrière, la Compagnie Sucrière Sénégalaise (CSS) qui exploite ses champs de canne à sucre dans la vallée du Fleuve Sénégal (10 000 ha de terres irriguées affectées à une plantation de canne à sucre, avec une production annuelle de plus de 1 million de tonnes de canne). La société a été créée au début des années 1970. Avec environ 6000 employés (dont 2 000 saisonniers), la CSS est le premier employeur privé du pays après l'État. En 2007, la CSS s'est également dotée d'une distillerie, d'une capacité de 12 millions de litres par an, pour la production d'éthanol utilisable comme carburant et/ou alcool de haute qualité.

La transformation de l'arachide est principalement assurée par Suneor (ex. Sonacos). La Suneor a traité, en 2007, environ 150 000 tonnes d'arachide pour la production d'huile brute d'arachide, exportée dans sa presque totalité. Parallèlement, la Suneor importe de l'huile végétale brute – de soja ou de colza –, meilleur marché et la raffine pour les besoins du marché intérieur (Ubifrance 2009).

Il faut évoquer l'industrie des bouillons culinaires avec la marque suisse Maggi (cubes importés et distribués par le groupe Nestlé au Sénégal) – et la marque espagnole Jumbo (cubes produits localement sous licence). Quelques industriels locaux ont, de même, investi ce marché. L'industrie de la pâte à tartiner chocolatée compte plusieurs opérateurs et connaît, depuis peu, un développement et une diversification de son offre (Ubifrance 2009).

### ■ Les autres produits alimentaires des MPE (arachide, épices, condiments)

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

### ■ Activités artisanales en milieu rural

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

### ■ De nombreuses femmes dans le secteur de l'artisanat de rue et de la restauration

Ce sous secteur regroupe les activités de préparation commerciales de repas. La vente d'aliments de rue est certes une activité ancienne dans les grandes villes africaines mais elle a connu un essor considérable à Dakar depuis l'instauration de la journée continue en 1992 et la dévaluation du franc CFA en 1994. Selon une enquête faite par Enda graf en 2003 auprès de 1192 personnes, plus de 60 % ont démarré cette activité depuis moins de 10 ans et 47 % depuis moins de 5 ans. Cette étude fait ressortir que les femmes constituent une grande majorité dans ce secteur d'activité. Plus de 90% d'entre elles exercent l'activité dans leur zone d'habitation sauf à Dakar Plateau où plus de la moitié des vendeuses proviennent de la banlieue de Pikine, Guédiawaye ou dans de quartiers périphériques. On trouve des vendeuses de céréales transformées (couscous, gâteaux, beignets), des vendeuses de boissons et de poissons fumés et séchés et surtout des restauratrices et gargotières qui représentaient près de la moitié des personnes enquêtées.

Le secteur de la restauration s'est développé en raison de la paupérisation des ménages urbains. Beaucoup de familles pauvres ont supprimé le dîner dans leur agenda alimentaire. Dans certaines familles on ne cuisine qu'une seule fois par jour et on réserve les restes de midi pour le soir mais de plus en plus de familles ne prévoient rien le soir et chacun va acheter quelque chose dans la rue. Il en est de même pour le petit déjeuner avec une forte consommation hors domicile dans les « tangana » (bâtiment en dur, tente de fortune avec une extension de banc à l'air libre, avec des formes évolutives : évolution des espaces et des acteurs.

Les « tangana » sont de petits commerces informels, spécialisés au départ dans la préparation du petit déjeuner destiné à la consommation hors foyer et qui ont diversifié leurs activités. Les tangana jouent un rôle croissant dans les habitudes des consommateurs dakarois, du fait de l'augmentation de la consommation hors domicile. L'accès à ce type d'activité semble facile (peu d'investissements, notamment pour les pousses-pousses et les tangana exerçant dans la rue) et on constate une diversification de l'origine des acteurs du secteur (augmentation des sénégalais). Les femmes sont entrées en force dans l'activité qui étaient essentiellement exercée par des guinéens et des maliens. Les conditions de travail sont plutôt difficiles (horaires – déplacements), mais les revenus sont intéressants (Duteurtre V., Broutin C 2006).

## 1.7 Des activités artisanales de prestation de service

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

## 2. Analyse de deux filières porteuses

### 2.1 Critères de choix

Deux options s'offrent généralement dans l'étude de métier porteur : soit considérer les métiers à la lumière des résultats actuels, soit comme nous l'avons fait se projeter dans l'avenir et privilégier une option prospective. A travers la combinaison de critères et sous-critères et une pondération en fonction des enjeux nationaux de souveraineté économique et alimentaire (cf. rapport annexe n°1 sur le secteur agroalimentaire), les deux filières les plus porteuses identifiées sont :

- La filière de la transformation des fruits
- La filière de la transformation des céréales locales

### 2.2 Analyse de la filière fruits

#### ■ Matières premières et produits transformés

*L'offre de matières premières* est constituée d'espèces de zone tempérée (agrumes) et surtout de fruits dits tropicaux : mangue, banane, ananas, papaye, etc. Les fruits sont essentiellement destinés au marché local mais occupent de plus en plus la place dans les exportations avec un créneau de production très favorable pour la mangue (mai – juillet). Les importations de fruits concernent les agrumes, pommes, poires, etc. de l'Europe, de l'Afrique du Sud et du Maroc et les fruits tropicaux tels les ananas, les noix de coco, les mangues, les bananes de Guinée et de Côte d'Ivoire.



*Les produits de cueillette* occupent également une place de choix dans le commerce et la consommation des produits classés dans « fruits et légumes ». Ces produits de la cueillette très variés, sont récoltés généralement dans les forêts casamançaises et du Sénégal oriental (même si certaines espèces sont présentes un peu partout sur le territoire national): tamarin, pain de singe (fruits du baobab), *madd*, jujube, *ditakh*, etc.

*L'offre des produits à base de fruits* est composée de produits locaux et de produits importés. Si les produits importés sont essentiellement industriels, il en est autrement des produits locaux dont la fabrication va de l'artisanat familial au semi-industriel et à l'industriel. La diversification apparaît donc sur les origines, mais aussi sur le système de fabrication, les types de produits et la matière première.



Parmi les produits industriels locaux, on trouve les boissons gazeuses (généralement à base d'ingrédients chimiques), les jus de fruits à base de concentrés ou divers intrants importés (Senjus,) et dans de rares cas de concentrés fabriqués localement par l'ITA (Kirène), des sirops et confitures de *bissap* (fleurs), mangue, ananas, orange... (Unisaly, marque Zéna).

Des petites entreprises commercialisent des jus et sirops de *bissap*, bouye ou pain de singe, gingembre, mangue, tamarin, *madd* et *ditakh*. Ces deux produits (les jus et sirops) sont conditionnés en bouteilles de plastique de 0,25 et 1 litre. D'autres produits, comme les confitures, sont conditionnés en bocaux de 400 gr et les mangues séchées en sachets (100 gr.). Enfin de nombreuses femmes s'adonnent à la production de jus divers vendus dans des sachets noués.

La gamme de produits importés (France, Espagne, Danemark, Maroc, Egypte, Turquie, Chine, Afrique du Sud, Brésil) est beaucoup plus variée : jus, sirops, concentrés, marmelades, nectars, confitures, conserves, à base de fruits tropicaux et d'espèces de zone tempérée (pommes, pêche, abricot etc.). Les importations sont constituées de produits conditionnés destinés à la consommation mais aussi de produits semi finis pour la transformation et le conditionnement de certaines entreprises locales (concentrés).

#### ■ Production

Il existe trois grandes régions de production de fruits et légumes :

- les régions de Ziguinchor et Kolda : cette zone est caractérisée par une importante production de bananes, d'agrumes, de mangues, d'oranges, de mandarines, de papayes, de citrons, de goyaves,
- la région de Thiès et Dakar : c'est la seconde zone de production de fruits, avec environ 10 à 15 % de la production nationale. Elle est surtout spécialisée dans les productions d'agrumes et de mangues.
- l'Est du Sénégal (région de Tambacounda), la production fruitière de cette zone se résume à la culture du bananier au sein de certains périmètres fruitiers.

Les structures d'exploitation fruitières sont caractérisées par la prédominance des vergers de case et des exploitations privées.

#### ■ Le secteur de la transformation : des entreprises de différentes tailles

La transformation artisanale des fruits locaux est relativement importante (*bissap*, mangue, ananas, orange, gingembre, tamarin, *ditakh* et pain de singe). Les pertes post récolte constatées en fruits ont en effet poussé des ONG, projets et institutions internationales à appuyer les activités de transformation de ces produits en boissons, confitures, sirops, vinaigre, fruits séchés, jus et boissons, etc.. Les techniques de transformation utilisées sont le plus souvent artisanales (fortement utilisatrices de main d'œuvre) mais permettent de fabriquer des produits de bonne qualité et stables. L'essentiel du marché concerne les boissons.

Il existe de **très nombreuses micro-entreprises artisanales** (activités individuelles) de fabrication des boissons traditionnelles vendues dans des sachets noués et en bouteille de récupération pour les cérémonies, les marchés ou les arrêts de cars de transports en commun. Il s'agit

essentiellement de femmes travaillant seules ou en association et membres de groupement ou d'association, en milieu urbain ou rural et écoulant dans la proximité ses produits. Elles produisent avec leur matériel domestique et travaillent au rythme des saisons avec des approvisionnements en matières premières dans leur propre zone ou dans les marchés limitrophes. Dans ce groupe se retrouvent les fabricantes de crèmes glacées et sirops (sachets) ainsi que les restauratrices.

Leur capacité de fabrication journalière est d'environ une dizaine de litres de produits. Ces transformatrices évoluent un peu partout à Dakar et dans les villes de l'intérieur. L'activité constitue un complément aux ressources familiales ou un moyen pour les jeunes filles d'acquies une autonomie financière.

**Des petites entreprises (dont une partie communautaires) ont vu le jour depuis une quinzaine d'années** et se sont développées. Il s'agit de structures formelles mais de niveau très disparate. Les groupements de femmes sont encore présents mais avec une production plus organisée et des équipements plus adéquats que les précédents. Il en est de même des GIE souvent d'obédience familiale qui font du volet transformation des fruits et légumes une branche de leurs activités. Le souci de s'inscrire dans le respect des normes d'hygiène et de commerce est bien visible avec les informations sur les étiquettes. Ici l'esprit d'entreprise est plus développé et les formations reçues sont mieux valorisées. C'est ainsi que certaines de ces entreprises développent des marques avec des options commerciales très remarquables : promotion locale et recherche de débouchés extérieurs.

On peut citer à titre d'exemple le *GIE Takku Liggeey* dans la zone de Mboro. Contrairement à une quinzaine d'autres petits groupements de la zone, cette entreprise possède un local, de petits équipements (marmites, soudeuses, refractomètres) et travaille en équipe de 5 femmes. Les produits fabriqués sont les sirops (tamarin, bissap, gingembre), les confitures (mangue et papaye), les marmelades (patate douce et ditakh) les concentrés (tomate et piment), les jus (tamarin, bissap, gingembre et bouye) et les conserves de légumes. Les matières premières sont achetées à Mboro, Thiaroye et au marché « Sandica » de Pikine (Dakar). Les emballages utilisés sont les bocaux en verre et les bouteilles et sachets en plastique. Les règles d'hygiène sont assez bien maîtrisées. Les difficultés évoquées par les productrices sont l'étroitesse du marché avec la pléthore de transformatrices dans la zone et l'absence de débouchés ailleurs, les achats d'emballage et le financement de l'activité.



*Free Work Service* (marque Kumba) à Dakar est une entreprise individuelle de transformation de produits agricoles dont les céréales et les fruits qui emploie 32 permanents et un nombre indéterminé de journaliers. Sa capacité de production est de 18 000 litres par mois et de 3 000 à 4 000 sachets de 25 cl par jour en jus naturel. Le bissap est acheté sous contrat, alors que le gingembre venant du Mali et les autres fruits sont achetés au niveau des commerçants ambulants. Les différentes opérations sont réalisées manuellement sauf pour le conditionnement (conditionneuse d'une capacité 1200 sachets/h). La distribution est essentiellement assurée par la boutique au centre ville de Dakar où sont également exposés et vendus des produits d'autres fabricants (groupements).

L'entreprise *Maria Distribution*, également située à Dakar, est un GIE de douze membres qui transforment des fruits et légumes locaux. La présidente du GIE assure également des forma-

tions sur les techniques de production de jus, sirops et confitures et de préparation de mets traditionnels et modernes. Avec une capacité de production de 100 à 220 litres de jus, l'entreprise reçoit des commandes des ménages pour les cérémonies familiales (baptêmes et mariages) et des hôtels. L'entreprise vend également ses produits dans les boutiques de quartier, les boutiques de station-service, les restaurants, etc. Il a bénéficié d'un contrat avec la chaîne Leader Price (3 500 à 4000 l de jus par an, 3 500 l de sirop et 1 000 à 1 500 KG de confiture par mois). Pour les approvisionnements en matières premières, le GIE a établi un contrat avec des groupements de la région de Tambacounda sous l'égide du projet Wula Nafa.

Les autres entreprises de cette catégorie sont les GIE AFBAR, SAFNA de Grand Yoff (Dakar) et de Kaolack, Shivet Fruit de Mbour, Néma Kadior etc. Pratiquement toutes ces petites entreprises sont membres de Transfruleg (transformateurs de fruits et légumes), une association nationale chargée de la promotion, de la représentation et de la défense des transformatrices.



*Produits de l'entreprise Shivet fruits*



*Sirops et confitures Saf na*

Dans ces petites entreprises, hormis le responsable de l'unité (directrice/promoteur ou présidente du groupement), il n'y a pas d'emplois spécialisés. Les femmes s'adonnent à tour de rôles aux différentes activités :

- opérations préliminaires (réception, lavage, triage, épluchage),
- opérations de transformation et de cuisson, opérations de conditionnement
- et opérations de contrôle et de mesure (contrôles physico – chimiques et sensoriels sur les matières premières et sur produits finis).

Certaines unités ont des commerciaux payés à la commission (vente dans la rue en poussettes ou placement des produits dans les boutiques).

Les dirigeants et les employés n'ont généralement pas de formations initiales spécifiques. Ils ont bénéficié de sessions de formation courtes sur les procédés, les règles d'hygiène et la qualité. Les besoins de renforcement de capacités se situent essentiellement au niveau du dirigeant : gestion de l'entreprise (moyens humains, matériels et financiers), commercialisation, connaissance de l'environnement institutionnel.

***Un secteur industriel qui valorise peu la production locale.*** Comme mentionné précédemment l'offre industrielle fait plutôt appel à des intrants chimiques et à des concentrés importés (concentré de mangues d'Asie par exemple).

## ■ Acteurs et circuits la commercialisation

**La commercialisation des fruits** au Sénégal quelle que soit la destination des produits fait apparaître nettement les fonctions d'allotissement et d'éclatement en raison de la dispersion des offres des producteurs et de la segmentation de la demande (cf. page suivante).

*Ainsi pour le marché local*, la commercialisation met en jeu beaucoup d'opérateurs, du champ du producteur à l'étal du détaillant. L'essentiel des récoltes est géré par les commerçants ramasseurs, les *bana-banas*, qui fournissent à leur tour aux dépositaires des marchés, agents commissionnaires, auprès de qui viennent s'approvisionner les revendeurs. Les ventes sont réalisées au comptant ou à terme, selon la situation du marché (rapport offre sur demande, diversité et possibilité de substitution). Les magasins libre service ainsi que la plupart des boutiques de quartier et étal sur les trottoirs intègrent ces circuits commerciaux et jouent un rôle non négligeable dans la satisfaction de la clientèle.

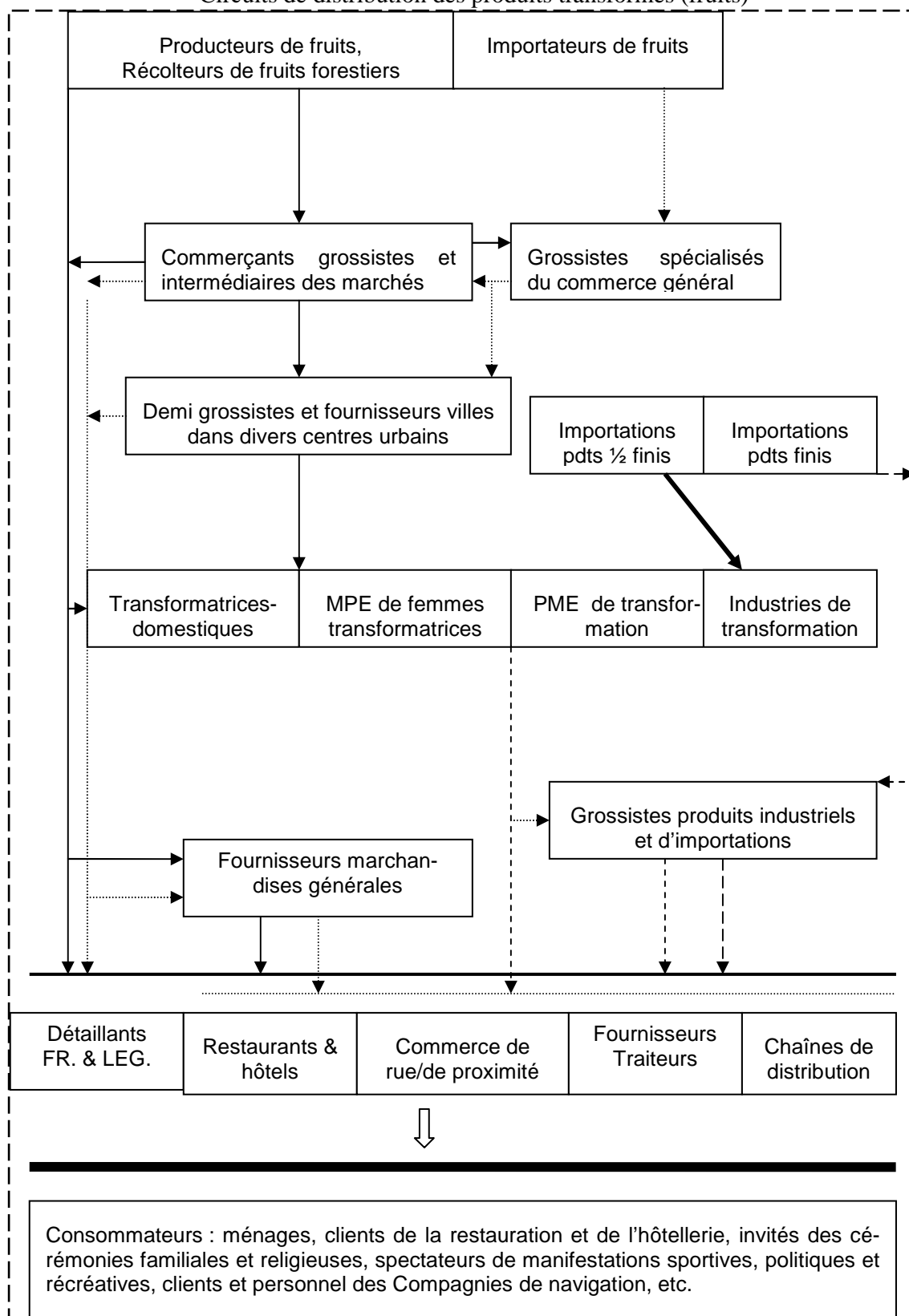
*Pour les produits d'exportation*, des contrats tacites sont établis entre producteurs (exploitation familiales et grands périmètres) et exportateurs. Après les opérations de conditionnement et d'emballage, le produit est expédié par avion ou par bateau à l'importateur européen partenaire pour son écoulement en vente avec commission. Dans la sous région les échanges sont encore informels malgré leur niveau très élevé : en exemple les exportations sur la république islamique de Mauritanie, les transactions au marché de Diaobé où au moins quatre pays sont présents en plus du Sénégal.

**Des circuits de distribution courts pour les produits transformés artisanaux.** Les produits locaux et artisanaux sont généralement fabriqués soit sur commande (cérémonies familiales) soit pour des ventes de proximité, devant le domicile, aux abords des marchés, dans les stades et autres places publiques par des membres de la famille ou plus rarement des vendeurs payés à la commission. Cette forme de vente des boissons traditionnelles est très répandue à travers tout le pays.

On retrouve ces produits enfouis dans des glacières et conditionnés dans des sachets noués ordinaires de faible épaisseur et de bouteilles de liquide de frein pour automobile dans les *loumas* (marchés ruraux hebdomadaires) des localités les plus éloignées.

