



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

CESAG GRANDE ECOLE



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du
MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION
OPTION GESTION DE PROJET ET CREATION D'ENTREPRISE
Année académique 2013-2014

THEME

ANALYSE DES FACTEURS DE PERFORMANCE
DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DU
SECTEUR AGROALIMENTAIRE AU SENEGAL

Préparé par :

Yaye Seyni NDAO

Sous la direction de :

Monsieur Karim Diakité,
Docteur en Sciences économiques et de gestion

AVRIL 2015

DEDICACE

A mon père qui n'a jamais cessé de fournir tous les moyens et efforts nécessaires pour la réussite de mes études et de ce mémoire et à ma mère pour l'amour inconditionnel et les conseils prodigués. Que Dieu les rétribue.

A mes frères et sœurs

REMERCIEMENTS

Nos remerciements à toute l'administration du CESAG et au corps professoral pour nous avoir donné une formation didactique et appréciable durant tout notre cursus.

Nos sincères remerciements à toute l'équipe de l'APIX, particulièrement au département du Suivi des Investissements, pour leur accueil chaleureux et leurs orientations pour le bon déroulement de ce travail.

Nos sincères remerciements vont à l'égard de notre maître de stage Monsieur Baye Elimane Guèye qui n'a ménagé aucun effort pour la bonne réussite de ce travail.

C'est avec un grand plaisir que nous adressons nos francs remerciements au Dr DIAKITE Karim, Directeur de mémoire, pour avoir accepté de diriger ce mémoire.

Nous adressons aussi nos très sincères remerciements aux responsables d'entreprises qui ont bien voulu remplir les questionnaires, pour leur disponibilité et la qualité de leurs réponses, mais surtout, pour le temps précieux qu'ils nous ont consacré.

A Mme Wane, une sœur qui m'a encouragée, conseillée et n'a jamais hésité à m'apporter tout son soutien et toute son aide pour la réussite de ce travail,

A mes frères et sœurs Kalidou, Arame, Aminata, Maryama, Hawa et Abdoul Aziz

A toute la promotion 2013-2014 du Master Professionnel en Gestion de Projet et Création d'Entreprise pour avoir instauré dans la classe un climat d'amitié et de solidarité

Je vous prie de trouver l'expression de ma profonde reconnaissance.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ADEPME	Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises
ANSD	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
APIX	Agence nationale chargée de la Promotion des Investissements et des Grands Travaux
APROSI	Agence d'Aménagement et de Promotion des Sites Industriels
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
ASEPEX	Agence Sénégalaise de Promotion des Exportations
ASN	Agence Sénégalaise de Normalisation
ASPIT	Agence Sénégalaise pour la Propriété Industrielle et l'Innovation Technologique
BIT	Bureau International du Travail
BNDE	Banque Nationale de Développement Economique
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CCIAD	Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Dakar
CGA	Centre de Gestion Agréé
CNES	Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal
COSEC	Conseil Sénégalais des Chargeurs
DASP	Direction de l'Appui au Secteur Privé
DCMP	Direction Centrale des Marchés Publics
DGD	Direction Générale des Douanes
DGID	Direction Générale des Impôts et des Domaines
FNRAA	Fonds National de Recherche Agricole et Agroalimentaire
FONGIP	Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires
FONSIS	Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques
FP2A	Fédération des Professionnels de l'Agro-Alimentaire
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GRET	Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques
IMF	Institutions de Micro Finance
IPM	Institutions de Prévoyance Maladie
IPRES	Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal
ISRA	Institut Sénégalais de Recherche Agricole
ITA	Institut de Technologie Alimentaire
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
ONECCA	Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PTF	Partenaire Technique et Financier
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
RC	Registre de Commerce
SARL	Société à Responsabilité Limitée

SENELEC

Société Nationale d'Electricité du Sénégal

SUARL

Société Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

SYSCOA

Système Comptable Ouest-Africain

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL	8
Chapitre I. REVUE DE LA LITTERATURE	8
Chapitre II. FACTEURS DE PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE	12
DEUXIEME PARTIE : CADRE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE	22
CHAPITRE III. PRESENTATION DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE AU SENEGAL	22
CHAPITRE IV. METHODOLOGIE DE L'ETUDE	28
TROISIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET DES RECOMMANDATIONS	35
CHAPITRE V. ANALYSE DE LA PERFORMANCE DES PME AGROALIMENTAIRES ENQUETEES ..	35
CHAPITRE VI. RECOMMANDATIONS	70
CONCLUSION GENERALE.....	87
BIBLIOGRAPHIE	91
ANNEXES	95
TABLE DES MATIERES	109

TABLEAUX ET FIGURES

Figure 1 : La performance (source : Bouguin 2004)	11
Figure 2 : Evolution de la performance de l'agroalimentaire de 2010 à 2012 (source : nous-mêmes)	27
Figure 3 : Répartition du chiffre d'affaires par filière en 2012 (source : nous-mêmes).....	27
Figure 4 : Répartition selon le statut juridique (source : nous-mêmes).....	38
Figure 5 : Existence d'un manuel de procédures (source : nous-mêmes).....	42
Figure 6 : Part de l'effectif dans les PME enquêtées (source : nous-mêmes)	43
Figure 7 : Formation du personnel (source : nous-mêmes)	44
Figure 8 : Suivi de l'efficacité de la production (source : nous-mêmes)	47
Figure 9 : Accès aux matières premières (source : nous-mêmes)	48
Figure 10 : Comparaison de l'état du matériel de production (nous-mêmes).....	51
Figure 11 : Existence de règles de rangement des stocks (source : nous-mêmes).....	53
Figure 12 : Evolution des ventes (source : nous-mêmes).....	54
Figure 13 : Existence d'un système de mesure de la performance financière (source : nous-mêmes)	57
Figure 14 : Notation de l'évolution des ratios financiers (source : nous-mêmes).....	58
Figure 15 : Provenance des investissements (source : nous-mêmes).....	59
Figure 16 : Accès au marché (source : nous-mêmes)	61
Figure 17 : Accès aux marchés publics (source : nous-mêmes)	62
Figure 18 : Accès au financement (source : nous-mêmes).....	62
Figure 19 : Perception des importations par les PME (source : nous-mêmes)	65
Figure 20 : Répartition de la propriété foncière chez les PME (sources : nous-mêmes)	66
Figure 21 : Perception des PME sur l'accès au foncier (source : nous-mêmes)	67
Figure 22 : Perception des PME sur la fiscalité (source : nous-mêmes)	68
Figure 23 : Diagramme d'Ishikawa ou diagramme de cause-effet.....	71
Tableau 1: Recommandation Générale 1 : au niveau des PME (source : nous-mêmes).....	77
Tableau 2 : Recommandation Générale 2 : au niveau externe (source : nous-mêmes).....	79
Tableau 3 : Plan de mise en œuvre des recommandations (source : nous-mêmes).....	81

LISTE DES ANNEXES

<i>Annexe 1 GUIDE D'ENTRETIEN SUR LA PERFORMANCE DES PME AGROALIMENTAIRES</i>	<i>95</i>
<i>Annexe 2 RESUME DE LA LETTRE DE POLITIQUE SECTORIELLE DES PME (LPS/PME).....</i>	<i>105</i>
<i>Annexe 3 REGLEMENTATIONS RELATIVES AUX PME.....</i>	<i>107</i>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

RESUME

Le présent mémoire traite des facteurs qui peuvent engendrer ou empêcher la performance des Petites et Moyennes du secteur agroalimentaire au Sénégal. L'étude a été menée grâce à une enquête sur une dizaine de PME évoluant dans les trois filières suivantes :

- La transformation des fruits et légumes ;
- La boulangerie et pâtisserie ;
- Le travail des grains et fabrication de produits amylacés.

Il a été question d'analyser les différentes fonctions dans ces PME agroalimentaires à savoir l'organisation, la finance, les ressources humaines, les moyens de production, la gestion écologique, la fonction commerciale ainsi que l'environnement des affaires dans lequel évolue ces PME.

A l'issue de cette enquête, les facteurs bloquant et déterminant le niveau de performance des entreprises ont été décelés et des recommandations d'ordre général et d'ordre spécifique ont été émises afin d'améliorer la performance de ces PME.

Mots clés : Agroalimentaire, PME, Performance

ABSTRACT

This thesis is about the factors that can cause or prevent the performance of agribusiness SMEs in Senegal. The study was conducted through a survey of ten SMEs operating in the following three sectors:

- Processed fruit and vegetables ;
- Bakery and pastry shop ;
- Grain and starch products.

The different functions in these food SMEs have been analyzed, namely the Organization, Finance, Human Resources, Production, Environmental management, Sales, Research and Development and the business environment in which these SMEs are operating.

At the end of the survey, positive and negative factors determining the level of performance of SMEs were identified. A set of recommendations were formulated to improve the performance of these SMEs, reflecting their importance and specific relevance to the competitive position of the Senegalese agribusiness.

Key words : Agribusiness, SMEs, Performance

INTRODUCTION GENERALE

Pour les entreprises, la performance est devenue aujourd'hui un enjeu fondamental. Une perte de performance peut entraîner la faillite d'une entreprise et créer un effet systémique. Au niveau national, la baisse de performance de plusieurs entreprises peut se traduire par la chute du PIB (produit intérieur brut) que l'on constate par des pressions sur la qualité et les conditions de vie des populations mais touche également les secteurs induits.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel et des clients de plus en plus exigeants et qui nourrissent de plus grandes attentes, il convient aujourd'hui de concevoir des indicateurs de performance appropriés et surtout de définir des modes opératoires pour les mesurer afin de déterminer le niveau de performance de l'entreprise.

L'entreprise peut être comparée à une entité politique comme l'Etat dans la mesure où, « elle est une organisation qui se donne volontairement des objectifs, une vocation et choisit ensuite entre différentes stratégies possibles pour atteindre ses buts. Son gouvernement revient ainsi à assurer une fonction politique qui vise la communauté d'action, le respect des contrats individuels et collectifs et la compétitivité des échanges entre elle et ses marchés ». (FLIPO J.P, 1987)

Ainsi, la performance désigne la capacité d'une entreprise à être à la fois efficace, efficiente et rentable. L'efficacité s'obtient lorsque les objectifs fixés ont été atteints et l'efficience est atteinte lorsque les moyens financiers, matériels, humains, temporels, etc. mis en œuvre pour atteindre ces objectifs ont été utilisés de façon rationnelle et optimale. Elle s'obtient également lorsque les résultats sont maximisés pour un budget donné. La rentabilité exprime la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices.

Une entreprise performante, en dehors de son confort financier, va contribuer à la croissance économique du pays à travers le PIB qui est la somme des valeurs ajoutées. En effet, une entreprise performante est non seulement un facteur de bien-être social par la création d'emplois donc la réduction de la pauvreté et la redistribution de revenus, mais également

participe à la formation brute du capital fixe (investissement), à la production et à l'innovation.

Aussi, pour analyser les performances et anticiper leur évolution, il est important de connaître les caractéristiques exogènes et endogènes du secteur d'activité de l'entreprise et ses réactions face à l'environnement économique national et international.

Dans le cadre de notre mémoire pour le Master 2 en Gestion des projets et Création d'entreprises au CESAG, notre choix s'est porté sur « l'analyse des facteurs de la performance des Petites et Moyennes Entreprises (PME) du secteur de l'agroalimentaire au Sénégal ».

L'analyse portera sur des PME évoluant dans le secteur agroalimentaire qui est un secteur très dynamique au Sénégal. Le secteur de l'agroalimentaire comporte de nombreuses filières. Par souci de moyens, nous allons restreindre notre étude sur les filières que nous présenterons dans notre méthodologie d'étude.

- Problématique des PME agroalimentaires au Sénégal

Le forum mondial sur la compétitivité apprécie positivement les efforts des réformes déjà entamées en classant le Sénégal à la 13^{ème} place sur les pays les plus compétitifs de l'Afrique sur la période 2013-2014. Ces performances sont imputables à la stabilité du Sénégal, à la qualité des institutions, à la modernisation du Port autonome de Dakar, à la livraison de l'autoroute, à la rationalisation des démarches administratives de dédouanement, de gestion des incitations et de création d'entreprise ainsi qu'à la qualité du dialogue social.

Toutefois, le Sénégal ne capitalise pas encore suffisamment ses atouts. En effet, le pays enregistre depuis 2008 des contreperformances dans les classements internationaux sur l'environnement des affaires. Cependant, le rapport Doing Business 2015 montre que le Sénégal a fait un bond de 17 places. Il passe de la 178^{ème} place à la 161^{ème} place sur 189 pays.

Le Sénégal, à travers le Plan Sénégal Emergent, a établi des axes stratégiques, des objectifs sectoriels et des lignes d'actions en vue d'atteindre l'émergence dans la période 2014-2018. Cette aspiration à atteindre l'émergence est conditionnée par une relance rapide de l'économie à travers le développement du secteur privé, en promouvant les secteurs moteurs de création

d'emplois et d'exportations dont l'Agriculture et l'Agroalimentaire, en vue d'accroître les revenus et le bien être des sénégalais.

Les perspectives de développement du secteur agroalimentaire sont importantes dans l'optique du développement économique du Sénégal pour au moins deux raisons intimement liées. Premièrement, dans le cadre d'une plus grande diversification de la production industrielle et d'un renforcement de la sécurité alimentaire, il est nécessaire de mettre à contribution les unités agroalimentaires du fait de leur grand potentiel de création de valeur ajoutée en raison de leur large contribution à la transformation des matières premières d'origine agropastorale ou halieutique et des semi-produits nationaux. Deuxièmement, compte tenu du caractère essentiellement agricole du pays, l'agroalimentaire participe activement à la valorisation des ressources agricoles et/ou halieutiques des différentes régions du pays.

Selon le dossier thématique (L'industrie agroalimentaire du Sénégal, enjeux et défis majeurs) de la DASP (Direction de l'Appui au Secteur Privé) publié en Janvier 2012, l'industrie agroalimentaire sénégalaise concentre plus du tiers (35,46%) de la production industrielle nationale en 2009 et est créatrice d'emplois et de valeur ajoutée (38,5% de la valeur ajoutée globale du secteur industriel). En 2002, l'agroalimentaire occupait environ la moitié des effectifs industriels et deux tiers des employés saisonniers (Planconsult, 2003).

Dans le cadre d'un développement économique et social, le gouvernement du Sénégal a misé, entre autres priorités, sur la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise agroalimentaire en ce sens que les effets d'entraînement sur le reste de l'économie en termes de création d'emplois, de création de richesse, de diversification de la production, d'utilisation des ressources productives locales sont réels. C'est ce qui explique le souci des autorités de trouver les voies et moyens pour concrétiser ce potentiel de manière à promouvoir un secteur fort et organisé.

Tout récemment encore, la place de la PME a été clairement rappelée dans la « Charte des PME » approuvée en Décembre 2003 par tous les partenaires : « les PME sont non seulement la clé de la croissance, mais également un levier puissant du secteur privé... ».

Les PME agroalimentaires se distinguent du secteur industriel par la part importante de certaines opérations manuelles, les niveaux d'investissement et les capacités de production parfois assez faibles et enfin leur appartenance, pour la plupart au secteur « informel »

(entreprises non enregistrées et revenus non déclarés, employés sans contrat, ...). Elles ne peuvent cependant pas être incluses dans le secteur artisanal agroalimentaire qui, au Sénégal, est représenté par des entreprises de prestations de service et par les micro-entreprises de production (auto-emploi, ou moins de 5 salariés), souvent individuelles (alimentation de rue et restauration) dont les produits se conservent peu (produits humides) et ne sont pas conditionnés.

Cependant, une certaine disparité existe quant à la localisation des PME agroalimentaires au Sénégal. Pas moins de 80 pour cent de toutes les entreprises agroalimentaires du secteur formel se trouvent dans la zone de Dakar (Gret, 2006).

Par ailleurs, ce secteur se caractérise par le nombre important d'analphabètes travaillant à titre individuel ou dans les unités de transformation. Ce constat est en partie lié au nombre élevé de femmes exerçant dans l'activité.

Si l'accès aux savoirs de base (lire, écrire, compter) n'apparaît pas indispensable pour l'accès au savoir-faire technique permettant d'exercer les métiers de la transformation alimentaire, il est par ailleurs déterminant pour le développement et la diversification des activités et compétences.

Les PME agroalimentaires sénégalaises présentent des caractéristiques bien déterminées. En effet, la plupart d'entre elles sont des entreprises individuelles de type familial ou de groupements (GIE) qui constituent une source de revenus pour des familles et sont localisées dans la capitale Dakar. Elles font face à une faiblesse de leurs ressources propres, et un bas niveau de compétence technique et professionnelle, ce qui entraîne une insuffisance des équipements techniques et des problèmes de qualité des produits. En outre, on note un nombre important de PME agroalimentaires dans le secteur informel et une non observation des dispositions réglementaires : code du travail et fiscalité. Ces insuffisances font que les banques soient réticentes pour les financer.

La problématique fondamentale de notre recherche est que malgré les efforts de l'Etat pour assainir l'environnement des affaires, les PME agroalimentaires font face à une faible efficacité de leur politique et stratégies. De ce fait, elles sont confrontées depuis des années à des problèmes chroniques d'efficacité, d'efficience et de rentabilité qui se sont répercutés sur leur performance.

En outre, les PME agroalimentaire ont des forces et des faiblesses qui leur sont propres et font également face à des contraintes liées à l'étroitesse et la faible croissance du marché du secteur, et à la faiblesse de sa compétitivité.

La question qu'il faudra se poser est là où certaines entreprises font face à une croissance exponentielle de leur activité, pourquoi les PME agroalimentaires peinent à décoller ou à maintenir le cap.

Quels sont les facteurs qui lorsqu'ils sont réunis permettent l'atteinte de la performance chez les PME agroalimentaires au Sénégal ?

- **Objectif général**

L'objectif général de l'étude est d'analyser les facteurs de performance des PME du secteur agroalimentaire au Sénégal dans le but de fournir des solutions pour les rendre plus compétitives sur le marché.

- **Objectifs spécifiques**

Pour atteindre cet objectif général, nous nous sommes fixés les objectifs spécifiques suivants :

- Identifier les principaux facteurs déterminant et bloquant la performance des PME au Sénégal ;
- Apprécier les indicateurs de performance dans ces PME agroalimentaires ;
- Analyser les différents niveaux de performance des PME agroalimentaires.

- **Hypothèses de recherche**

Les hypothèses suivantes nous permettront d'atteindre les objectifs spécifiques établis :

Hypothèse 1 : Les facteurs tels que le style managérial, la fidélisation de la clientèle, la réalisation d'un profit, la croissance du chiffre d'affaires, etc. rendent les entreprises agroalimentaires performantes.

Hypothèse 2 : Les indicateurs de performance (la rentabilité, la profitabilité, la capacité maximale de production...) des PME agroalimentaires sont généralement satisfaisants.

Hypothèse 3 : Les différents niveaux de performance (managériale, sociale, commerciale, financière, écologique...) sont suffisamment atteints au niveau des PME agroalimentaires au Sénégal.

- **Intérêt de l'étude**

La recherche sur les facteurs déterminants de la performance des PME agroalimentaires sénégalaises présente un triple intérêt : théorique, méthodologique et pratique.

Ainsi, l'intérêt théorique de l'étude réside dans la compréhension de divers indicateurs permettant de mesurer la performance d'une entreprise.

D'un point de vue pratique, cette opportunité de rédiger un travail de fin de cycle nous permettra d'appliquer les connaissances acquises au cours de notre formation en Gestion des Projets et Création d'Entreprise. Ainsi, cela nous permettra de connaître l'intérêt des différents outils théoriques mis à notre disposition lors de notre formation, sur la vie pratique.

Cette étude va tenter de formuler un jugement sur leur performance et de proposer des solutions aux PME pour corriger les failles décelées au niveau de leur performance. Par ailleurs, les PME occupent une place prépondérante dans l'économie. Elles représentent près de 90% du tissu des entreprises, 30% du PIB, 60% de la population active, 42% du total des emplois du secteur moderne, 30% de la valeur ajoutée des entreprises, au plan national (source : PSE).

Enfin, cette recherche apportera à quiconque désirant investir dans l'agroalimentaire au Sénégal, des informations nécessaires afin d'avoir un éclairage sur la performance des entreprises agroalimentaires et les causes de leur contre-performance.

Notre étude sera réalisée dans un premier temps par la présentation du cadre théorique et conceptuel divisé en deux chapitres, qui mettront en exergue la revue de littérature. Ainsi, les différentes notions liées aux PME et à la performance vont être étudiées.

En deuxième partie, le cadre de l'étude ainsi que la méthodologie adoptée seront définies. Scindée en deux chapitres, cette partie présentera d'abord la situation des PME au Sénégal, ensuite la méthodologie de l'enquête utilisée.

Notre dernière partie marque le cadre pratique de cette étude. Etalée sur deux chapitres, le premier portera sur l'analyse de la performance des PME agroalimentaires enquêtées et le deuxième chapitre sera réservé aux recommandations et solutions envisageables.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

La première partie du mémoire met d'abord en exergue la revue de littérature qui a été faite sur la base d'une recherche documentaire. C'est un travail préparatoire qui nous a permis de nous lancer dans la partie pratique avec les préambules bien établis. Ainsi, les différentes notions afférentes à la performance d'une entreprise vont être étudiées. Pour cela, nous allons d'abord définir les notions d' « entreprise », de « PME » et de « performance », puis indiquer les facteurs liés à la performance d'une entreprise.

Chapitre I. REVUE DE LA LITTERATURE

1.1 Notion d'entreprise

Une définition communément admise en économie consiste à définir l'entreprise comme une « unité économique dotée d'une autonomie juridique qui combine des facteurs de production (capital et travail) pour produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché » (Beitone et ali, 2001).

Ainsi, l'entreprise est une unité organisée reposant sur la mise en œuvre de moyens humains et matériels de production ou de distribution destinée à un marché afin de réaliser un profit.

L'entreprise évolue dans un environnement qui peut se définir comme l'ensemble des forces extérieures qui agissent sur elle. L'entreprise doit tenir compte des relations qu'elle entretient avec son environnement.

« L'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients, les fournisseurs et les concurrents, les autres entreprises, le climat politique et économique, etc. » (DE BRUECKER R., 1995)

1.2 Notion de PME

Comme une petite entreprise ne se gère pas de la même manière qu'une grande entreprise, il est nécessaire de les regrouper en catégories homogènes afin d'évaluer leur performance ou de mettre en place une politique économique adaptée. Les entreprises peuvent être classées, entre autres, en fonction de leur type d'activité, de leur forme juridique, de leur taille.

Selon la classification par la taille de l'entreprise, on trouve les grandes entreprises, les moyennes, les petites et les micros entreprises. Le chiffre d'affaires ou l'effectif sont les critères utilisés.

Selon la charte des PME au Sénégal, le concept englobe la Petite Entreprise (PE) et la Micro Entreprise (ME).