Pour les femmes restauratrices qui fabriquent elles - mêmes leurs produits, les boissons sont vendues directement aux clients à table. Cependant en raison de la reconnaissance qu'elles ont pu acquérir dans le milieu, elles sont souvent sollicitées pour réaliser des commandes externes. Ces produits sont donc exclusivement réservés à des circuits bien distincts et limités. Si le niveau prix semble être la principale force de pénétration dans ce marché, les conditions de fabrication et l'absence de moyens de conservation sont des limites pour tout allongement de ces circuits de vente. Pour ces mêmes raisons ces produits ne peuvent également intégrer les circuits des grands produits et le commerce général avec ses différents maillons.

Circuits de distribution des produits transformés (fruits)





**Des circuits plus longs pour les produits industriels et semi industriels (voir graphique page suivante).** Les produits industriels fabriqués localement ou importés se retrouvent dans les magasins du premier maillon de la chaîne de distribution du commerce général, le grossiste avant d'atterrir chez le distributeur moyen ou chez la distribution des grandes surfaces. Les épiceries et boutiques de quartier demeurent le dernier maillon. Cette chaîne étend ses tentacules loin des centres de leur fabrication où de leur port d'entrée, notamment un peu partout sur le territoire national. L'occupation d'un espace aussi vaste est rendue possible certes grâce à l'assurance dans la qualité et à des emballages bien adaptés mais surtout du fait de l'existence de conditions favorables de stockage (froid) en magasin et sur rayons de vente.

Quant aux produits semi industriels, ils retrouvent les produits industriels directement au niveau des rayons du commerce de détail et de la restauration. En effet ces produits, de par le niveau de volumes encore bas mis dans le marché, ne peuvent trouver bonne côte dans les magasins des commerçants grossistes.

Les produits industriels importés comme dans beaucoup d'autres secteurs sont les plus répandus et de présence plus constante dans l'ensemble des circuits de commercialisation. De Dakar, ils sont acheminés dans tous les autres centres urbains du pays et les zones et sites d'implantation des complexes hôteliers et touristiques.

Pour les produits de type fabrication domestique, ils sont directement vendus dans l'entourage, dans la rue, dans les lieux de manifestations sportives ou au moment de la prise de repas dans les restaurants.

#### ■ **Caractéristiques et évolution du marché**

Les données sur la consommation nationale des fruits et légumes transformés sont pratiquement inexistantes.

Cependant le marché le plus important est sans aucun doute celui des boissons. Celles à base de matières premières locales se trouvent en concurrence avec les boissons gazeuses (fabriquées localement et soutenues par une importante publicité), des jus industriels importés ou fabriqués localement à partir de concentrés importés. Cependant on note une demande de plus en plus forte de jus à base de produits locaux (appréciés pour leurs couts et leurs vertus médicinales diverses), que ce soit pour la consommation familiale (surtout lors des cérémonies familiales et événements religieux), pour la consommation individuelle pendant ou hors des repas. Une meilleure présentation et disponibilité des produits permettent de développer le marché. Ainsi les sachets soudés, transportés dans des glacières et des pousse-pousse et vendus frais avec des pailles dans la rue, ont fait une percée importante. L'amélioration de la durée de conservation par la pasteurisation et la conservation au froid sécurise l'activité et est nécessaires pour des questions de santé publique. Ce marché des jus locaux est loin d'être saturé mais son développement dépend des éléments évoqués, de leur insertion dans le réseau de vente des boutiques de quartier (ou on va acheter des boissons gazeuses pour les enfants, ou quand un invité se présente) et du prix de vente.

Les sénégalais consomment les autres produits transformés, comme les sirops, confitures et fruits séchés, dont le marché se limite aux couches aisées, aux étrangers et aux réceptifs touristiques. Néanmoins ce marché est également à conquérir car il est essentiellement satisfait par des produits importés. Enfin certains produits pourraient trouver un débouché dans le commerce équitable qui est encore très peu exploré.

Ces créneaux (jus pour le marché de masse, confitures et sirops pour le marché local haut de gamme) peuvent être valorisés par de grandes entreprises industrielles mais surtout par les petites entreprises en mesure de proposer des prix plus compétitifs et de valoriser une offre de produits de cueillette et de fruits très dispersée et nécessitant des opérations préliminaires manuelles pour assurer la qualité des produits finis. Ils constituent donc un creuset d'emplois non qualifiés (ouvriers) et d'auto-emploi pour des entrepreneurs, dirigeants de petites entreprises.

## 2.3 Filière céréales (mil, sorgho)

### ■ Produit brut et produits transformés



Le mil à chandelle ou mil pénicillaire (*Pennisetum typhoides* Stapf et Hubb) est la principale culture céréalière du Sénégal. Le mil tolère la sécheresse, un faible niveau de fertilité des sols et des températures élevées. Il peut être cultivé dans des zones ayant une pluviométrie variant entre 200 et 800 mm par an. On distingue les mils hâtifs ou précoces (75 à 100 jours), comme le souna et les mils tardifs (110 à 150 jours) comme le sanio. Les grains de mil sont plutôt petits (poids de 1000 grains de souna : 4 à 5 g et de sanio 6 à 9 g), de forme ovoïde, avec un germe important (10 %), incrusté dans l'albumen, une enveloppe friable qui contient des substances indigestes, composés aromatiques importants (décorticage nécessaire) (Broutin, 2003).

Le mil est consommé essentiellement sous forme de coucous (plat *cere*), préparé à partir de la farine et de bouillies à base de farine (*fonde*), de semoule/brisures (*laax sanxal*) et de granules de farine roulée (*cakri*, *lakh*, *nieleng*). Il existe également quelques plats régionaux comme le *ngemb* (à base d'arrow, grosses granules) ou le *nieleng* à base de semoule.

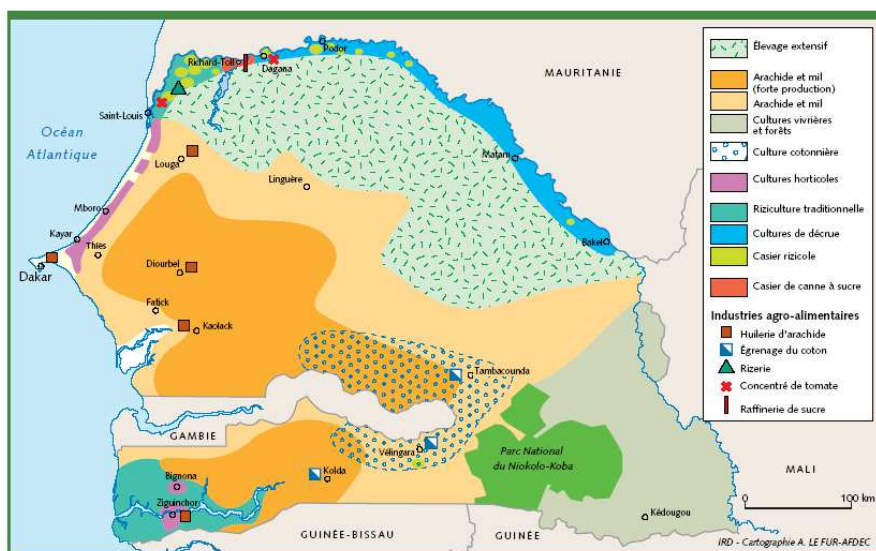
Le mil est la base de l'alimentation des ménages ruraux dans le bassin arachidier malgré une percée notable du riz dans les habitudes alimentaires. C'est donc avant tout une culture vivrière mais qui tend à devenir également une culture de rente en raison d'une demande importante des zones agricoles déficitaires et de la capitale Dakar où sa consommation, après avoir fortement décliné, semble reprendre grâce à la mise en marché de produits plus rapides et faciles à préparer. La pénibilité et la durée de la transformation sont en effet des contraintes majeures qui se sont estompées avec la diffusion des décortiqueurs et moulins à mil, utilisés en prestation de services dans les villages et les villes, et le développement du secteur de la transformation. Les formatrices artisanales proposent sur les marchés urbains du coucous cuit et de la bouillie. Les petites entreprises de transformation vendent de la semoule, du coucous et d'autres produits roulés en sachets et plus récemment des industries laitières ont mis sur le marché du *thiacry* (granules de farine de mil et lait caillé).



## ■ Production et de la productivité

**Une forte production mais des rendements faibles.** La production annuelle de mil varie entre 400 et 600 000 tonnes avec des rendements moyens de l'ordre de 630 kg/ha sur les quinze dernières années. Les zones de production du mil au Sénégal sont le Bassin arachidier (principalement les régions de Kaolack, Fatick, Diourbel et Thiès), la région de Tambacounda et le Nord de la région de Kolda (cf carte 1.). La faiblesse des rendements est liée à un épuisement des sols et à un apport faible d'engrais (réservé plutôt à l'arachide), à la baisse de la pluviométrie, à des maladies (mildiou, charbon et ergo), des insectes (mineuses, foreurs et cantharides), des mauvaises herbes (*striga hemonithica*) mais également à la faible utilisation de technologies appropriées et un manque d'encadrement des producteurs (ISRA, ITA, CIRAD, 2005).

carte 1 – Localisation des zones de production du mil



Source : IRD, la construction de l'espace sénégalais depuis l'indépendance. <http://www.cartographie.ird.fr/SenegalFIG/index.html>

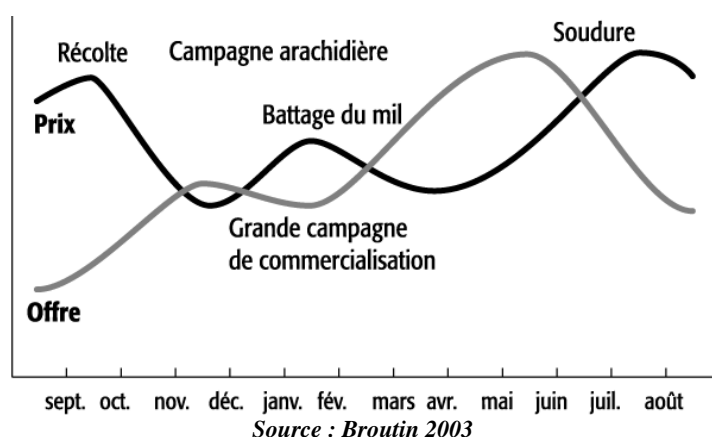
**Des travaux de recherche variétale autrefois très importants.** Les travaux de recherche sur les variétés de mil ont débuté en 1931 et ont permis de mettre au point des variétés synthétiques, notamment la souna 3 encore très utilisée dans le centre du bassin arachidier. De nombreuses autres variétés dont celles de l'ICRISAT ont été testées dans la plupart des régions du Sénégal. Des variétés adaptées aux différentes zones sont donc disponibles avec des rendements moyens en milieu réel, d'après les travaux de recherche, de 2,5 t (pour la zone Nord) à 3,5 t/ha pour la zone sud. On note que les variétés recommandées par la recherche ont été vulgarisées en 1969 pour la souna 3 et entre 80 et 84 pour IBV-8001, IBV 8004, IBMV8402 (ISRA, ITA, Cirad, 2005). Cela dénote un intérêt plutôt faible de la recherche depuis 20 ans pour cette culture bien que de nouvelles variétés plus productives seraient actuellement proposées pour des tests paysans.

**Une adoption encore faible des paquets technologiques.** Des itinéraires techniques (date de semis, densité, travaux culturaux, fertilisation, protection des cultures) ont été mis au point mais leur adoption par les paysans est encore limitée et explique en partie les rendements relativement faibles. Les travaux du sol sont rares en raison de l'obsolescence du matériel agri-

cole, du coût élevé du matériel neuf et de la disponibilité de la main d'œuvre. Pour les semences, les paysans font une sélection massale ou achètent des semences « tout venant » sur le marché, l'accès à des semences certifiées étant difficile (offre faible et coût élevé). Il en est de même pour les engrais et les produits phytosanitaires peu utilisés également par méconnaissance des maladies et traitements appropriés. Dans la zone du Bassin arachidier, on note cependant l'utilisation plus fréquente d'engrais et une attention plus importante donnée à cette culture en raison des prix relativement élevés et d'une demande croissante notamment du secteur de la transformation.

**D'importantes variations saisonnières et inter-annuelles des prix.** Les prix connaissent aussi bien des variations saisonnières que des variations annuelles (en fonction de la production). On note une hausse constante des prix moyens au producteur du mil au cours des dix dernières années. Ceci explique sans doute la reconversion de certains grands producteurs arachidiers en de gros producteurs céréaliers, en adoptant des itinéraires techniques plus intensifs (avec notamment apport d'engrais).

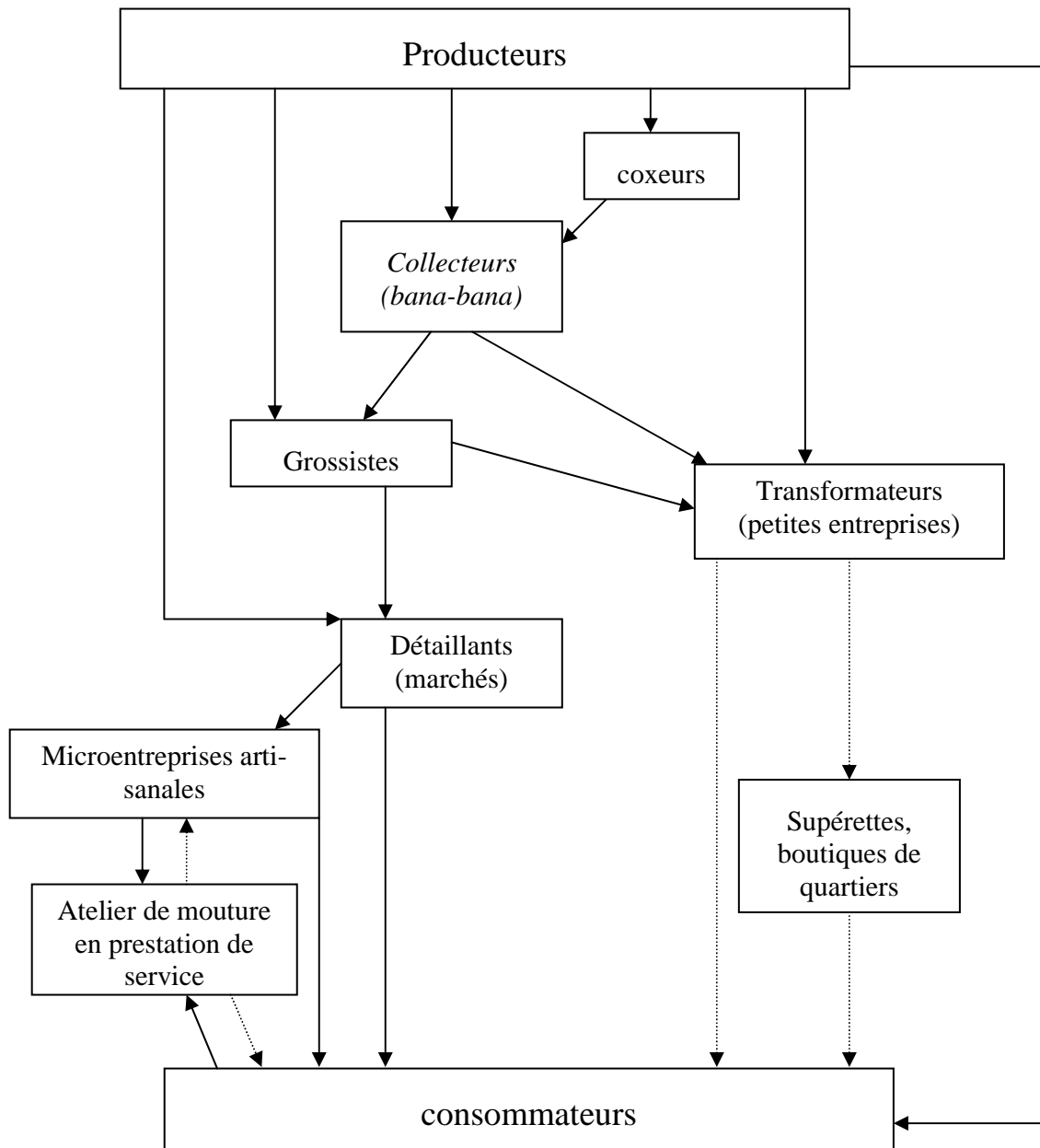
*Courbes d'évolution de l'offre et du prix du mil dans l'année*



#### ■ Acteurs et circuits la commercialisation

**D'importants flux céréaliers et centres commerciaux à l'intérieur du pays.** La commercialisation du mil a pris de l'ampleur avec des échanges de produits céréaliers très actifs à l'intérieur du pays. On note d'importants flux céréaliers quittant les régions excédentaires, notamment Kaolack, Tambacounda, et Kolda pour approvisionner les régions du Nord, notamment Saint-Louis et Louga, de l'Ouest et du Centre Ouest (dont Dakar et Thiès), du Centre-Est (Diourbel et Touba). Plusieurs centres commerciaux de céréales se sont développés à l'intérieur du pays autour des « loumas » où viennent s'approvisionner les commerçants de l'intérieur du pays. Ces marchés hebdomadaires permettent d'échanger d'importantes quantités de produits et facilitent la mise en relation des acteurs (Gueye O., 2006).

*Acteurs de la filière mil*



On note également que le dynamisme du marché de Touba a entraîné une multiplication des centres de régulation aussi bien du commerce de l'arachide que de céréales et du niébé.

**De nombreux acteurs.** Ces échanges mobilisent plusieurs acteurs organisés au niveau de la collecte primaire et du transport des produits : les collecteurs (*bana-bana*), les grossistes et semi-grossistes, les coxeurs ou rabatteurs, les détaillants, les transformateurs et ateliers de moutures en prestations de service (cf. figure page suivante). Les *bana-bana* assurent la collecte au niveau des villages ou à l'entrée et à l'intérieur des *loumas*. Ils travaillent le plus souvent en réseau avec les grossistes établis au niveau des marchés de Kaolack et Touba, qui se déplacent rarement. Ces grossistes approvisionnent d'autres grossistes établis dans les zones déficitaires (Saint Louis, Dakar, Thiès), des détaillants et des transformateurs. Les producteurs peuvent également vendre directement aux grossistes, aux détaillants ou aux transformateurs ou aux consommateurs finaux. Les femmes sont peu présentes dans la production ainsi que dans le commerce de gros mais sont nombreuses dans le commerce de détail et surtout la transformation artisanale.

**Des circuits souvent longs permettant de collecter une offre dispersée.** La commercialisation est relativement bien organisée et permet de collecter une production dispersée (faibles quantités proposées par de nombreux producteurs) mais les intermédiaires sont nombreux et les circuits longs. Ceci entraîne des marges de commercialisation relativement élevées et un différentiel de prix important entre le producteur et le consommateur final. De nombreux ménages ruraux vendent leur production pour faire face aux besoins en numéraire et sont dans l'obligation de racheter du mil au moment de la période de soudure (hivernage) à des prix très élevés, notamment lors de mauvaises années de production.

Les grossistes, notamment ceux de Touba et de Kaolack, jouent un rôle important dans la régulation de l'offre en achetant dans les zones excédentaires pour acheminer le mil dans les zones déficitaires et les marchés urbains mais également en remettant sur le marché du mil au moment de la période de soudure. On reproche souvent aux grossistes de spéculer sur le mil et de récupérer des bénéfices importants. Cependant les risques de baisse du prix en hivernage quand la pluviométrie s'annonce bonne et les coûts d'entreposage amènent à relativiser ces reproches.

**L'absence d'OP spécialisées et une structuration encore faible.** Les producteurs de mil sont très nombreux et font partie de différentes organisations de producteurs qui se retrouvent notamment au niveau des différents Cadres locaux de concertation des organisations de producteurs de la région, mis en place par l'Asprodeb (CNCR). Cependant aucune organisation ne représente véritablement les producteurs de cette filière. Il n'existe pas d'organisations représentant les commerçants de la filière mais beaucoup de grossistes sont membres de l'UNACOIS. Le secteur du transport n'est pas non plus organisé. On note par contre un début de structuration du secteur de la transformation avec notamment l'Association (nationale) des transformateurs de céréales locales (ATCL), créée en 1997, qui regroupe une vingtaine d'unités semi-industrielles, essentiellement de Dakar et Thiès, et des groupements d'artisans.

Une réflexion sur la création d'une interprofession avait été initiée entre acteurs de la filière dans le cadre du Projet de promotion des céréales locales (Gret/Enda graf – Union européenne) en 2000. Après la fin du programme, le ministère de l'Agriculture a continué à appuyer le processus de création. Le CICL (Comité interprofessionnel de la filière céréales locales) a été créé en 2001 lors d'une assemblée constitutive où les différents acteurs ont eu des difficultés à se mettre d'accord sur les modalités de représentation. La difficulté résidait no-

tamment dans le nombre très élevé de producteurs qui, fort de cela, remettaient en cause la place des transformateurs à l'origine de la création de cette interprofession. Le CICL n'est plus actif à notre connaissance.

### ■ Le secteur de la transformation : de nombreuses micro et petites entreprises

On distingue deux phases principales dans le processus de transformation du mil (cf. schéma page suivante):

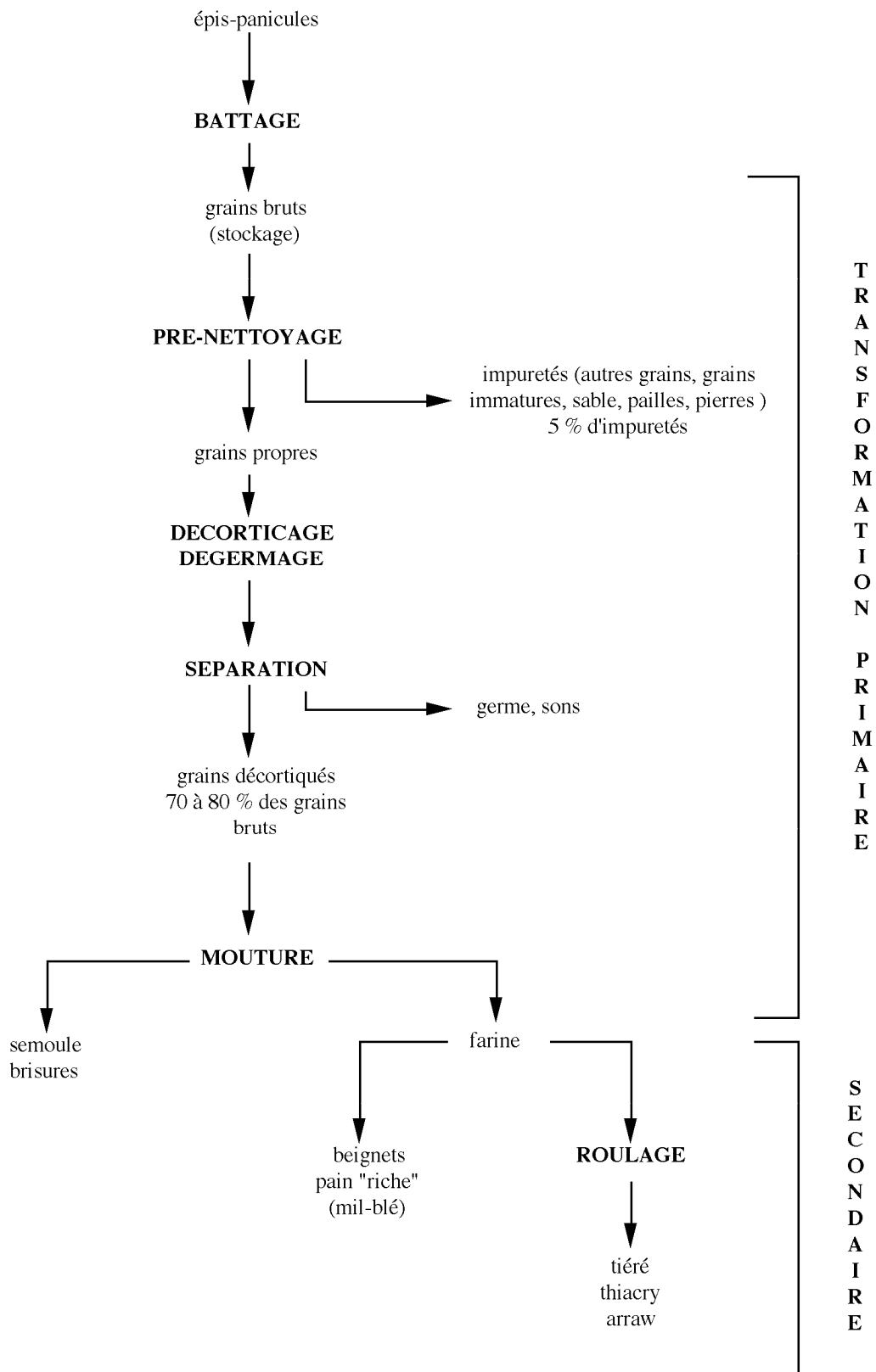
- ▷ La transformation primaire regroupe les opérations qui permettent de passer du grain brut au stade farine, semoule ou brisure (produits de mouture) pour le mil, le maïs et le sorgho :
  - le pré-nettoyage et le calibrage pour éliminer les impuretés et obtenir des lots de céréales plus homogènes ;
  - le décorticage pour enlever les enveloppes du grain ;
  - la mouture pour obtenir la farine, la semoule et les brisures.
- ▷ La transformation secondaire correspond aux opérations de transformation des produits de mouture en produits prêts à la consommation (traitements physiques et biologiques – fermentation - et thermiques). Ces opérations s'apparentent aux préparations culinaires le plus souvent réalisées au niveau familial. En milieu urbain, ces produits peuvent faire l'objet d'un commerce relativement important, qui concerne essentiellement des produits traditionnels tels que les beignets, le couscous et les autres produits roulés<sup>4</sup>. De nouveaux produits sont également commercialisés, tels que les pains et biscuits à base de farine composée (blé/céréales locales), les farines de complément et farines infantiles et les produits roulés, séchés et emballés. La plupart des opérations de transformation secondaire sont encore manuelles, contrairement au décorticage et à la mouture qui peuvent être mécanisés.

La nature des produits et le volume d'activités ainsi que le type d'activités permettent de distinguer plusieurs secteurs.

**Le secteur artisanal marchand** est représenté par de nombreuses femmes qui produisent du couscous vendu frais (cuit et prêt à consommer), en vrac, le soir dans les rues de Dakar et des villes secondaires. Elles ont recours aux ateliers de prestation de service pour la mouture et le décorticage et utilisent le matériel domestique pour les autres opérations (vannage, roulage, tamisage, cuisson). Elles valorisent ainsi un savoir-faire traditionnel pour obtenir un petit revenu journalier qui complète les faibles ressources de la famille. La maîtrise des procédés (avec une phase de fermentation et opération de cuisson) et la vente rapide limitent les risques sanitaires. Les besoins de ce secteur résident essentiellement dans l'acquisition de règles d'hygiène de base et l'amélioration des conditions de vente (tables et protection des produits).

<sup>4</sup> Produits issus du « roulage » (agglomération) ou « granulation » de farine humidifiée ou/et fermentée, parfois cuits à la vapeur puis séchés. Les nombreux produits (couscous, *arraw*, *thaicry*) se distinguent notamment par la granulométrie (taille des particules), l'existence d'une fermentation et sa durée, une pré-cuisson ou non à la vapeur.

**Les opérations de transformation du mil et les produits**





On classe également dans ce secteur, la restauration de rue (plats à consommer sur place ou à emporter). « Laax<sup>5</sup>, fonde<sup>6</sup>, cakry<sup>7</sup>, couscous cuit » pour les céréales « ndambé<sup>8</sup> » pour le niébé sont vendus dans les rues, devant les maisons, dans les gares routières, etc. Le succès de cette activité réside dans son accessibilité physique (étals aménagés sur les grands artères des rues, dans les marchés, calebasses et assiettes aménagées devant les maisons) et financière (bas prix, possibilités d'acheter des quantités variables en fonction des ressources disponibles,...). De même, les facilités développées par les vendeuses (crédits accordés jusqu'au lendemain ou « bons-repas » pour les ouvriers) maintiennent chez les adeptes le rapport affectif qu'ils avaient avec les produits qu'ils consommaient. « Ils constituent un lien symbolique avec leur terroir ». Cependant ces activités artisanales ne dégagent que de faibles revenus (excepté lors de commande pour des cérémonies) et la possibilité de les accroître sont limitées sans investissement relativement important pour pouvoir créer une petite entreprise, avoir un local, des équipements,...

**Le secteur artisanal de prestation de services** est resté très longtemps limité à la mouture (production de farine)<sup>9</sup> avant de s'étendre au décorticage surtout dans les moyennes et grandes villes du pays. Ce secteur s'est largement développé grâce à la diffusion massive des moulins au Sénégal.

Les *moulins communautaires* (gérés par les groupements féminins) ont été initiés d'abord dans le cadre de programme d'allègement des travaux domestiques de femmes rurales au début des années 80. Leur large diffusion dans les campagnes s'est faite grâce à l'intervention de bailleurs de fonds, de projets, d'ONG et d'hommes politiques lors des campagnes électorales. Sous l'égide du Bureau International du Travail (BIT), des Pays-Bas, du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU) et du gouvernement du Sénégal, le Projet de Promotion Économique des Groupements Féminins (PPEGF) a été un des principaux programmes d'installation de moulins communautaires au Sénégal. Il a permis d'installer environ 800 moulins à travers le pays.

De nombreuses Organisations non gouvernementales (ONG) ont contribué à diffuser le moulin et la décortiqueuse au bénéfice des femmes, surtout rurales.

*Les ateliers de mouture privés* offrent les mêmes services (décorticage et mouture). Ils sont très présents dans les grandes villes (Dakar, Thiès, Kaolack, Saint-Louis, Touba, etc.) et un peu moins dans les villes moyennes et les villages. Ces ateliers sont équipés d'une ou plusieurs machines manipulés par le meunier (propriétaire ou salarié) aidé d'un ou plusieurs apprentis. La plupart des moulins et décortiqueuses sont fabriquées localement grâce à plusieurs projets d'appui aux artisans-métal. Ceci permet de limiter les coûts d'achat et de disposer de réparateurs à proximité des ateliers. Le renforcement de capital humain de ces acteurs concerne essentiellement l'entretien des machines.

<sup>5</sup> Pâte préparée à base de « sanqal » (= brisures de mil) ou de « arraw » consommé avec du lait caillé ;

<sup>6</sup> Boullie de mil préparée avec des granulés (« arraw »).

<sup>7</sup> Couscous cuit à la vapeur avec des granules plus grosses.

<sup>8</sup> Repas à base de niébé préparé avec une sauce

<sup>9</sup> il fallait d'abord à la femme de décortiquer le produit manuellement à l'aide du mortier et du pilon avant d'utiliser les services du moulin pour la transformation en farine.



Le secteur « semi-industriel » est représenté par des petites entreprises dont le nombre a été estimé à 80 en 2004 dans les villes de Dakar, Thiès Fatick, Saint-Louis, Kaolack, Touba, et a sans doute atteint la centaine (en incluant des groupements féminins dont l'activité est souvent occasionnelle). La région de Dakar regroupe plus de la moitié de ces unités, suivi de Thiès. Ces dernières ont généré plus de 1000 emplois dont l'écrasante majorité (90%) représente

de l'emploi « non qualifié » mais correspond cependant à un savoir faire traditionnel bien maîtrisé. Ces entreprises offrent des produits finis et semi finis séchés : couscous précuit, semoule, farine de mil, thiacyr, « arraw » de brisures de maïs, etc.

Ces unités transforment de 30 tonnes à 300 tonnes par an de céréales. Les produits sont emballés dans des sachets en plastique avec une marque identifiée. Près de la moitié a été initiée dans le cadre de projets expérimentaux avant que des créations individuelles se multiplient avec une plus grande durée de vie. Cette filière est relativement récente (15 ans) et tend à se développer avec l'apparition de plus en plus de MPE d'initiatives privées, dynamiques, faisant preuve d'innovation par la mise sur le marché de produits diversifiés.

Une part importante des promoteurs sont issus de la fonction publique ou d'emplois salariés. Certains sont d'anciens commerçants et quelques unes des présidentes de groupements féminins. Une partie d'entre eux ne maîtrisent pas bien les techniques de transformation (majorité d'hommes, chefs d'entreprise). Ils ont recours à une main d'œuvre féminine pour les activités de tamisage, roulage, séchage et masculine pour la manipulation des équipements (moulin, décortiqueur) et le conditionnement. Les promoteurs ont également des faiblesses en termes de gestion, de maîtrise de la qualité et de commercialisation.



©F. Boyer, Kamikazz



© D. Sy, BPC

Ces deux dernières années, les industries de transformation du lait en poudre ont développé un marché du thiacy (granules de farine de mil et lait caillé) qui a créé une nouvelle demande en produit de qualité (faible taux d'impureté, homogénéité des grains) qu'il est difficile d'estimer actuellement mais qui est en croissance (une seule unité proposait ce produit il y a deux ans, elles sont maintenant 4 à le faire). Certaines s'approvisionnent auprès de ces petites entreprises ou développent une activité de transformation artisanale du mil.

#### ■ **Caractéristiques et évolution du marché**

**Un marché des produits transformés en progression pour une matière première de qualité.** On note après quelques années de campagne de promotion des céréales locales et d'appui au développement du secteur de la transformation que la part du mil dans la consommation des ménages urbains, notamment à Dakar, a augmenté et constitue une demande solvable importante et croissante. La boulangerie constitue également une niche de marché pour la farine de mil et de maïs pour la vente de pain à base de farines composées.

**Un potentiel d'exportation pour les produits transformés à ne pas négliger.** Le marché à l'export constitue également un marché potentiel à ne pas négliger. Il existe des circuits relativement anciens et informels d'exportation de couscous à partir de Touba vers le marché européen à travers les réseaux d'émigrés vivant dans ces pays. Le marché actuel d'export, bien que toujours marginal, est en train de se structurer progressivement pour les produits transformés stabilisés (notamment le couscous, le thiacy, l'arraw) à travers des circuits mis en place par les entreprises de transformation ou à la demande d'importateurs européens (cf. entreprise « La vivrière » et la société Racines à Montpellier). Les principales destinations sont l'Italie, l'Espagne, la France et les pays de l'Amérique du Nord où d'importantes communautés sénégalaises sont établies.

Comme mentionné dans l'aperçu sur les filières, il n'existe plus de transformation industrielle des céréales locales en raison des difficultés de collecte de gros volumes et des coûts de production. Les créneaux identifiés peuvent donc être valorisés par des microentreprises pour la vente de produits frais, prêts à consommer mais avec des revenus faibles et des petites entreprises semi-industrielles pour le marchés des ménages urbains à revenus moyens à élevés (produits secs en sachets) ainsi que pour la boulangerie (farine). Le principal métier porteur est également ici le manager (gérant) d'entreprises mais des possibilités d'insertion existent également notamment pour des jeunes au sein des petites entreprises.

### **3. Caractérisation et problématiques des différents types d'entreprises**

L'aperçu des différentes filières et l'analyse des deux filières permettent de caractériser les différents types d'entreprises.

#### **3.1 Microentreprises**

##### **■ Éléments de caractérisation**

Il s'agit souvent d'entreprises individuelles ou familiales (1 à 2 personnes) qui pratiquent la vente directe dans la rue et sur les marchés de proximité. Le réseau de vente est souvent lié à la catégorie socioprofessionnelle et aux relations personnelles. Les produits sont secs ou humides en vrac, grains décortiqués et farines, huiles artisanales, le plus souvent à base de matières premières locales. Les procédés de transformation sont simples, issus du savoir-faire culinaire, domestique. Le conditionnement est sommaire. La transmission de savoir-faire se fait de la mère à la fille. Un recours à l'artisanat de prestation de service est souvent nécessaire (meunier par exemple).

Ces entreprises sont nombreuses dans les filières céréales (coucous de mil), fruits (boissons), lait (lait caillé), produits halieutiques (poisson fumé et poisson séché).

##### **■ Principales problématiques en termes de capital humain**

Le niveau éducatif est généralement très faible pour les femmes qui exercent ces activités (souvent analphabètes). L'acquisition des savoir faire est cantonnée à l'échelle familiale et aux relations proches, ce qui conduit à un manque d'innovation (mécanisme de reproduction familiale des savoir-faire). Les microentreprises sont souvent isolées (peu de réseaux professionnels). Les moyens techniques dont elles disposent sont faibles, limités aux ustensiles domestiques et aux ateliers de prestations de services notamment pour la mouture des céréales.

Si ce secteur joue un rôle important dans l'approvisionnement des villes, les perspectives de développement sont relativement limitées en raison des capacités de production faibles et des conditions de production qui ne permettent pas d'envisager un changement d'échelle (pas de local de production). Les revenus sont également faibles (mauvaise rémunération du travail). S'il convient d'appuyer les femmes en activités, pour s'assurer de la bonne maîtrise et application des règles d'hygiène, pour l'amélioration des conditions de vente et l'accès au crédit qui permettrait d'améliorer un peu les revenus (activité plus régulière et surtout taux d'intérêt moins élevé que ceux appliqués par les commerçants ou usuriers), on ne peut guère envisager un développement important de ce secteur.

#### **3.2 Artisanat de prestation de services**

##### **■ Éléments de caractérisation**

Les modes de fonctionnement sont proches de l'artisanat notamment l'apprentissage traditionnel auprès du patron. L'implantation est rurale et urbaine (plus fréquent) souvent en lien avec les microentreprises. La taille des entreprises est variable : 1 à plusieurs machines (pour une ou pour différentes opérations), 2 à 6 personnes (y compris apprentis). Au Sénégal, ce type d'entreprise est essentiellement représenté par les ateliers de mouture.

### ■ Principales problématiques

Les ouvriers savent faire fonctionner les machines (acquisition de savoir-faire transmis) mais la maintenance et l'entretien des machines constituent le premier problème rencontré. La qualité du service dépend de la qualité des équipements et de leur réglage. Il peut y avoir un impact sur la qualité du produit livré en cas de dysfonctionnement.

## 3.3 Petites entreprises

### ■ Éléments de caractérisation

Il s'agit de petites entreprises privées ou d'entreprises communautaires (véritable GIE, groupements féminins,...). Elles disposent d'un local de production et possèdent quelques machines (moulins, décortiqueuses, pasteurisateurs). Le nombre d'employés permanents varie entre 5 et 30 mais les employés temporaires peuvent être très nombreux (jusqu'à une centaine).

Les produits de longue durée de conservation sont souvent emballés dans des sachets imprimés avec une marque et les informations réglementaires. Ces produits sont principalement destinés aux marchés urbains : capitale et villes secondaires (circuits courts : peu d'intermédiaires). Ils visent en priorité les catégories socioprofessionnelles (CSP) plutôt aisées (marchés de niche) mais le secteur est en évolution avec un élargissement de la gamme à destination de diverses clientèles (produits céréaliers en sachets vendus dans les boutiques de quartier à des artisanes et gérantes de gargottes, jus pasteurisés dans la rue, ...). Pour certains produits frais la durée de conservation est parfois limitée (produits laitiers, jus).

Côté organisation, les entreprises paient des patente(s). Certaines fonctions sont séparées (avec quand même un rôle central du chef d'entreprise). Les employés sont salariés (mais pas toujours déclarés) et la plupart ont appris le métier dans les entreprises (mobilisation de savoir-faire traditionnels, domestiques), sauf les techniciens sur les machines plus en lien avec les modes d'acquisition de compétences de l'artisanat de prestation de services. On trouve ce type d'entreprises dans les filières céréales, fruits, lait.

### ■ Principales problématiques

Les petites entreprises sont confrontées aux problématiques de gestion d'entreprise dont la tenue d'une comptabilité simplifiée, la gestion des compétences des personnels aux postes opérationnels (production, vente). Les process sont issus de méthodes de transformation traditionnelles mais l'industrialisation entraîne des évolutions que les agents de production doivent assimiler (formation au sein de l'entreprise généralement par le gérant ou le responsable production). Les technologies utilisées demandent une expertise technique et la capacité de choisir, maintenir et réparer son matériel. Certaines opérations sont mécanisées notamment pour la mouture, le décortilage. L'insertion dans des circuits de distribution « modernes », plus longs, soulève la question de la qualité des produits et du respect des normes.

Le développement de l'entreprise est entre les mains de l'entrepreneur qui doit posséder de nombreuses compétences. Il détermine les stratégies, fixe les objectifs, il met en place les moyens humains, matériels et techniques. Il assure la gestion quotidienne de l'unité à travers la coordination entre les différents responsables, quand il y en a. S'il est fréquent qu'il est un responsable production, qui assure également le suivi qualité, il est plus rare qu'il ya ait un responsable commerciale, responsabilité qui revient au manager.

### **3.4 Moyennes et grandes entreprises (industries)**

#### **■ Éléments de caractérisation**

Beaucoup de moyennes et grandes entreprises industrielles de l'agroalimentaire au Sénégal travaillent à partir de matières premières importées (lait, boissons, margarine, farine). Une partie de leur production peut être destinée à l'exportation régionale ou internationale (huile, boisson...) mais l'industrie s'adresse avant tout au marché national et urbain avec d'assez grosses capacités de production par rapport à la demande (sucre, concentré de tomates,..). Il existe dans certaines filières une concurrence avec des produits importés (jus) et plus rarement avec les produits locaux des micro et des petites entreprises agroalimentaires. Toute la chaîne de production est mécanisée.

Les filières industrielles sont historiquement protégées (taxes voir interdiction d'import) mais la tendance est à la diminution de cette protection. Les moyennes et grandes entreprises ont des capacités d'anticipation des évolutions de l'activité, de développement autonome et d'identification de services d'appui financiers et non financiers, de formulation des besoins, à identifier les conseillers et à cofinancer les services.