- La petite entreprise est caractérisée par un effectif compris entre un et vingt employés, la tenue d'une comptabilité allégée ou de trésorerie certifiée par la structure de gestion agréée (SGA) selon le SYSCOA, un chiffre d'affaires annuel hors taxe n'atteignant pas cinquante millions.
- La moyenne entreprise répond à un effectif inférieur ou égal à deux cent cinquante employés, la tenue d'une comptabilité selon le système normal en vigueur au Sénégal (SYSCOA) et certifiée par un membre inscrit à l'ordre national des experts comptables et comptables agréés (ONECCA), un chiffre d'affaires annuel hors taxe inférieur à un milliard.
- Il faut noter que la qualité de PME est attribuée sur demande expresse de l'entreprise, si elle répond aux conditions relatives à sa classification. Cette qualité attribuée pour une durée de cinq (5) ans peut être retirée à l'entreprise après constatation de non-respect des engagements ou en cas de fraude avérée.

On compte 85 000 PME répertoriées au Numéro d'Identification Nationale des Entreprises et Associations (NINEA) en 2003, plus de 205 000 en 2006, 258 159 en 2010 selon l'étude du Professeur Kassé portant sur l'« Apport des PME dans le développement économique » en 2012.

1.3 Définition de la performance

Le dictionnaire encyclopédique du Grand Usuel Larousse offre du mot la définition suivante (extrait) : « Exploit ou réussite remarquable en un domaine quelconque ».

L'approche anglo-saxonne, formulée par Webster's Third New International Dictionary of the English Language apparaît plus précise. Performance – appliqué à la gestion - concerne trois thématiques majeures : le processus de l'exécution d'une action ; la réalisation ; la capacité à atteindre un résultat souhaité.

De ces définitions générales se dégagent quelques principes clés. En français, la performance évoque à la fois la réalisation, l'accomplissement, le résultat d'une action, voire le succès. L'anglais reprend ces sens tout en y ajoutant l'idée relative à l'atteinte d'un objectif ou la réalisation d'une promesse.

La performance est donc une action, laquelle résulte d'un processus (illustration: schéma ci-dessous) :

- Objectifs : un objectif est un résultat précis à atteindre dans un délai déterminé. Il est défini quantitativement et/ou qualitativement. Il décrit le résultat global que nous voulons atteindre, c'est-à-dire pourquoi on fait quelque chose.
- Ressources : La formulation d'un objectif s'accompagne de la définition des moyens à mettre en œuvre. Ces moyens peuvent être des ressources humaines, temporelles, matérielles, financières, etc. Elles représentent avec quoi nous le faisons. Ces ressources étant limitées, il convient de les utiliser avec un souci d'économie afin de parvenir à atteindre les objectifs.
- Communication des attentes : la formulation des objectifs peut donner lieu à plusieurs interprétations. Il faut donc un maximum de compréhension lors de la mise en œuvre des objectifs afin qu'ils soient réalisés avec un minimum d'efficacité.
- Activités : c'est la réalisation physique des objectifs fixés. Ce sont les actions et tâches nécessaires pour produire le résultat en un temps donné. Elles représentent Comment nous le ferons. En réalisant les activités, les ressources doivent être utilisées de façon rationnelle et optimale, c'est-à-dire avec efficacité.
- Résultats : ils représentent ce que nous voulons produire dans une période donnée, afin d'atteindre un objectif spécifique donné, c'est-à-dire Quoi. On les appelle parfois "produits". Des résultats atteints signifient l'atteinte des objectifs, soit l'efficacité.

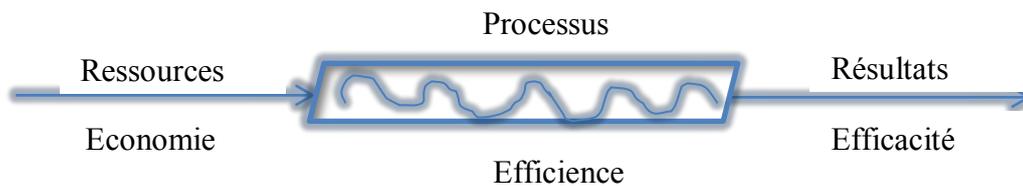


Figure 1 : La performance (source : Bouguin 2004)

« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels. » (BOURGUIGNON A., 1995) Dans cet esprit, elle obéit aux principes suivants : elle se réclame d'un « référent » (objectif ou but) ; elle est multidimensionnelle si les buts sont multiples ; elle est subjective.

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre les objectifs fixés d'une manière pertinente. Créer la performance c'est créer le contexte pour que les personnes qui composent l'organisation puissent et veuillent atteindre ces cibles. Est donc performance dans l'entreprise, tout ce qui contribue à améliorer la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

La mesure de la performance revêt une dimension essentielle au sein de toute organisation dont l'existence dépend de l'efficience. Le concept est cependant loin d'être unidimensionnel car il existe autant d'approches de la performance que de parties prenantes : performances économique, technique, humaine, financière, environnementale, citoyenne, éthique... Chacun la construit en fonction des objectifs qu'il assigne à l'organisation. Pour déterminer les facteurs de performance, il ne faudra pas seulement se limiter à l'aspect financier. « Au-delà des problèmes financiers des PME, leurs performances sont largement tributaires de leurs pratiques managériales et de leurs capacités d'adaptation/anticipation dans les domaines technologiques, organisationnels, financiers... » (ALAOUI A., 2013)

2.1 La performance organisationnelle

« Trop souvent, les dirigeants d'entreprises ont tendance à se focaliser sur les chiffres et les process, alors que leur première mission est d'aider leurs collaborateurs à grandir, à gagner en compétence » (FRANCHIN A.). Une tendance dont les managers doivent prendre conscience pour améliorer leur performance et celle de leurs équipes.

L'analyse de la performance de l'organisation doit être envisagée dans ses diverses composantes, c'est-à-dire en établissant un lien entre les résultats obtenus et les aspirations des différents acteurs. Il s'agit d'envisager comment ces aspirations sont traduites en termes d'indicateurs.

Le mode de management des entreprises est un levier important de leur performance. Il agit directement sur l'efficacité de l'organisation, sur la performance des collaborateurs, sur la capacité d'adaptation et d'innovation, sur l'attractivité vis-à-vis des concurrents.

Premier facteur de performance et de développement des entreprises, la performance managériale se positionne comme un outil pour organiser l'entreprise, développer l'identité et la culture de l'entreprise, et à ce titre créer des modèles d'efficacité et d'efficience.

« Une action est efficace si les objectifs sont atteints ; par exemple produire la quantité demandée ». (CAMUS P., 2000)

L'efficacité est définie comme « l'atteinte des objectifs par l'entreprise ». (CALME I. et als, 2003)

La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné. C'est le degré de réalisation des objectifs. On considère que le système de management d'une organisation est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs préalablement définis.

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience. « L'efficience tient compte de la façon dont les ressources disponibles ont été utilisées. L'efficience compare les résultats (prévus ou réalisés) aux moyens (prévus ou réalisés). C'est donc une notion relative qui sous-

entend une comparaison par rapport à d'autres objets ou personnes (être plus ou moins efficient) ou par rapport à une norme d'efficience ». (MIKOL A., 1989). Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût.

L'efficacité et l'efficience du management d'une entreprise peuvent être mesurées grâce à un certain nombre d'indicateurs tels que l'efficacité du style de leadership des dirigeants, le respect de la structure formelle, les relations entre les composants de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure, la culture de l'organisation, l'existence d'un manuel de procédures, etc.

Cependant, la performance managériale ne saurait à elle seule assurer l'atteinte des objectifs d'une entreprise. Une entreprise à l'organisation théoriquement parfaite peut obtenir de mauvais résultats parce qu'elle n'a pas été capable de prévoir par exemple la transformation de son marché.

2.2 La performance commerciale

La mesure de la performance commerciale aide les dirigeants à préparer les décisions de gestion. Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché.

Elle est déterminée grâce à des indicateurs tels que la fidélisation de la clientèle, l'attrait de nouveaux clients, le degré d'innovation des produits, l'évolution du chiffre d'affaires ou la part de marché, la réalisation des objectifs de vente, la publicité et la promotion.

- **La fidélisation de la clientèle**

C'est la création d'une relation durable entre le client et un produit, une marque, une organisation. « Le monde a changé du pouvoir de l'organisation à celui du pouvoir du client ». (HRONEC S.M, 1993)

Une bonne politique de fidélisation de la clientèle est primordiale, surtout lorsque l'entreprise évolue dans un environnement où la concurrence est rude.

Elle se traduit par un ensemble de facteurs liés au comportement du client : l'augmentation du panier moyen, la fréquence d'achat, le degré de satisfaction du client, le chiffre d'affaires généré par les clients fidèles, la recommandation de l'entreprise par ses clients, etc.

- **Le degré d'innovation des produits**

Néanmoins, pour fidéliser ses clients, surtout dans un environnement régi par des changements rapides, l'entreprise est appelée à innover de façon permanente. Cette innovation se traduit par la création de nouvelles réponses pertinentes aux besoins nouveaux du consommateur, qui surgissent de façon inattendue et entravent la réalisation des objectifs escomptés. Dans le cadre de notre étude, la performance de l'entreprise innovante se manifeste par la combinaison de sa capacité à offrir un nouveau produit/service, à adopter une nouvelle organisation de travail si l'on considère que toute création d'un produit nouveau est un projet nécessitant souvent une équipe nouvelle, à découvrir une nouvelle méthode de travail qui améliore le processus de fabrication ou à créer un nouveau marché.

- **Le chiffre d'affaires**

Il indique le niveau d'activité de l'entreprise. Deux leviers forment le chiffre d'affaires : la quantité et le prix. Il faut vendre plus que les années passées et/ou vendre plus cher pour garder une performance commerciale pérenne.

- **La part de marché**

Elle traduit la position de l'entreprise sur son marché. Elle se calcule en faisant le rapport entre la part des ventes de l'entreprise sur la part totale de tous les offreurs du marché. L'entreprise détenant la plus grosse part de marché est le leader. Elle est suivie par le challenger. Ensuite, viennent les autres appelées les suiveurs.

Le chiffre d'affaires d'une entreprise peut augmenter, alors que sa part de marché est en train de chuter, ce qui veut dire que les ventes ont progressé mais moins vite que celles de la concurrence. D'où la nécessité d'étudier en parallèle le chiffre d'affaires et la part de marché. Une part de marché en croissance sur plusieurs années témoigne d'une plus grande compétitivité.

- **La réalisation des objectifs de vente**

De l'atteinte des objectifs de vente dépend en grande partie la réussite de l'entreprise. La réalisation des objectifs de vente dépend d'un certain nombre de paramètres : une force de

vente organisée, l'adhésion de l'équipe de vente aux objectifs fixés, la définition des moyens à mettre en place pour la réalisation des objectifs, le pilotage des équipes avec des outils de suivi simples mais efficaces, la motivation des commerciaux.

2.3 La performance financière

La loi impose la mesure de la performance financière. BOUQUIN H. présente la problématique générale de la performance de la manière suivante : l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût ; l'efficacité est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la profitabilité (rapport d'un certain niveau de résultat à un volume d'affaires déterminé) sont deux exemples.

Les premières mesures de la performance d'une entreprise ont été construites sur la base des états financiers. Ainsi, le bilan et le compte de résultat constitueront la principale source d'informations financières concernant une entreprise.

- L'analyse financière

D'après KEISER A.M (1996) l'analyse financière est la dimension ex-post de la gestion financière, dans la mesure où il est établi à partir d'informations issues du passé. Elle constitue donc un outil de contrôle de la gestion financière faite tout au long d'une période donnée afin de donner une image fidèle de la situation financière de l'entreprise en vue d'une bonne prise de décision.

D'après MARION A. (1992), « l'analyse financière est une méthode de compréhension de l'entreprise à travers ses états comptables, qui a pour objet de porter un jugement global sur le niveau de performance de l'entreprise et sur sa situation financière (actuelle et future) ».

Une analyse financière ne peut être menée sans la présence des états financiers. Selon la norme IAS 1, « l'objectif des états financiers est de fournir des informations sur la situation financière, la performance financière et les flux de trésorerie de l'entité, qui soient utiles à un large éventail d'utilisateurs pour la prise de décisions économiques ».

Le bilan comptable : il décrit séparément tout ce que l'entreprise possède (les actifs) et la provenance des ressources financières de l'entreprise (le passif). Retraité en bilan financier, il

fait ressortir des indicateurs tels que le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, les ratios de rotation (stocks, créances, dettes) et les ratios de solvabilité et de liquidité permettant d'analyser l'équilibre financier de l'entreprise.

Le compte de résultat : il permet d'apprécier la performance de l'entreprise sur un exercice, qui est caractérisée par le montant du résultat net (bénéfice ou perte). Le classement des produits et des charges permet d'établir les soldes intermédiaires de gestion (SIG) dans les conditions définies par le Système comptable OHADA qui sont des indicateurs synthétiques permettant de comprendre la formation du résultat de l'exercice et de suivre dans le temps l'évolution de la performance et de la rentabilité de l'entreprise. Les ratios des SIG sont des indicateurs financiers permettant de mesurer la rentabilité et la profitabilité.

- **La rentabilité**

L'efficacité est la capacité à obtenir un résultat à l'aide de ressources utilisées de façon optimale. Lorsque ce résultat s'exprime sous forme monétaire, on parle de rentabilité. Les analystes économiques distinguent deux types de rentabilité : économique et financière.

Le calcul de la rentabilité financière ne prend en compte (dans les sommes mobilisées) que les capitaux propres. Il permet ainsi d'appréhender la capacité à dégager des profits des seuls capitaux apportés par les actionnaires.

À l'inverse, le calcul de la rentabilité économique est essentiellement destiné aux investisseurs financiers puisqu'il intègre (dans les sommes mobilisées) l'ensemble de la dette financière de l'entreprise.

Le taux de rentabilité économique est calculé à partir du résultat d'exploitation sur les capitaux permanents tandis que la rentabilité financière est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

- **La profitabilité**

La mesure de la profitabilité consiste à évaluer l'aptitude de l'entreprise à générer un certain niveau de résultat pour un volume d'affaires déterminé. Les indicateurs de

profitabilité mesurent une marge ou un solde intermédiaire de gestion par rapport au chiffre d'affaires.

La marge nette est le ratio le plus utilisé pour indiquer la profitabilité d'une entreprise. Il correspond au pourcentage de bénéfice net d'une entreprise par rapport au chiffre d'affaires qu'elle dégage. Cet indicateur mesure l'écart entre le prix de vente d'un produit ou d'un service et la somme des coûts engendrés par sa mise sur le marché. C'est la rentabilité commerciale.

Les résultats financiers sont une conséquence de la construction du savoir-faire et de l'acquisition d'actifs intangibles qui conduisent vers la performance future. Il convient donc de s'intéresser à la performance sociale ou la performance des ressources humaines.

2.4 La performance sociale

Selon DRUCKER P. (1973) « les ressources les plus rares dans n'importe quelle organisation sont les personnes performantes. »

La performance sociale est donc la capacité à mobiliser efficacement les ressources humaines et à les motiver de sorte qu'elles soient productives. « Il n'y a de force que d'hommes », une stratégie aussi bien formulée soit-elle, ne peut être mise en œuvre que par les hommes qui forment l'entreprise.

Pour cela, des indicateurs sociaux portant sur l'effectif, les formations, les recrutements, ont été mis en place. En interne, ces indicateurs serviront de base de négociation et de discussion entre les dirigeants et leurs collaborateurs et en externe, ils vont permettre de communiquer sur le climat social de l'entreprise, les compétences, le degré d'implication du personnel, le partage des normes et valeurs centrales à l'entreprise, ou encore l'engagement des employés qui sont autant de facteurs contribuant à l'atteinte de la performance.

Ces indicateurs peuvent être :

- Qualitatifs : bien-être des salariés, conditions de travail, politiques de motivation et de rémunération, gestion des conflits, relations entre salariés, relations entre salariés et dirigeants, compétences, savoir-faire, savoir-être, formation, adhésion à la culture d'entreprise, etc.

- Quantitatifs : nombre de recrutements par an, nombre moyen d'années de présence dans l'entreprise, nombre de démissions par an, taux d'absentéisme, rémunération moyenne, budget consacré à la formation, nombre de revendications, etc.

Les informations permettant de calculer ces indicateurs proviennent de sources variées : les documents comptables et administratifs, les enquêtes auprès du personnel, les grilles d'évaluation du personnel, les audits, le bilan social, les tableaux de bord sociaux...

2.5 La performance des moyens de production

La recherche permanente de performance dans les entreprises pousse leurs responsables à adopter une démarche de progrès visant à améliorer la production. L'entreprise est réellement gagnante si elle peut augmenter sa production sans investir dans des moyens supplémentaires. Pour cela, elle cherche à obtenir le maximum de la capacité de production en limitant le plus possible les pertes de quelque nature que ce soit. Le gain escompté passe donc par la suppression des pertes. La démarche adoptée est nécessairement globale pour circonscrire toutes les causes de ces pertes de production.

La gestion de la production est la recherche d'une organisation efficace et efficiente pour produire les biens et services. Elle est toujours perfectible et doit faire l'objet d'une amélioration continue.

On peut juger de la performance des moyens de production à travers des indicateurs comme le nombre de pannes, la capacité maximale de production, le système de maintenance, etc.

2.6 La performance écologique

Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour « évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable ». (CAPRON et QUAIREL, 2004)

Les pressions des clients, des actionnaires, des gouvernements et du grand public motivent les entreprises à améliorer leur performance écologique. La performance écologique fait partie intégrante du paysage concurrentiel d'une entreprise. Les gestionnaires doivent s'efforcer activement de connaître et d'analyser les actions environnementales de leurs concurrents –

essentiellement pour les mêmes raisons qu'ils analysent leurs initiatives financières et commerciales.

Dans le cas de la mesure de la performance écologique d'une PME agroalimentaire, le respect des codes environnementaux, la gestion des déchets, les moyens de protection contre les produits dangereux, le système de maintenance des installations, les moyens de contrôle de la pollution sont autant d'indicateurs qui peuvent être utilisés.

2.7 Un environnement des affaires favorable

L'environnement des affaires décrit le cadre dans lequel les entreprises exercent leurs activités. La qualité de l'environnement des affaires est un défi permanent. Il est un facteur déterminant dans la mobilisation des investissements (intérieurs ou extérieurs), porteurs de croissance. Un mauvais environnement des affaires constitue un frein à la compétitivité des entreprises et un obstacle à la performance.

Les efforts de performance des entreprises doivent être soutenus par un cadre réglementaire favorable et un appui institutionnel au profit des entreprises. Les éléments liés à l'environnement des affaires peuvent être : la fiscalité, l'indice de corruption, l'accès au crédit, les formalités administratives, la concurrence, les infrastructures, le développement des technologies et le coût de financement du crédit.

L'ensemble des performances de chacune des fonctions détermine la performance globale de l'entreprise. Elle peut être définie comme une recherche pour équilibrer le poids des différentes performances et prendre en compte les intérêts de chaque partie prenante. La performance sociale se distingue de la performance commerciale ou financière car elle ne relève pas directement de l'activité économique. La performance commerciale consiste à s'imposer dans un environnement concurrentiel afin d'enregistrer une progression du niveau des ventes (chiffre d'affaires) pour conquérir des parts de marché. La performance financière est mesurée par la capacité de l'organisation à réaliser des bénéfices et à être rentable. Seulement, il semble que la performance financière et la performance sociale, bien que contradictoires à première vue, soient liées. En effet, de mauvaises conditions de travail ou des salaires insuffisants contribuent à une dégradation du climat social dont les conséquences (démissions, turnover élevé) ont un coût financier pour l'entreprise. Inversement, une

entreprise performante financièrement pourra plus facilement satisfaire les revendications salariales ou liées aux conditions de travail des collaborateurs.

Enfin, un bon environnement des affaires favorise la performance tandis qu'un mauvais environnement la pénalise.

2.8 Synthèse des méthodes de mesure de la performance des PME

MORIN E.M. (1994) recense quatre grandes approches théoriques pour mesurer la performance : une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique. Le regard porté sur la performance guide les préconisations en matière de mesure de la performance dans les PME.

- L'approche économique : pour cette approche, la création de valeur passée ou anticipée se fonde sur une croissance de l'activité et du chiffre d'affaires. La performance s'apprécie à travers la rentabilité économique. Celle-ci a pour but de mesurer l'efficacité de l'ensemble des capitaux utilisés, l'évolution des ventes c'est - à -dire de juger de la capacité de l'entreprise à réaliser un bénéfice.
- L'approche sociale : elle découle des apports de l'école des relations humaines qui mettent l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. QUINN ET ROHRBAUGH (1981) indiquent que cette approche ne néglige pas les autres aspects de la performance mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée. Cette conception est défendue par BASS B.M (1952) qui enjoint de considérer comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des hommes.
- L'approche systémique : elle est développée par opposition aux approches précédentes, comme étant trop partielles. Elle met en exergue les capacités de l'organisation : « l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social dispose de ressources et moyens, remplit les objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres.» (GEORGOPOULOS, 1957).

- L'approche politique : la dernière approche qualifiée de politique par MORIN E.M repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des trois approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise ; or tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation.

Par ailleurs, Churchill (1979) a proposé dans le cadre de la mesure de la performance, une démarche méthodologique, connue sous le nom de paradigme de Churchill, visant à mobiliser les connaissances concernant la théorie de la mesure ainsi que les techniques appropriées pour améliorer dans une procédure systématique. Ainsi, il propose des outils de mesure pour évaluer les différentes facettes de la performance identifiées. Cette démarche méthodologique consiste à la construction de questionnaire et à l'analyse de données déclaratives recueillies par ce moyen. Les outils proposés visent à mesurer les différentes facettes de la performance difficile à appréhender et non observable au moyen d'une simple étude financière.

Ainsi, après avoir clarifié les notions d' « entreprise », de « PME » et de « performance » et défini les facteurs permettant à une entreprise d'atteindre la performance, nous allons procéder à la deuxième partie de notre étude relative au marché agroalimentaire sénégalais.

DEUXIEME PARTIE : CADRE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE

Au niveau de cette deuxième partie, le cadre pratique de notre étude sera marqué. Nous allons d'abord passer à une présentation générale du secteur agroalimentaire au Sénégal. Ensuite, étudier la demande et l'offre agroalimentaire sur le marché sénégalais et enfin expliquer l'évolution du secteur agroalimentaire au Sénégal sur la période 2010-2012.

CHAPITRE III. PRESENTATION DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE AU SENEGAL

3.1 Panorama du secteur agroalimentaire sénégalais

Le secteur agroalimentaire sénégalais tourne autour de plusieurs branches. En réalité, plusieurs acteurs interviennent actuellement dans la transformation des produits bio alimentaires. La concurrence est rude, la liste des entreprises présentes dans le secteur de l'agroalimentaire est très longue du fait de la diversité de sa production. Ainsi, notre présentation sera limitée aux branches des fruits et légumes, des grains et produits amylacés et de la boulangerie-pâtisserie.

3.1.1 La branche des fruits et légumes

La transformation des fruits et légumes fait partie des secteurs dans lesquels les femmes s'investissent beaucoup par des actions de commercialisation et de transformation. Les produits issus des fruits et légumes proposés par les PME sont la pâte d'arachide, les arachides grillées, les noix de cajou, les chips de pomme de terre, les épices et condiments (piment, sel et sel iodé, vinaigre), les jus, sirops, confitures ou marmelades.

Les techniques de transformation sont fortement utilisatrices de main d'œuvre mais permettent de fabriquer des produits stables, compétitifs et de bonne qualité.

Toutefois, les PME agroalimentaires rencontrent des problèmes de commercialisation en raison du faible appui dans ce domaine, d'une forte concurrence des boissons gazeuses (soutenues par une importante publicité) et des produits importés mais également d'une faible consommation de certains produits (sirops, confitures) par les Sénégalais qui limite le marché aux couches aisées, aux étrangers et aux réceptifs touristiques.

De véritables petites entreprises émergent dans cette filière avec une meilleure maîtrise de la production et de la qualité, une plus grande professionnalisation (meilleure organisation de la production, renforcement des compétences), des volumes de production plus importants. Elles adoptent une démarche commerciale avec une marque, une force de vente. Certaines de ces entreprises exportent leurs produits dans la sous-région ou sur certains marchés spécifiques européens (marché équitable).

3.1.2 La branche des grains et produits amylacés

Les PME évoluant dans le travail des grains et fabrication de produits amylacés proposent des produits en sachets, de longue durée de conservation (semoule, couscous, arraw, thiakri, farines infantiles, ...). Certaines se sont positionnées sur les marchés d'exportation sous régionaux et européens (marchés conventionnels, marchés ethniques et équitables).

Le niveau de formation de certains promoteurs et salariés, la mécanisation de certaines opérations et la présentation des produits (produits emballés) les rapprochent du secteur industriel. Les investissements en équipements sont cependant très variables, notamment dans la phase de création (entre 2 et 10 millions de francs CFA). Certaines entreprises utilisent au démarrage le système artisanal de prestation de service, notamment les entreprises de transformation des céréales locales. L'existence de ces prestataires de services, pour le décorticage et la mouture des céréales, est sans doute un paramètre important qui explique l'apparition des premières unités dans cette filière.

Ces unités emploient une main d'œuvre peu nombreuse (salariés permanents) et peu qualifiée souvent familiale ou appartenant au réseau social de l'entrepreneur (de 2 à 20 employés dont des journaliers et très rarement des « apprentis » pour les machines).

Le chiffre d'affaires est très variable, le plus souvent entre de 2 et 6 millions de francs CFA/mois. La valeur ajoutée/chiffre d'affaires est souvent supérieur à 30 %.

3.1.3 La branche de la boulangerie-pâtisserie

Les boulangeries modernes sont présentes sur toute l'étendue du pays avec une majorité à Dakar. Leur nombre, très variable, est estimé à 1500 boulangeries. Une bonne partie (854) est regroupée autour de la Fédération Nationale des Boulangers du Sénégal (FNBS) mise sur pied en 2006. Elles utilisent principalement de la farine de blé, produite à partir de blé importé, généralement par trois minoteries au Sénégal et dans une moindre mesure par certains privés.

Les Grands Moulins de Dakar sont de loin la première minoterie du pays avec 55% du marché de farine de blé au Sénégal. Chaque unité de boulangerie utilise en moyenne 10 sacs de farine (soit 500kg) pour produire environ 2500 baguettes de pains, soit trois millions de baguettes sur tout le territoire par jour, pour un chiffre d'affaire de 162 milliards de Francs CFA par an. Elles permettent la création d'environ dix-huit mille emplois directs et trente mille emplois indirects dans ce secteur. La commercialisation du pain se fait au niveau des boulangeries, des grandes surfaces et des boutiques de quartiers, dans une moindre mesure, au niveau des kiosques à pain.

3.2 Le marché de l'agroalimentaire

3.2.1 L'offre

Le développement des activités de transformation alimentaire du Sénégal est fortement lié à la croissance de la demande alimentaire urbaine, fruit d'une urbanisation rapide. Malgré un pouvoir d'achat limité, les consommateurs urbains ont des attentes de qualité qui orientent le marché. Ils recherchent notamment des produits diversifiés, présentant des garanties de qualité notamment sanitaire, et constituant les supports d'une identité culinaire en pleine évolution.

L'offre du secteur agroalimentaire est majoritairement tirée par les PME. Leurs activités de transformation alimentaire (séparation, séchage, fragmentation, extraction, fermentation, mélanges, traitements thermiques, conditionnement, restauration, etc.) concernent les produits agricoles, de l'élevage et de la pêche.

Ces activités concernent pratiquement tous les produits alimentaires : céréales, racines et tubercules (farines, semoules, pains, pâtes et boissons fermentées, produits roulés, etc.) ; viandes et poissons (salés, séchés, fermentés, etc.) ; oléagineux (huiles) ; fruits et légumes (séchés, en jus, confits, sirops, etc.) ; produits laitiers (lait en poudre, lait caillé, yaourt, etc.) ; produits condimentaires de cueillette ; etc.

Les entreprises de transformation offrent de plus en plus de produits de qualité pour l'exportation. L'offre est diversifiée, des produits industriels à base d'arachide et de fruits aux produits du terroir à base de mil, bissap, gingembre par exemple.

En ville, la transformation alimentaire concerne plus souvent la préparation marchande d'aliments prêts à consommer : farine, semoules, couscous, beignets, à base de mil, sorgho, maïs ou légumineuses, jus de fruits, lait caillé ou yaourt, condiments, etc. Il concerne bien sûr la restauration, fixe et ambulante.

3.2.2 La demande

Il est certain qu'avec ses 10 millions d'habitants et un faible pouvoir d'achat, en dehors d'une portion de consommateurs dans des zones urbaines, le marché local au Sénégal peut paraître comme limité et relativement peu développé (au niveau de la gamme des produits, systèmes d'approvisionnement et de distribution).

Le Sénégal est lourdement tributaire de l'extérieur pour satisfaire les besoins alimentaires de sa population : il importe 70 % des céréales requises ainsi que la plupart des produits laitiers, des huiles végétales et des produits agroalimentaires. Les aliments de base, tels que le blé, le riz et les produits transformés comme l'huile végétale et le lait en poudre, sont encore à ce jour les plus importantes importations agricoles du pays. Il ne produit que l'équivalent de 30 % de ses besoins en grains. Les céréales représentent 80 % de toutes les importations alimentaires.

Le marché d'importation agroalimentaire du Sénégal, dont la valeur dépasse le milliard de dollars, est dominé par quatre catégories de produits : les fruits et légumes; le lait, la crème et leurs produits dérivés; les huiles et les graisses animales et végétales; et les céréales. Ces catégories englobent plus de 50 % de toutes les importations agricoles. Le pays importe également une grande quantité de sucre et d'édulcorants ainsi que divers jus de fruits, préparations alimentaires, boissons et autres produits transformés.

Dans le même temps, les entreprises agroalimentaires du pays doivent répondre à l'augmentation de la demande d'aliments, qui résulte de la rapide urbanisation de la population et de l'essor des activités industrielles et faire face à la concurrence accrue issue des importations.

3.3 Evolution du secteur agroalimentaire

Le secteur agroalimentaire participe fortement à la formation du PIB dans le pays. 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). A l'échelle de l'UEMOA, elle est la deuxième après la Côte d'Ivoire.

Le secteur de l'agroalimentaire a enregistré un niveau à la hausse. En effet, on constate une évolution de son chiffre d'affaires de 14% en 2010, de 13,8% en 2011 et de 5% en 2012, passant ainsi de 867763 milliards en 2010 à 1038580 milliards en 2012.

Le chiffre d'affaires export a connu une baisse en 2010 puis en 2012, à la suite de la crise alimentaire qui a réduit la consommation. Cette situation montre la perte de compétitivité de nos produits alimentaires et le manque de débouchés au niveau mondial (qualité, emballage).

L'évolution du taux de valeur ajoutée est également en légère hausse, de 14% en 2010 il est passé à 5% en 2012 et dénote le mal des entreprises agroalimentaires sénégalaises à s'adapter aux variations des cours mondiaux de matières premières qu'elles transfèrent sur leurs prix de vente.

On note également une baisse de l'évolution de l'excédent brut d'exploitation sur la période, ce qui montre la difficulté du secteur agroalimentaire à financer ses activités grâce à ses ressources internes.

Tous ces facteurs combinés témoignent de la baisse du résultat net qui s'est beaucoup amoindri en 2012 comme l'indique le graphique ci-dessous. En effet, lorsqu'on étudie le ratio de rentabilité, il suit la même tendance. En 2010, pour 100 francs vendus, l'agroalimentaire génère 1,62 francs de bénéfice ; en 2011, le secteur génère 0,03 francs de bénéfice contre une perte de 0,81 francs en 2012.

En dehors de la filière « autres produits alimentaires » qui tire plus de la moitié du secteur agroalimentaire (56%), le secteur des fruits et légumes est celui qui a enregistré la plus haute performance commerciale sur la période 2010-2012. Son chiffre d'affaires reste le plus élevé avec une hausse de 5,8% en 2012. Sa valeur ajoutée estimée à 62781 millions en 2010 a connu une baisse de 7,65% en 2011 pour se relever de 22,5% en 2012.

Ensuite, vient le secteur des grains et produits amylacés qui a réalisé une hausse de 25,4% de chiffre d'affaires en 2011 et 34,6% en 2012, soit 147 071 millions réalisés en 2011 contre 198 083 en 2012, suivi du secteur de la boulangerie qui a réalisé un chiffre d'affaires de 117 784 millions en 2012 soit une hausse de 24,5%.

Le secteur des industries laitières est celui qui a enregistré le plus faible chiffre d'affaires, après l'industrie des boissons et des oléagineux. Toutefois, le secteur des industries laitières a vu son chiffre d'affaires croître de 2010 à 2012, contrairement au secteur des oléagineux qui a connu une nette diminution de son chiffre en 2012, soit une baisse de 0,39 points.

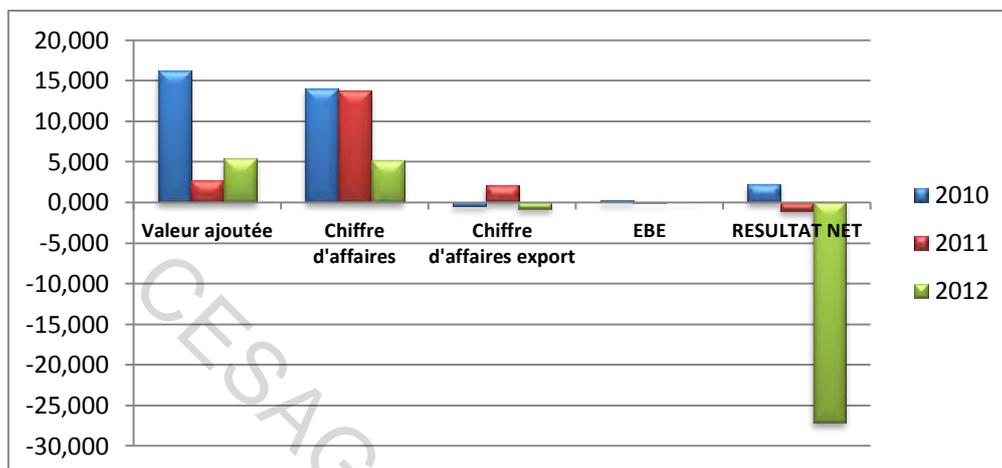


Figure 2 : Evolution de la performance de l'agroalimentaire de 2010 à 2012 (source : nous-mêmes)

En terme de chiffre d'affaires, les filières ci-après sont les plus importantes : la fabrication d'autres produits alimentaires et la transformation des fruits et légumes, les oléagineux et le travail de grain et fabrication de produits amylacés. Cependant, en terme de nombre d'entreprises, ce sont les filières de la boulangerie, pâtisserie et pâtes alimentaires, de la transformation des fruits et légumes et d'autres produits alimentaires qui dominent avec le plus grand nombre d'établissements.

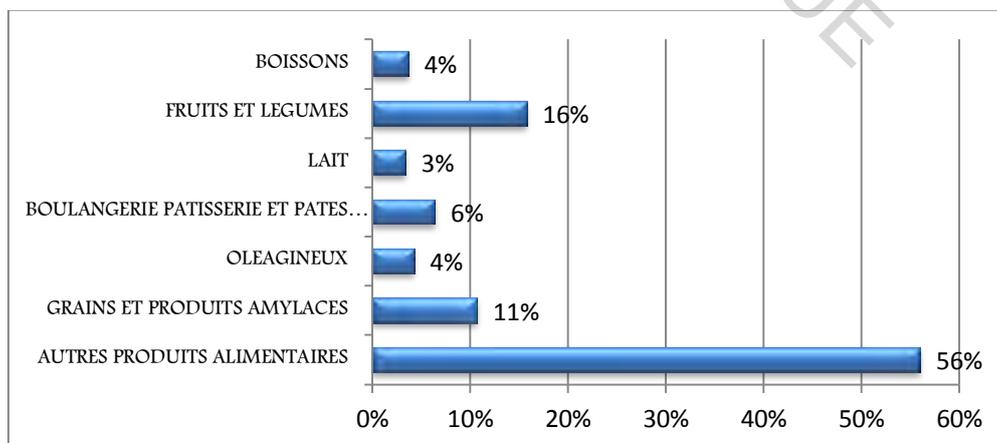


Figure 3 : Répartition du chiffre d'affaires par filière en 2012 (source : nous-mêmes)

CHAPITRE IV. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

4.1 Le dispositif de recherche

Plusieurs méthodes d'investigation ont été utilisées à savoir :

- Des enquêtes auprès de PME agroalimentaires à Dakar
 - Des entretiens semi directifs avec les gérants et responsables de PME agroalimentaires
 - Une documentation sur le marché de l'agroalimentaire et son environnement au Sénégal
 - Une observation et une collecte documentaire sur l'environnement des affaires
- La recherche documentaire et l'observation

Nous avons procédé à une large recherche de documents physiques et électroniques sur les filières ciblées. C'est ainsi qu'ont été consultés :

- Plusieurs sites internet traitant de l'agroalimentaire
- Les données statistiques sur le secteur de l'agroalimentaire
- Les rapports et études publiés sur les différentes filières
- Les sites d'organisations spécialisées sur les acteurs du secteur agroalimentaire
- La documentation de l'environnement des affaires au Sénégal

Nous avons aussi procédé aux observations suivantes :

- Les comportements d'achat des clients pour les produits agroalimentaires conçus par les PME
 - L'offre des PME agroalimentaires
- Accès au terrain

Pour mener cette enquête sur les facteurs de performance des PME agroalimentaires sénégalaises, nous avons décidé de nous intéresser à un nombre réduit de filières. Ainsi, nous avons choisi les filières les plus dynamiques et représentatives de l'agroalimentaire : la transformation des fruits et légumes, le travail des grains et fabrication de produits amylacés et la boulangerie et pâtisserie.

Ensuite, nous avons procédé à un listing de quelques PME évoluant dans chaque filière sur la région de Dakar. Sur la base de cette liste, nous avons repéré les entreprises les plus faciles à approcher.

- Echantillonnage

Puisque la population mère de notre enquête, constituée par l'ensemble des filières de l'agroalimentaire au Sénégal, est difficile à estimer du fait d'une absence de données sur le nombre de PME agroalimentaires, nous avons sélectionné les filières qui nous intéressent.

Cette première limite qui concerne la taille de l'échantillon est due à certaines difficultés et réalités du terrain. Compte tenu des contraintes de temps, de défaut de moyens financiers, de la dispersion des PME et surtout de la non-disponibilité d'une base de sondage la taille de l'échantillon a été limitée juste à 10. En effet, ne disposant pas d'une base de sondage la taille minimale de l'échantillon ne peut pas être déterminée.

Ensuite, nous avons choisi les acteurs majeurs de ces filières de façon ciblée et représentative. L'échantillon comporte une dizaine d'entreprises, qui présentent des profils variés, afin de pouvoir dresser un portrait le plus exhaustif possible du problème étudié.

Une première prise de contact par téléphone ou sur place a été faite pour présenter oralement aux entreprises notre requête et nos objectifs et discuter éventuellement des modalités de conduite de l'entretien (date, lieu, heure, durée de l'entretien). Nous avons conduit cette étude auprès de 10 PME agroalimentaires afin de confronter leurs résultats sur l'évaluation de la performance de leurs entreprises et les facteurs déterminant ou bloquant.

L'échantillon retenu est composé des PME du secteur agroalimentaire évoluant dans les filières suivantes : le travail des grains et fabrication de produits amylacés, la boulangerie et pâtisserie et la transformation des fruits et légumes. La collecte s'est traduite par une enquête auprès de :

- 4 boulangeries dans les zones de Sipres, Liberté et Sacré-cœur ;
- 3 entreprises dans la production et la transformation de céréales locales ;
- 3 entreprises dans la transformation de fruits et légumes.

4.2 Planification et réalisation de l'entretien

La première étape de planification de notre enquête a consisté à en définir les objectifs, c'est-à-dire les thèmes et les questions pour lesquels on souhaite obtenir des renseignements ou des données. Ensuite, il s'agissait de réfléchir sur les personnes les plus aptes à donner des informations sur l'objet qui a été défini et quels sont les points de vues/opinions que l'on voudrait rassembler.

Afin de mener notre étude, nous avons réalisé un questionnaire qui permet à la fois de laisser aux répondants la latitude d'exprimer leurs idées et qui soit relativement aisé d'exploitation pour la partie analyse. A l'encontre du questionnaire, cette méthode nécessite, en sus de répondre aux questions, des explications supplémentaires.

Le questionnaire est une liste des questions préparées et qui couvre l'ensemble des questions qui seront posées aux enquêtés. Dans le cadre d'une enquête qualitative, ce questionnaire reste ouvert c'est-à-dire modifiable selon les propos de l'interviewé.

Le questionnaire a été administré aux responsables des différentes structures ciblées, il a permis de recueillir l'ensemble des informations ayant trait à notre enquête. Il faut noter enfin que l'administration du questionnaire s'est faite de façon participative.

Le questionnaire a été semi-directif, en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé. Un certain nombre de thèmes et de questions relativement ouvertes ont été élaborés.

Dans la mesure où les études qualitatives permettent une évaluation « en profondeur », il a été jugé utile de procéder à des entretiens semi-directifs avec des personnes ressources. Certaines questions sont ouvertes, d'autres fermées. Ce qui nous a permis non seulement de réunir des données qualitatives afin de collecter les opinions des répondants mais également des données quantitatives pour compléter notre analyse.

Il comprend des questions regroupées en 9 parties dont la présentation de l'entreprise et 8 thèmes : identification de l'entreprise, performance organisationnelle, performance sociale, performance des moyens de production, performance commerciale, performance financière, performance écologique et environnement des affaires.

La première partie concerne l'identification de l'entreprise à savoir son nom, sa localisation, son historique, ses objectifs et missions.

De la deuxième à la huitième partie, nous abordons le cœur de notre problématique en s'intéressant sur les facteurs explicatifs de la performance des PME agroalimentaires. En se focalisant sur les principales fonctions rencontrées au sein de leur organisation, nous nous sommes basés sur des indicateurs de performance pour élaborer nos questions afin de procéder à une évaluation de la performance de chaque fonction.

La dernière partie concernant l'environnement des affaires permet de mieux comprendre la perception des PME sur cet aspect.

Les dirigeants, gérants ou responsables de ces PME ont été interviewés. Ces entretiens ont consisté à l'organisation des conversations structurées avec les personnes ci-dessus indiquées suivant leur disponibilité et un calendrier établi à cette fin.

Les points sur lesquels ont porté les entretiens qui ont duré de 30 à 45 minutes par responsable interviewé sont contenus dans le questionnaire utilisé à cette fin.

- Test de l'enquête

Une pré-enquête a été réalisée afin de tester notre questionnaire. Il s'agit de vérifier la clarté des questions, la facilité à répondre, la durée et la fluidité du guide, les problèmes qu'on peut rencontrer lors de l'enquête.

Lors de cette phase test, nous avons pu expérimenter notre questionnaire auprès d'une PME afin de déceler les points forts et les points faibles et la capacité de l'enquêté à adhérer à l'enquête.

A la fin du test, nous avons apporté quelques améliorations au questionnaire à savoir l'adaptation de certaines questions au contexte de notre étude, la simplification des questions ambiguës afin d'être au même niveau de compréhension que notre interlocuteur, l'ajout de questions pertinentes et la suppression des questions répétitives.

- Réalisation des entretiens

Afin de procéder à la collecte d'informations, l'enquête en face à face reste le moyen le plus sûr d'obtenir les informations recherchées mais permet également l'observation. Pour cela, nous avons été accueillis par les dirigeants interviewés au sein de leur entreprise. Nous nous sommes présentés aux dirigeants interrogés comme étudiants en préparation d'un mémoire de fin d'étude.

Les entretiens ont tous été réalisés sur la période février-mars 2015. Ils ont généralement duré entre 30 et 45 mn et ont été recueillis dans le souci de retranscrire fidèlement les propos recueillis. Le questionnaire réalisé a servi de trame commune à la collecte d'informations.

Les entretiens ont été très riches car des questions qui ne sont pas contenues dans le guide d'entretien, mais reliées aux activités et aux spécificités de l'environnement de la filière de l'entreprise interrogée ont été posées et ont servi de complément afin de mieux comprendre et cerner les facteurs de performance.

4.3 Exploitation et analyse

Nos observations, les résultats de notre enquête, les avis et expériences des dirigeants d'entreprises ou consultants, sont autant de matières qui ont servi à l'analyse de notre étude.

Pour une question de temps, nous avons privilégié l'utilisation du logiciel *Sphinx* qui est un logiciel d'enquête et d'analyse de données pratique et concis. Il nous a assistés dans chacune des étapes suivantes : la réalisation du questionnaire, la saisie des réponses, le dépouillement et l'analyse des données, la rédaction du rapport d'étude. Ainsi, les résultats de notre enquête sont présentés sous forme de schémas explicatifs (diagrammes, secteurs...) accompagnés d'une analyse complète de la situation.

La méthodologie d'analyse adoptée est la méthode statistique qui est une méthode qui tente de concilier les démarches qualitatives et quantitatives, le rationnel et le sensoriel, le construit et l'observé.

L'analyse statistique "déductive" ou descriptive a pour but de résumer et de présenter les données observées pour que l'on puisse en prendre connaissance facilement : tableaux, graphiques, schémas ...

Comme son nom l'indique, il s'agit de calculs statistiques qui vont servir avant tout à décrire, à visualiser les caractéristiques particulières d'une collection de réponses sur laquelle on dispose de données chiffrées. Ces données (chiffrées) peuvent être soit à caractère qualitatif, soit à caractère quantitatif

- Caractère qualitatif: non mesurable mais que l'on peut ranger en catégories, alternatives... (couleur des cheveux, sexe, groupe sanguin ...)
- Caractère quantitatif: mesurable ou dénombrable (par exemple la taille des individus, le nombre d'enfants, le revenu mensuel, le poids ...)