#### **■ Principales problématiques**

Les principales problématiques de l'industrie concerne aujourd'hui la complexité technologique (définition des process de production, entretien, maintenance, pièces détachées), la gestion des approvisionnements complexes quand matières premières locales, et enfin la compétitivité sur marchés nationaux et régionaux de plus en plus ouverts.

## **4. Conclusions**

### **4.1 Hétérogénéité des entreprises dans les filières**

Une des grandes difficultés est l'hétérogénéité des entreprises (micro et petites entreprises – artisanales et semi-industrielles) qui évoluent dans un environnement très différent avec des contraintes, des moyens de production, des besoins d'information hétérogènes. Ceci constitue un frein à la fédération par filière qui a été souvent impulsée de l'extérieur sans toujours une réelle motivation à la base.

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

Les microentreprises relèvent en théorie de l'artisanat mais sont pour l'instant assez peu prises en compte. Plus petites que les entreprises des autres filières artisanales, ces entreprises souvent individuelles (ou parfois familiales ou communautaires), dirigées par des femmes, ont moins facilement accès à l'information (avec notamment un fort taux d'analphabétisme qui ne facilite pas cela). Elles ne bénéficient généralement pas des appuis accordées à l'artisanat, notamment en milieu rural. Le Promer (projet de promotion de l'entreprenariat rural /Fida)

contribue à élaborer des outils, des méthodes, des dispositifs spécifiques d'accès au conseil, à la formation (professionnelle) et à l'information à destination de ce secteur en milieu rural.

#### 4.2 Les métiers porteurs identifiés

Pour l'identification des métiers porteurs, les acteurs directement concernés (les décideurs politiques avec leurs partenaires techniques et financiers, les entrepreneurs, les jeunes et les centres de formation) ont été conviés à s'exprimer au cours de l'étude. Les résultats de cette enquête donnent une grande diversité de compréhensions des concepts et de leurs contenus selon la position et les intérêts de chaque acteur.

**Pour le secteur des moyennes et grandes entreprises** davantage en mesure d'évaluer et d'anticiper leurs besoins et de pister des réponses, l'étude de cas du Sénégal aboutit aux mêmes conclusions que la phase préliminaire. Les postes les plus souvent cités comme des métiers porteurs, difficiles à pourvoir faute de formations initiales adaptées sont :

- ▷ **Personnels d'encadrement** : responsables de production, responsables commerciaux, gestionnaires et responsable qualité. De niveau environ Bac+2 ;
- ▷ **Techniciens sur les machines**, qui ont suivi une formation initiale pour savoir utiliser différentes machines. De niveau environ Bac+2 ;
- ▷ **Ouvriers spécialisés** : renforcement sur l'utilisation des machines et sur le respect de l'hygiène, suivant la démarche HACCP.

Concernant les **petites entreprises**, les entretiens avec les professionnels et l'analyse du potentiel de développement des filières font ressortir les deux métiers suivants :

- ▷ **Le manager** qui organise tout le système de production, a une maîtrise de tout le système de production, communique des valeurs et des comportements positifs le long de la chaîne car un des défis majeurs est d'avoir des collaborateurs et des partenaires fiables. La fonction de manager intègre également la gestion de la qualité en sachant que la qualité incombe à chacun des acteurs/opérateurs de la chaîne alimentaire. La maîtrise de la qualité se pose donc comme un problème de coordination entre divers segments et acteurs dont chacun ne possède qu'une partie des composantes et des capacités d'action nécessaires.
- ▷ **Le conducteur de machines** qui joue un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'entreprise, la qualité des produits et la productivité. Ce métier concerne surtout la filière céréales. En effet les petites entreprises de transformation des fruits, du lait, des produits halieutiques ont peu de machines parce que les procédés font appel à des équipements simples (broyeur, pasteurisateur,..) qui ne nécessitent pas de postes spécialisés.

On peut également retenir dans ce secteur deux autres métiers clefs qui sont l'**ouvrier (ère)/agent de production et le commercial (agent de vente)**. Mais ces deux postes ne requièrent pas ou peu de compétences spécifiques (hors le savoir faire domestique pour le roulage du couscous par exemple) mais plutôt des qualités personnelles particulières pour ces deux fonctions. Le responsable de l'entreprise cherchera donc à repérer les qualités des candidats et le formera ensuite la personne au poste qu'il doit occuper.

Pour le secteur des **microentreprises**, très nombreuses et incontournables actuellement pour nourrir les villes, nous ne considérons pas que cette activité individuelle puisse être considérée comme un métier porteur, tel que cela a été défini dans l'étude antérieure réalisée par l'AFD, à savoir « toute activité régulière, occupation, profession utile à la société, donnant des moyens d'existence à celui qui l'exerce et dont le contenu favorise le développement tant d'un point économique que social ».

Les revenus tirés de ces activités sont en effet très faibles et irréguliers. Ils permettent à des familles pauvres d'avoir quelques ressources mais cette activité donne rarement un moyen d'existence suffisant pour en faire une activité principale. Il est cependant nécessaire dans le cadre de l'appui au secteur agroalimentaire d'appuyer les femmes en activités, pour s'assurer de la bonne maîtrise et application ses règles d'hygiène et l'amélioration des conditions de vente mais également pour leur permettre d'améliorer leurs revenus (par ex. en ayant accès à un crédit à un taux raisonnable et non aux usuriers) et si elles le souhaitent, d'envisager la création de petites entreprises (cas des vendeuses de couscous qui ont créé des groupements de production de produits secs en sachets à Dakar avec l'appui d'Enda et du Gret.).





## IV. ANALYSE DE L'OFFRE DE FORMATION

---

L'analyse de l'offre de formation présente les orientations politiques, le dispositif existant et les offres de formation en tant que tel au travers des différents centres d'enseignement. Les contraintes de l'ETFP au Sénégal seront soulignées de façon générale.

### 1. Les orientations de la Politique d'ETFP

Le document de planification stratégique du secteur de l'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle (ETFP), dans les composantes du PDEF. La nouvelle vision est fondée sur le principe selon lequel l'ETFP est un instrument pour assurer la compétitivité et la performance de l'économie par :

- la création, la modernisation des entreprises;
- l'attraction des investisseurs;
- la modernisation de l'agriculture;
- l'évolution des entreprises artisanales vers des PME.

Les objectifs de politique d'ETFP sont :

- ▷ Élargir l'Accès par la prise en charge l'apprentissage, la rénovation et le renouvellement des infrastructures et des équipements, le développement de dispositifs de formation à travers le pays, la promotion et le soutien de l'ETFP privé et la promotion de l'accès des filles
- ▷ Améliorer la Qualité par le développement des ressources humaines, la rénovation des contenus de formation, une meilleure gestion des diplômes, la mise en place des partenariats école/entreprise, le renforcement de la coopération régionale et internationale et le développement de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication
- ▷ Optimiser la Gestion et renforcer l'organisation par la restructuration du dispositif de pilotage et la mise en place d'un financement conséquent

La réforme mise en œuvre par le Ministère chargé de la FPT, consiste entre autre à réorganiser le système de qualification autour de trois niveaux V (CAP, BEP), IV (BAC, BT) et III (BTS) et à appliquer l'Approche Par Compétences (APC) et la formation par alternance comme modalités pédagogiques. En effet, la révision et l'élaboration de programmes centrés sur le développement de compétences s'inscrivent dans cette nouvelle orientation. La réforme est accompagnée par différents partenaires bilatéraux dont l'AFD, LuxDev, la CTB, ACDI au travers de différents programmes.

#### 1.1 Les programmes d'appui récents et actuels

Le « Programme de Qualification des Ressources Humaines (PQRH) », financé par l'AFD et l'État du Sénégal, vise le renforcement de la compétitivité des entreprises sénégalaise par la mise à disposition de ressources humaines qualifiées à travers la construction, l'équipement et le fonctionnement autonome de centres sectoriels de formation professionnelle à la demande des branches professionnelles des secteurs prioritaires de l'économie sénégalaise.

Le programme « Partenariat pour l'Apprentissage et l'Ouverture du système de formation professionnelle (PAO/SFP) », également soutenu par l'AFD, a permis de renforcer l'adéquation du système de formation aux besoins de l'économie nationale, en visant l'amélioration de

l'employabilité des jeunes apprentis et élèves de l'ETFP et en renforçant les capacités des salariés par la formation continue conformément aux nouvelles orientations sectorielles.

Dans le cadre du projet SEN/018, 32 programmes (comprenant 72 guides pédagogiques) ont été produits en collaboration avec l'INEADE. Ceux-ci couvrent toutes les filières et l'intégralité du cycle de formation depuis le niveau CAP. Leur validation nationale a eu lieu les 6 et 7 septembre 2007 en présence du Ministre de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle. La diffusion et l'implémentation ceux-ci au niveau national sont en cours.

Quant au SEN024, en plus des nombreuses réalisations (réhabilitation des CFPEFS, CRFP et lycées d'enseignements techniques), l'accompagnement de la LPS, il mise beaucoup sur le renforcement des capacités des ressources humaines et acteurs de la FPT. L'une de ses premières tâches contribuant à rehausser le niveau de la qualité des prestations en formation et en insertion par le renforcement de capacités des formateurs, gestionnaires, inspecteurs, maîtres artisans et autres acteurs clés de la FPT dans la ZCO.

Le projet FORPROFEM (Projet d'appui à la formation professionnelle féminine) financé par la coopération belge vise l'amélioration de l'insertion professionnelle féminine des populations des régions de Diourbel, Fatick et Kaolack. L'objectif spécifique du projet est «l'amélioration des capacités de formation et d'accès à l'emploi des structures de formation professionnelles féminines des 3 régions».

Le projet s'articule autour de l'Orientation et de l'insertion des formés, de l'adéquation des profils professionnels et des programmes de formation aux besoins et potentialités du marché, de la gestion des centres et de la formation continue et mise à niveau des intervenants.

## **2. Le dispositif d'enseignement**

### **2.1 L'enseignement technique et la formation professionnelle formelle**

Le dispositif d'enseignement formel délivre les diplômes de CAP, BEP, BT et BTS dans les branches industrielles, artisanales et administratives.

#### **▪ Les centres de formation du Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle**

Au total, l'effectif des apprenants s'établit en 2009 à 36 992 élèves, dont près des deux tiers (65,9%) sont recensés dans la région de Dakar. Cette performance de Dakar traduit un réel déséquilibre entre la Capitale et le reste du pays en ce qui concerne l'accès à l'enseignement technique et professionnel.

Le secteur privé accueille la majorité des effectifs (58,5%). A l'exception de Dakar (71,3%) et de Thiès (63,8%) où le secteur privé est dominant. Il existe 226 établissements publics et privés d'enseignement technique et de formation professionnelle reconnus par le Ministère. La plupart sont concentrés dans la région de Dakar. Ils se répartissent en 9 lycées d'enseignement

technique public, 72 centres de formation professionnelle publics et 145 privés. En 2011, les effectifs totaux sont de 37 516 apprenants dont 51.44% de filles et 98% en milieu urbain<sup>10</sup>.

Nous trouvons dans ce dispositif notamment :

- les CFPEFS (Centre de Formation Professionnelle en Économie Familiale et Sociale, anciennement CFPEFS / CETF)
- Les CRFP et CDFP (Centre Régional / Départemental de Formation Professionnelle)

Parmi ces établissements sous tutelle du Ministère nous pouvons noter les initiatives suivantes concernant le secteur agroalimentaire :

- Le **Lycée d'enseignement technique Maurice de Lafosse** de Dakar vient d'ouvrir en 2011 le Centre sectoriel de formation professionnelle aux métiers de l'industrie agroalimentaire (CSFP-IAA) dédié uniquement au renforcement des capacités des acteurs du secteur de l'agroalimentaire. Cette initiative est réalisée en lien avec le secteur privé industriel.
- Le **Référentiel du transformateur de produits** utilisé dans les CFPEFS a été conçu avec l'appui du SEN 018 de Luxdev. Des référentiels de formation des agents qualifiés en transformation et conservation agro-alimentaire pour le niveau CAP (3 ans d'enseignement) ont été élaborés et diffusés pour une application dans les centres. Les référentiels du transformateur de produits agroalimentaires comprennent trois catégories de guides :
  - Guide d'organisation pédagogique et matérielle
  - Guide d'évaluation
  - Guide de formation

Destinés aux centres techniques d'enseignement féminin, les référentiels comprennent des modules sur les lois et réglementation, les principes de base de la nutrition, les lois de la chimie alimentaire, la microbiologie alimentaire, le contrôle de qualité, l'approvisionnement dans l'agro-alimentaire, le process de transformation, le conditionnement et la conservation des produits, l'entrepreneuriat et la gestion. Certains modules sont développés par alternance dans les centres de formations et dans des entreprises de production.

#### ▪ **Les centres de formation dépendant d'autres Ministères**

Plusieurs centres de formations sont rattachés à des ministères spécifiques notamment pour la formation d'agents ou de techniciens spécialisés dans les secteurs relevant des ministères en question. Quelques exemples :

- **Ministère de la Santé et de la Prévention** : Centre National de Formation des Techniciens en Maintenance Hospitalière (CNFTMH), École nationale de Développement Sanitaire et Social (ENDSS)
- **Ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale** : École Nationale des Travailleurs Sociaux Spécialisés (ENTSS)

<sup>10</sup> Données de l'annuaire statistique de l'ETFP 2011

- **Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat**, Centre de Formation Artisanale de Dakar, Centre de Perfectionnement des Artisans Ruraux, Centre de Perfectionnement Agricole et Rural, Centre de Formation et d'Appui aux Métiers (CEFAM comme à Louga, voir plus bas)
- **Ministère de la Culture et du Tourisme** : École Nationale de Formation Hôtelière et Touristique
- **Ministère de l'Agriculture** : Centre d'Initiation Horticole (CIH à Dakar, Diourbel, Kaolack, Saint-Louis, Thiès), Centre de Formation Professionnelle pour l'Horticulture (CFPH à Cambérène ou Ziguinchor)
- **Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature** : Centre National de Formation des Techniciens des Eaux et Forêts, Chasses et Parcs Nationaux (CNFTEFCPN)
- **Ministère de l'Élevage** : Centre de Perfectionnement des Éleveurs (CPE), Centre National de Formation des Techniciens de l'Élevage et des Industries Animales (CNFTEIA)

Parmi les initiatives publiques de ces ministères, nous noterons les suivantes concernant particulièrement le secteur agroalimentaire.

- **Unités de formation mobiles**

Avec l'accompagnement de l'UNESCO/BREDA, le Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle s'est inspiré d'expériences de dispositifs Mobiles de Formation développées dans des pays en développement, précisément en Sierra Léone, Côte d'Ivoire et Haïti. Il se propose d'expérimenter ce système pour faire face aux insuffisances du système de formation professionnelle et technique dans certaines localités et au profit couches sociales défavorisées. La première expérimentation aura lieu à Louga dans le domaine de l'élevage et de la transformation des produits animaux, sur des cycles courts avec un financement de la coopération luxembourgeoise dans le cadre du Fonds d'Appui aux Initiatives Locales. La mise en œuvre est réalisée par CEFAM (<http://www.cefam-louga.org/>) qui ne présente pour l'instant aucune spécialisation dans le domaine de formation des unités mobiles. Un renforcement de capacité du CEFAM est prévu par le programme Unités mobiles.

Les expérimentations vont concerner tout particulièrement les populations sans accès à l'offre de formation et des zones qui présentent de grandes potentialités économiques. La mobilité des dispositifs va permettre d'organiser périodiquement les formations en différents lieux et de répondre aux besoins spécifiques de chaque zone.

Ainsi, les Unités de formation mobiles s'inscrivent dans les politiques nationales de développement de l'accès à l'ETFP en faveur des populations et zones défavorisées pour réduire le déséquilibre de la carte d'offre de formation. Elles vont aussi constituer un moyen privilégié de réduction des coûts, de massification et de décentralisation effective de la formation professionnelle. Il s'agit de permettre à l'offre de formation de se déplacer vers la demande en s'établissant pour une durée limitée au sein d'une communauté isolée, d'une zone défavorisée pour y réaliser les formations nécessaires.

### ▪ **La formation agricole**

Trois documents de référence déclinent les nouvelles options des pouvoirs publics en matière de formation rurale. Il s'agit de la Lettre de Politique de Développement Institutionnel (LPDI), de la Loi d'Orientation Agro Sylvopastorale (LOASP) et du document de Stratégie Nationale de Formation Agricole et Rurale (SNFAR).

Sur le moyen terme<sup>11</sup>, la mise en place d'un nouveau système d'appui conseil au monde rural, dans sa conception la plus large, est indispensable. Il s'agit, dans un cadre de libéralisation de l'économie agricole et de décentralisation de l'État, de fournir aux ruraux, producteurs et non producteurs, les informations, les formations et les conseils dont ils ont besoin pour accroître, intensifier, diversifier leurs productions en tenant compte des demandes des marchés et en préservant les ressources naturelles.

Sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, le BFPA est chargé de la formulation et de la mise en œuvre de la politique de formation professionnelle agricole, le BFPA supervise et coordonne l'ensemble des structures de formation professionnelle agricole. Le Ministère possède différents centres et écoles de formation dont les plus récents sont les Centres Polyvalents de Formation des Producteurs (CPFP). Il dispose de quinze (15) CPFP qui proposent de la formation en artisanat, Éducation à la Vie Familiale, alphabétisation et informatique. Le ministère compte six (6) centres d'initiation horticole. Il existe au Sénégal, 12 centres de formation en agriculture, élevage et pêche dépendant de leur ministère respectif.

Vingt-huit (28) Maisons Familiales Rurales dépendent de ce Ministère et réservent une place de choix à l'alphabétisation fonctionnelle et la formation technique.

### ▪ **L'Institut de Technologie Alimentaire (ITA)**

Il s'agit d'un organisme public de recherche orientée vers le développement dépendant du Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat. Les grands axes de travail sont :

- La transformation, la conservation, le conditionnement et la distribution des produits alimentaires locaux
- la préservation des qualités nutritives de ces produits
- la formation aux métiers de l'agroalimentaire
- le contrôle de la qualité des produits

L'ITA a une offre de formation très souple qui s'adapte au niveau des bénéficiaires (analphabètes et à niveau élevé). Elle vient de créer un centre de formation aux métiers de l'alimentation avec l'appui de la Banque Mondiale.

### ▪ **Autres initiatives publiques**

Ces initiatives sont plurielles et répondent à des besoins précis dans différents secteurs et régions du pays.

Les **projets de formation et de lutte contre la pauvreté** (PROMER, PRODAM, PALAM, PNLD). Ces projets proposent des formations modulaires aux producteurs, aux jeunes et femmes dont ils renforcent aussi les organisations et l'accès aux sources de financement.

<sup>11</sup> Orientations et stratégies de formation à l'horizon 2010

Les **services d'appui et de conseil** tels l'Agence Nationale de Conseil Agricole et Rural (ANCAR) et l'Agence pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat (APDA), différents projets, les Centres d'Expansion Rural Polyvalents (CERP) ;

Le **réseau des chambres consulaires** : des Chambres de Métiers (artisanat) et des Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture (CCIA). Elles organisent les producteurs et transformateurs tout en contribuant à promouvoir les produits (organisation et participation à des foires).

Les **projets du système des Nations Unies** (PNUD, UNESCO, ONUDI, OIT). Ainsi, l'UNESCO a beaucoup travaillé avec le METFP pour promouvoir la formation dans le secteur de l'agroalimentaire. L'action de l'UNESCO/BREDA s'inscrit dans ce cadre comme décrit plus haut (Unités mobiles). Indépendamment des outils d'appui à la gestion d'entreprises (Germe), l'ONUDI collabore avec le PNUD et le BIT sur l'insertion des sortants des écoles et institutions de formation professionnelle dans la zone de concentration du SEN24 (région de Louga, St-Louis et Matam).

- CLE (Comprendre l'entreprise) est un outil en **Développement de la culture d'entreprise**, élaboré par le BIT et utilisé dans l'Éducation nationale, l'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle. La méthodologie couvre la formation des formateurs et des élèves. **CLE** compte 7 manuels et des outils annexes dont un Manuel de l'apprenant, un Guide du formateur et des outils de suivi évaluation. CLE est diffusé à raison de une à deux séances **par semaine pendant une ou deux années**, et peut être associé à des matières complémentaires
- Trie/insertion un outil en **Orientation vers l'emploi**, élaboré par le BIT et l'ONUDI, sur la base de Trie/GERME (Trouvez votre idée d'entreprise). La formation dure 5 jours et **est dispensée en dernière année**, avant la sortie, pour permettre aux élèves de choisir entre **emploi et auto emploi**
- TRE : un outil en **Accompagnement vers l'emploi salarié** : élaboré par l'ONUDI et le BIT. La formation concerne **les techniques de recherche d'emploi**

#### **A noter**

- l'existence d'un **manuel de l'employabilité** en deux tomes édités par le BIT, projet migrant, qui vise à aider les jeunes à trouver l'emploi leur correspondant, identifier les appuis et formation disponibles et améliorer la présentation professionnelle des demandeurs d'emploi. Ce manuel édité en 2011 est en cours de diffusion par le BIT à travers des actions d'insertion portées par des partenaires opérationnels.
- L'adaptation des outils et de la formation GERME au milieu rural et notamment aux entreprises agroalimentaires installées en milieu rural. Ce travail de révision des outils a été réalisé par le BIT et le FIDA au travers du projet PROMER II. Un module spécifique a également été développé pour l'appui aux Organisations professionnelles.