La statistique descriptive permet, à partir de ces données, de réaliser des classes, des effectifs cumulés, des fréquences, des fréquences cumulées...

On aboutit alors à des distributions (histogrammes, courbes de fréquences ...) représentant graphiquement la répartition des effectifs par classes ou par niveaux de la variable considérée.

Sur ces distributions, on peut dégager, par calcul, des indices ou paramètres caractéristiques qui sont des valeurs particulières donnant une vue synthétique de la distribution considérée.

4.4 Difficultés et limites de l'enquête

Certains obstacles n'ont pas manqué de se faire sentir lors de la réalisation de cette enquête et sont généralement liés aux difficultés suivantes :

- Le temps : le report de certains rendez-vous avec les entreprises interviewées a causé un retard sur la collecte et l'analyse des données
- Les contraintes financières : le budget limité est un obstacle pour le choix de la taille de notre échantillon qui est restreint, mais aussi pour les frais de déplacement des entretiens, des impressions et photocopies des guides d'entretien

- La disponibilité de certains interrogés : la plupart des enquêtés étant des dirigeants d'entreprises et par ailleurs soumis à de lourdes responsabilités, un problème de disponibilité s'est posé pour certains
- Le manque d'informations sur le nombre de PME agroalimentaires au Sénégal
- Les sites qui donnent des informations sur le sujet s'intéressent en majorité au cas des pays développés
- Une documentation insuffisante sur les PME agroalimentaires sénégalaises
- Les données sur le marché de l'agroalimentaire ne sont pas exhaustives en raison d'une part importante du secteur informel au Sénégal
- Des statistiques non actualisées parfois indisponibles
- La réticence des enquêtés de se prononcer sur les chiffres commerciaux ou financiers constituent une limite pour la collecte des données quantitatives

Cette deuxième partie nous a permis d'avoir une vue d'ensemble sur le secteur agroalimentaire au Sénégal à travers ses différentes branches et l'évolution du marché, mais aussi de poser notre démarche méthodologique et les limites de cette étude. Ainsi, la troisième et dernière partie de ce mémoire sera consacrée à l'étude pratique, c'est-à-dire l'analyse des résultats obtenus auprès de nos échantillons et la proposition de solutions adaptées aux problèmes rencontrés.

TROISIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET DES RECOMMANDATIONS

CHAPITRE V. ANALYSE DE LA PERFORMANCE DES PME AGROALIMENTAIRES ENQUETEES

Cette partie du mémoire nous permettra de présenter les entreprises qui nous ont permis de réaliser notre enquête sur la performance, d'analyser les résultats obtenus et de proposer des solutions envisageables pour résoudre les problèmes qui bloquent la performance des PME agroalimentaires au Sénégal.

5.1 Présentation des entreprises enquêtées

- Présentation des entreprises

GIE OUMOU MOUNTAGA TALL R TRAVAIL DES GRAINS ET PRODUITS AMYLACES

En 1997, grâce à l'obtention d'un microcrédit, le GIE Oumou Mountaga Tall est créé par un groupement de femmes. Aujourd'hui avec plus de 517 membres constitués de femmes, le GIE OMT transforme des produits issus des céréales et des fruits et légumes, l'entreprise a diversifié ses activités en intégrant le micro jardinage. Le nombre d'employés est de 10.

Sa mission principale est de participer au développement économique et social de ses membres et ses objectifs sont de générer des emplois et de devenir un label dans la transformation agroalimentaire.

GIE MARIA DISTRIBUTIONS R TRANSFORMATION DES FRUITS ET LEGUMES

MARIA DISTRIBUTIONS a été créé par 10 femmes en 1997. Ancienne assistante de direction dans une société de navigation, la présidente s'est convertie en dirigeante d'entreprise. C'est une structure semi industrielle située au KM 14, Route de Rufisque, évoluant dans la transformation des produits locaux. Elle transforme des fruits et légumes locaux en sirops, jus, confitures et conserves et des céréales locales (mil, maïs) en couscous, farine boulangère, « Thiakry », « Arraw » et « Sankhal ».

Maria Distribution écoule ses produits au niveau local, mais exporte aussi vers les Etats Unis d'Amérique, le Canada, l'Europe (France, Italie, Espagne etc.), l'Afrique, la Mauritanie, le Maroc.

Ses missions sont de développer les produits locaux, de créer des emplois en milieu rural, pour les jeunes et les femmes. Son objectif est de participer au développement économique et social du Sénégal.

AGRO SAAFI RTRAVAIL DES GRAINS ET PRODUITS AMYLACES

AGRO SAAFI est une unité agro industrielle de transformation de céréales (mil, sorgho, maïs), de fruits et légumes et divers autres produits agricoles destinés au marché local mais également à l'exportation, créée en 2011. Elle est implantée dans la commune de Sindia dans le département de Mbour et compte 25 employés permanents.

Ses activités s'inscrivent dans le cadre de consolider la politique gouvernementale d'appui à l'émergence de PME à travers le renforcement du tissu industriel sénégalais, plus particulièrement en milieu rural avec comme conséquence la création d'emploi.

Sa mission est la valorisation des produits locaux en misant sur la qualité et ses objectifs sont, parmi d'autres, de faire connaître les produits locaux transformés, de créer des emplois surtout chez les jeunes et les femmes en milieu rural, de positionner les produits locaux sur le marché international afin de participer à l'amélioration de la balance commerciale.

BOULANGERIE JAUNE RBOULANGERIE ET PATISSERIE

La boulangerie Jaune, avec un effectif de 40 employés permanents, est située à Sacré Cœur Pyrotechnie et a été créée en 1994. Elle propose des produits de boulangerie tels que le pain et les viennoiseries, de la pâtisserie et du fast-food.

Sa mission est de servir la clientèle de bons produits à prix abordables et son objectif est d'augmenter sa capacité de production et de favoriser la consommation du pain fait à partir de matières premières locales.

BOULANGERIE KAWSARA RBOULANGERIE ET PATISSERIE

Le propriétaire de la boulangerie, un marabout, l'a créée à vocation sociale pour insérer les talibés qu'il élevait dans sa maison. La boulangerie au début ne faisait que de la panification et a récemment intégré la pâtisserie dans ses activités.

La boulangerie, étant au bord de la faillite, est actuellement en redressement. Elle est située à SIPRES 1 et compte actuellement 10 employés permanents.

BOULANGERIE-PÂTISSERIE NDAMLOR **BOULANGERIE ET PÂTISSERIE**

Ndamlor est une entreprise familiale créée en 2007 dont le siège se trouve à Liberté 6 Extension, avec un effectif permanent de 15 employés. Elle a été créée par trois frères, un peintre, un boulanger et un comptable. Avec le minimum de machines, ils ont commencé leur exploitation avec la production de pain de blé. Au fur et à mesure, une extension a été faite à travers l'acquisition de nouvelles machines, le recrutement de plus de personnel, l'introduction de la pâtisserie et l'ouverture d'une nouvelle boulangerie aux Parcelles Assainies.

Ndamlor œuvre dans le caritatif en distribuant aux enfants de la rue, aux familles démunies du voisinage et souvent à l'Empire des enfants du pain gratuit.

La mission principale de Ndamlor est d'offrir des produits de qualité en réalisant du profit. Ses objectifs sont de s'implanter dans d'autres zones et de créer des emplois.

LA BAGUETTE DE PARIS **BOULANGERIE ET PÂTISSERIE**

Située à la Cité Comico route de la VDN, elle a été créée en 2013 par un sénégalais résidant en France. Ses activités principales tournent autour de la boulangerie, de la pâtisserie et du fast-food et son effectif est de 8 employés permanents.

ACASEN (Arachide et Cajou du Sénégal) **TRANSFORMATION DES FRUITS ET LEGUMES (FRUITS SECS)**

La SARL a été créée en 2002, et exerce dans la transformation de produits agricoles (arachides, cajous, chips, farine infantile), avec un personnel dont l'effectif est estimé à 10 employés permanents et 10 employés saisonniers.

Ses missions s'inscrivent dans la création d'emplois pour les femmes en particulier, la création de valeur ajoutée et la valorisation des fruits secs (cajou, arachide, maïs, noix de coco, pomme de terre, etc.).

Ses objectifs principaux sont d'atteindre une performance durable et de devenir une référence dans le domaine de l'agroalimentaire sénégalais.

ARSA PRODUCTION & TRANSFORMATION DES FRUITS ET LEGUMES (FRUITS SECS)

ARSA est une entreprise spécialisée dans la transformation et la commercialisation de produits issus de la ferme et du verger. Elle produit également des crevettes séchées et fournit les sociétés de pêche, les hôtels et maintenant le grand public, à travers les superettes. Présente sur le marché sénégalais depuis une dizaine d'années, elle commercialise ses produits naturels ou bios, allant du sirop de fruits naturels, macédoines de légumes, purée de piment, épices, arachides, aux conserves de légumes en passant par des produits laitiers de qualité. Ses produits sont produits et conditionnés de façon complètement artisanale.

5.2 Présentation et analyse des résultats de l'enquête

- Identification des entreprises enquêtées

Sur les 8 entreprises enquêtées, 62,5% sont des SARL, contre 25% de SUARL et 12,5% de GIE.

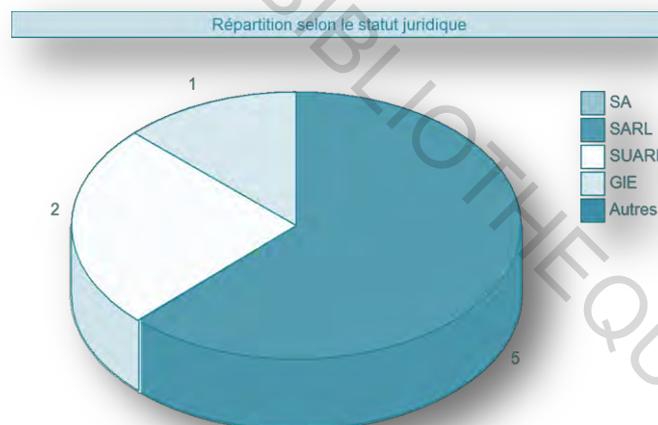


Figure 4 : Répartition selon le statut juridique (source : nous-mêmes)

100% des entreprises disposent de documents formels (NINEA et Registre de commerce). Seulement 25% disposent d'un brevet car cette forme de propriété industrielle n'est parfois pas très adaptée à la protection des innovations dans l'agroalimentaire. Les recettes par exemple ne rentrent pas dans le cadre des innovations brevetables.

Les SUARL interrogées sont pour la majorité des entreprises familiales. Le capital est détenu par les membres d'une même famille et au moins deux administrateurs sont de la même

famille. C'est la famille qui décide de la stratégie de l'entreprise et le système de management se caractérise par une flexibilité conséquente et une prise en compte de la dimension du facteur humain.

Les GIE sont très souvent constitués de femmes. En effet, ces GIE étaient en général des Groupements de Promotion Féminin (GPF) qui tenaient des assemblées selon des périodes (hebdomadaires ou mensuelles) pour des cotisations qu'elles se distribuaient selon un tirage au hasard (tontines). Par la suite, elles ont changé de statut en passant du simple groupe communautaire, peu organisé, à une entité beaucoup plus structurée.

Les SARL interrogées étaient pour la plupart des GIE au démarrage et au fur et à mesure, les dirigeants se sont engagés à aller vers une forme juridique beaucoup moins risquée en vue de protéger leur patrimoine individuel.

Il faut noter que cette réglementation nécessite des coûts financiers importants avec les cotisations pour l'IPRES, l'IPM et les impôts sur les résultats de l'entreprise. Par ailleurs ces coûts supplémentaires engendrent des opportunités pour le développement de l'entreprise. Elles s'expriment en termes de participation à des programmes de formation et de renforcement des capacités financés par l'Etat par le biais des structures mises en place (ADEPME, ITA) et autres partenaires au développement, la participation à des foires internationales. A ces atouts, s'ajoutent les subventions d'exploitation dont bénéficient ces entreprises. Cependant, il faut noter que ces avantages, surtout les subventions, ne sont disponibles qu'après plusieurs années d'exercices ; c'est l'exemple de MARIA DISTRIBUTION depuis 2004.

En définitive, l'analyse des formes juridiques des petites et moyennes entreprises agroalimentaires montre trois niveaux :

- Les SUARL qui sont des entreprises familiales au capital détenu par les membres de la famille aux compétences différentes ;
- Les GIE qui ont un faible niveau de formalisation très bas se traduisant par la simple tenue d'un récépissé, d'un RC et d'un NINEA et par conséquent ne bénéficie d'aucun avantage malgré la faiblesse de leurs capacités techniques et financières ;

- Les SARL qui ont toutes les pièces requises pour une formalisation assez avancée qui s'est bâtie parallèlement à l'envergure des unités économiques en question. Cependant ces entreprises n'ont pas encore bénéficié à juste titre des avantages inhérents au respect de la réglementation.

- **Performance de l'organisation**

- **Style de leadership**

La majorité des PME observées favorisent le style de leadership dit « démocratique ». Le leadership dans ce présent chapitre désigne l'exercice du pouvoir au sein des PME échantillonnées.

La plupart des politiques et des décisions sont prises, en tenant compte des opinions des employés. Une seule entreprise enquêtée, du fait de son nombre d'employés limités, favorise le laisser-faire, c'est-à-dire que chaque employé est laissé à lui-même dans la gestion de ses tâches, avec comme seule obligation de rendre compte.

Cependant, selon certains dirigeants interrogés, le style de leadership peut varier selon le contexte. A titre d'exemples, si certaines décisions s'imposent dans l'immédiat, le leadership « autocratique » est employé afin de permettre une prise de décision rapide et concrète en imposant les actions à mener.

- **Personnalité des dirigeants**

Le cadre familial occupe une place très importante au sein des PME agroalimentaires sénégalaises. Il peut être vu comme une cause de faillite prématurée dans la mesure où très souvent le patrimoine de l'entreprise et celui du dirigeant sont confondus.

Le caractère personnel ou familial de la PME entraîne des conflits de personnes ou de succession. En cas d'incapacité ou de décès du dirigeant, la succession peut être source de non croissance parce qu'on ne cherche pas de dirigeant compétent mais plutôt un successeur, parent du défunt ou de l'incapable. La politique de sanction est différente d'une personne à une autre et n'existe pas pour les parents proches du dirigeant.

- **Culture d'entreprise**

Du fait de la petite taille de la PME, le manager est aussi généralement directement impliqué dans les activités. Il s'intéresse à l'aspect humain, s'efforce de créer un climat social favorable, fait prévaloir le travail en équipe, favorise le développement personnel de chaque employé, apporte une aide morale et financière, encourage les subordonnés, s'intéresse à leur performance individuelle et collective et adopte une approche participative.

Cette démarche participative favorise l'acceptation de la culture d'entreprise qui prévaut dans l'entreprise. Les employés considèrent l'entreprise comme « une famille » et sont donc prêts à adhérer aux normes, valeurs et comportements de l'entreprise.

Ainsi, 87,5% des enquêtés affirment disposer d'une culture d'entreprise tout à fait acceptée, mais qui parfois pose problème dans les SARL où les associés peuvent avoir des visions stratégiques souvent différentes.

- **Communication**

La circulation de l'information se fait de façon informelle (oralement) ou aux moyens de mails, de SMS, d'affiches, de réunions périodiques, de notes de services ou d'entretiens avec les directeurs d'exploitation.

Il faut noter aussi que 60% des SARL et 100% des GIE font recours à la communication informelle. La raison de l'utilisation de cette forme de communication se diversifie selon la nature de l'unité économique. En effet la plupart des GIE sont constituées de femmes avec un niveau d'instruction faible. De plus ces femmes se retrouvent au quotidien pour assurer la production et discutent de tout ce qui concerne l'entreprise et en cas de nécessité, elles convoquent une réunion pour se faire part des informations et prendre des décisions.

Dans d'autres entreprises, le recours à la communication informelle s'explique par le fait que l'entreprise dispose d'un effectif assez réduit et que les concernés se croisent plusieurs fois dans la journée et véhiculent les informations entre eux.

- **Existence d'un organigramme et d'un manuel des procédures**

Dans toutes les entreprises enquêtées, il existe un organigramme définissant les dépendances hiérarchiques et les tâches et missions de chaque responsable sont définies et respectées.

La mise en place d'un manuel de procédures est une obligation pour toutes les entreprises de l'espace OHADA conformément à l'article 16 des Actes Uniformes de l'organisation comptable. Ainsi, 50% des PME enquêtées disposent d'un manuel des procédures connu et respecté de ses employés.

Toutefois, 50% n'ont pas de manuel de procédures, ce qui laisse entendre une non-formalisation des procédures.

Cependant, certaines affirment disposer de fiches de production, de fiches de programmation, de manuels de fabrication des produits vendus qui expliquent toutes les procédures auxquelles se conformer.

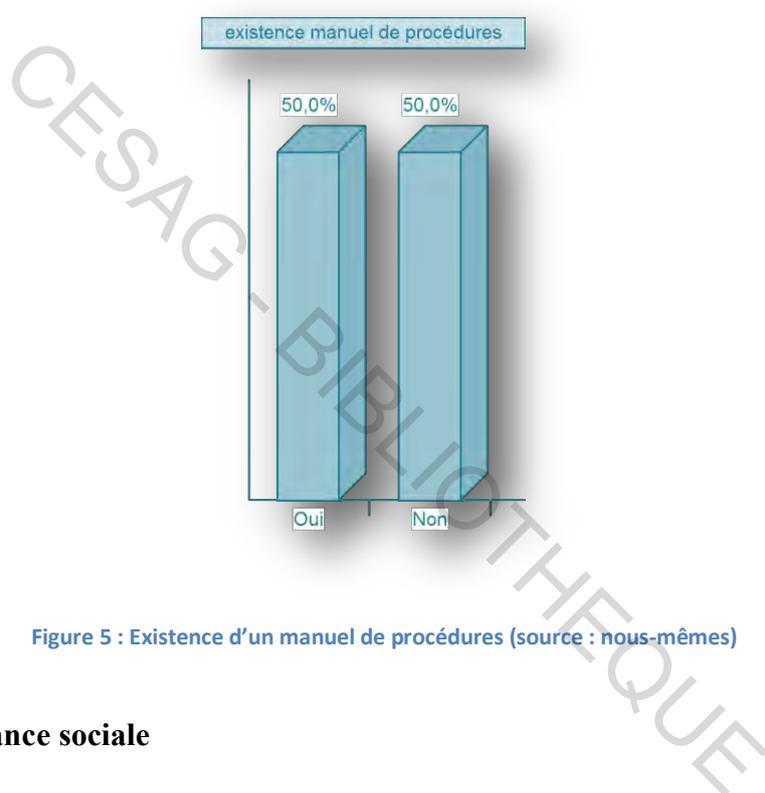


Figure 5 : Existence d'un manuel de procédures (source : nous-mêmes)

- Performance sociale

62,5%des enquêtés comptent un personnel permanent supérieur à 15 employés. Les employés saisonniers varient en fonction de la période ou de la production et ne dépassent pas 3.

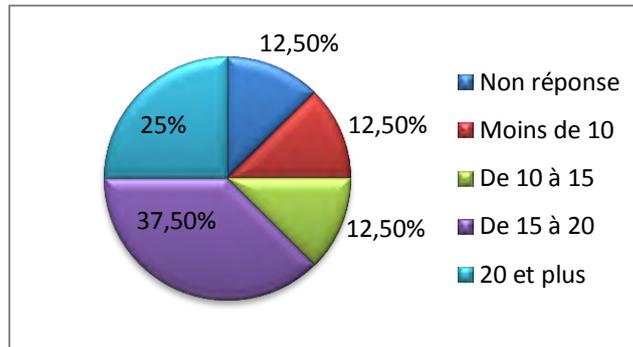


Figure 6 : Part de l'effectif dans les PME enquêtées (source : nous-mêmes)

Dans les PME enquêtées, les ressources humaines sont gérées d'une manière moins structurée que dans les grandes entreprises. Les contraintes financières font que les dirigeants des PME optent pour une gestion centralisée et à moindre coût.

La gestion des ressources humaines concerne essentiellement la gestion des recrutements, l'organisation des responsabilités, le budget alloué à la paye et aux primes et augmentations salariales.

- **Recrutement**

Les recrutements se font pour certaines entreprises à travers des annonces dans les journaux ou les sites web, d'autres se font de bouche à oreille, par recommandation ou au sein de la famille. Toutefois, selon la majorité des chefs d'entreprise interrogées, la qualification n'est pas un critère majeur dans le choix de leurs employés car les aptitudes requises pour la transformation agroalimentaire peuvent s'acquérir grâce à une formation « sur le tas ».

Chez les entreprises enquêtées, en moyenne 2 recrutements seulement sont faits par an, 8,57 heures de travail en moyenne sont effectuées quotidiennement, 3 absences en moyenne sont comptées par mois. Les congés-maladies sont exceptionnelles et les démissions sont très rares et sont reçues en cas de vieillissement ou de maladie d'un employé.

- **Formation**

La formation technique agroalimentaire n'est pas assez valorisée, dans un contexte où domine la culture du négoce. Le mode d'acquisition de la qualification technique, par transmission de savoir-faire, est une caractéristique importante de ce secteur. Cet apprentissage « sur le tas »

apparaît 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 «moderne ». Mais les modes d'acquisition des compétences sont longs et comportent un risque de se cantonner aux métiers traditionnels et à des niveaux de qualifications modestes. Ils ne favoriseraient ni l'innovation, ni la maîtrise des compétences d'organisation et de gestion.

A la question de savoir si les employés reçoivent une formation, 75% ont répondu Oui, contre 12,5% qui ont répondu négativement. La formation est généralement axée sur les procédures de travail, les normes de production et les valeurs de l'entreprise.

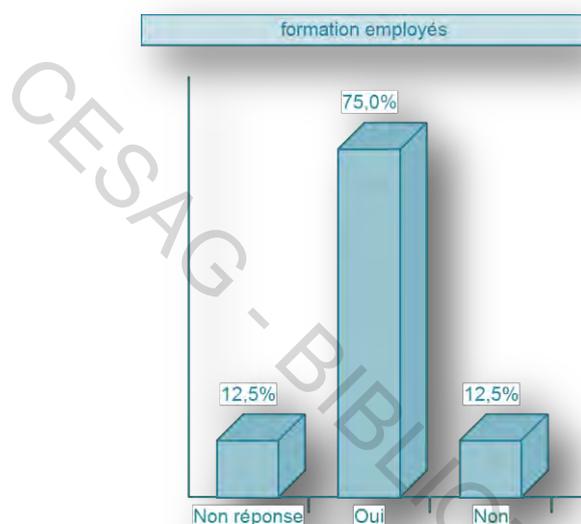


Figure 7 : Formation du personnel (source : nous-mêmes)

- **Evaluation**

50% des entreprises évaluent leur personnel. Toutefois, il n'existe aucun système formel d'évaluation du personnel (entretien d'évaluation des performances, gestion prévisionnelle des carrières...) ; ces évaluations se font uniquement par observation et suivi direct et régulier du travail des employés. Aucune des entreprises enquêtées ne dispose d'outils d'évaluation du personnel ou de fichier du personnel, mais simplement un classement par chemises de l'ensemble des documents concernant le personnel.

La modestie de la taille des PME leur permet une gestion du personnel plus souple, et la main d'œuvre y est moins qualifiée et peu syndicalisée ce qui tend à réduire le coût du travail.

- **Système de motivation**

La motivation se fait à travers des primes de rendement, des augmentations salariales, d'avances sur salaires, de cadeaux ou d'assistance financière lors des cérémonies religieuses ou familiales, d'aides financières, de tontines, etc.

Au-delà de l'aspect pécuniaire, l'aspect humain est favorisé, en diminuant la distance hiérarchique afin de renforcer les relations sociales. Les dirigeants de PME adoptent une gestion plus flexible et réactive de leur personnel, en s'appuyant sur la proximité dans les rapports hiérarchiques.

Ainsi, la dirigeante de MARIA DISTRIBUTIONS affirme considérer ses employés « comme ses propres enfants » et que tous ses employés l'appellent affectueusement « Tata ». La boulangerie NDAMLOR garantit la location, la nourriture et une couverture maladie à ses employés.

Au niveau structurel, la proximité hiérarchique et l'effectif réduit donnent lieu à une gestion centralisée et directe des moyens humains par le dirigeant, sans avoir à passer par un intermédiaire. Cette gestion se fait également à travers la communication directe et les entretiens fréquents, afin de suivre l'évolution.

- **Gestion des conflits**

Informar, communiquer, dialoguer aux moments opportuns sont pour les PME interrogées un moyen de prévenir les conflits et d'anticiper les situations de crise.

Dans toutes les entreprises interrogées, les conflits concernent le plus souvent des actions individuelles. Et dans ces cas, les dirigeants et les parties concernées se retrouvent à la table des négociations pour envisager de trouver un consensus. Si besoin, des décisions fermes ou des sanctions sont prises.

Les conflits collectifs qui opposent l'équipe dirigeante aux salariés sont rares voire inexistants d'où un taux de syndicalisation nul.

- **Performance des moyens de production**

- **Organisation de la chaîne de production**

100% ont une chaîne de production organisée. Les procédures des processus de fabrication sont connues et respectées et les missions de chaque responsable de section sont respectées. Certaines entreprises interrogées disposent en effet d'un logiciel de suivi de la production ou de fiches de production.

Cependant, dans d'autres entreprises, le plus souvent dans les boulangeries, les missions des responsables de production et les processus de fabrication ne sont pas formalisés mais fonctionnent de façon acceptable, du fait que la fabrication du pain suit pratiquement le même processus.

- **Suivi de l'efficacité de la production**

50% des enquêtés disposent d'éléments de suivi de l'efficacité de la production à savoir la comptabilité analytique, les fiches de production, des logiciels de suivi de la production, des tableaux de bord, des tests de produits.

Ainsi, à MARIA DISTRIBUTIONS, GIE OUMOU MOUNTAGA TALL et ACASEN, un système d'enregistrement et d'informations des résultats de la production pour les qualités et quantités de production, de même que pour les paramètres du prix de revient (main d'œuvre et matières) est mis en place.

Des tests sont réalisés avant tout lancement de produit. Pour les boulangers, les tests comportent le pétrissage qui consiste au mélange des intrants, le pesage manuel du pain et l'observation des dates d'expiration des intrants.

Pour les transformateurs de fruits et légumes et des grains et produits amylacés, des tests sensoriels sont faits (dégustation, observation des textures, saveurs, consistances...), des études des emballages et conditionnements ou des analyses et mises en observation en laboratoire.

37,5% des entreprises n'ont pas de référentiel pour suivre l'efficacité de la production et 12,5% des entreprises n'ont pas répondu à la question.

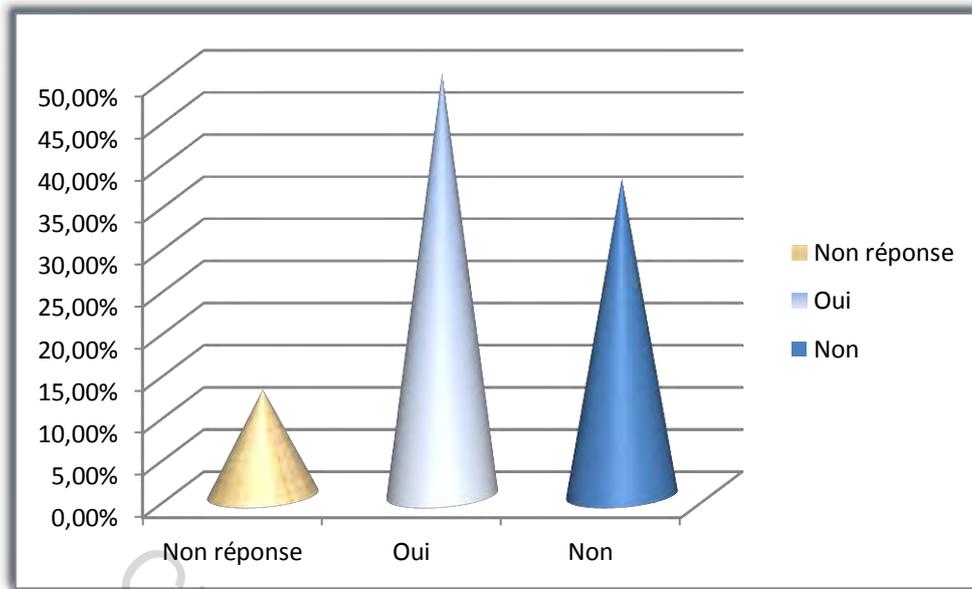


Figure 8 : Suivi de l'efficacité de la production (source : nous-mêmes)

Les opérations des processus de fabrication des entreprises transformatrices sont en général les suivantes : les opérations préliminaires (réception, lavage, triage, épluchage) ; les opérations de transformation et de conditionnement ; les opérations de contrôle et de mesure (contrôles physico-chimiques et sensoriels...)

Pour les entreprises évoluant dans le Travail des grains et Fabrication de produits amylacés, les principales difficultés lors de la production résident dans le lavage du mil qui contient souvent des résidus de petits cailloux difficiles à enlever.

La transformation des produits issus du mil tels que le couscous nécessite un séchage à l'air qui cause beaucoup de pertes en période d'hivernage ou lorsqu'il y a du vent ou de la poussière. Les principaux problèmes rencontrés sont : la détérioration par les insectes et les animaux nuisibles, le ralentissement du séchage par temps nuageux ou hivernal, le manque de protection contre la rosée (l'humidité) qui favorise la formation des moisissures, la grande superficie nécessaire pour étendre une couche mince du produit.

Pour les entreprises de la filière Boulangerie et Pâtisserie, les difficultés sont liées à la mesure des intrants et aux méthodes de fabrication. En fonction de la période (froid ou chaleur), la quantité des intrants pour le pain diminue ou augmente, et une erreur dans la mesure altère le produit fini.

Pour les entreprises transformatrices de fruits et légumes, le problème principal se situe au niveau du conditionnement et il existe un manque d'équipements pour le remplissage et la pasteurisation des produits.

- **Accès aux matières premières**

62,5% ont facilement accès aux matières premières. 12,5% jugent l'accès aux matières premières moyennement facile. 25% jugent que c'est difficile d'accéder aux matières premières.

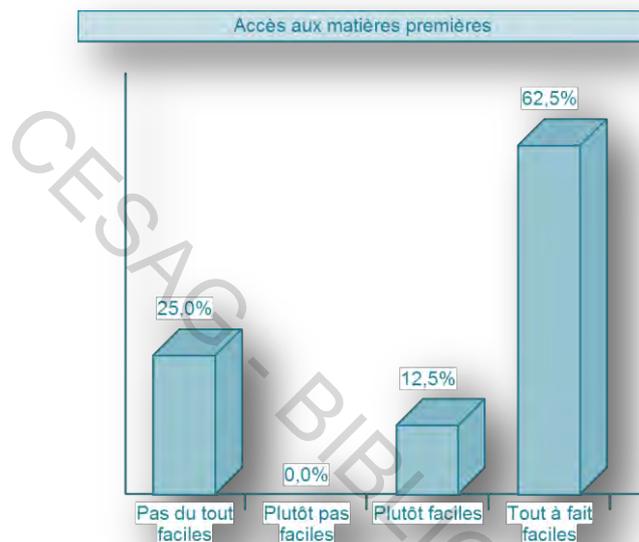


Figure 9 : Accès aux matières premières (source : nous-mêmes)

Celles qui ont un accès assez facile aux matières premières évoquent les relations de confiance avec leurs fournisseurs de longue date.

Les boulangeries font face parfois à une concurrence malhonnête chez les fournisseurs de farine de blé qui ont tendance à effectuer une baisse anormale du prix afin d'amasser le plus de clients.

Les transformateurs de grains et de produits amylicés maîtrisent leurs chaînes d'approvisionnement et ont des relations contractuelles avec des producteurs locaux qui leur fournissent les matières premières.

Quant aux difficultés liées à l'accès aux matières premières, en dehors des aspects spéculatifs et concurrentiels qui entourent l'achat des produits, c'est l'assurance dans la disponibilité des

productions, au gré de facteurs incontrôlables, qui demeure plus que préoccupante. Certaines matières premières sont saisonnières et ne peuvent être transformées que pendant une partie de l'année. Ces facteurs rendent les approvisionnements imprévisibles et entraînent une variation importante de la qualité et du coût des matières premières. Il en résulte que la planification en matière de finances et de production devient plus difficile. Les transformateurs doivent planifier convenablement la production pour éviter que des retards dans la transformation n'entraînent la dégradation des aliments.

La fluctuation du prix du blé au niveau mondial, la pénurie de carburant et des frais d'exploitation (eau et électricité) sont fortement corrélées au prix du pain. Ces facteurs posent problème pour les boulangers car le prix de la farine peut hausser, alors que le prix du pain fixé par l'Etat reste invariable en dépit de la hausse du prix des matières premières.

Pour les transformateurs de fruits et légumes et les entreprises qui travaillent dans la fabrication des produits amylacés, la demande en matières premières est toujours résorbée si elle est exprimée pendant les périodes de pleine production ou de cueillette. En dehors de ces périodes, l'approvisionnement devient problématique.

Les entreprises qui font le travail des grains et la fabrication de produits amylacés invoquent comme problèmes la qualité et la spéculation sur les matières premières comme le mil et le maïs, l'éloignement des zones de production, le coût de transport élevé.

Il y a aussi le problème lié à l'emballage, souvent assez cher pour les unités de transformation. L'emballage doit être adapté en considérant le coût, le conditionnement, le marketing, la réglementation et l'environnement et contribuer ainsi à la création de valeur ajoutée. Le manque de films plastiques, de pots, de bocaux, de bouteilles en verre, de cartons est une des contraintes les plus difficiles à gérer pour les PME enquêtées.

Pour des raisons de commercialisation, les chefs d'entreprises estiment qu'il est impératif d'avoir accès à des emballages attractifs et qui garantissent la qualité des produits pour concurrencer les grandes entreprises et les produits importés. Or, ils rencontrent des difficultés pour s'approvisionner, en termes de qualité, de disponibilité et de prix. Il se pose en effet un problème d'adéquation entre une offre en emballages existante, mais qui est relativement concentrée et traite de gros volumes, et une demande très atomisée qui recherche

de petites quantités et qui, de ce fait, intéresse peu l'offre locale ou internationale. Par ailleurs, le potentiel d'offre locale est souvent sous-estimé par les entrepreneurs et souvent mal connu.

- **Disponibilité d'équipements de production adéquats**

La plupart des entreprises assurent disposer d'un matériel de production adéquat qui convient à la fabrication des produits, moderne pour 75% et assez moderne pour 25%. La technique occupe une place croissante dans la fabrication des produits agroalimentaires, avec le renforcement continu de la réglementation. Les procédés sont ainsi de plus en plus industrialisés afin d'éviter les contrefaçons, d'accentuer les efforts de recherche et développement, de créer de la valeur ajoutée, d'accroître la crédibilité des PME, et de gagner ou consolider des partenariats.

Par ailleurs la contrainte majeure à laquelle font face les GIE est la difficulté à se doter des équipements adaptés et fiables et à optimiser la productivité de leur processus de production et la vétusté de leurs machines composées de moulins, broyeuses et décortiqueuses qui pour la plupart du temps sont amorties.

Pour les SARL, par contre il est fréquent de noter un changement ou une mise à niveau d'une machine de production. Les dépenses de renouvellement ou de réparation dans les SARL sont considérables et dépassent les deux (2) millions de francs CFA.

Ainsi il est à noter les écarts considérables qui existent entre les SARL et GIE dans les investissements visant à accroître les capacités de production, gage de croissance des entreprises. Cela s'explique par le fait que les SARL ont plus de moyens financiers parce qu'elles ont des parts de marché plus élevées et un capital de départ assez important.

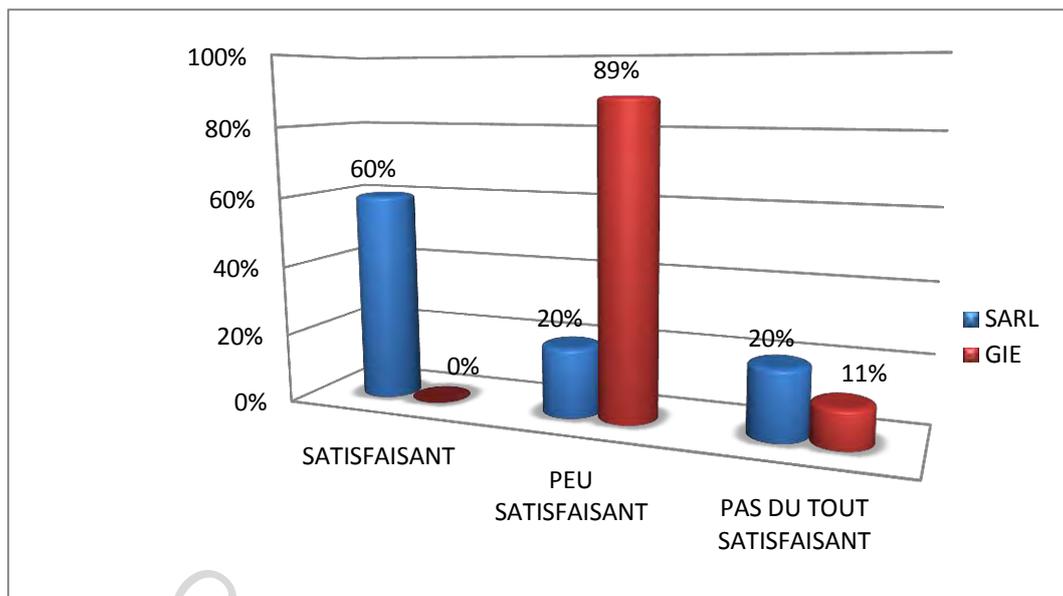


Figure 10 : Comparaison de l'état du matériel de production (nous-mêmes)

Le problème de la conservation des produits finis a été soulevé. Faute d'équipements, de moyens de stockage et d'emballage adéquat au conditionnement, les entreprises ont parfois des problèmes pour stocker des produits finis et satisfaire la demande.

Pour les PME évoluant dans le travail des grains et la fabrication de produits amylacés, les principales raisons d'investir dans de nouvelles machines sont dues au fait que les moteurs des machines ont tendance à vite brûler. Pour répondre aux normes des bailleurs de fonds et augmenter la capacité de production, il faut renouveler les machines. Pour la Boulangerie, pâtisserie, il faut investir dans un équipement innovant pour la pâtisserie. Pour la transformation des fruits et légumes, il faut une spécialisation des machines.

- **Capacité de production et pertes réalisées**

Pour les boulangeries, la capacité de production maximale est évaluée entre 2000 et 5000 baguettes par jour avec un taux de perte de 10%.

Pour les transformateurs de grains et produits amylacés, certains produisent 500 kilos à 1 tonne par jour avec un taux de perte moyen de 2%. D'autres n'évaluent pas leurs pertes.

Pour les transformateurs de fruits et légumes, près de 100 à 200 litres de jus, sirops ou conserves sont produits par jour. Les pertes sont non évaluées.

Les causes des pertes réalisées évoquées par les dirigeants sont la qualité des matières premières (la farine pour les boulangers), les problèmes de stockage de certains produits qui ont tendance à vite pourrir en période de chaleur, les délestages qui retardent la production, endommagent les outils de production et limitent considérablement leur marge de manœuvre., les pannes ou défaillance des machines. Les délais de livraison se trouvent être parfois non respectés à cause de ces facteurs.

- **Recours à la sous-traitance**

Seulement 25% des entreprises enquêtées ont recours à la sous-traitance et il s'agit particulièrement des boulangeries qui font appel à des livreurs externes payés par commissions pour les livraisons de pains dans les boutiques de quartiers ou d'externalisation des travaux de maintenance des machines et équipements.

- **Respect des règles de stockage**

75% disposent de règles pour la mise en stock. 12,5% ne respectent aucune règle de rangement des stocks. Et le reste n'a pas répondu à cette question.

Parmi les règles citées, les plus courantes sont la méthode FIFO (first in first out) ou la séparation des magasins de produits finis et de matières premières qui sont stockés dans des endroits distincts. Il existe des fiches de stock par article et tenues au fur et à mesure des entrées et sorties par le gestionnaire des stocks.

Pour une entreprise évoluant dans le travail des grains et la fabrication de produits amylacés et qui ne respecte aucune règle de stockage, les aménagements intérieurs de stockage des matières premières sont rudimentaires.

Pour certaines entreprises, un contrôle des matières stockées est fait en amont. L'acquisition des matières premières est examinée (quantité, qualité) à l'entrée. Les lots non conformes sont refoyés et font l'objet d'une réclamation. Pour d'autres, les matières premières ne sont soumises qu'à un contrôle quantitatif et un simple cachet est mis sur le bon de livraison.

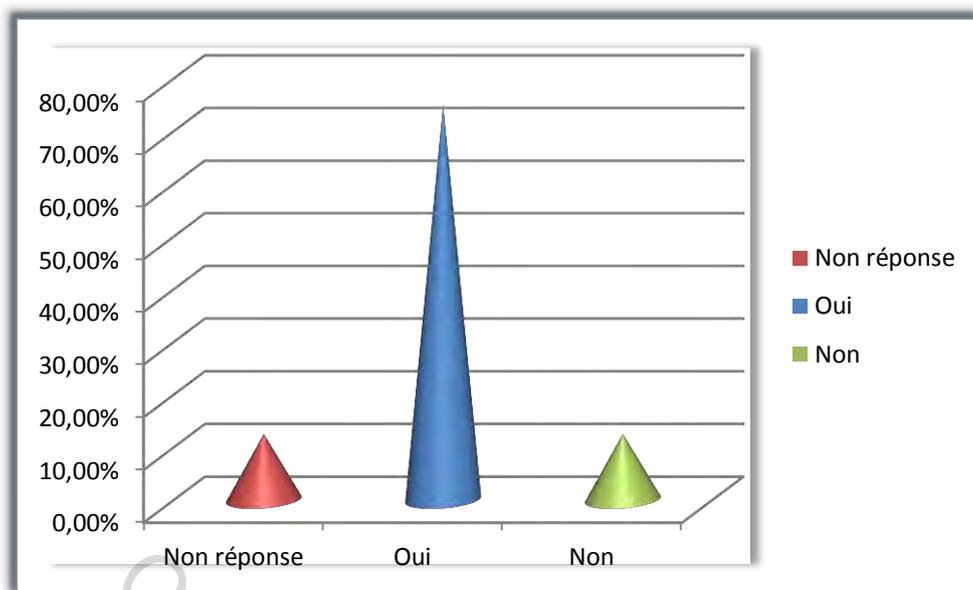


Figure 11 : Existence de règles de rangement des stocks (source : nous-mêmes)

- **Performance commerciale**

• **Connaissance du marché**

La plupart des entreprises interrogées n'ont pas une bonne connaissance de leur marché et n'arrivent pas à évaluer leur part de marché. Les pratiques de commercialisation sont souvent plus déterminées par le réseau de relations personnelles que par une approche rationnelle du marché.

Chez les entreprises enquêtées, il existe une étude de marché incomplète car les statistiques officielles nécessaires ne sont pas actualisées ou sont indisponibles et il existe une insuffisance d'informations à jour et fiables sur le marché national (production, consommation, importations) et sur leurs concurrents.

• **Prévision de vente et atteinte des objectifs commerciaux**

50% font des prévisions de vente et 75% fixent des objectifs à leurs commerciaux. Ces objectifs sont atteints en moyenne à 39%. Comme principale difficulté d'écouler leurs produits, les entreprises pointent du doigt la saturation du marché. Celles qui ne font pas de prévisions de vente expliquent que les livraisons sont faites en majorité sur demande.

Toutes les entreprises interrogées arrivent à faire face à la fluctuation de la demande à part une seule qui évoque le manque d'équipements lorsque la demande est supérieure à l'offre d'où l'incapacité de satisfaire la clientèle.

- **Evolution des ventes**

La part de la vente peut être mesurée à travers l'importance du chiffre d'affaires et son évolution. Les investigations menées sur le terrain montrent que les PME agroalimentaires ont des chiffres d'affaires annuels hors taxe compris entre 5 et 60 millions.

Le graphe ci-dessous montre l'évolution des ventes au cours des trois (3) dernières années :

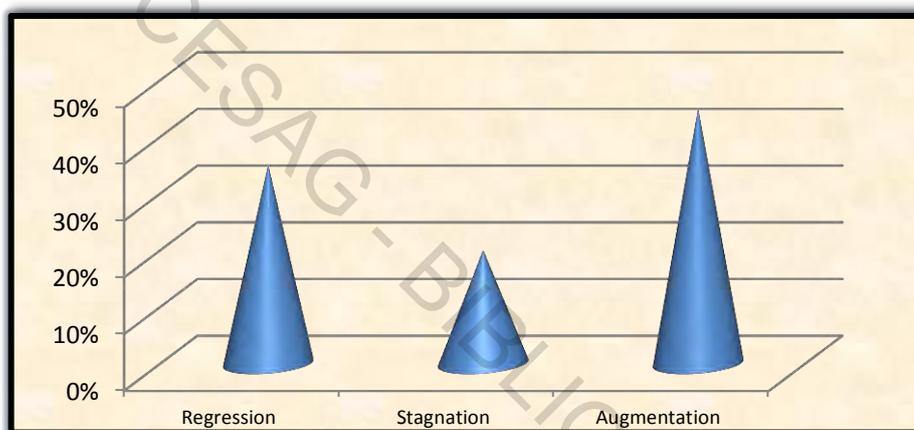


Figure 12 : Evolution des ventes (source : nous-mêmes)

Il ressort du graphique trois (3) catégories d'évolution des ventes : 30% des entreprises échantillonnées éprouvent beaucoup de difficultés à maintenir leurs parts de marché.