## **2.2 L'apprentissage traditionnel et rénové**

Il s'agit là de la forme la plus répandue de formation au Sénégal. La formation sur le tas concerne de nombreux secteurs d'activités dont l'artisanat alimentaire et l'agriculture. Lié directement au secteur formel ce mode de formation n'est pas ou peu renseigné aujourd'hui en termes de nombres d'apprenants, d'ateliers accueillant des apprentis, de nombre de maîtres

apprentis, etc. Le principal souci de ce mode de formation est qu'il n'est pas reconnu et maintient les apprenants dans le système informel.

L'accès à ce type de formation se fait le plus souvent par connaissance ou au sein même de la famille, et constitue une façon de maintenir des savoir-faire traditionnels notamment dans l'artisanat alimentaire.

Cependant l'apprentissage est au cœur de la politique d'État avec la création d'une Direction de l'Apprentissage au sein du Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle. Il est depuis plusieurs années question d'intégrer l'apprentissage traditionnel dans un cursus diplômant par la validation des acquis de l'expérience (VAE). En tirant les leçons des expériences et projets d'apprentissage rénové (intérêt et renforcement des capacités de formation des ateliers avec le PAFNA) ou d'apprentissage « moderne » (alternance entre atelier et « centre de ressources » externe comme avec le PAO/SFP, le PEJU et le SEN024).

L'apprentissage s'intègre à la politique globale d'ETFP avec l'atelier comme cadre de référence reconnu même si des interrogations persistent sur ce cadre pédagogique, sa qualité, ses capacités d'accueil. L'hétérogénéité des maîtres artisans et de leurs capacités de formation prouvent l'existence d'importants besoins de formation de ces maîtres artisans et de leurs compagnons (apprentis en fin de formation) qui assurent l'essentiel des activités dans les ateliers.

### **2.3 La formation continue**

La formation continue s'adresse aux personnes entrées dans la vie en leur permettant de se former tout au long de leur carrière. Il peut s'agir d'actions de formation organisées par les entreprises pour augmenter la qualification de leur personnel, de formation à la carte pour des individus ou des groupes de personnes, diplômantes ou certifiantes. Le Fonds de Développement de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle (FONDEF) et l'Office national de formation professionnelle (ONFP) sont les deux organismes de financement de la formation continue.

Le FONDEF contribue au développement de la formation professionnelle continue (FPC) en vue de répondre à la demande de l'économie (soutenir l'adéquation des profils des employés au poste de travail). Le FONDEF implique d'une part, les organisations d'employeurs, les organisations de salariés et le secteur public, d'autre part définit un cadre de collaboration avec les partenaires au développement. Le fonds prend en charge jusqu'à 75% du coût de la formation.

L'Office compte parmi ses activités le financement de formation modulaire, la formation continue et le perfectionnement de courte durée et un service de documentation comptant notamment un répertoire actualisé des structures de formation par secteur (3 tomes, primaire, secondaire et tertiaire).

### **2.4 L'offre du secteur privé**

Elle est composée de l'offre de plus de 40 instituts de formation professionnelle privés autorisés, du système d'apprentissage souvent informel, des organisations professionnelles, des bureaux d'études et des consultants et projets divers de coopération bilatérale, multilatérale et des ONG.

### ▪ **Les écoles et centres de formation privés**

Ils sont essentiellement dans le tertiaire et représentent plus de 60% du dispositif national de formation professionnelle et technique. Les universités privées ont connu au cours des dix dernières un grand essor à Dakar mais aussi dans les régions.

Le privé constitue un partenaire très important de l'État en matière d'offre de formation. Une bonne part des offres de formation est dispensée par les structures du privé particulièrement dans le secteur du tertiaire. Leur mauvaise répartition sur le territoire national et les coûts de formation relativement élevés ne favorisent pas un accès facile pour les populations défavorisées

### ▪ **Une place importante pour l'apprentissage**

Comme le système formel de Formation Professionnelle et Technique n'arrive ni à s'adapter (cible nombreuse et de bas niveau scolaire) ni à absorber une part importante de la demande, ces carences amènent un nombre important de jeunes à chercher des alternatives dans l'apprentissage. Les dispositifs d'apprentissage sont constitués essentiellement d'ateliers artisanaux et de micro et petites entreprises. Ces structures accueillent des jeunes, surtout ceux sortant de l'école en quête d'alternatives de formation et d'insertion et les exclus du système scolaire. Ces dispositifs d'acquisition de connaissances et de compétences du secteur informel sont caractérisés par la formation sur le tas.

Le constat de ces insuffisances n'empêche que l'apprentissage traditionnel reste un élément clé de la professionnalisation des jeunes. Il y a donc lieu de combiner et non d'opposer formation formelle et apprentissage dans les micro et petites entreprises.

Comme vu précédemment les pouvoirs publics ont renforcé l'apprentissage avec la création de sa Direction. Ils prennent davantage en compte la formation en secteur informel qui facilite l'accès à l'emploi et à l'entrepreneuriat car permettant d'acquérir les compétences professionnelles et comportementales exigées par un parcours professionnel.

### ■ **Autres initiatives privées**

A ces deux grands ensembles composant l'essentiel de l'offre privée de formation technique et professionnelle s'ajoutent des acteurs et projets :

Les **ONG** ayant des missions dans le domaine de l'éducation et de la formation avec des formations sont réalisées dans le cadre de financements limités dans le temps.

Les **bureaux d'études** et consultants spécialisés dans la formation professionnelle (CAEF) offrent des services d'appui et de formation aux fonds publics (FONDEF et ONFP) et aux projets d'appui au secteur.

Les **organisations professionnelles** de producteurs (artisans, paysans, pêcheurs), de transformateurs (TRANSFRULEG, FENATRAMS, FENAFILS, ATCL, etc.). Elles initient avec plus ou moins de réussite de projet et les mettent en œuvre. Des fois des partenaires portent des projets dont elles sont les bénéficiaires.



### **3. La caractérisation des métiers et le répertoire Ouest Africain des Métiers Emploi**

Le Répertoire Ouest Africain des Métiers Emploi (ROAME) a été produit dans le cadre d'un projet sur les migrations professionnelles financé par l'Union européenne au Bénin, Cameroun, Mali, Sénégal (<http://www.migrationsprofessionnelles.net/>).

L'activité de mise en place du Roame est assurée pour le Sénégal par la Direction de l'Industrie et la Conseil National des Entrepreneurs du Sénégal (CNES). En cours de production, le répertoire n'est pas encore finalisé. Un projet pilote est en cours pour identifier les fiches métiers, sur base du modèle ROME de Pôle Emploi France. Une requête de financement pour l'extension du projet est disponible.

A ce stade, le ROAME comprend 326 fiches descriptives d'emplois-métiers, couvrant 9 branches professionnelles dont le BTP, l'hôtellerie-restauration ou la finance. Pour chaque emploi-métier, il définit les missions, les activités et les tâches ainsi que les pré-requis, les qualifications et les compétences associées.

Grâce à la classification commune ainsi adoptée, le ROAME aide au rapprochement, entre l'offre et la demande d'emploi. Il facilite les relations entre les besoins des employeurs nationaux et internationaux, des demandeurs d'emploi et, notamment des candidats à la migration. Il peut ainsi contribuer à l'élaboration des programmes de formation et d'orientation professionnelle. Il sert, enfin, à alimenter les systèmes d'information du marché du travail et à produire des statistiques et des indicateurs. Le ROAME peut constituer les prémices d'une nomenclature régionale intégrant, à terme, l'ensemble des pays d'Afrique sub-saharienne.

### **4. Les difficultés rencontrées par le dispositif de formation**

#### **■ Un manque de ressources**

Les difficultés rencontrées sont généralement de trois ordres : le manque de moyens financiers, le déficit de ressources humaines et de supports didactiques. Les ressources affectées aux centres de formation ne sont pas seulement insuffisantes mais les difficultés et lenteurs de leur mobilisation bloquent souvent le déroulement normal des enseignements.

Les moyens financiers manquent pour assurer la formation continue des formateurs parmi lesquels l'on dénombre une proportion grandissante de vacataires. Une forte demande est aujourd'hui d'assurer une formation pédagogique à ces vacataires pour leur permettre d'acquérir des diplômes de pédagogues en vue de leur insertion et de leur qualification.

La plupart des établissements de Formation Professionnelles rencontrent des difficultés d'ordre matériel : vétusté et obsolescence des équipements, déficit d'équipements et d'outillage. A cela s'ajoute le défaut de maintenance (par manque de moyens et de personnel en dehors des élèves et professeurs qui ne peuvent assurer que le petit entretien).

#### **■ Une disparité géographique de l'offre**

L'état du dispositif de formation ne permet pas de répondre de façon satisfaisante à la réalisation qualitative et quantitative des objectifs du secteur de l'éducation. La situation globale de la formation professionnelle met en lumière de très fortes disparités qui heurtent le principe d'équité.

La concentration à Dakar de l'offre de formation publique et privée pose le problème de l'équité dans l'accès. Cette concentration cache un déséquilibre aussi profond entre la banlieue avec très peu d'activités économiques et d'offre de formation et le centre ville où se regroupe l'essentiel de l'offre. Néanmoins, au niveau national, des efforts notables permettent d'envisager la réduction de ces disparités avec la modernisation ou la création de CFPEFS, CRFP, CDFP, lycées d'enseignement dans les régions.

#### ■ Une inadéquation aux besoins du marché

La concentration de l'offre de formation n'a pas que pour seul inconvénient l'absence d'équité mais elle limite fortement la qualification des ressources humaines en dehors de la capitale.

Aussi, il manque une réelle articulation entre l'offre de formation et les besoins réels du marché mais surtout avec les politiques nouvelles qui s'inscrivent dans la stratégie de Croissance Accélérée (SCA) et le Document de Politique Économique et Sociale (DPES).

Largement sous-utilisés ou mal utilisés du fait de leur sous-équipement, d'un manque de personnel ou des déficiences dans la gestion, de nombreux dispositifs de formation technique et professionnelle ou de conseil déperissent.

Les CPFP et les CEDAF manquent d'équipement et moyens pour un bon fonctionnement, les maisons familiales rurales et les CPAA-CPAR constituent de vieux dispositifs qui ne sont pas adaptés à l'évolution de la demande des bénéficiaires. L'articulation de toutes les nouvelles créations à une bonne utilisation de ces acquis devrait être à chaque fois envisagée. Il semble que l'orientation rurale de cette offre de formation joue dans la sous-utilisation.

La mise en place récente du ROAME ne permet pas encore de juger de son impact sur l'adéquation emploi-formation.

#### ■ Un système d'apprentissage traditionnel aux multiples manques

Les différentes analyses faites des types d'apprentissage montrent que les jeunes engagés dans le dispositif se heurtent à l'insuffisante qualification des formateurs et leur incapacité à théoriser les notions techniques mais aussi à l'absence de progression pédagogique structurée.

Même si les données relatives à la formation dans le secteur informel révèlent que les parcours des apprentis se diversifient et que leur niveau d'instruction a tendance à s'élever, l'apprentissage reste sans durée précise tandis que la production l'emporte sur la formation.

Il faut noter que la composante 2 du PAO/SFP a permis de développer, dans le cadre de la réforme de l'apprentissage, une action pilote, visant la structuration de l'apprentissage et la mise en œuvre d'expérimentations dans trois filières de production (métiers de l'automobile, de l'habillement et du bâtiment). L'objectif était d'aboutir à des « modèles » d'apprentissage généralisables à terme par le METFP et les milieux professionnels concernés. Des parcours de formation ont été conçus et testés mais restent trop onéreux pour être étendus sans un soutien financier conséquent.

L'intégration de l'apprentissage dans le dispositif global de formation comporte des difficultés réelles par la nature de ce système aux caractéristiques très variées (équipements et organisation des ateliers, niveaux des formateurs, contenus des formations, etc.). Toutefois, l'organisation d'une certification au moyen de la VAE, qui comporte néanmoins de nombreuses contraintes notamment financière dont la levée semble peu probable à court et moyen termes, peut contribuer à fixer des exigences en termes de résultats.

### ■ Une offre de formation peu diversifiée et pas toujours adaptée

Concernant l'agroalimentaire, il existe quelques formations diplômantes mais plutôt de haut niveau (ingénieur à l'ESP, BTS Sainte Jeanne d'Arc destiné davantage à des emplois dans l'industrie) ou axé uniquement sur le secteur de la restauration/hôtellerie (CAP restauration – niveau entrée 4<sup>ème</sup> au CFPEFS). L'essentiel de l'offre publique de formation (longue durée) est fournie par les CFPEFS dont les contenus de formation ont évolué de façon marginale avec la mise en place du référentiel du transformateur de produits alimentaire avec l'appui de Lux-dev (programme SEN 018), et dont les moyens sont limités. Si l'alphabétisation est pris en compte dans la formation, le niveau au bout de 3 ans demeure faible (cf. entretien CFPEFS).

En matière de formation continue, l'ITA propose également des sessions de formations, surtout technologique qui n'abordent pas les questions de commercialisation des produits, de gestion, etc. Ces formations, parfois académiques ne sont pas toujours adaptées aux petites entreprises et au contexte et moyens de production. On note l'organisation de nombreuses formations courtes par des projets et organismes d'appui (rarement intégrées dans un plan de formation et rarement considérées comme une étape d'un cursus de formation). Ces formations visent pour l'essentiel à renforcer les compétences techniques (formations financées par ONFP, et dispensées par l'ITA et les CFPEFS notamment). Certains projets ont plutôt orienté leurs actions de formation sur la gestion (Germe BIT – PROMER<sup>12</sup>, PAPES<sup>13</sup>) mais le faible niveau d'alphabétisation constitue un obstacle important pour nombre d'artisans et petits entrepreneurs du secteur. Un effort important a été fait par FIDA et BIT dans le cadre du PROMER 2 afin d'adapter au mieux les outils de formation en gestion d'entreprise aux conditions des microentreprises du secteur agroalimentaire.

On notera que la plupart de ces formations ne donnent lieu qu'à une attestation de formation remise en général à tous les participants s'ils ont suivi au moins 75 % de la formation. Il n'y a pas ou rarement d'objectifs précis d'acquisition de compétences et pas de contrôle en fin de formation (taux de réussite de 90 % des inscrits en année 1 pour CFPEFS).

### ■ Des contenus des formations rarement formulés avec les demandeurs

L'ONFP a constaté une demande croissante de financement de formations en agroalimentaire. Il a financé dans ce secteur en 2 ans la formation de 2 000 personnes (dont 400 formateurs). Cependant le contenu de ces formations est surtout techniques (procédés de transformation) et rarement en lien direct avec les activités et les possibilités techniques, financières et humaines des petites et microentreprises. Ainsi des groupements féminins demandent des formations mais n'ont pas ensuite les moyens de démarrer effectivement l'activité ou n'ont pas acquis les compétences pour orienter leur production vers le marché et pour développer leurs ventes.

Ce constat est en partie lié à la demande des entrepreneurs et groupements qui formulent des besoins de renforcement des compétences techniques sur les procédés et les produits. On peut se poser la question si ces demandes ne sont pas orientées en fonction de l'offre de formation. Il faut également reconnaître que certains besoins identifiés par les organismes d'appui, comme la qualité, ne sont que rarement formulés par les acteurs économiques.

<sup>12</sup> Projet de promotion des microentreprises rurales/FIDA

<sup>13</sup> Projet d'appui aux petites entreprises du Sénégal – ONUDI – Coop. Autrichienne

Les organismes d'appui soulignent la nécessité de renforcer les capacités techniques mais insistent également sur les compétences en gestion, commercialisation/marketing, avec des difficultés à acquérir les compétences si les apprenants n'ont pas au moins le niveau d'alphabétisation 1 (lire et écrire), difficultés confirmées par les organisations professionnelles (Aproval/Aapas, Transfruleg) d'autant que la plupart des supports sont en français. Malgré ce constat, les formations courtes sont rarement articulées à l'alphabétisation ni à l'éducation à la vie courante. La spécialisation de l'offre de formation mais également des organismes d'appui est sans doute à l'origine de cette situation.

La jeunesse de ces organisations professionnelles et un certain isolement des acteurs du secteur expliquent la faible implication des OP dans les actions de formations et leur contenu souvent défini par les organismes d'appui ou de financement.

#### ■ **Un public surtout d'adultes en activités**

Hormis les CFPEFS qui visent à former des jeunes filles, la plupart des formations s'adressent à un public d'adultes déjà en activités. Peu de formations visent à faciliter l'insertion professionnelle de jeunes non actifs.

Les modalités de transmission de savoir-faire mère/fille avec l'absence de statut d'apprentis dans la plupart des filières peuvent expliquer l'absence d'offre de formation en direction du public jeune.

#### ■ **Des modalités de financement très variables**

Le coût des formations techniques est en général élevé. Certaines de ces formations, nécessitant des compétences pointues des formateurs peuvent difficilement être prises en charge par les apprenants directement. Les études de cas montrent que des cofinancements des formations sont demandés aux bénéficiaires et peuvent être de l'ordre de 10 à 20 % du coût de la formation. Si la participation des bénéficiaires aux coûts de la formation est souvent encouragée, l'existence de fonds de formation destinés à financer la partie des coûts que les bénéficiaires ne peuvent pas prendre en charge, constitue une nécessaire contrepartie publique de l'effort des bénéficiaires. Seul l'ONFP, qui finance certaines formations en transformation alimentaire, contribue au financement de ces formations à l'heure actuelle.

Les offres de formations professionnelles et en complément de base émanant du secteur public et privé ne pourront pas être accessibles aux artisans de l'agroalimentaire sans une part de subvention de l'État, au même titre que l'enseignement technique classique (largement subventionné).

Selon le rapport de l'étude de 2008 « État des lieux du financement de la formation professionnelle et technique au Sénégal » (Lux-Dév en collaboration avec la GTZ et l'AFD), l'État du Sénégal est le principal contributeur au financement de l'ETFP publique avec la répartition présentée dans les deux tableaux suivants.

- **Analyse des choix budgétaires et des allocations sectorielles en 2008 (source : Lux Dev, 2009)**

• Enseignement primaire :	42,66% (1 <sup>ère</sup> priorité )
• Enseignement Moyen :	7,71%
• Enseignement Secondaire :	14,7%
• Enseignement Supérieur :	21,27%
• ETFP :	7,07% (2 <sup>ème</sup> priorité)

- **Contribution des bailleurs dans le financement de la formation professionnelle en 2008 (source : Lux Dev, 2009)**

Bailleur	Montant décaissé	Part dans le financement
AFD	635 560 505	3,49%
Luxembourg	518 206 030	2,85%
Belgique	371 744 000	2,04%
ACDI	879 344 518	4,83%
ETAT	15 798 948 668	86,79%
<b>TOTAL</b>	<b>18 203 803 721</b>	<b>100%</b>

Les ménages constituent une source importante de financement de l'éducation après l'État. Leur contribution s'élevait à 10% des dépenses totales en éducation en 2007 (revue du PDEF). En 2008, on dénombre des effectifs de l'enseignement technique privé de 19 858 apprenants contre 14 897 pour le public.

La Contribution des collectivités locales est très limitée à cause de la faiblesse du transfert de moyen aux collectivités locales alors que la compétence leur est transférée, ainsi que la difficulté à assurer une fiscalité locale permettant la prise en charge d'investissement et de fonctionnement du système éducatif. L'apport des collectivités locales se limite souvent à la mise à disposition de personnel de soutien et à mobiliser l'apport des partenaires de la coopération décentralisée.

La contribution du secteur privé au financement de l'ETFP comprend différentes composantes :

- ▷ La contribution forfaitaire à la charge des employeurs (CFCE) qui représente 3% de la masse salariale et est estimée à environ 10 milliards (il est difficile d'avoir des informations sur le montant exact) ;
- ▷ Le financement de l'ONFP, assuré par 5% de la CFCE, alors qu'une partie de la Contribution Général Unique (CGU) prélevée sur les entreprises du secteur informel devrait servir au financement de l'ETFP ;
- ▷ Les entreprises contribuent à hauteur de 25% des frais de formation pour bénéficier des services du Fonds de Développement de l'Éducation et de la Formation (FONDEF).