Ces entreprises avec des activités différentes souffrent des mêmes maux que sont le problème réel de la concurrence qui propose les même produits mais avec certaines caractéristiques différentes (l'emballage, le design...) beaucoup plus attirantes.

A cela s'ajoute le fait que ces entreprises n'ont pas les ressources humaines et matérielles pour écouler leurs produits vers les grandes surfaces. C'est dans ce cas que se trouvent les autres PME agroalimentaires dont l'évolution du chiffre d'affaires est en stagnation.

D'autres unités économiques (45% de l'échantillon) sont par contre plus dynamiques en ce sens qu'elles sont parvenues à élargir leurs parts de marchés. Cette importante progression est le résultat de l'importance de leur organisation interne, de leur investissement matériel,

humain et de leur plan de communication (publicités). Ces entreprises, telles que AGRO SAAFI, ARSA PRODUCTION, MARIA DISTRIBUTION, offrent aussi des produits très compétitifs qualitativement parce que disposant de techniques commerciales très efficaces. Ces unités économiques ravitaillent les boutiques de stations-services, les restaurants, les supérettes, les boutiquiers, les grandes surfaces... et couvrent presque toute la région de Dakar.

- **Etude des concurrents, clients et distributeurs**

La concurrence est rude car les transformateurs de produits locaux et les boulangeries fument et le plus souvent sont dans l'informel (marchés ambulants). Ces concurrents informels disposent souvent d'avantages car n'ayant pas de charges d'exploitation et étant plus proches des clients.

Il y a également les grandes industries qui disposent de gros équipement, plus de moyens financiers et qui peuvent réaliser des économies d'échelle. Malgré cette dure concurrence, un potentiel non négligeable reste à développer.

Ainsi, en dehors d'un effort consenti sur la qualité des produits offerts et la professionnalisation, des relations de confiance sont bâties avec la clientèle et des programmes de fidélisation mis en place (abonnements, réductions pour les grosses commandes...) afin de gagner et de fidéliser les clients.

62,5% des entreprises enquêtées ont une clientèle tout à fait fidèle et les modes de paiement garantissent 90% des règlements à 30 jours pour les commandes, 10% des paiements se font au comptant.

50% des entreprises procèdent très souvent à des innovations de leurs produits ou de leurs procédés de production. Les raisons évoquées sont un besoin d'amélioration continue, de diversification des produits et de recherche de qualité afin de dévier la concurrence et de répondre aux besoins exigeants de la clientèle aussi bien locale qu'internationale.

Toutefois, l'insuffisance de l'information concernant les différentes technologies, l'absence de soutien de la part des instituts de recherche et les coûts élevés qu'entraînent les changements sont des facteurs qui rendent difficiles l'innovation.

50% ont un réseau de distributeurs assez dense qui consistent pour certaines à une présence dans de nombreuses régions du pays et de la sous-région et dans les marchés extérieurs (Etats Unis d'Amérique, Europe...). Sur le marché national, la plupart de leurs produits sont écoulés dans les grandes, moyennes et petites surfaces, dans les restaurants, les boutiques, les supérettes, les boutiques de station d'essence, et sur les réseaux sociaux (e-commerce).

50% investissent dans la publicité. Il s'agit des entreprises évoluant dans le secteur de la transformation des fruits et légumes et du travail des grains et la fabrication de produits amylacés qui consacrent en moyenne 10% de leur chiffre d'affaires à la publicité ou à des actions promotionnelles. Ils investissent dans la confection de brochures, dépliants ou cartes d'affaires, dans la publicité audio-visuelle, dans la présence sur les réseaux sociaux (facebook), dans la participation à des foires, forums ou salons.

Il faut noter par ailleurs que l'attitude marketing est rarement offensive, peu ciblée vers la substitution d'importations ou vers l'exportation, sans politique systématique de promotion des produits. La publicité n'est pas d'une envergure importante parce que se limitant parfois à des affiches dans quelques ruelles, sur internet, des tee-shirts portant le nom des entreprises...

Les PME agroalimentaires rencontrent beaucoup de difficultés pour dégager des marges bénéficiaires. Ils peinent à proposer des prix inférieurs ou égaux à ceux des importateurs (compétitivité prix) : sur ce plan, elles sont confrontées aux problèmes des coûts de production qui sont très élevés. Les coûts de production élevés s'expliquent par leur incapacité à assurer une production de masse à cause de la faiblesse de leurs moyens de production en général et de leurs fonds de roulement en particulier. En outre, la qualité des produits pour certaines unités économiques (compétitivité qualité) pose beaucoup de soucis à cause des moyens de production obsolètes. C'est pourquoi d'ailleurs beaucoup d'entreprises n'ont pas l'autorisation de fabrication et de mise en vente communément appelée numéro FRA. De ce fait elles ne peuvent pas commercialiser leurs produits dans les marchés.

- **Performance financière**

• **Existence d'une comptabilité régulière**

100% des entreprises enquêtées utilisent une comptabilité régulière et produisent des documents comptables (Bilan, Etats financiers, Journal, Factures, Fiches entrées/sorties, etc.).

Cependant, la comptabilité est souvent réduite au minimum, sans calcul de coûts ni connaissance des marges.

La moitié des entreprises interrogées dispose d'un système de mesure de leur performance financière à travers des moyens comme la comptabilité générale, la comptabilité analytique, les logiciels de gestion comptable (SAARI, EXCEL), les plans d'action stratégiques, le contrôle de gestion, les plans de trésorerie et les tableaux de bord.

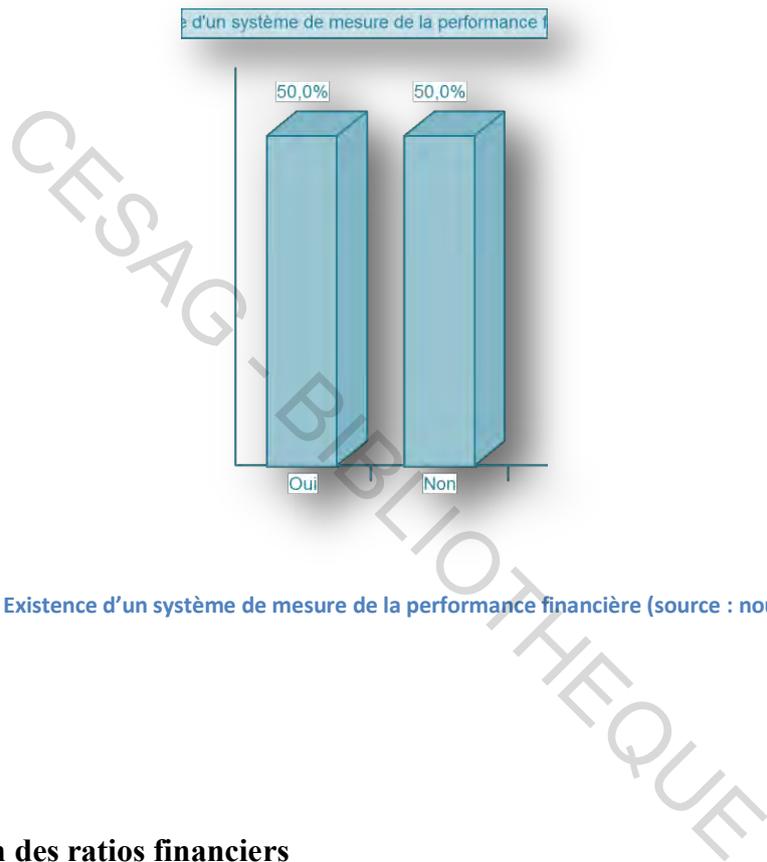


Figure 13 : Existence d'un système de mesure de la performance financière (source : nous-mêmes)

- **Evolution des ratios financiers**

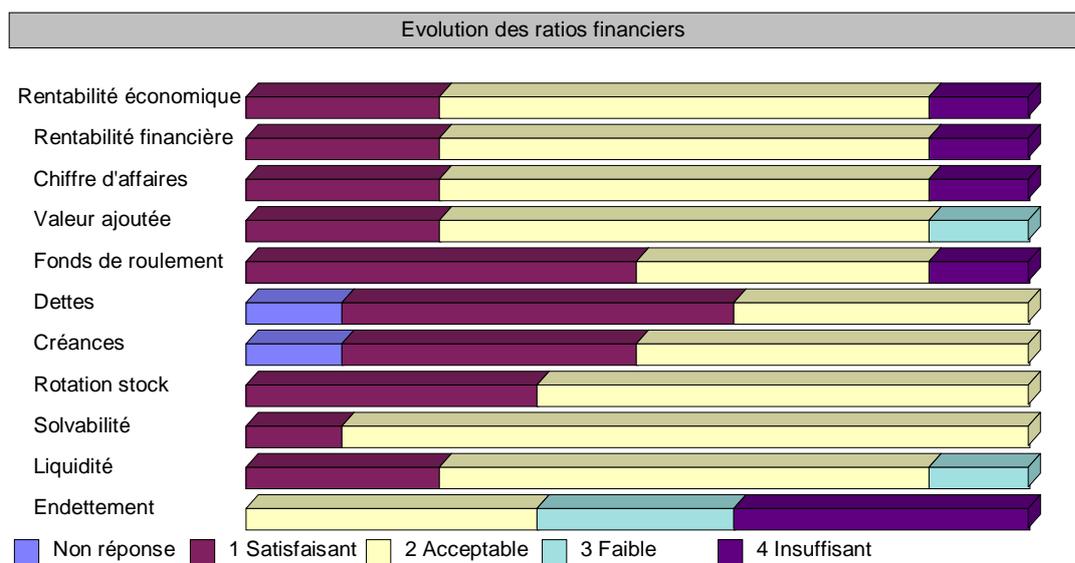


Figure 14 : Notation de l'évolution des ratios financiers (source : nous-mêmes)

Certaines entreprises évoquent la difficulté d'écouler leurs produits durant certaines périodes et la lourdeur des charges variables telles que le coût élevé de l'électricité, de l'eau, de l'emballage et autres matières premières. La difficulté de maîtriser leurs charges variables joue un effet négatif sur l'évolution de leurs chiffres d'affaires.

Elles souffrent également de problèmes de liquidité et de besoins en fonds de roulement à cause des délais de paiement des fournisseurs qui sont payés au comptant. Ainsi, les entreprises ont souvent recours aux crédits à court terme pour compenser leur manque de liquidité.

Le niveau de l'endettement est optimal car les PME interrogées ont financé la plupart de leurs actifs grâce à des fonds propres ou des subventions. Certaines PME ont parfois recours à des prêts pour financer leur exploitation à cause d'une mauvaise planification de leurs besoins en fonds de roulement qui deviennent de plus en plus élevés ou d'une mauvaise gestion de leur trésorerie.

62,5% des PME enquêtées ont tendance à réaliser une étude financière avant tout investissement important afin d'évaluer les retombées positives ou négatives. 37,5% ne réalisent pas d'étude financière avant d'investir dans des équipements.

- **Provenance des investissements**

50% de leurs investissements proviennent de fonds propres, 14,3% de subventions et 35,7% de fonds propres.

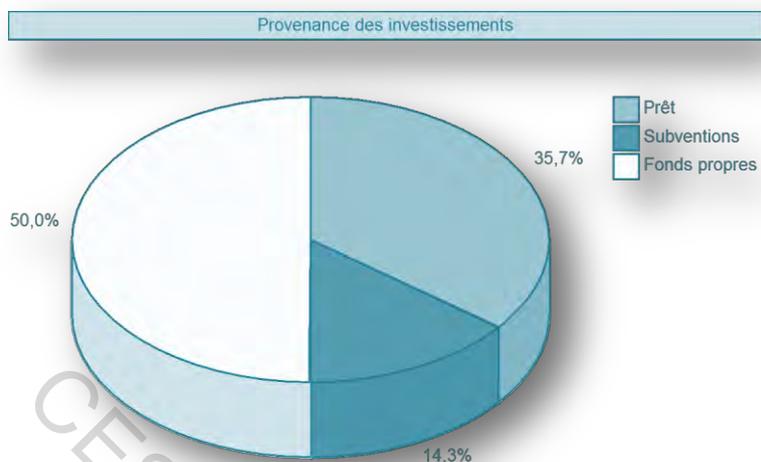


Figure 15 : Provenance des investissements (source : nous-mêmes)

- Performance écologique

- Problèmes environnementaux et mesures de sécurité et d'hygiène

Le degré de pollution est limité et les types de pollution rencontrés sont la pollution sonore et la pollution atmosphérique pour les boulangeries et celles qui transforment les grains et produits amylacés. La pollution est plus ou moins négative pour les PME transformatrices de fruits et légumes.

Ainsi, 75% affirment n'avoir rencontré aucun problèmes environnementaux à l'exception de 12,5% qui ont reçu des plaintes du voisinage à propos du bruit de leurs machines.

Les PME rencontrées consacrent une importance capitale sur la santé, le bien-être et la sécurité de leurs salariés, car soucieux d'obtenir des produits qui répondent aux normes de propreté et d'hygiène requises. Parmi les mesures de sécurité engagées, il y a : le recours à la maintenance (interne ou externe) pour vérifier les installations et prévoir ou corriger toute défaillance susceptible d'entraver la production et l'exploitation ; le port d'équipements adéquats lors de la production (blouses, masques, charlottes, gants, bavettes...) ; l'exigence d'un certificat médical et d'un certificat de visite contre visite aux salariés ; l'immatriculation

à la Caisse de Sécurité Sociale de tout salarié ; l'assurance d'une couverture maladie des salariés pour certaines entreprises...

Pour contrôler la pollution, certains moyens, équipements ou procédés sont utilisés tels que la maintenance des machines et des installations, des systèmes de filtration de l'eau, etc.

- **Gestion des déchets**

Les types de déchets produits par les entreprises sont des sons de céréales, des noyaux de fruits ou légumes, des balayures de farine, des épluchures de pomme de terre ou d'arachide, des retours de pain non vendus.

Tous les déchets sont entreposés de sorte qu'ils respectent l'environnement local. Les déchets solides sont évacués des locaux et enterrés ou transformés en fourrage ou compost. Les déchets liquides sont éliminés en prenant soin de ne pas polluer les cours d'eau.

Certains déchets, tels que le son, sont revendus et destinés à la consommation du bétail.

D'autres déchets comme les noyaux de fruits et légumes qui constituent des tonnes sont ramassés par les camions d'ordures ou rejetés dans les voiries.

- **Respect des exigences environnementales**

62,5% des enquêtées ne sont pas au courant des exigences environnementales qui s'appliquent à leurs activités. Le reste utilise des démarches environnementales telles que le HACCP (Hazard Analysis Control Critical Point) grâce à des formations en environnement ou à la participation à des réseaux ou associations prônant les concepts de développement durable et de responsabilité sociétale d'entreprise. Certaines sont engagées dans une démarche qualité avec des structures chargées de promouvoir les PME comme l'ADEPME.

- **Environnement des affaires**

- **Accès au marché**

A la question sur la difficulté d'accès au marché de leurs filières d'activité, 37,5% jugent qu'il est plutôt facile d'y accéder tandis que 12,5% soutiennent le contraire.

Il existe une insuffisance d'informations sur le marché et une difficulté de réaliser une bonne étude de marché car ne disposant pas des capacités requises en gestion et une concurrence de plus en plus accrue qui entraîne une difficulté de se positionner.

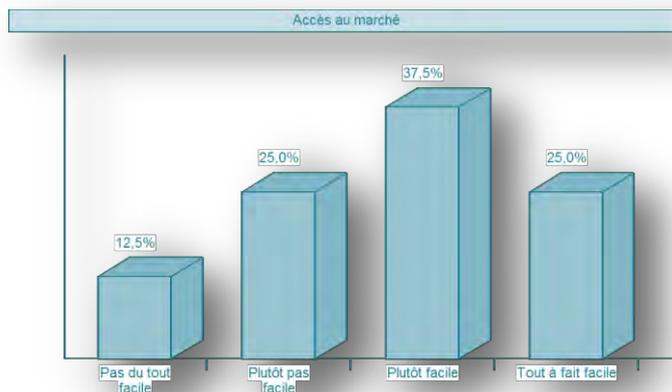


Figure 16 : Accès au marché (source : nous-mêmes)

Accès aux marchés publics

Quant à l'accès aux marchés publics, seules 25% ont déjà gagné une commande publique. Il résulte de l'enquête que les marchés publics ne sont pas bien connus par les PME au Sénégal. En effet, seules 45,6% des PME enquêtées déclarent connaître l'existence des marchés publics. La majorité des GIE méconnaissent les marchés publics.

Cette situation résulterait d'un manque de formation appropriée et de compétences managériales et techniques de plusieurs dirigeants de PME. Pour soumissionner à une commande publique, il faut disposer des moyens humains, matériels, techniques et financiers mais aussi maîtriser les règles qui régissent le fonctionnement des marchés publics (Code des marchés publics, Dossiers Types, Portail des marchés publics, espace d'information sur les appels d'offre...).

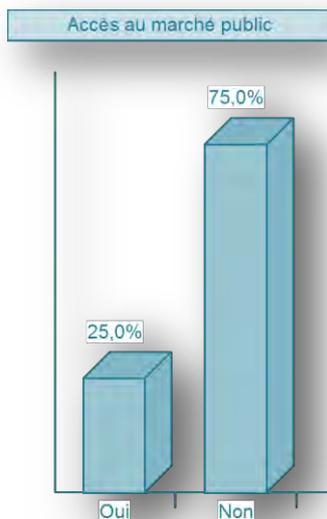


Figure 17 : Accès aux marchés publics (source : nous-mêmes)

- **Accès au financement**

Le financement demeure une préoccupation majeure pour les entreprises, quelle que soit leur taille, comme le montrent tous les travaux entrepris dans ce domaine. Cette présente étude confirme cette tendance comme le montre le graphique de perception de l'accès au financement suivant :

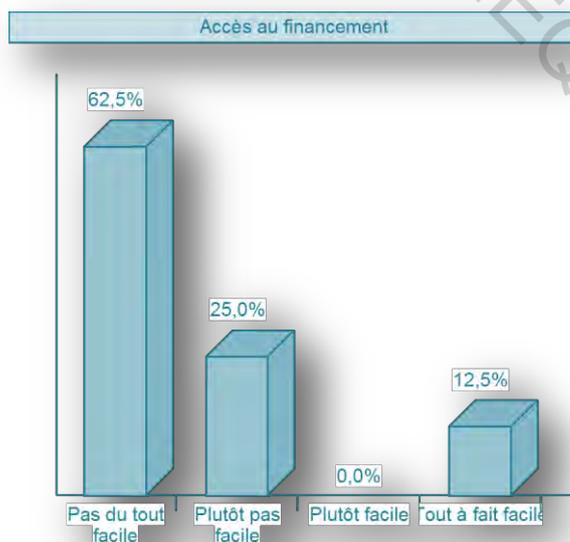


Figure 18 : Accès au financement (source : nous-mêmes)

Les PME agroalimentaires sénégalaises souffrent de problème d'accès au crédit. Elles sont en outre confrontées à des taux d'intérêt élevés, des offres dominées par les crédits courts termes peu adaptés à leurs besoins, des exigences de garanties importantes et une faiblesse de leurs fonds propres handicapant réellement leurs capacités à lever des ressources afin de faire face à leurs besoins d'investissements.

Il y a également la lourdeur des charges d'exploitation (électricité, matières premières) qui rend parfois difficile le remboursement des emprunts.

Les PME souffrent aussi d'un manque de crédibilité aux yeux des bailleurs de fonds, causé par l'absence d'outils comptables pour certaines et d'un marché réglementaire.

La problématique de l'accès au financement des PME peut être résumée en 4 points : défaut de garantie ; faible structuration des dossiers de demande de financement ; faiblesse des fonds propres ; conditions de financement (taux d'intérêt, apport) prohibitives.

Il faut noter que les secteurs les plus sensibles à ce problème restent la transformation des céréales locales, de fruits et légumes. En effet, 95% des entrepreneurs enquêtés affirment n'avoir jamais bénéficié d'un prêt bancaire. Ainsi le recours au marché financier pour le financement des activités des PME devient très marginal. En effet seuls 5% des entrepreneurs affirment avoir bénéficié d'un prêt bancaire au cours de ces trois (3) dernières années avec toutefois des taux d'intérêt très élevés (10 à 11%) et sont essentiellement des crédits à court terme destinés aux fonds de roulement.

Ces contraintes liées au financement réduisent de fait les capacités d'investissement des PME agroalimentaires pourtant gage de développement des unités économiques. Aujourd'hui ces unités économiques tournent au ralenti puisqu'elles ne parviennent pas à satisfaire leurs besoins en financement notamment en fonds de roulement.

- **Menace des produits importés**

Les transformateurs locaux sont menacés de faillite par la concurrence des aliments transformés importés qui sont produits à meilleur marché dans les économies d'échelle ou de subventions.

L'importation de produits manufacturés en provenance de pays particulièrement compétitifs (Chine, Turquie, Union Européenne) cause un réel handicap à la compétitivité des PME agroalimentaires sénégalaises. En effet, parmi les problèmes qui entravent l'écoulement des produits locaux soulevés par les entrepreneurs lors des interviews, figure au premier plan la présence sur le marché de produits à bon marché, fabriqués à des coûts hors de portée de la plupart des PME agroalimentaires locales.

Les producteurs locaux sont confrontés à la concurrence de chaînes d'approvisionnement structurées avec des fournisseurs étrangers bien organisés bénéficiant de relations commerciales solidement établies avec des distributeurs au Sénégal (chaîne de supermarchés CASINO, CITYDIA...) qui proposent des produits hautement élaborés. Souvent ces produits importés bénéficient en plus de la préférence des consommateurs qui leur attribuent une qualité supérieure.

Cette situation affecte la compétitivité des entreprises locales qui produisent à des coûts très élevés, ce qui ne leur permet pas de vendre à des prix compétitifs. En effet, l'emballage des produits transformés (surtout en céréales locales et fruits et légumes) reste le problème le plus saillant parmi les facteurs qui accentuent les coûts de production élevés. Ces emballages viennent souvent de l'extérieur et coûtent très chers par rapport au contenu.

Ce problème est surtout un obstacle majeur pour les unités économiques transformatrices de fruits et légumes qui peinent à trouver ces contenants dont l'importation en admission temporelle n'est pas admise par la douane sénégalaise qui est dans la dynamique de protéger l'industrie locale. Le code général des douanes ne prévoit pas de régimes de faveur pour les PME. Comme solution palliative à cet obstacle majeur, ce sont les fédérations telles que FP2A entre autres qui importent des bouteilles adaptées aux jus, sirops et confitures et qui les revendent seulement aux différentes PME qui sont membres de la dite fédération toutefois à des prix élevés.