## 5. Quelques timides évolutions

Bien que l'alphabétisation n'ait pas été prévue dans le document de projet initial, le Promer a engagé d'importantes actions d'alphabétisation. Les CFPEFS cherchent à faire évoluer leur offres de formation avec une collaboration avec des ECB (écoles communautaires de base) articulées à la formation professionnelle (expériences avec CRETEF Dakar), la création de CAP restauration (1<sup>ère</sup> promo en 2005, Lux Dev-CFPEFS Saint Louis) avec le souhait de développer d'autres formations diplômantes au sein des CFPEFS, notamment avec la création du CAP en agroalimentaire suite à la mise en place du référentiel du métier de transformateur alimentaire avec la coopération luxembourgeoise. Il est à noter également que cette même coopération s'intéresse depuis 2011 aux métiers de l'agriculture et de l'élevage avec le lancement d'une étude approfondie sur les filières porteuses dans le secteur primaire au niveau de sa zone de concentration. Le rapport préliminaire de l'étude a été présenté en mai 2012 et précise que « Dix sept métiers peuvent faire l'objet d'un programme de formation dont 7 dans le domaine exclusif de l'agriculture ou de l'élevage, 4 autres sont transversaux aux différentes filières et 6 sont dans le service ». Ces métiers concernent la production des produits agricoles de base et les services d'appui à la production.

## V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

---

### 1. Confrontation des besoins de renforcement du capital humain à l'offre de formation

#### 1.1 Conclusion générale sur la relation emplois –formation

Le secteur offre une mosaïque d'unités et fait face à une insuffisance de structures d'encadrement, de formation, de suivi et d'accompagnement, voire de contrôle et de conseil pour les questions de qualité.

**Les modes d'acquisition de la qualification technique se diversifient** notamment pour répondre à la **demande du secteur industriel**. Les écoles et centres de formations sont de plus en plus sollicités et gagnent du terrain par rapport aux formes traditionnelles de transmission de savoir-faire. Cependant les acteurs du secteur agroalimentaire considèrent que l'offre de formation répond encore mal aux besoins des entreprises qui sont souvent contraintes de recruter dans l'informel ou de former elles-mêmes leur personnel. L'offre publique ne se préoccupe pas assez du marché du travail et propose principalement de la formation initiale alors qu'il existe une forte demande de formation continue. Certains appuis sont conçus, sans information suffisante sur le potentiel de marché, la demande des entreprises, sans contact avec elles pour monter une offre. De multiples fonds de financement de la jeunesse, de l'entrepreneuriat féminin, des PME fonctionnent souvent en étant complètement détachés des préoccupations des entreprises. On note cependant une évolution avec de nouveaux centres qui se sont créés en 2011 avec l'implication des industriels : Centre sectoriel de formation professionnelle aux métiers de l'industrie agroalimentaire (CSFP-IAA) qui a bénéficié d'un appui de l'AFD et le centre de formation aux métiers de l'alimentation à l'ITA appuyé par la Banque Mondiale.

**Il manque un système d'information sur les métiers et l'emploi** (identification, diagnostic des besoins, statistiques, observatoire de l'emploi, de la formation et de la demande de formation). De ce fait il est très difficile d'avoir une vue d'ensemble objective, construite sur des statistiques fiables et récentes sur les demandeurs d'emplois, sur les qualifications dans le pays, sur le marché du travail. En 2004, une importante étude conduite par le Bureau Formation Professionnelle Agricole (BFPA) avait permis de faire un état des lieux et la caractérisation des opérateurs de formation et de l'offre de formation. Sur la base d'un diagnostic participatif au niveau local, une analyse des attentes a été réalisée en vue de créer un processus permanent d'appui à l'actualisation et à la formalisation de la demande de formation. Il s'agissait d'appuyer les ruraux, de systématiser les mécanismes leur permettant d'identifier et de formuler leurs besoins, de mobiliser des ressources et compétences pour y répondre. La démarche n'est plus d'actualité la base de données n'ayant pas été mise à jour. La mise en place du répertoire africain métiers- emploi au Sénégal (ROAME) devrait permettre d'améliorer l'adéquation emploi-formation (projet pilote en cours pour identifier les fiches métiers, sur base modèle ROME de Pôle Emploi France). On notera également la réalisation de référentiels de formation des agents qualifiés en transformation et conservation agroalimentaire pour le niveau CAP. **Dans les petites entreprises, les modes de formation par apprentissage** (ou formation sur le tas au sein de l'entreprise) s'imposent souvent car la majorité des interventions dans le secteur agroalimentaire privilégient le développement d'industries de transformation, avant de s'intéresser aux unités de taille plus modeste. Malgré de notables changements d'orientation dans les politiques de formations au cours des années passées, les micro et petites activités artisanales de transformation alimentaire ont relativement peu bénéficié des interventions de formation et globalement d'appui au secteur privé. Elles sont considérées comme des activités de survie peu porteuses de croissance économique. Ce sont pourtant ces activités qui assurent une grande partie de l'offre en aliments dans les villes.

L'apprentissage basé sur la transmission d'un savoir-faire présente l'avantage d'être peu coûteux et ouvert à de nombreuses catégories de population, en particulier celles qui n'ont pas accès au système de formation formel et aux emplois du secteur formel. Mais sans apport extérieur, il comporte un risque de cantonnement aux métiers traditionnels et à des niveaux de qualifications modestes, le plus souvent non reconnus. Ils ne favorisent ni l'innovation, ni la maîtrise des compétences d'organisation et de gestion. A cela s'ajoute le manque de définition et de reconnaissance officielle des métiers du secteur même si les textes législatifs sur l'artisanat identifie certains métiers de l'agroalimentaire et si depuis quelques années, la VAE s'introduit progressivement comme certification officielle. Ce mode d'acquisition de connaissance est beaucoup moins développé dans l'agroalimentaire que dans l'artisanat. L'offre de formation se limite à des formations à la carte, de courte durée, sans validation des compétences acquises, proposées par différentes institutions (ONFP, ITA, CFPEFS, ENFEFS, etc.), projets, ONG et cabinets privés.

## **1.2 Besoins et offres de formation pour les métiers porteurs des moyennes et grands entreprises**

Comme vu dans le point précédent, les besoins de formation sont proches entre les moyennes et grandes entreprises, et les micro et petites entreprises du secteur. La différence principale dans l'approche à la formation est dans la capacité des managers à identifier et exprimer les besoins de formation. Dans l'industrie, cette capacité est bonne notamment par la formalisa-

tion des procédés et l'existence d'un management de la production. Les industriels estiment que l'offre de formation pour le personnel d'encadrement (responsables de production, responsables commerciaux, gestionnaires et responsable qualité, de niveau Bac+2 et supérieur) l'offre de formation est satisfaisante.

Par contre il est difficile de pourvoir les postes **d'ouvrier qualifié** et dans une moindre mesure ceux de techniciens machinistes, et le personnel d'encadrement intermédiaire. Pour ces postes, les entreprises ont le plus souvent recours à des compléments de formation en interne à partir des personnels expérimentés ou par la mobilisation de formateur à la demande. Les formations sont souvent inappropriées et la mise en niveau est longue (formation sur le tas). On trouvera en annexe 5.1 la fiche simplifiée métier/compétence.

Les missions de l'ouvrier qualifié sont : (i) Utilisation des outils et techniques avec une maîtrise de leurs différents champs d'application (ii) prise en charge appropriée de l'exécution d'une étape ou d'un ensemble d'étapes dans un process de fabrication de produits et de prestation de services.

L'ouvrier qualifié est chargé de la réalisation d'un ensemble de tâches/opérations allant de la réception des différentes matières premières voire de l'installation et de la mise en marche des équipements, jusqu'à la livraison des produits finis (conditionnés et emballés) ou du début à la fin d'une prestation de services. Il arrive qu'il prenne en charge l'installation, la mise en route, l'amélioration et la fiabilité des matériels. Certains doivent procéder à la maintenance corrective et préventive des équipements, des installations et des matériels utilisés. Il est sous les ordres du chef de production et d'un chef d'équipe pour les grandes entreprises.

Les deux centres de formation qui viennent d'être créés qui sont le Centre sectoriel de formation professionnelle aux métiers de l'industrie agroalimentaire (CSFP-IAA) qui a bénéficié d'un appui de l'AFD et le centre de formation aux métiers de l'alimentation à l'ITA appuyé par la Banque Mondiale, devraient permettre de combler ce gap entre besoins des entreprises industrielle et offre de formation.

### 1.3 Besoins et offres de formation pour les métiers porteurs des petites entreprises

Le premier métier porteur identifié est **le manager de la petite unité**. Cette fonction, porteuse de potentiel du fait de l'essor de ces entreprises, est clé dans tout système de production rationalisé (cf. fiche métier en annexe 5.2).

Il existe quelques offres de formations le plus souvent par l'intermédiaire de projets ou de fonds de **formation sur les procédés** y compris quelques éléments sur la gestion de la qualité (notamment ITA, ENFEFS, ONG) mais certains CFPEFS proposent également des formations plus longues mais pas réellement adapté à ce poste. On trouve également au Sénégal une offre assez importante en matière de gestion financière (notamment à travers les formateurs Germe/bit mais également d'autres consultants et bureaux d'études). Les autres champs de compétences sont peu couverts et surtout il n'y a pas de cursus complet.

Le second métier identifié comme porteur est le poste **d'ouvrier machiniste** (cf. annexe 5.3), dont le rôle est essentiel dans la conduite du process par le maintien du bon réglage des outils, ce qui impacte directement la qualité des produits.

Sa fonction principale est d'assurer un bon fonctionnement des machines et pour cela de régler l'utilisation, de planifier leur fonctionnement et d'assurer l'entretien. Il doit égale-



ment assurer les petites réparations, trouver les spécialistes et pouvoir vérifier la qualité de leurs prestations pour les réparations plus importantes.

Il n'existe aucune offre de formation pour ce métier. Il n'y a que quelques formations pour les artisans métal et des sessions très courtes proposées par le fournisseur quand il s'agit d'une industrie de la place. Ce métier se rapproche beaucoup de celui de « meunier » (possibilité d'envisager un même cursus). D'ailleurs ces ouvriers aujourd'hui sont le plus souvent issus des ateliers artisanaux de prestation de service et ont appris leur métier sur le tas, souvent sans connaissance de base sur les équipements, leur fonctionnement et leur maintenance et sans connaissance des règles d'hygiène prévalent sans l'agroalimentaire

En conclusion, on peut constater que l'offre de formation technique formelle s'adresse plutôt aux entreprises bien structurées capables d'identifier leurs besoins de formation et de mobiliser des prestations de renforcement de capacité en cas de besoin. Elle demeure cependant incomplète (pas d'offre de formation pour le métier d'ouvrier qualifié).

Les très nombreuses micro et petites entreprises actives dans ces filières sont plutôt clientes des systèmes d'apprentissage informel et des projets et ONG. La non reconnaissance du métier d'artisan agroalimentaire entraîne une difficulté de classification des métiers et de connaissance objective du poids économiques du tissu des micro entreprises. Aucune offre ne correspond aux deux métiers porteurs identifiés (manager et machiniste)

Il paraît impératif de travailler à l'émergence d'une offre de formation conçue en concertation entre les professionnels de la transformation agroalimentaire et les centres de formation, qui permet également la validation des compétences pour les personnes en activités. Ce travail pourrait être conduit via les organisations professionnelles actives pour les différents types d'entreprises.

## **2. Recommandations (en termes de renforcement du capital humain)**

### **2.1 Nécessité d'une compréhension commune de la notion de métiers porteurs**

La notion de métiers porteurs comporte une limite importante pour chercher à en promouvoir l'utilisation. C'est à la fois un terme que tout le monde utilise facilement mais c'est également une notion qui revêt un contenu différent selon la position occupée par celui qui l'utilise. Certains interlocuteurs, venant plutôt du monde du développement social, privilégieront le « potentiel d'emplois » que présente tel ou tel métier pour le définir comme porteur. D'autres, venant plutôt du monde du développement économique et de l'entreprise privilégieront la dimension « production de valeur ajoutée » d'un métier donné. Certains auront plutôt tendance à considérer les métiers qui se sont révélés porteurs à la lecture des évolutions récentes, d'autres auront tendance à se projeter dans l'avenir et à privilégier une lecture prospectiviste de la notion de métiers porteurs. Pour les jeunes, le terme de métiers porteurs renvoie prioritairement au revenu que peut générer le métier exercé et à la sécurité qu'il présente de pouvoir être pratiqué sur une durée longue dans un cadre formalisé.

On constate également que la plupart des interlocuteurs assimilent spontanément secteur porteur et métier porteur. On peut comprendre cette assimilation car il est vrai que les deux vont souvent de pair. On peut aussi le comprendre par le fait que la notion de « métiers » renvoie à une définition précise d'une activité que les non spécialistes du secteur dans lequel ce métier s'exerce ne peuvent pas maîtriser. A titre d'illustration, le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois de l'ANPE en France comptait 22 catégories professionnelles, 61 domaines professionnels et plus de 10 000 appellations de métiers / emplois<sup>14</sup>.

Pourtant cette assimilation ne va pas toujours de soi quand on y regarde de plus près. Ainsi par exemple, le métier de comptable peut s'exercer dans à peu près tous les grands secteurs d'activité et peut être considéré comme porteur indépendamment d'un secteur. Un secteur porteur en termes de valeur ajoutée peut ne pas contribuer dans la même proportion à l'emploi. L'utilisation du concept de métiers porteurs présente potentiellement un intérêt certain pour peu que les acteurs du développement parviennent à en avoir une compréhension commune.

L'étude propose la définition suivante, issue des travaux préparatoires : « **il est entendu par métier porteur toute activité régulière, occupation, profession utile à la société, donnant des moyens d'existence à celui qui l'exerce et dont le contenu favorise le développement tant d'un point économique que social** ».

Concrètement, cette définition du métier porteur peut se décliner en 3 points :

- Un métier dans une chaîne de valeur d'un secteur économiquement important pour le Sénégal (le seuil 10 milliards de FCFA de PIB est utilisé par la Direction de l'Industrie pour définir les secteurs porteurs). L'Agroalimentaire est un secteur porteur.
- Un métier dont l'offre d'emploi n'est pas couverte par les demandeurs d'emploi actuel soit par manque de compétences (peu ou pas de formation spécifique) soit par manque de valorisation de ce métier (pas ou peu de communication des entreprises). De ce fait ce métier est un débouché pour les centres de formation qui doivent adapter leur module de formation pour répondre à la demande des entreprises
- Un métier dont l'activité est durable car s'inscrivant dans un secteur porteur sur lequel l'État investit et en souhaite le développement, par la rentabilité des entreprises, par le lien à des habitudes de consommation locale et l'insertion dans une chaîne de valeur dont l'approvisionnement est pérenne.

Cette notion de « métiers porteurs » donne la possibilité de décliner les priorités sectorielles qui auront été définies au niveau d'un pays ou d'un territoire de manière plus opérationnelle. Elle amène à préciser les filières à privilégier (fruits, légumes, lait, céréales, poissons, etc.), les techniques et équipements nécessaires (au niveau de la production, de la conservation, du conditionnement, de la transformation, etc.), mais également les compétences de chacun des opérateurs économiques de la filière, et en conséquence, les compétences à proposer dans les formations pour que ce choix stratégique débouche sur des entreprises qui le mettent effectivement en œuvre avec des entrepreneurs et des employés compétents. Cette approche permet de projeter dans le développement d'un territoire les besoins de formation à développer loca-

<sup>14</sup> L'INSEE de son côté recense 860 professions regroupées en 8 catégories socioprofessionnelles

lement. Cette approche permet également d'impliquer les entreprises et leurs organisations dans l'identification des besoins de compétences. Mener cet exercice à partir de l'identification des « Métiers porteurs » pourrait rendre le dialogue plus constructif et plus aisé, en particulier pour les organisations représentant les entreprises du secteur des MPME dont les leaders ne disposent pas toujours des capacités nécessaires. De ce fait les structures de formation seraient mieux en capacité de s'adapter à l'évolution des besoins des employeurs voire d'anticiper les tendances des marchés sur lesquelles interviennent les entreprises.

Pour les jeunes, une acceptation plus large de la notion de métiers porteurs pourrait les conduire à prendre en considération non seulement le revenu généré et la sécurité procurée par telle ou telle activité professionnelle mais également sa contribution au développement du pays. Elle pourrait les amener à reconsidérer certains métiers dont l'image est devenue négative à leurs yeux. Toutefois, la promotion des métiers doit être assurée par les entreprises, les centres de formation et au final l'État pour que les jeunes en aient connaissance et aient envie de s'y lancer.

Le recours à la notion de métiers porteurs pourrait également permettre de mieux mettre en lumière ce qui représente finalement une part essentielle de l'emploi, à savoir les emplois procurés par les MPME. Il devient dès lors plus évident de mettre l'accent, dans les formations, sur les compétences entrepreneuriales qui sont inhérentes au développement des activités de ce secteur, l'idée n'étant pas de faire des jeunes sortants des créateurs d'entreprise dès la fin de leur formation, mais de donner à ceux qui pourraient avoir ce projet les éléments, les méthodes, les informations nécessaires pour le réaliser. Injecter ce type de compétences dans les formations peut également participer à la promotion des métiers des MPE.

Il importe aussi que la grille d'analyse et les outils de définition des métiers porteurs soient connus et bien maîtrisés par les pouvoirs publics et que l'identification des métiers porteurs soit réalisée et les résultats diffusés au niveau des différents acteurs, notamment les centres de formation, les institutions d'appui à l'entrepreneuriat, les services d'information et d'orientation des jeunes, les pouvoirs publics variés, etc.

## **2.2 Une articulation entre secteur et métier porteurs basée sur les synergies et les dynamiques d'acteurs**

Il existe une première compréhension transverse de la notion de « métiers porteurs » : il s'agit d'un savoir technique auquel on donne les moyens d'être mis en œuvre concrètement. Ceci implique la maîtrise de savoirs connexes permettant de mobiliser les opportunités locales que ce soit en termes de capital humain, technique, financier et social. Cela passe entre autres par l'accès aux SAE et aux IMF. Ces savoirs connexes sont englobés dans ce que l'on pourrait qualifier d'esprit entrepreneurial pour lequel très peu de formations sont mises en œuvre et souvent avec une pédagogie inappropriée (méconnaissance notamment des pédagogies participatives ou par projet). Pour permettre ces pédagogies et le développement de métiers porteurs ainsi définis, une interrelation forte est indispensable entre entreprises, centre de formation, SAE et IMF, cette interrelation ayant vocation à alimenter les besoins de ces différents acteurs.

De même l'entreprise qu'elle soit formelle ou informelle se doit d'être au cœur du dispositif en bénéficiant des services disponibles au sein de ces institutions et en participant aux moyens à mettre en œuvre dans ces institutions. En l'état, force est de constater, qu'à l'exception de l'apprentissage traditionnel (avec les limites qu'on lui connaît), l'ETFP vise surtout à former

des salariés alors que le secteur informel et de l'auto-entrepreneuriat est prépondérant pour plus de 90% du marché de l'emploi. En ce sens, la compréhension de la notion de « métiers porteurs » telle que décrite précédemment est utile pour être en adéquation avec cette réalité socioéconomique.

La deuxième compréhension de la notion de métiers porteurs complète la précédente en l'intégrant dans une analyse de secteur ou de filière d'activités (value chain) et des métiers qui la constituent. Les métiers porteurs représentent dans ce cadre des goulots d'étranglement de la filière concernée. Ils peuvent alors avoir un effet direct ou indirect sur le développement de la filière. L'approche entrepreneuriale demeure toutefois aussi nécessaire pour permettre le déploiement effectif de ces métiers et donc de la filière. En ce sens, il y a bien complémentarité entre les deux approches.

## 2.3 Recommandations opérationnelles

### ■ Définition et reconnaissance des métiers de l'artisanat alimentaire

L'artisanat ou la petite entreprise alimentaire reste encore mal connu et peu reconnu comme secteur d'activités productives. Le fait de le distinguer dans la comptabilité nationale plutôt que de l'intégrer dans les activités agricoles secondaires en milieu rural ou dans le simple commerce et services dans le milieu urbain, contribuerait à reconnaître son importance économique. Une telle distinction suppose de mieux identifier les activités et les métiers, de pouvoir les recenser, et de pouvoir estimer leurs contributions en termes de revenus et de valeur ajoutée. L'enjeu d'une telle comptabilisation est à la fois de mieux faire correspondre les comptes nationaux avec la réalité des activités économiques du pays et de reconnaître l'importance et la légitimité de ce secteur dans les politiques d'éducation, de formation et de développement.

Dans le cadre d'une étude réalisée en 2003-2004 pour le Ministère français des affaires étrangères<sup>15</sup>, une esquisse de nomenclature a été élaborée où on retrouve quelques métiers figurant déjà dans les textes législatifs du Sénégal sur l'artisanat. Elle pourrait servir de base pour préciser avec l'administration et les OP les métiers de l'artisanat alimentaire (cf. annexe 4) et leur prise en compte dans le ROAME.

### ■ Définition d'un référentiel de qualification et de formation par métiers

A partir de la définition des métiers, il est nécessaire d'engager un travail d'élaboration d'un référentiel de compétences et de formation. Ce travail mené avec les organisations professionnelles doit permettre de définir les compétences nécessaires à partir d'une analyse des activités. Ces compétences ne sont pas uniquement techniques mais renvoient également à l'éducation de base (lire, écrire, compter mais également conditions de travail, hygiène, législation). La définition du **référentiel métiers du transformateur de produits** utilisé dans les CFPEFS et conçu avec l'appui du SEN 018 de Luxdev et des référentiels de formation des agents qualifiés en transformation et conservation agro-alimentaire pour le niveau CAP (3 ans d'enseignement) pourrait servir de base pour concevoir les autres référentiels.

<sup>15</sup> Artisanat alimentaire et lutte contre la Pauvreté en Afrique sub-saharienne (ALPA), Cécile Broutin/Gret, Nicolas Bricas/Cirad

### ■ Réfléchir et expérimenter un système d'apprentissage reconnu

Dans le secteur agroalimentaire, il n'existe pas de véritable système d'apprentissage. Ainsi les savoir-faire sont transmis de mère en fille même si cela ne concerne pas tous les métiers connexes (meuniers, commerciaux). Ainsi, les jeunes qui voudraient apprendre un de ces métiers auront des difficultés à le faire sans relation familiale dans le secteur d'activités. Pour permettre aux jeunes d'acquérir plus vite les compétences nécessaires (tant professionnelles qu'éducation de base) et faciliter l'accès à ces métiers, il est nécessaire de mettre en place un système d'apprentissage qui combine formation pratique, formation théorique et éducation de base. Les CFPEFS pourraient être associées dans cette démarche en nouant des collaborations avec des organisations professionnelles.

Le système d'apprentissage doit être reconnu (certification) et prendre en compte la notion de parcours professionnel (progression, passage dans éducation formelle – technique et professionnelle – développement de nouvelles offres).

Les études de cas montrent que la participation des organisations professionnelles comme interlocuteurs des actions de formation favorisent une prise en compte de la nécessité pour l'organisation d'inclure cet aspect dans ses missions. En l'absence de moyens extérieurs, les OP ont mobilisé leurs ressources propres pour réaliser des sessions de formations.

### ■ Impliquer les collectivités locales et favoriser une concertation avec les structures de formation et les organisations professionnelles

La formation est une compétence transférée aux régions même si dans les faits, cela reste peu visible. La mise en place d'un cadre de concertation régional incluant les structures de formation (centre, ONG, privés) et les organisations professionnelles permettrait d'identifier les filières agroalimentaire à développer dans chaque région (notion de filières porteuses où il existe des potentialités de développement) et de recenser les besoins de formations auxquels il faut répondre par une offre de formation adaptée.

### ■ Définir et mettre en œuvre une phase pilote

La restitution de l'étude aux organisations professionnelles, aux services de l'état et aux acteurs de la formation dans le secteur permettrait d'identifier une ou deux organisations professionnelles intéressées à mettre en œuvre un projet pilote dans une ou deux régions où les filières de ces organisations professionnelles semblent intéressantes à développer. Celle-ci pourrait reprendre les éléments présentés ci-dessus :

- Définition du référentiel de métier
- Définition d'un référentiel de formation
- Test d'un système d'apprentissage et de formation

## 2.4 Quelques points à approfondir

### ■ Formation des formateurs en artisanat agroalimentaire.

Il s'agit de mobiliser des centres de formation (ENFEFS, CFPEFS) ou des opérateurs de formation spécialisés (ONG, BE,...) pour former des formateurs. Ces formateurs pourraient être des femmes artisanes motivées pour améliorer leurs savoir-faire, intéressées à former des jeunes et des adultes à faible coût.

Ces formations doivent toucher à la fois les aspects techniques (améliorations techniques, nouveaux produits) et les autres qualifications nécessaires pour le métier (hygiène, gestion,...) à partir du référentiel défini avec les OP. Ceci suppose que cette qualification de formateur soit reconnue pour que ces femmes acceptent de jouer ce rôle nouveau de formatrice dans un cadre non familial, pour qu'elles acceptent aussi de transmettre un savoir-faire qu'elles refusent a priori de diffuser par crainte des concurrences à venir. Il faudra donc préciser quel type de reconnaissance et quels critères pour cela (rôle des OP dans un premier temps ?).

Cette question de reconnaissance concerne aussi les jeunes et adultes qui seront formés par ces formatrices. On a vu qu'actuellement il n'y a aucun système d'évaluation dans les formations courtes. Tous les participants reçoivent une attestation, qui n'est en fait qu'une attestation de participation à une formation et non une attestation d'acquisition de compétences.

#### ■ **Réfléchir à la combinaison compétences professionnelles et éducation de base**

L'idée est bien d'essayer de favoriser le renforcement des compétences de manière conjointe et non successivement (comme fait par le PAFNA) pour d'une part réduire la durée de l'apprentissage et d'autre part motiver les apprenants et répondre à leurs attentes. Les évaluations de programmes d'alphabétisation ont souvent mis en évidence une certaine frustration des formés qui ne voyaient pas directement à quoi ces nouvelles compétences leur servaient et réclamaient de pouvoir à l'issue de la formation avoir un métier ou des perspectives d'emplois. Ceci suppose de discuter avec les OP et les acteurs dans le domaine pour étudier quelle offre et quelle pédagogie de formation mettre en œuvre pour l'éducation de base. Les expériences dans d'autres filières artisanales (PROMECABILE, par exemple) pourraient aider à préciser ces questions. Le PAPES avait préconisé de son côté le développement de compétences de formation au sein des OP.

#### ■ **Identification des demandes de formations et modalités de mise en œuvre**

Il s'agit de préciser comment seront identifiées les demandes. Les OP sont-elles en mesure de le faire ? Comment identifier des demandes de jeunes non encore engagés dans l'activité ? Le principe retenu serait de privilégier les formations dans les quartiers (« école sans mur »), construites à la demande, respectant donc les temps d'occupation des femmes, n'imposant pas d'horaires mais modulant les temps de formation en fonction des contraintes des uns et des autres. Une école pratique est un lieu d'échange de proximité, le produit de concertations locales (sur l'organigramme, sur l'emploi du temps, sur les contenus, les besoins,...). Mais toutes les formations pourront-elles se faire sans un minimum d'infrastructures ?

#### ■ **Améliorer l'environnement des petites entreprises**

Comme mentionné précédemment le secteur des micro et petites entreprises est un creuset d'emplois (et d'auto-emplois) mais ce secteur peine à se développer. Sa reconnaissance, l'identification des métiers porteurs et l'adéquation avec l'offre de formation sont des éléments importants. Il est également nécessaire de réfléchir à un environnement réglementaire adapté. Des travaux réalisés avec l'ATCL il ya quelques années avaient montré que ces petites entreprises n'étaient pas en mesure d'appliquer la de la réglementation sociale et fiscale actuelle sans remettre en compte la viabilité. Le développement de filières valorisant les matières premières locales nécessitent également de mettre en place des mesures de protection pour améliorer la compétitivité des produits par rapport aux produits importés (ou fabriqués à base de matières premières importées).

## VI. BIBLIOGRAPHIE

---

- Alpha A., Broutin C., 2009, Normes de qualité pour les produits agroalimentaires en Afrique de l'Ouest, Coll. Notes et documents, AFD, Paris, 229p.
- ANDS, 2008, Situation économique et sociale du Sénégal
- ANSD 2009, Situation Économique et Sociale du Sénégal Ed.
- ANSD, 2010, Note d'Analyse sur le Commerce Extérieur 2010 (NACE),
- Barlet S., Gachie I., Lejosne N., 2009, Métiers porteurs, entrepreneuriat, formation et insertion professionnelle. Étude de cas : Madagascar, Gret, 2009
- BFPA, 2006, Aperçu des principales structures de formation rurale recensées au SENEGAL
- BIT, 1997, Emploi jeunes et formation
- BIT; 2009, Rapport de synthèse « Value Chain development for decent Work (BIT, oct 2009),
- Broutin C. (Gret), Sokona K., Tandia A (Enda graf), 2000. Paysage des entreprises et environnement de la filière lait au Sénégal, programme Inco "MPE agroalimentaires", Dakar, 57 p. [www.gret.org/income](http://www.gret.org/income) ou <http://www.infoconseil.sn/fiche-lait.html>
- Broutin C. 2004, Note sur secteur de l'Agro-alimentaire du Sénégal (Gret)
- Broutin C., 2005, *Les cadres de concertation et les interprofessions dans les filières laitières. L'exemple du Sénégal*, Note méthodologique n°5, Projet Politiques laitières, [www.repol.sn](http://www.repol.sn)
- Broutin C., Bricas N., 2006, *Agroalimentaire et lutte contre la pauvreté en Afrique subsaharienne, le rôle des micro et petites entreprises*, Éd. Gret, Réf. ETUD 30, ISBN 978-2-86844-165-2, 128 p.
- Broutin C., Duteurtre G. Dieye P. N., DiaD. Tall M. (coll.), 2007, Améliorer la qualité des produits laitiers locaux par des démarches collectives, Série Notes politiques Sénégal, 4 p., [http://www.repol.info/IMG/pdf/Note\\_pol\\_Qualite.pdf](http://www.repol.info/IMG/pdf/Note_pol_Qualite.pdf)
- Broutin C., Duteurtre V., Tandia A., Touré B., François M., 2009, « Accroissement et diversification de l'offre de produits laitiers au Sénégal : la bataille industrielle du lait en poudre à Dakar et des mini-laiteries à la conquête des marchés des villes secondaires » Revue d'élevage et de médecine vétérinaire des pays tropicaux, 2007, 60 (1-4), 9p.
- Broutin C., François M, Sokona K., Diop A., Diop F., Consommation du sankhal en sachets à Dakar, Communication à l'atelier de restitution du programme de recherche Inco MPE, Gret, Enda Graf, 2002. [www.gret.org/incoMPE](http://www.gret.org/incoMPE)
- Broutin C., Sokona K, Ndoye F., Marpeau G. , François F, 2002, Marché et consommation des produits laitiers à Kolda, Gret, Enda graf, Atelier de restitution " MPE agroalimentaires", Gret, Enda graf, octobre 2002, Dakar, [www.gret.org/income](http://www.gret.org/income) (note de recherche non publiée)
- Broutin C., Sokona K. et al.– 1999, Innovation pour la promotion des céréales locales – GRET- ENDA GRAF – Edition Gret « collection études et travaux » - novembre 99
- Broutin C., Totté A., Tine E., François M., Carlier R., Badini Z. (coll.), 2003, « *Transformer les céréales locales pour les nouveaux marchés urbains* », Éd. Gret/ministère des Affaires étrangères, programme Agridoc, Coll. Le point Sur, Paris, 296 p.
- Broutin C. et Rouyat J., 2004. Éducation qualifiante des jeunes et des adultes (EQJA) : Étude sur les formations des femmes dans le domaine de l'agroalimentaire. Dakar, Sénégal, Gret, DPRE, Unesco, 92 p.

Commeat P-G, Gueye M., Razafindrazaka A. , Broutin C., Bastard G., 2010, Diagnostics et pistes d'évolution des systèmes commerciaux de deux OP de la filière riz au Sénégal, FAO, Division Infrastructure rurale et Agro-industries (AGS) Programme UE-ACP relatif aux produits de base agricoles.

DASP (Direction de l'appui au Secteur privé), 2011, Rapport préliminaire de l'étude sur les Métiers porteurs au Sénégal, Ministère de l'Économie et des Finances.

DASP (Direction de l'appui au Secteur Privé, Ministère de l'Economie et des Finances), 2011, Etude d'identification des créneaux porteurs au Sénégal 2011 (rapport provisoire)

Direction de l'appui au Secteur privé (DASP), 2012, L'industrie agroalimentaire du Sénégal, enjeux et défis majeurs, Dossier thématique n°4, Ministère de l'Économie et des Finances-DIOP F ; MAIZI P., Broutin C., 2002, *De la pirogue au plat , le poisson fumé sur la petite côte sénégalaise*, Enda graf, Cnearc, Gret, Cirad, coll. Cirad, 2002 89 p.

ENDA GRAF-GRET, 2010, Fiches sectorielle agroalimentaire, Forum Kurukan Fugan

FARM Fondation, Notes - *Les échanges alimentaires mondiaux : essor de l'Asie et l'Amérique du Sud, marginalisation de l'Afrique* - note n°1 février 2012. Consultable sur [http://www.fondation-farm.org/spip.php?page=article&id\\_article=809](http://www.fondation-farm.org/spip.php?page=article&id_article=809)

Guengant J.P, Kamara Y., de Metz N. Sali M., *Comment bénéficier du dividende démographique ? La démographie au centre des trajectoires de développement. - contribution a l'analyse de la situation au Sénégal*, AFD, 2011. Téléchargeable sur <http://www.conferenceouagapf.org/userfiles/file/FicheSENEGAL-Finale17janv.pdf>

Infoconseil MPEA & PAOA, 2005, État des lieux de la filière de transformation artisanale des produits halieutiques au Sénégal, Gret/enda graf , décembre 2005

Infoconseil, Paoa, 2006, État des lieux de la filière fruits et légumes au Sénégal, Dakar, Sénégal, Gret, Enda graf, SNC Lavalin, Cintech, MAE, CDE, ACDI, MIA, 65 p.

ISRA, 2010, L'agriculture sénégalaise à l'épreuve du marché, 2010, KARTHALA

ISRA, GRET, 2007, Sécuriser les débouchés pour dynamiser la production laitière nationale, 2007, Rapport final de l'Atelier national de concertation (31 mai - 1er juin 2007). MAE, BCC, PAOA, CDE, Ministère de l'élevage, Fenafils, Edit ISRA, Dakar (Sénégal), 55 p.

Ministère ETFP, Annuaire 2008 de l'ETFP

Ministère ETFP, Guides de formation Filière Transformation et conservation des produits locaux, Projet SEN/18 Appui aux CETF des régions de Saint Louis et Matam

OCDE, 2008, Sénégal, pour une meilleure utilisation du potentiel agro-industriel,

ONUDI, 2005, Les petites et moyennes entreprises alimentaires à l'heure de la qualité, ONUDI

Présentation du Centre National d'Assistance et de Formation pour les Femmes

Ubi France, 2009, L'industrie agroalimentaire au Sénégal, Ubi France et les Missions économiques (fiche de synthèse)

UNESCO/METFP, 2008, Rapport de l'étude sur les métiers et compétences de l'agro-alimentaire, janvier 2008

#### **Sites internet**

[www.agroalimentaire.sn](http://www.agroalimentaire.sn) , [www.ita.sn/formation](http://www.ita.sn/formation)



## **VII. ANNEXES**

---

- 1. Annexe 1 – Grille d'analyse utilisée lors des entretiens avec les centres de formation**
- 2. Annexe 2 – Rapport sur les filières agroalimentaires**
- 3. Annexe 3 – Rapport annexe sur l'offre de formation**
- 4. Annexe 4 – Fiches centres et modules de formation**

## 5. Annexe 5 – Fiches métiers simplifiées

### 5.1 Métier : Ouvrier qualifié

**Filière :** Céréales locales, fruits et légumes, produits laitiers et halieutiques

#### I. FICHE METIER

**Animateur(s) de la réunion :** Abdourahmane Ndiaye, Papa Ousmane BODIAN, Sidy NDIAYE et Ibrahima DIOM

**Date et durée réunion :** 6 séances de 20 -60mn

**Rédacteur fiche :** Amadou DIONE

**Noms, métiers des personnes présentes (préciser si certaines personnes exercent plusieurs métiers et si oui lesquels) :** Sidy Ndiaye (Formateur en entrepreneuriat), Abdourahmane Ndiaye (manager) Papa Ousmane Bodian (formateur en gestion),

**Métiers proches / associés au sein de la filière :** Se situe entre les métiers de manœuvre (souvent non qualifié) et technicien (qui peut avoir une position non ouvrière sans l'exclure)

#### DEFINITION DU METIER

**Mission (but, finalité; proche de l'intitulé du métier) :** Utilisation des outils et techniques avec une maîtrise de leurs différents champs d'application. Prise en charge appropriée de l'exécution d'une étape ou d'un ensemble d'étapes dans un process de fabrication de produits et de prestation de services.

**Description sommaire :** L'ouvrier qualifié est chargé de la réalisation d'un ensemble de tâches/opérations allant de la réception des différentes matières premières voire de l'installation et de la mise en marche des équipements, jusqu'à la livraison des produits finis (conditionnés et emballés) ou du début à la fin d'une prestation de services.

Il arrive qu'il prenne en charge l'installation, la mise en route, l'amélioration et la fiabilité des matériels. Certains doivent procéder à la maintenance corrective et préventive des équipements, des installations et des matériels utilisés.

**Liens hiérarchiques et fonctionnels avec d'autres personnes :** sous les ordres du chef de production et d'un chef d'équipe pour les grandes entreprises

**Difficultés et contraintes (conditions de travail, risques, moyens de protection) :** Les formations sont souvent inappropriées et la mise en niveau est longue (formation sur le tas). Il utilise différents équipements et matériels de production. Il a besoin d'avoir des moyens de protection selon le poste occupé

**Formation nécessaire pour exercer :** formation pour l'utilisation des machines et sur le respect de l'hygiène et de la sécurité

**Expérience nécessaire pour exercer :** activité similaire avec moins de responsabilité

**Matériel utile pour exercer :** Equipements et installations spécifiques selon l'entreprises et la filières, le matériel de sécurité et de protection

### Fonctions principales

- **Fonction 1 : Opération ou ensemble d'opérations techniques spécifiques dans l'entreprises**
  - **Tâche/ activité 1** : Planifier l'utilisation des équipements et matériel
  - **Tâche/ activité 2** : Mettre en marche et assurer le bon du fonctionnement des machines
  - **Tâche/ activité 3** : Assurer la maintenance courante

### Fonctions secondaires

- **Fonction 1 : rendre compte des performances des équipements**
  - **Tâche/ activité 1** : Evaluer le fonctionnement équipements (pression, température...)
  - **Tâche/ activité 2** : Analyser les résultats des mesures et contrôles comparés aux référentiels
- **Fonction 2 : réaliser de petites réparations**
  - **Tâche/ activité 1** : Réaliser l'entretien léger des équipements
  - **Tâche/ activité 2** : Réparer, remplacer des pièces et organes mécaniques

### Compétences attendues

#### ■ Matrices de compétences

<b>Savoirs</b> – connaissances (théorie) requises pour ce poste
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir interpréter des informations, signes et codes</li> <li>- Savoir prendre des décisions, en évaluant les situations</li> <li>- Savoir analyser les résultats des mesures et contrôles comparés aux référentiels</li> <li>- Savoir se conformer avec rigueur aux normes de sécurité</li> <li>- Savoir s'adapter aux technologies et matériels nouveaux</li> </ul>
<b>Savoir-faire</b> - capacités techniques requises pour ce poste
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise de l'entretien léger des équipements</li> <li>- Maîtrise du fonctionnement des équipements</li> <li>- Maîtrise de la surveillance du fonctionnement équipements (pression, température...)</li> <li>- Maîtrise de la réparation, de remplacement des pièces et organes mécaniques défectueux</li> <li>- Maîtrise de la réalisation d'interventions simples (remplacer, brancher d'organes, ...)</li> <li>- Capacité à rendre compte des performances des équipements</li> </ul>
<b>Savoir être</b> - attitudes comportementales requises pour ce poste
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Patience et coup d'œil</li> <li>- Savoir-faire,</li> <li>- habilité et dextérité</li> </ul>

Même s'il peut en acquérir d'autres, l'ouvrier a principalement besoin des deux premières sur les quatre familles les compétences:

1. Les compétences opérationnelles (maîtrise des outils et techniques et de leurs différents champs d'application).
2. Les compétences professionnelles (savoirs scientifiques, savoirs techniques de la fonction, savoirs techniques du produit, ...).
3. Les compétences stratégiques (acquisition de mécanismes mentaux de résolution de problème, interpréter et finaliser des cahiers des charges, hiérarchiser les actions à entreprendre pour en dégager des priorités)

4. Les compétences sociales (connaissance des règles et des procédures des institutions, savoir sur l'organisation économique et sociale de l'entreprise, sur l'organisation en réseau.

**Spécialisations possibles :** l'ouvrier peut spécialiser sur un poste, sur des outils ou des produits en fonction de l'évolution de l'entreprise.