Les firmes étrangères quant à elles, parviennent à vendre à des prix très compétitifs. L'avantage est qu'elles parviennent à produire à moindre coût en jouant sur la qualité du produit, sur les emballages qui peuvent leur coûter moins chers, sur leurs capacités de production qui restent incomparables à celles des PME locales.

Autant de facteurs font que le marché local de jus particulièrement est inondé par les produits importés et de provenances très diverses. Ces importations sont évaluées à 1,6 milliards de francs CFA avec comme principaux pays fournisseurs : l'Espagne (24%) ; la France (17%) ; le Liban (12%) ; le Danemark (10%) ; l'Afrique du Sud (5%) et entre autres la Chine (4%)¹.

Le secteur des céréales locales quant à lui, souffre des habitudes alimentaires sénégalaises qui favorisent les céréales importées même si ces dernières deviennent de plus en plus coûteuses. Depuis des années, le Sénégal importe l'essentiel du riz qu'il consomme (800.000 tonnes par an). Les multiples appels au "Consommer local" ou "Consommer sénégalais", lancés depuis vingt ans par les autorités, n'y ont rien changé.

Les importations de produits céréaliers représentaient déjà 172 milliards de francs CFA en 2006. Cette forte préférence des céréales importées s'explique par les méthodes rudimentaires avec des activités à 90% manuelles. Cela fait que les produits locaux (araw, thiacri, sankhal...) ne sont pas compétitifs qualitativement.

Ces importations ont des conséquences négatives sur le développement économique et social des PME agroalimentaires. En effet, ces dernières peinent non seulement à écouler leurs produits mais aussi à dégager une marge bénéficiaire qui leur permettrait de diversifier leur investissement qui est totalement matériel pour la plupart. Voilà pourquoi 87% des entrepreneurs interrogés considèrent cette concurrence qu'ils qualifient de déloyale ou de malhonnête comme un sérieux obstacle pour le développement de leurs affaires (cf. graphe suivant).

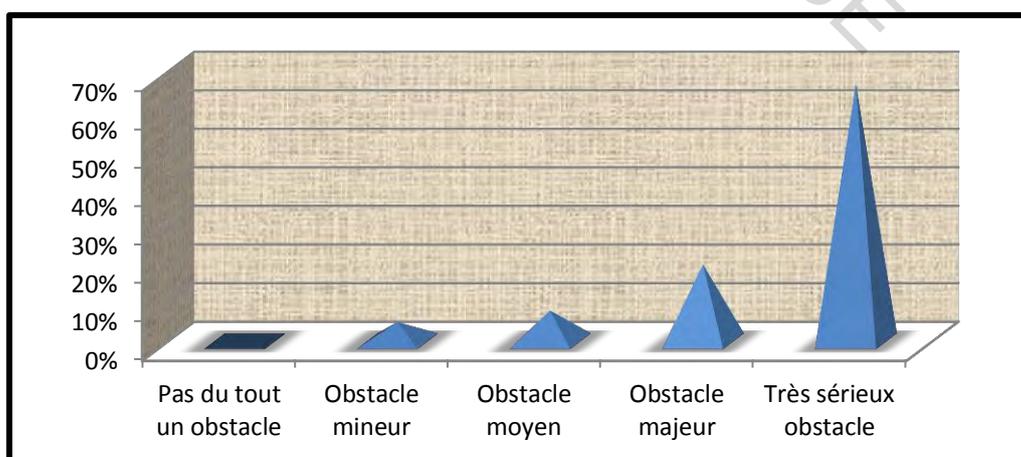


Figure 19 : Perception des importations par les PME (source : nous-mêmes)

¹ Le marché des boissons au Sénégal 2007, MINEFI - DGTPE

- **Accès au foncier**

L'accès au foncier particulièrement contraignant est dû à une forte inflation des prix du mètre carré. Les parcelles disponibles sont du domaine public et ne sont accessibles qu'au prix de longues et difficiles procédures administratives pouvant durer plusieurs années².

L'un des principaux effets de cette situation est qu'elle empêche l'installation de nouvelles entreprises et freine l'investissement. Selon l'APIX, en effet, il existait au troisième trimestre 2004, un portefeuille d'investissement de 25 milliards de francs CFA³, irréalisable en raison des difficultés d'accès à la terre. Ces difficultés d'accéder au foncier est plus problématique chez les PME agroalimentaires comme le montre le graphe suivant :

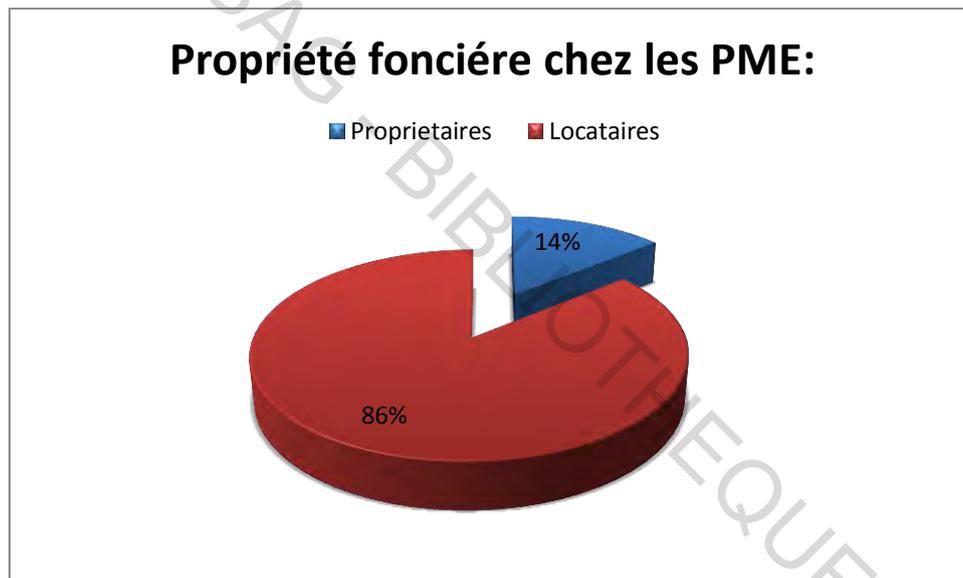


Figure 20 : Répartition de la propriété foncière chez les PME (sources : nous-mêmes)

A travers ce graphe, il ressort que 86% des entrepreneurs interrogés affirment avoir loué le lieu qui abrite leurs entreprises. Cette situation ne leur pose pas de difficultés particulières pour développer leurs activités. Ils sont en revanche très préoccupés par la spéculation immobilière et la très forte inflation qui affectent le marché de l'immobilier et accroissent, de manière difficilement soutenable, les charges fixes de leurs entreprises.

² Banque Mondiale. Rapport FIAS 2002 sur le Sénégal

³ Interview du Directeur général de l'APIX in Le Journal de l'Economie n° 334 du 19 septembre 2002. Page 6.

Ces facteurs justifient la perception des entrepreneurs interrogés sur les conséquences des difficultés liées à l'accès au foncier. En effet plus de 80% des chefs d'entreprises interrogés considèrent l'accès au foncier comme un très sérieux obstacle au développement de leurs entreprises même si cela n'est pas directement lié à leurs activités. (Cf. graphe ci-dessous)

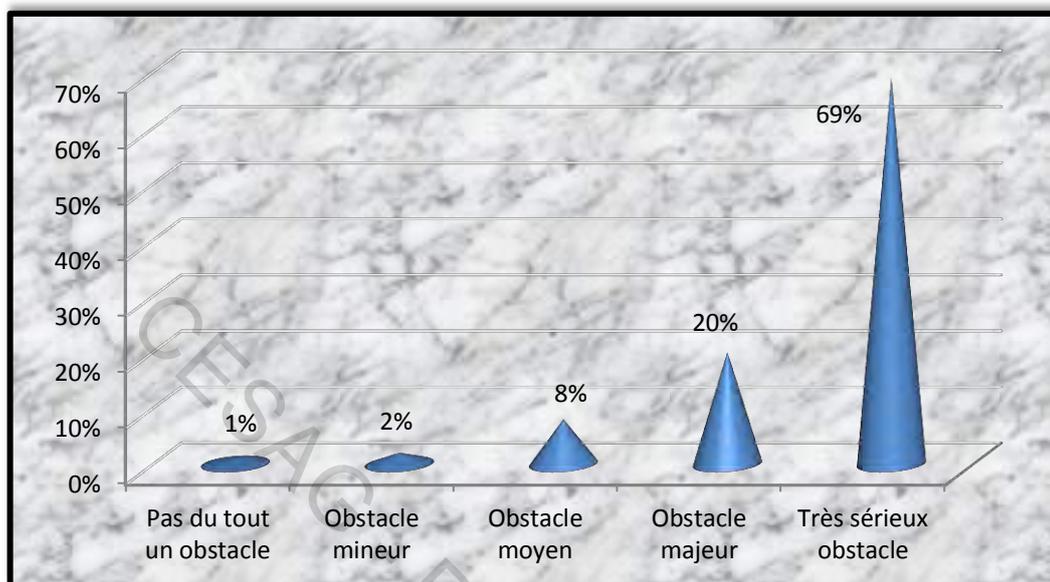


Figure 21 : Perception des PME sur l'accès au foncier (source : nous-mêmes)

- **Cadre fiscal et lourdeurs administratives**

La complexité du système déclaratif reste excessive même après l'introduction du régime du minimum de trésorerie (basé sur la tenue d'une simple comptabilité « dépenses recettes »).

La pression fiscale est jugée trop lourde à cause des « tracasseries » et aucune exonération n'est mise en place (contrairement aux grandes entreprises qui en bénéficient).

La mise en place de Centres de Gestion Agréés visait précisément à résoudre ces blocages. Seul le CGA de Dakar est opérationnel mais son efficacité est encore réduite. En dépit de cette mesure, 100 % des dirigeants interrogés considèrent en effet que la fiscalité constitue un obstacle majeur ou très sérieux pour le développement de leurs activités comme l'illustre le graphe qui suit :

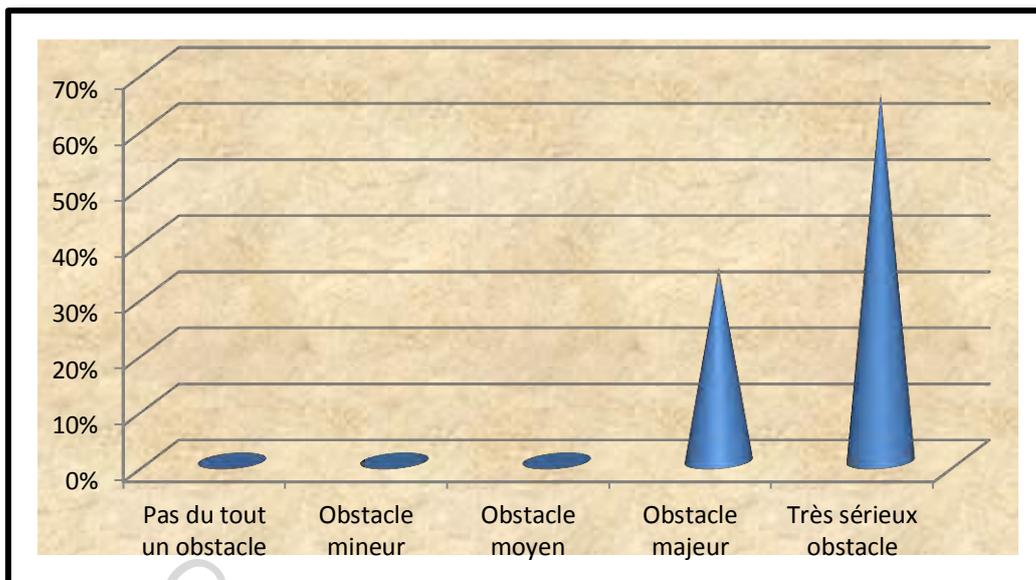


Figure 22 : Perception des PME sur la fiscalité (source : nous-mêmes)

Les formalités d'enregistrement, de licences, de permis souffrent des mêmes facteurs de complexité, de « tracasseries » et de lenteurs administratives. A cela s'ajoute un manque général d'information pertinente des entrepreneurs sur leur contexte administratif, qui les maintient à distance des procédures formelles.

Pourtant la mise en place d'un Guichet Unique à l'APIX (Agence Nationale Chargée de la Promotion de l'investissement et des Grands Travaux), a sensiblement simplifié les procédures d'enregistrement des PME, avec une fiche d'immatriculation unique et une réduction des délais de traitement qui sont passés de 4 mois à 48 heures.

- **Code du travail**

Les charges sociales et autres obligations vis à vis des travailleurs représentent un poids jugé parfois lourd par les entreprises. Cette législation n'a pas su s'étendre pour englober les conditions de travail qui prévalent dans les PME. Cette situation résulte de la vétusté du code de la Sécurité Sociale et de certaines conventions collectives, et de l'insuffisante prise en compte de toutes les formes de travail pratiquées dans l'économie réelle.

- **Structures de soutien et d'accompagnement de l'Etat**

Toutes les PME enquêtées dénoncent le manque de soutien gouvernemental qui demeure limité (absence de subventions, d'allocations de change, de politiques de garantie des prix,

d'accès aux experts-conseils des institutions gouvernementales) et une mauvaise coordination entre les institutions gouvernementales et les ONG.

Ainsi, la quasi-totalité des PME interrogées ont dénoncé le fait qu'elles n'aient reçu aucune aide ou soutien de l'Etat lors du démarrage de leurs activités, et qu'une absence d'offre de formations persiste.

Toutefois, des efforts sont consentis et des structures d'accompagnement ont été créées ces dernières années telles que l'APIX, l'ADEPME, la FP2A, l'ASEPEX, le COSEC, le PDMAS, PANALE, la FNBS, le CNES... Ces structures accompagnent les PME en leur facilitant les procédures de démarrage de leurs activités, les conditions d'accès aux matières premières telles que les emballages et aux équipements adéquats pour la production, en leur offrant des formations et séminaires, et en les assistant dans la participation de foires, forums, salons nationaux et internationaux par l'offre d'espaces pour la promotion et de billets.

Certaines PME adhèrent à des associations pour augmenter leur pouvoir économique et leur force de négociation. D'autres cherchent l'assistance technique et financière extérieure des agences de développement.

Selon les chefs d'entreprise interviewés, les améliorations possibles pour appuyer les petites et moyennes entreprises sont : faciliter les procédures administratives et l'accès au financement ; alléger la fiscalité ; supprimer la TVA appliquée chez les revendeurs ; structurer le secteur ; encadrer les PME (formations en gestion et management) ; accompagner les structures naissantes ; faciliter l'accès aux ressources (financières, matières premières, foncières) ; offrir des formations en business plan ; créer des structures de soutien aux boulangeries ; exonérer les taxes et impôts ; etc.

CHAPITRE VI. RECOMMANDATIONS

6.1 RECOMMANDATIONS D'ORDRE GENERAL

L'analyse des résultats de notre enquête a fait ressortir un certain nombre de problèmes rencontrés par les PME agroalimentaires au Sénégal. Ces problèmes trouvent leurs causes aussi bien au niveau interne des PME qu'au niveau externe c'est-à-dire dans l'environnement des affaires du Sénégal. De ce fait, nos recommandations iront d'abord à l'encontre des PME interrogées (niveau interne). Ensuite, elles seront adressées pour une amélioration de l'environnement des affaires de ces PME (niveau externe).

6.1.1 Au niveau interne

- **Nécessité de formaliser l'entreprise**

La structure du secteur des PME agroalimentaires est marquée par une absence de formalisation. Il existe plusieurs petites entreprises qui évoluent de façon informelle afin d'éviter les tracasseries administratives et fiscales, la lourdeur des taxes, impôts et des charges sociales. Il s'agira donc de mener des actions allant dans le sens d'amener ces entreprises à une formalisation complète.

- **Renforcer les capacités organisationnelles et managériales**

Les dirigeants des PME ont tendance à laisser en rade certains aspects comme l'efficacité du recrutement, l'évaluation du personnel, la fixation d'objectifs commerciaux pertinents, la mise en place d'une comptabilité régulière et la tenue de tableaux de bord...

Ainsi, pour pallier à cet aspect, les dirigeants des PME doivent s'investir dans un renforcement de leurs capacités managériales afin de développer leur performance, de faire évoluer leurs objectifs et de gagner en productivité.

- **Améliorer le système de production**

La production doit être maîtrisée d'amont en aval car c'est un processus majeur dont les défaillances sont directement perçues

par les clients. Il convient donc de s'assurer que toutes les conditions de maîtrise sont identifiées et respectées.

Ainsi, les dirigeants d'entreprise gagneraient à établir des relations de partenariat avec les fournisseurs, à maîtriser et optimiser les achats et les coûts de production, formaliser la documentation nécessaire, identifier et tracer les produits, surveiller et mesurer la qualité des produits, et investir dans des équipements modernes et adéquats.

Pour identifier les facteurs d'influence, la méthode des « 5M » matérialisée dans un diagramme d'Ishikawa (ou diagramme cause-effet) peut être appliquée.

L'approche 5M est un bon outil qui permet, en effet, de recenser de manière exhaustive tous les facteurs qui peuvent influencer la maîtrise d'un processus.

1/ Main-d'œuvre : il s'agit d'identifier le niveau de compétences nécessaires aux différents niveaux de la production.

2/ Méthodes : il s'agit de définir les méthodes nécessaires à la maîtrise des activités (de la planification au contrôle en passant par la réalisation). À ce stade, il faut s'interroger sur la nécessité de formaliser les méthodes.

3/ Matériel : il convient de mettre en œuvre et d'entretenir les installations, outils de production et équipements nécessaires à la maîtrise du processus.

4/ Matière : il faut ici identifier le niveau de qualité requis pour les éléments d'entrée, les matières, composants et fournitures mis en œuvre dans le processus.

5/ Milieu : il convient enfin de définir et de maîtriser l'environnement de travail (facteurs physiques) propice au bon déroulement des activités et à la conformité du produit.

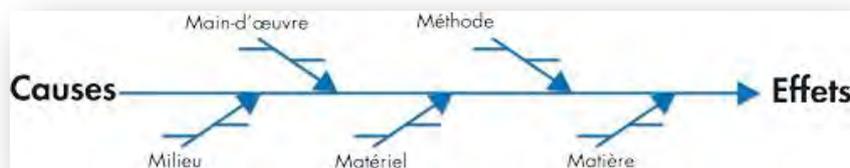


Figure 23 : Diagramme d'Ishikawa ou diagramme de cause-effet

- **Renforcer le système de mesure de la performance financière et commerciale**

Les dirigeants devraient se former en gestion financière ou recruter du personnel compétent et concevoir des outils de pilotage du budget, des coûts et des frais généraux.

Face aux besoins en fonds de roulement élevés et aux difficultés de trésorerie et de liquidité, il semble nécessaire pour les PME agroalimentaires, en manque de fonds propres suffisants, de recourir au financement. Pour cela, il est essentiel d'établir un plan de trésorerie prévisionnel pour négocier des solutions de financement, réduire les charges financières et choisir les placements les plus adaptés à la réalité de leur environnement.

La fixation d'objectifs commerciaux apparaît comme un élément clé pour atteindre la performance commerciale. Il serait alors pertinent pour les PME agroalimentaires d'élaborer un plan d'actions commerciales en établissant des tableaux de bord et des outils de suivi des clients et du rendement des commerciaux, de mesurer l'efficacité de la force de vente et de définir des canaux de distribution efficaces.

- **Répondre aux exigences des marchés**

Les PME agroalimentaires doivent miser sur la qualité de leurs produits afin de répondre aux conditions requises pour la commercialisation de produits alimentaires. Le respect des normes permettra non seulement de conquérir le marché local mais aussi d'intégrer le marché de l'exportation et surtout celui de l'Union européenne qui est le principal marché du Sénégal.

Les consommateurs sont de plus en plus exigeants en termes de qualité nutritionnelle des produits agroalimentaires. Aujourd'hui, dans le secteur alimentaire, la qualité est donc un élément essentiel de la stratégie des entreprises et un élément déterminant des choix des consommateurs. Ainsi, les dirigeants des PME agroalimentaires doivent s'informer au sujet des normes sanitaires établies par l'Association Sénégalaise de Normalisation et s'y conformer.

Pour fidéliser les clients existants et gagner les clients potentiels, il est impératif pour les PME d'investir dans des actions marketing efficaces et de publicité afin d'augmenter leur notoriété

et leur visibilité et d'augmenter l'attractivité des produits locaux agroalimentaires grâce à un emballage attrayant et de qualité.

- **Accroître l'innovation**

L'innovation est un levier essentiel de la compétitivité des entreprises agroalimentaires. Elle permet aux PME agroalimentaires de se différencier avec des produits et services à plus forte valeur ajoutée, de conquérir de nouveaux marchés, de toujours mieux répondre aux attentes et aspirations des consommateurs. Cette innovation est possible en apportant des améliorations sur les produits existants, par l'élargissement de gammes et le développement de nouvelles recettes ou l'adaptation de celles-ci pour tenir compte par exemple des nouvelles recommandations nutritionnelles (réduction de sel, matières grasses...), ou encore la déclinaison de formats de packagings. Exemple d'innovation : pour promouvoir la consommation des produits du terroir, il a été décidé d'incorporer dans la panification des céréales locales telles que le mil ou le maïs. Certaines structures proposent également des produits innovants tels que le bissap instantané ou infusé, la poudre de baobab, etc.

- **Pratiquer des actions environnementales encourageantes**

Les déchets issus de la transformation agroalimentaire sont caractérisés par le fait que la majorité soit recyclable. Ainsi, au lieu de les rejeter dans la nature et de favoriser la pollution, les entreprises transformatrices gagneraient à recycler une partie de ces déchets en les réutilisant ou en les revendant. Les PME ont tendance à percevoir les actions écologiques comme un coût. Cependant, pour les transformateurs de grains par exemple, la revente de sons pour la consommation du bétail est un facteur de revenu non négligeable. C'est le même cas chez les boulangeries qui revendent les pains non revendus et en tirent profit.

ARSA PRODUCTION s'inscrit dans la démarche « Cradle 2 Cradle », un concept d'éthique environnementale qui intègre, à tous les niveaux, une exigence écologique dont le principe est zéro pollution et 100 % réutilisé. En simplifiant, un produit fabriqué doit pouvoir, une fois recyclé, produire à nouveau le même produit, seul un ajout d'énergie renouvelable intervenant dans le cycle.

Aussi, pour une dirigeante d'entreprise, il serait pertinent de retraiter les noyaux de fruits ou légumes et en faire de la biomasse afin de remédier à la question de la difficulté d'accès à l'énergie. La biomasse est généralement acheminée dans des décharges où elle pourrit ou est

brûlée ; les deux transformations produisant du méthane, un gaz à effet de serre qui joue un rôle majeur dans le réchauffement climatique. Cependant, le méthane, s'il est exploité correctement, peut devenir une source d'énergie non négligeable.