**Evolutions possibles :** La troisième famille ci-dessous citée peut être requise tandis que si l'ouvrier devient chef d'équipe la quatrième famille devient nécessaire

**Observations / commentaires**

## II. FICHE DE SITUATION ACTUELLE DE L'EXERCICE DU METIER

Cette fiche accompagne et se base sur la fiche de métier. Elle cherche à déterminer les points forts et points à améliorer dans ce métier.

<p><b>Animateur(s) de la réunion :</b> Abdourahmane Ndiaye, Papa Ousmane BODIAN, Sidy NDIAYE et Ibrahima DIOM</p> <p><b>Date et durée réunion :</b> 6 séances de 20 -60mn</p> <p><b>Rédacteur fiche :</b> Amadou DIONE</p>
<p><b>Noms, métiers des personnes présentes (préciser si certaines personnes exercent plusieurs métiers et si oui lesquels) :</b></p>
<p><b>Métiers proches / associés au sein de la filière :</b> Se situe entre les métiers de manœuvre (souvent non qualifié) et technicien (qui peut avoir une position non ouvrière sans l'exclure)</p>

### Fonctions et Tâches principales

Points forts - Celles que vous savez accomplir	Points à améliorer, pourquoi, exemples
<p>■ <b>Fonction 1 : Opération ou ensemble d'opérations techniques spécifiques dans l'entreprises</b></p> <p><b>Tâche/ activité 1 :</b> Connaître la réglementation de l'utilisation des équipements et matériel</p>	<p><b>Tâche/ activité 2 :</b> Connaître la planification du fonctionnement des machines</p>

- **Des fonctions et tâches non citées dans la fiche de métier vous semblent-elles importantes? Devez-vous en acquérir certaines pour l'exercice de votre métier?**

### Fonctions et Tâches secondaires

Points forts - Celles que vous savez accomplir <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Fonction 1 : rendre compte des performances des équipements</b></li> <li>- <b>Tâche/ activité 1 :</b> Evaluer le fonctionnement équipements (pression, température...)</li> <li>■ <b>Fonction 2 : réaliser de petites réparation</b></li> <li>- <b>Tâche/ activité 1 :</b> Réaliser l'entretien léger des équipements</li> </ul>	Points à améliorer, pourquoi, exemples <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Tâche/ activité 2 :</b> Analyser les résultats des mesures et contrôles comparés aux référentiels</li> <li>- <b>Tâche/ activité 2 :</b> Réparer, remplacer des pièces et organes mécaniques</li> </ul>
--	--

- **Des fonctions et tâches non citées dans la fiche de poste vous semblent-elles importantes? Devez-vous en acquérir certaines pour l'exercice de votre métier?**

### Compétences liées aux fonctions et tâches

Points forts (compétences que vous possédez)	Points à améliorer, pourquoi, exemples
<b>Savoirs – connaissances (théorie) requises pour ce poste</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise du process de fabrication (techniques, moyens, utilisation)</li> <li>- Connaissances des normes</li> <li>- Capacités d'identification des défauts de fonctionnement et de fabrication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité d'évaluation des performances</li> </ul>
<b>Savoir-faire - capacités techniques requises pour ce poste</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise de l'entretien léger des équipements</li> <li>- Maîtrise de la surveillance du fonctionnement équipements (pression, température...)</li> <li>- Maîtrise de la réalisation d'interventions simples (remplacer, brancher d'organes, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise du fonctionnement des équipements</li> <li>- Maîtrise de la réparation, de remplacement des pièces et organes mécaniques défectueux</li> <li>- Capacité à rendre compte des performances des équipements</li> </ul>
<b>Savoir être - attitudes comportementales requises pour ce poste</b>	
Discipline, respect des consignes d'hygiène et de sécurité	Rigueur et sens de responsabilité

- **Des compétences non citées dans la fiche de poste vous semblent-elles importantes? Devez-vous en acquérir certaines pour l'exercice de votre métier?**

### **III. VOS PROJETS**

#### **Quelles sont les évolutions prévisibles /possibles dans votre métier?**

1. Davantage de spécialisation
2. Cumul de spécialités (en cas de difficultés de l'entreprises et compressions des ressources humaines)

#### **Quelle évolution professionnelle envisagez-vous? (Description et délais pour l'atteindre)**

3. Davantage de technologie

#### **Quelles compétences/ connaissances/ expériences vous manquent-il pour y arriver?**

4. la maîtrise de nouveaux outils et de nouvelles techniques et de leurs différents champs d'application

## 5.2 Métier : Manager de PME agro-alimentaire

**Filière :** Céréales locales, fruits et légumes

### I. FICHE METIER

**Animateur(s) de la réunion :** Papa Ousmane BODIAN, Sidy NDIAYE et Ibrahima DIOM

**Date et durée réunion :** 3 séances de 40 -70mn

**Rédacteur fiche :** Ibrahima DIOM, Amadou DIONE

**Noms, métiers des personnes présentes (préciser si certaines personnes exercent plusieurs métiers et si oui lesquels) :** Sadio Diop (manager), Mme Diouf (manager) Mamadou Bâ (manager), Sidy Ndiaye (Formateur en entrepreneuriat), Abdourahmane Ndiaye (manager) Papa Ousmane Bodian (formateur en gestion)

**Métiers proches / associés au sein de la filière :** Gestion financière, gestion des ressources humaines, gestion de la production, responsable de l'approvisionnement et de la commercialisation, responsable de la qualité

#### Définition du métier

**Mission (but, finalité proche de l'intitulé du métier) :** Une bonne organisation des activités, ressources et des relations (internes et externes) de l'entreprise

**Description sommaire :** Il détermine les stratégies, fixe les objectifs, il met en place les moyens humains, matériels et techniques. Il assure la gestion quotidienne de l'unité à travers la coordination entre les différents responsables

**Liens hiérarchiques et fonctionnels avec d'autres personnes :** En relation de direction avec ses collaborateurs

**Difficultés et contraintes (conditions de travail, risques, moyens de protection) :** inspirer sa motivation aux employés pour un travail de qualité (minutie, rigueur, sens de responsabilité et persévérance)

**Formation nécessaire pour exercer :** Entrepreneuriat, gestion d'entreprise et connaissance technique du secteur d'activité

**Expérience nécessaire pour exercer :** occupation de différents postes dans une entreprise

**Matériel utile pour exercer :** Système d'information sur le patrimoine, les activités et le fonctionnement de l'entreprise

#### Fonctions principales

##### ■ Fonction 1 \_\_ : Gestion de l'entreprise

- Tâche/ activité 1 : Planifier les activités
- Tâche/ activité 2 : Mobiliser les ressources
- Tâche/ activité 3 : Coordonner les activités
- Tâche/ activité 4 : Superviser les activités

- Tâche/ activité 5 : Contrôler la qualité des produits et services
- Tâche/ activité 6 : Prospector et innover

### Fonctions secondaires

#### ■ Fonction 1 : Gestion financière et comptable \_\_\_\_\_

- Tâche/ activité 1 : évaluer les besoins en financement
- Tâche/ activité 2 : gérer les ressources financières de l'entreprises
- Tâche/ activité 3: évaluer l'efficacité de l'utilisation des ressources

### Compétences attendues

#### ■ Matrices de compétences

<b>Savoirs</b> – connaissances (théorie) requises pour ce poste
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Connaissance en gestion financière et comptable</li> <li>2. Connaissance en gestion des ressources humaines</li> <li>3. Connaissance en gestion de partenariat et de marché</li> <li>4. Connaissance du secteur d'activités</li> <li>5. Connaissance des méthodes de contrôle</li> <li>6. Connaissance en traitement des informations avec des procédures sécurisées</li> </ol>
<b>Savoir-faire</b> - capacités techniques requises pour ce poste
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacité d'assurer la coordination entre les différents niveaux de l'entreprise</li> <li>2. Maîtrise des techniques de production Maîtrise de l'administration d'une</li> <li>3. Maîtrise des outils de gestion de l'entreprise</li> <li>4. Capacités d'analyse et de prise de bonnes décisions</li> <li>5. Capacité d'analyse de l'efficacité au fonctionnement de l'entreprise</li> <li>6. Capacités à faire adhérer le personnel à la vision et aux objectifs de l'entreprise</li> </ol>
<b>Savoir être</b> - attitudes comportementales requises pour ce poste
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autorité et vision</li> <li>2. Capacité d'adaptation (être réceptif au progrès et au changement)</li> <li>3. Capacité d'anticipation/flair</li> <li>4. Esprit d'initiative</li> <li>5. Capacité de motivation</li> <li>6. Esprit d'entreprise et d'entreprendre</li> <li>7. Qualités morales reconnues dans le milieu (inspire confiance)</li> <li>8. Avoir un comportement responsable</li> <li>9. Dynamisme et esprit d'ouverture</li> <li>10. Capacité de travail sous pression</li> <li>11. Bonne santé</li> <li>12. Qualités de leadership</li> </ol>

**Spécialisations possibles** : Gestion des ressources humaines



**Evolutions possibles :** techniques (développement du savoir faire) ou institutionnelles (développement du savoir être)

**Observations / commentaires :** Les managers sénégalais sont surtout confrontés à un problème de positionnement (attitude trop directive et de déficit de visibilité des perspectives) qui puisse motiver les agents de l'entreprise.

Même s'il est dans des conditions lui permettant de déléguer certaines fonctions, le manager doit disposer de toutes les quatre familles les compétences:

5. Les compétences opérationnelles (maîtrise des outils et techniques et de leurs différents champs d'application).
6. Les compétences professionnelles (savoirs scientifiques, savoirs techniques de la fonction, savoirs techniques du produit, ...).
7. Les compétences stratégiques (acquisition de mécanismes mentaux de résolution de problème, interpréter et finaliser des cahiers des charges, hiérarchiser les actions à entreprendre pour en dégager des priorités)
8. Les compétences sociales (connaissance des règles et des procédures des institutions, savoir sur l'organisation économique et sociale de l'entreprise, sur l'organisation en réseau.

## II. FICHE DE SITUATION ACTUELLE DE L'EXERCICE DU METIER

Cette fiche accompagne et se base sur la fiche de métier. Elle cherche à déterminer les points forts et points à améliorer dans ce métier.

**Animateur(s) de la réunion :** Papa Ousmane BODIAN, Sidy NDIAYE et Ibrahima DIOM

**Date et durée réunion :** 3 séances de 40 -70mn

**Rédacteur fiche :** Ibrahima DIOM, Amadou DIONE

Noms, métiers des personnes présentes (préciser si certaines personnes exercent plusieurs métiers et si oui lesquels) : idem

Métiers proches / associés au sein de la filière :

- gestion financière, gestion des ressources humaines, gestion de la production, responsable de l'approvisionnement et de la commercialisation

### Fonctions et Tâches principales

Points forts - Celles que vous savez accomplir ■ <b>Gestion de l'entreprise</b> _____ - Tâche/ activité 1 : Planifier les activités - Tâche/ activité 2 : Mobiliser les ressources - Tâche/ activité 3 : Coordonner les activités - Tâche/ activité 4 : Superviser les activités - Tâche/ activité 5 : Contrôler la qualité des produits et services - Tâche/ activité 6 : Prospector et innover	Points à améliorer, pourquoi, exemples
---	--

- **Des fonctions et tâches non citées dans la fiche de métier vous semblent-elles importantes? Devez-vous en acquérir certaines pour l'exercice de votre métier?**

### Fonctions et Tâches secondaires

Points forts - Celles que vous savez accomplir ■ <b>Fonction 1 __ : gestion financière et comptable</b> _____ - Tâche/ activité 1 : évaluer les besoins en financement - Tâche/ activité 2 : gérer les ressources financières de l'entreprises	Points à améliorer, pourquoi, exemples - Tâche/ activité 3: évaluer l'efficacité de l'utilisation des ressources
---	---

- **Des fonctions et tâches non citées dans la fiche de poste vous semblent-elles importantes? Devez-vous en acquérir certaines pour l'exercice de votre métier?**

### Compétences liées aux fonctions et tâches

Points forts (compétences que vous possédez)	Points à améliorer, pourquoi, exemples
<b>Savoirs – connaissances (théorie) requises pour ce poste</b>	
Connaissance technique	Connaissance organisationnelle
<b>Savoir-faire - capacités techniques requises pour ce poste</b>	
Gestion de la production	Gestion des ressources humaines
<b>Savoir être - attitudes comportementales requises pour ce poste</b>	
Endurance	Motivation des agents Anticipation

- **Des compétences non citées dans la fiche de poste vous semblent-elles importantes? Devez-vous en acquérir certaines pour l'exercice de votre métier? Utilisation des TIC et délégation de certaines fonctions**

### **III. VOS PROJETS**

#### **Quelles sont les évolutions prévisibles /possibles dans votre métier?**

1. Rôle important des TIC
2. Renforcement des relations internationales
3. Démembrement du métier (délégation de différentes fonctions)

#### **Quelle évolution professionnelle envisagez-vous? (Description et délais pour l'atteindre) :**

5. Davantage de spécialisation (délais inconnu)
6. Davantage de technologie (déjà en cours)
7. Davantage de démembrement du métier (en cours avec les commerciaux, la comptabilité, la gestion du personnel)

#### **Quelles compétences/ connaissances/ expériences vous manquent-il pour y arriver?**

1. Savoir motiver les agents
2. Savoir responsabiliser les collaborateurs
3. Avoir les outils d'une délégation de pouvoir efficace

#### **Commentaires :**

Les formateurs et comme les managers semblent impuissants face aux difficultés de manque de sens de responsabilité et manque de conscience professionnelle des collaborateurs

### 5.3 Métier : Machiniste

**Filière :** céréales locales, fruits et légumes, produits laitiers

*Fiche métier*

**Animateur(s) de la réunion :** Amadou DIONE

**Date et durée des réunions :** 5 réunions de 40 à 90 mn

**Rédacteur fiche :** Amadou DIONE

**Noms, métiers des personnes présentes (préciser si certaines personnes exercent plusieurs métiers et si oui lesquels) :** Sadio Diop (Manager), Mamadou Packy Thiam (machiniste), Malé Sy (formateur en technologie)

**Métiers proches / associés au sein de la filière :** Electricien, informaticien, mécanicien

#### Définition du métier

**Mission (but, finalité; proche de l'intitulé du métier) :** Technicien chargé du bon fonctionnement pour une durée vie satisfaisante des machines

**Description sommaire :** Responsable du fonctionnement et de l'entretien des machines de l'unité de production

**Liens hiérarchiques et fonctionnels avec d'autres personnes :** Sous responsabilité du chef d'entreprise et du responsable de la production

**Difficultés et contraintes (conditions de travail, risques, moyens de protection) :** Risque d'accident en cas d'inattention,

**Formation nécessaire pour exercer :** formation en hygiène et en sécurité (formation initiale pour savoir utiliser différentes machines. De niveau environ Bac+2)

**Expérience nécessaire pour exercer :** stage ou pratique professionnelle dans le même secteur sous la supervision d'une personne expérimentée

**Matériel utile pour exercer :** matériel de sécurité et de protection

#### Fonctions principales

■ **Fonction 1 : Assurer le bon fonctionnement des machines**\_\_\_\_\_

- Tâche/ activité 1 : régler l'utilisation
- Tâche/ activité 2 : planifier leur fonctionnement
- Tâche/ activité 3 : assurer l'entretien

### Fonctions secondaires

- **Fonction 1** : Assurer les réparations
  - **Tâche/ activité 1** : Assurer les petites réparations
  - **Tâche/ activité 2** : Trouver des spécialistes pour les grandes
  - **Tâche/ activité 3** : Assurer que les prestations des spécialistes soient satisfaisantes

### Compétences attendues

#### ■ Matrices de compétences

<b>Savoirs</b> – connaissances (théorie) requises pour ce poste
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Connaissance des équipements utilisés</li> <li>2. Connaissance des outils utilisés</li> <li>3. Connaissance des matières d'œuvre</li> <li>4. Maîtrise des principaux calculs nécessaires</li> </ol>
<b>Savoir-faire</b> - capacités techniques requises pour ce poste
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maîtrise du fonctionnement des équipements utilisés</li> <li>2. Maîtrise du fonctionnement des outils utilisés</li> <li>3. Maîtrise de l'utilisation des matières d'œuvre</li> <li>4. Maîtrise l'entretien des équipements et matériels</li> <li>5. Capacités de bonne planification de l'utilisation des machines</li> <li>6. Capacités de détection des défauts de fonctionnement</li> </ol>
<b>Savoir être</b> - attitudes comportementales requises pour ce poste
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rigueur</li> <li>2. Minutie</li> <li>3. Attention</li> </ol>

Même s'il peut en acquérir d'autres, le conducteur de machines a principalement besoin des deux premières sur les quatre familles les compétences:

9. **Les compétences opérationnelles (maîtrise des outils et techniques et de leurs différents champs d'application).**
10. **Les compétences professionnelles (savoirs scientifiques, savoirs techniques de la fonction, savoirs techniques du produit, ...).**
11. Les compétences stratégiques (acquisition de mécanismes mentaux de résolution de problème, interpréter et finaliser des cahiers des charges, hiérarchiser les actions à entreprendre pour en dégager des priorités)
12. Les compétences sociales (connaissance des règles et des procédures des institutions, savoir sur l'organisation économique et sociale de l'entreprise, sur l'organisation en réseau.

**Spécialisations possibles :** Entretien et réparation ; il peut spécialiser sur un poste, sur des outils ou des produits en fonction de l'évolution de l'entreprise.

**Evolutions possibles :** Mise en place de système de production. La troisième famille ci-dessous citée peut être requise tandis que si l'ouvrier devient chef d'équipe la quatrième famille devient nécessaire.

Observations / commentaires

## II. FICHE DE SITUATION ACTUELLE DE L'EXERCICE DU METIER

Cette fiche accompagne et se base sur la fiche de métier. Elle cherche à déterminer les points forts et points à améliorer dans ce métier.

<p><b>Animateur(s) de la réunion :</b> Amadou DIONE</p> <p><b>Date et durée des réunions :</b> 5 réunions de 40 à 90 mn</p> <p><b>Rédacteur fiche :</b> Amadou DIONE</p>
<p>Noms, métiers des personnes présentes (préciser si certaines personnes exercent plusieurs métiers et si oui lesquels) :</p>
<p>Métiers proches / associés au sein de la filière :</p>

### Fonctions et Tâches principales

Points forts - Celles que vous savez accomplir	Points à améliorer, pourquoi, exemples
<p>■ <b>Fonction 1 : Assurer le bon fonctionnement des machines</b>____</p> <p>- Tâche/ activité 1 : régler l'utilisation</p> <p>- Tâche/ activité 2 : planifier leur fonctionnement</p> <p>-</p>	<p>- Tâche/ activité 3 : assurer l'entretien</p>

- Des fonctions et tâches non citées dans la fiche de métier vous semblent-elles importantes? Devez-vous en acquérir certaines pour l'exercice de votre métier?

### Fonctions et Tâches secondaires

Points forts - Celles que vous savez accomplir ■ <b>Fonction 1</b> : Assurer les réparations - Tâche/ activité 1 : Assurer les petites réparations - Tâche/ activité 2 : Trouver des spécialistes pour les grandes -	Points à améliorer, pourquoi, exemples - Tâche/ activité 3 : Assurer que les prestations des spécialistes soient satisfaisantes
--	--

- Des fonctions et tâches non citées dans la fiche de poste vous semblent-elles importantes? Devez-vous en acquérir certaines pour l'exercice de votre métier?

### Compétences liées aux fonctions et tâches

Points forts (compétences que vous possédez)	Points à améliorer, pourquoi, exemples
<b>Savoirs – connaissances (théorie) requises pour ce poste</b>	
1. Connaissance des équipements utilisés 2. Connaissance des outils utilisés 3. Connaissance des matières d'œuvre 4. Maîtrise des principaux calculs nécessaires	usage satisfaisant et régulier de ces connaissances
<b>Savoir-faire - capacités techniques requises pour ce poste</b>	
1. Maîtrise du fonctionnement des équipements utilisés 2. Maîtrise du fonctionnement des outils utilisés 3. Maîtrise l'entretien des équipements et matériels 4. Capacités de bonne planification de l'utilisation des machines	1. Maîtrise de l'utilisation des matières d'œuvre 2. Capacités de détection des défauts de fonctionnement
<b>Savoir être - attitudes comportementales requises pour ce poste</b>	
1. Minutie 2. Attention	1. Rigueur

- Des compétences non citées dans la fiche de poste vous semblent-elles importantes? Devez-vous en acquérir certaines pour l'exercice de votre métier?

### III. VOS PROJETS

Quelles sont les évolutions prévisibles /possibles dans votre métier?

- Introduction de l'électronique dans les machines
- Contribution à la qualité des produits finis

**Quelle évolution professionnelle envisagez-vous? (Description et délais pour l'atteindre)**

- Sécurité et prévention
- Prise traçabilité des produits

**Quelles compétences/ connaissances/ expériences vous manquent-il pour y arriver?**