6.1.2 Au niveau externe

- **Améliorer l'offre de formation aux Pme**

La formation est un gage essentiel de compétitivité et de pérennité pour toute entreprise. Il s'agira de renforcer la capacitation des dirigeants par l'offre de programme de mise à niveau et de formation en entrepreneuriat, en management, comptabilité et gestion pour contrer les problèmes d'organisation et de management. Une formation des dirigeants est obligatoire pour bouter cette contre-performance.

Relativement aux marchés publics, il est important de mettre l'accent sur la formation pour changer les mentalités et les comportements dans le cadre de la promotion de la transparence et des critères de concurrence. La formation est également nécessaire pour faire connaître le cadre réglementaire et permettre la maîtrise des règles du commerce international afin d'insérer le marché extérieur.

L'éducation qualifiante est un levier stratégique à mettre en œuvre pour les activités de transformation agroalimentaire à destination des populations insérées ou cherchant à s'insérer sur le marché du travail.

- **Faciliter l'accès au financement**

Bien que l'accès au financement soit un véritable problème pour les PME, c'est plus le coût du financement et l'adaptabilité des offres bancaires qui freinent son accessibilité.

Pour permettre un meilleur accès des PME aux sources de financement actuellement disponibles, il faudra donc alléger les taux bancaires, offrir des crédits adaptés à leurs besoins mais aussi une implication de plus en plus importante du secteur de la micro finance.

La mise en place de la Banque Nationale de Développement Économique pourrait être une solution majeure à cette contrainte.

- **Promouvoir la compétitivité des produits locaux sur le marché export**

Pour faciliter l'accès des PME agroalimentaires vers les marchés mondiaux, il faut saisir les opportunités du marché par le biais de négociations commerciales bilatérales, mieux promouvoir les normes du commerce international et le respect des normes de qualité internationale, et améliorer le soutien à apporter aux entreprises exportatrices.

Le code des douanes, contrairement au code des impôts, ne prévoit pas de régime particulier pour les PME. En effet, les régimes douaniers ne tiennent compte que de la nature des opérations et non aux personnes qui effectuent ces opérations. Il faut alors mettre en place un régime douanier spécifique et simplifier les formalités douanières.

- **Rendre accessibles les matières premières de qualité**

L'accessibilité des matières premières requiert le désenclavement et la déconcentration des zones de production afin d'élargir le tissu de production et de diversifier l'offre, l'amélioration de la transparence de la fixation des prix et des accords contractuels tout au long de la chaîne d'approvisionnement alimentaire, l'approvisionnement suffisant en matières premières à un prix compétitif.

Les entreprises agroalimentaires développent d'importants efforts en matière de conditionnement de leur produits afin d'améliorer l'attractivité des produits. Exemple : relookage des produits céréaliers conditionnés en micro-doses en PE ou PP pour l'emballage primaire, puis dans un étui carton pour l'exportation. On estime aujourd'hui que l'emballage représente 5 à 40 % du prix de revient des produits. En conséquence, il paraît indispensable de traiter en parallèle la PME agroalimentaire et la PME de fabrication d'emballages, mais aussi de faciliter la rencontre entre une offre en emballages, issue bien souvent d'entreprises industrielles, et une demande provenant d'entreprises de petite taille et moins structurées.

Pour ce faire, il est proposé la mise en place d'un appui durable et adapté à ces entreprises permettant la concertation, le dialogue entre l'offre de grande taille et la demande de petite taille et le regroupement de la demande.

- **Rendre effectif et cohérent le soutien de l'Etat et des ONG**

Le secteur des PME agroalimentaires souffre de la diversité des politiques de développement et leur caractère dispersé. En effet, la politique de l'Etat est mise en œuvre par plusieurs ministères et plusieurs institutions, sans une coordination qui nouerait une cohérence entre leurs activités respectives. La mise en place d'un instrument unique de gestion de la politique étatique en matière de développement des PME permettrait entre autres de gérer les différents projets et programmes dont la gestion est entre les mains des PTF et qui sont sans véritable cohérence.

Le renforcement et la décentralisation des structures d'aide et d'appui, avec la création du Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires (FONGIP), du Fonds Souverain des Investissements Stratégiques (FONSIS) et de la Banque Nationale de Développement Economique (BNDE) devrait contribuer à améliorer la situation des PME agroalimentaires.

- **Promouvoir l'innovation**

Force est de constater que les PME agroalimentaires sont sous-représentées dans les dispositifs de financement à la Recherche et Développement. Il faut simplifier l'accès au financement des programmes de recherche, soutenir le développement de nouvelles technologies alimentaires, consolider les moyens de recherche et d'innovation. Il est nécessaire de fournir une assistance technique aux PME et d'outiller des instituts comme l'ITA ou l'ISRA pour arriver vers la fabrication de produits innovants de qualité à grande échelle.

- **Renforcer le partenariat entre PME et Grandes entreprises**

L'instauration d'un dialogue entre grandes entreprises agroalimentaires et petites et moyennes entreprises agroalimentaires sur la sous-traitance et le transfert de savoir-faire est indispensable. Il faudrait que les grandes industries s'appuient sur les PME qui ont un savoir-faire bien avéré dans les secteurs spécifiques qui les concernent pour externaliser certaines de leurs activités.

Les échanges d'informations entre les PME, à travers la mise en place d'un cadre permanent de concertation et d'échange, sont jugés nécessaires. Cela leur permettra de se positionner non comme des structures concurrentes mais comme des institutions complémentaires et de

défendre leurs intérêts en constituant un groupe de pression et de plaider auprès des décideurs administratifs, législatifs et juridiques.

- **Offrir des infrastructures de qualité**

Les PME considèrent l'accès à ces facteurs de production comme un très sérieux obstacle au développement de leurs activités. Cette situation est accentuée par l'incapacité des unités économiques à se doter de groupes électrogènes pour pallier aux nombreuses coupures d'électricité quotidiennes.

Réduire le coût de l'énergie, rendre facile l'accès au foncier en aménageant des zones d'exploitation à fournir aux transformateurs et en construisant des édifices de conservation, désenclaver les pistes de production défaillantes de matières premières pour réduire les coûts de transport liés à l'approvisionnement constitueraient une solution palliative.

- **Lutter contre la fraude, réduire les importations et promouvoir le consommateur local**

Pour éviter la contrefaçon et les compétitions malhonnêtes, l'établissement d'un mécanisme de surveillance du marché en matière de contrefaçon et le renforcement du respect des droits de la propriété intellectuelle est indispensable.

L'élaboration de programmes éducatifs qui fassent prendre conscience de l'importance de la consommation de produits agroalimentaires locaux pour que la production locale puisse accroître sa part du marché national.

Les producteurs devront assurer une production de qualité comparable aux produits importés et pour assurer une mise en marché, le développement des produits d'exportation conduira à terme à atténuer les importations sénégalaises du fait que l'excédent de production destinée à la demande étrangère peut être réorienté sur le marché local pour substituer aux importations.

6.2 RECOMMANDATIONS D'ORDRE SPECIFIQUE

Recommandation Générale 1 : AU NIVEAU DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES	
Recommandations générales	Recommandations Spécifiques :
1. Formalisation des PME	1.1 Conscientiser les PME sur les avantages de formalisation
	1.2 Prendre des mesures sur le respect des échéances fiscales
2. Renforcement des capacités organisationnelles et managériales	2.1 Tenir une comptabilité régulière
	2.2 Recruter un personnel compétent en gestion financière
	2.3 Améliorer la gestion de l'entreprise
	2.4 Organiser des sessions de formation et de renforcement des capacités du personnel
	2.5 Établir un organigramme avec une décentralisation des différentes tâches de l'entreprise
3. Amélioration du système de production	3.1 Négocier des crédits d'investissement et d'équipement
	3.2 Se doter d'un matériel de production performant, moderne et adéquat
	3.3 Formaliser le système de production
	3.4 Construire des relations contractuelles de partenariat avec les fournisseurs
	3.5 Identifier, tracer, surveiller et mesurer la qualité des matières premières
	3.6 Etablir un système de contrôle qualité des produits finis
4. Renforcement du système de mesure de la performance financière et commerciale	4.1 Concevoir des outils de pilotage du budget

	4.2	Etablir un plan de trésorerie prévisionnel et recourir à des financements adaptés
	4.3	Fixer des objectifs commerciaux et concevoir des tableaux de bord et outils de suivi des rendements commerciaux
5. Réponse aux exigences des marchés	5.1	S'informer et se conformer aux normes établies par l'Agence Sénégalaise de Normalisation
	5.2	Investir dans des actions marketing efficaces et dans la publicité
	5.3	Améliorer l'emballage des produits
	5.4	Adopter une stratégie de différenciation
	5.5	Améliorer les produits existants
	5.6	Développer de nouvelles recettes
6. Pratique d'actions environnementales encourageantes	6.1	Trier les déchets
	6.2	Recycler les déchets
	6.3	Epurer les eaux sales
	6.4	Vérifier les installations

Tableau 1: Recommandation Générale 1 : au niveau des PME (source : nous-mêmes)

Recommandation Générale 2 : AU NIVEAU EXTERNE

Recommandations générales	Recommandations spécifiques	
1. Formalisation des PME	1.1	Conscientiser les PME sur les avantages de formalisation
	1.2	Prendre des mesures sur le respect des échéances fiscales
2. Renforcement des capacités organisationnelles et managériales	2.1	Tenir une comptabilité régulière
	2.2	Recruter un personnel compétent en gestion financière
	2.3	Amélioration de la gestion de l'entreprise
	2.4	Organiser des sessions de formation et de renforcement des capacités du personnel
	2.5	Établir un organigramme avec une décentralisation des différentes tâches de l'entreprise
3. Amélioration du système de production	3.1	Négocier des crédits d'investissement et d'équipement
	3.2	Se doter d'un matériel de production performant, moderne et adéquat
	3.3	Formaliser le système de production
	3.4	Construire des relations contractuelles de partenariat avec les fournisseurs
	3.5	Identifier, tracer, surveiller et mesurer la qualité des matières premières
	3.6	Etablir un système de contrôle qualité des produits finis
4. Renforcement du système de mesure de la performance financière et commerciale	4.1	Concevoir des outils de pilotage du budget
	4.2	Etablir un plan de trésorerie prévisionnel et recourir à des financements adaptés
	4.3	Fixer des objectifs commerciaux et concevoir des tableaux de bord et outils de suivi des

		rendements commerciaux
5. Réponse aux exigences des marchés	5.1	S'informer et se conformer aux normes établies par l'Agence Sénégalaise de Normalisation
	5.2	Investir dans des actions marketing efficaces et dans la publicité
	5.3	Améliorer l'emballage des produits
	5.4	Adopter une stratégie de différenciation
	5.5	Améliorer les produits existants
	5.6	Développer de nouvelles recettes
6. Pratique d'actions écologiques encourageantes	6.1	Trier les déchets
	6.2	Recycler les déchets
	6.3	Epurer les eaux sales
	6.4	Vérifier les installations

Tableau 2 : Recommandation Générale 2 : au niveau externe (source : nous-mêmes)

6.3 PLAN DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

Recommandations spécifiques	Actions	Acteurs
<ul style="list-style-type: none"> • Conscientiser les PME sur les avantages de formalisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Disposition d'un NINEA et d'un RC - Se déclarer aux services des impôts et domaines 	<ul style="list-style-type: none"> - CCIAD - APIX - DGID - PME
<ul style="list-style-type: none"> • Prendre des mesures sur le respect des échéances fiscales 	<ul style="list-style-type: none"> - Payer les impôts et taxes régulièrement 	<ul style="list-style-type: none"> - Service de recouvrement des Impôts et Domaines
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de capacité des dirigeants dans divers domaines allant du management au marketing en passant par l'approvisionnement et la production 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier tous les besoins en formation et les classer par ordre d'importance - Solliciter des consultants pour la formation - Participer à des séances de formation 	<ul style="list-style-type: none"> - ADEPME - ONFP - BIT - ONG - PME
<ul style="list-style-type: none"> • Formation des PME aux marchés publics 	<ul style="list-style-type: none"> - Séances de formation sur le Code des Marchés Publics - Créer un espace d'information pour les appels d'offre 	<ul style="list-style-type: none"> - ARMP - DCMP - APIX - PME
<ul style="list-style-type: none"> • Formation sur le cadre réglementaire et les normes du Commerce International 	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre conscience de l'intérêt d'une organisation efficace et des systèmes qualité (HACCP, ISO, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - ASN - CCIAD

	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser des séminaires de sensibilisation/formation des opérateurs de l'agroalimentaire sur les normes internationales 	<ul style="list-style-type: none"> - PME
<ul style="list-style-type: none"> • Formation qualifiante sur les techniques de transformation agroalimentaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Ouvrir un centre de formation aux métiers de l'alimentation - Professionnaliser les métiers de la transformation agroalimentaire 	<ul style="list-style-type: none"> - ISRA - ITA - Instituts de recherche et de formation
<ul style="list-style-type: none"> • Alléger les conditions de financement (taux d'intérêt et garanties) 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduire les taux d'intérêt - Diversifier l'offre aux PME - Offrir des crédits adaptés aux besoins des PME 	<ul style="list-style-type: none"> - Banques - IMF
<ul style="list-style-type: none"> • Rendre accessible les fonds de garantie 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire connaître l'existence des fonds de garantie aux transformateurs - 	<ul style="list-style-type: none"> - ADEPME - BNDE - FONGIP
<ul style="list-style-type: none"> • Alléger les procédures administratives, liées à la fiscalité 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un guichet fiscal unique 	<ul style="list-style-type: none"> - DGID
<ul style="list-style-type: none"> • Actualiser les statistiques sur le marché 	<ul style="list-style-type: none"> - Mener des enquêtes auprès des PME agroalimentaires 	<ul style="list-style-type: none"> - ANSD
<ul style="list-style-type: none"> • Respecter les normes du commerce international et les normes de qualité internationales 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser des séminaires de formation sur les normes du commerce international - Collaborer avec des organisations nationales, régionales et internationales, qui peuvent aider à atteindre ces objectifs - Respecter les prérequis en matière d'hygiène et d'étiquetage 	<ul style="list-style-type: none"> - Ministère du Commerce - CCIAD - ASN - PME

<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer le soutien apporté aux entreprises exportatrices 	<ul style="list-style-type: none"> - Fournir des places et stands gratuits lors des foires et salons internationaux sur l'agroalimentaire - Offrir le billet pour la participation aux foires internationales 	<ul style="list-style-type: none"> - ASEPEX - AAPEX - COSEC
<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un régime douanier spécifique 	<ul style="list-style-type: none"> - Simplifier les formalités douanières - Mettre en place un régime douanier incitatif pour les PME exportatrices 	<ul style="list-style-type: none"> - DGD - Ministère de l'Economie et des Finances - Ministère du Commerce
<ul style="list-style-type: none"> • Désenclaver les zones de production de matières premières 	<ul style="list-style-type: none"> - Déconcentrer les zones de production de matières premières - Construire des pistes de production 	<ul style="list-style-type: none"> - ONG - PTF
<ul style="list-style-type: none"> • Rendre accessibles les matières premières à prix abordable 	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la transparence sur la fixation des prix de matières premières - Négocier des contrats formels avec les producteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Ministère du Commerce - Ministère de l'Agriculture - PME
<ul style="list-style-type: none"> • Créer des partenariats entre les PME agroalimentaires et les PME de fabrication d'emballage 	<ul style="list-style-type: none"> - Créer une centrale d'achat pour bénéficier de conditions financières avantageuses - Améliorer l'adéquation produit-emballage - Réfléchir à des solutions pour réduire les coûts d'emballage ; par exemple produire des emballages standardisés, mais différenciés au niveau de 	<ul style="list-style-type: none"> - PME agroalimentaires - PME de fabrication d'emballage - ITA - Associations de PME

	l'impression et de l'étiquetage	agroalimentaires
<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un instrument unique de gestion de la politique de l'Etat en faveur des PME 	<ul style="list-style-type: none"> - Rassembler toutes les prérogatives en relation avec les PME dans un seul ancrage - Établir une coordination et une harmonisation dans les interventions des PTF - Mettre en place une cellule de suivi-évaluation des interventions 	<ul style="list-style-type: none"> - Etat - Ministère des PME - Ministère de l'Economie et des Finances - Ministère du Commerce - ONG - PTF
<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir le développement de nouvelles technologies alimentaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser des « prix de l'innovation alimentaire » - Promouvoir la recherche et développement 	<ul style="list-style-type: none"> - ITA - ISRA - FNRAA
<ul style="list-style-type: none"> • Créer un cadre de concertation et d'échange entre les PME agroalimentaires 	<ul style="list-style-type: none"> - S'inscrire dans les chambres de métier et adhérer aux organisations professionnelles - Créer un réseau des PME agroalimentaires 	<ul style="list-style-type: none"> - PME - Associations et réseaux de PME agroalimentaires
<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter l'accès à l'énergie 	<ul style="list-style-type: none"> - Subventionner le coût de l'énergie - Renouveler le dispositif de production et de distribution de la SENELEC 	<ul style="list-style-type: none"> - Ministère de l'Energie - SENELEC
<ul style="list-style-type: none"> • Prendre des mesures de soutien des PME pour l'acquisition et la construction de terrains 	<ul style="list-style-type: none"> - Prévoir dans les plans d'aménagement des villes des espaces réservés aux PME à des prix accessibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Etat - APROSI - Ministère de

	<ul style="list-style-type: none"> - Doter l'APROSI de moyens conséquents pour l'aménagement de zones industriels - Subventionner les MPEA pour leur construction - Aménager des zones d'exploitation et des édifices de conservation 	<p>l'Urbanisme et de l'Aménagement du Territoire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mairies
<ul style="list-style-type: none"> • Etablir un mécanisme de surveillance du marché en matière de contrefaçon 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le respect des droits de propriété intellectuelle - Faciliter le brevetage des produits agroalimentaires 	<ul style="list-style-type: none"> - OAPI - ASPIT - BSDA
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer des programmes éducatifs sur l'importance de la consommation des produits agroalimentaires locaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser des programmes personnalisés de mises aux normes, de certifications et de mise au point de produits valorisant les matières premières locales - Faire des publicités de sensibilisation sur la consommation locale 	<ul style="list-style-type: none"> - Etat - PME - Division de la Consommation et de la Sécurité des Consommateurs - Consommateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir la clarté de l'information sur les produits agroalimentaires locaux pour les consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser des foires sur les produits locaux - Faire des campagnes de sensibilisation sur les valeurs nutritionnelles des produits locaux - Respecter la réglementation en matière d'étiquetage 	<ul style="list-style-type: none"> - PME - Division de la Consommation et de la Sécurité des Consommateurs - CCIAD

Tableau 3 : Plan de mise en œuvre des recommandations (source : nous-mêmes)

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude, il importe de faire le point sur les grandes lignes qui la composent et de présenter brièvement les résultats auxquels elle a abouti.

Le choix de ce sujet a été motivé par le fait que le secteur agroalimentaire est très nettement le premier secteur pourvoyeur d'emplois de l'industrie sénégalaise. La branche professionnelle de l'agroalimentaire constitue un maillon essentiel dans la stratégie de développement économique du Sénégal. Elle joue un rôle socio-économique important et occupe une place de choix au sein des industries de transformation et ce tant au niveau de l'emploi, du chiffre d'affaire, de la valeur ajoutée et des investissements. Une enquête menée par le PNUD montre qu'il occupe près de la moitié des effectifs permanents employés par l'industrie et les deux tiers de la main d'œuvre saisonnière. Un classement en fonction du chiffre d'affaires ou de la valeur ajoutée confirme le poids considérable de l'agroalimentaire : elle réalise en effet 40% des performances de l'ensemble des industries.

En outre, dans toutes les économies, les petites et moyennes entreprises jouent un rôle capital. Au Sénégal, les petites et moyennes entreprises sont le moteur de l'activité commerciale et de la création d'emplois et forment en quelque sorte l'épine dorsale de l'économie du pays. Aujourd'hui, la moitié des emplois du secteur privé et plus de la moitié de la production de ce même secteur sont attribuables aux PME. En effet, les petites et moyennes entreprises agroalimentaires sont caractérisées par une forte présence de femmes et d'hommes qui s'activent dans la transformation des produits agricoles et constituent, par conséquent, un important vivier pour l'émergence de l'entrepreneuriat.

Par ailleurs, la survie et la prospérité des PME dépendent de la performance qu'elles réalisent donc ceci justifie de porter un intérêt à l'étude de ces entreprises puisqu'elles constituent une part importante de notre économie.

Ainsi, au cours de notre étude, nous avons essayé de vérifier ces trois hypothèses :

Hypothèse 1 : Les facteurs tels que le style managérial, la fidélisation de la clientèle, la réalisation d'un profit, la croissance du chiffre d'affaires, etc. rendent les entreprises agroalimentaires performantes.

Hypothèse 2 : Les indicateurs de performance (la rentabilité, la profitabilité, la capacité maximale de production...) des PME agroalimentaires sont généralement satisfaisants.

Hypothèse 3 : Les différents niveaux de performance (managériale, sociale, commerciale, financière, écologique...) sont suffisamment atteints au niveau des PME agroalimentaires au Sénégal.

Il a été démontré que la performance des PME est le résultat de nombreux facteurs endogènes et exogènes. En effet, d'un point de vue théorique, les leviers du développement de la performance sont connus, il suffit d'agir avec cohérence et pragmatisme sur les axes de stratégie, de finance, de marketing, commercial, productions, services, produits, sur l'organisation et son management qui sont des facteurs sur lesquels l'entreprise a la main. Seulement, ces facteurs ne suffisent pas car les PME évoluent dans un environnement qui doit contribuer à améliorer leur potentiel de croissance mais aussi chercher à créer un environnement favorable à leur développement.

Une enquête a été menée auprès de PME agroalimentaires sur leurs pratiques en matière de performance. Sur un échantillon final de 10 entreprises, nous testons alors les effets de leur gestion financière, commerciale, sociale, organisationnelle, productive et écologique ainsi que l'effet de l'environnement des affaires et du dispositif de soutien mis en place par l'Etat sur leur performance.

Toutefois, cette enquête montre que les PME agroalimentaires au Sénégal sont confrontées à d'énormes obstacles pour leur développement. Ces difficultés sont liées à une mauvaise gestion organisationnelle et financière, à une mauvaise prévision commerciale, à une absence d'équipements de production adéquats, à la faiblesse de leur innovation, à une accessibilité aux matières premières et à l'emballage difficile, à un manque de soutien des instances gouvernementales et à un environnement des affaires non incitatif.

Pour les difficultés liées à l'aspect organisationnel, les dirigeants des PME ont des lacunes en management et en leadership, ce qui constitue une entrave à une bonne organisation efficace. Les PME agroalimentaires sont souvent pauvres en ressources humaines possédant une formation technique qualifiante, et le faible niveau d'instruction des chefs d'entreprises, surtout au niveau des GIE, constitue parfois un obstacle.

De plus l'accès aux matières premières pose beaucoup de problèmes aux unités économiques et engendrent un ralentissement de leurs activités de production et une incapacité à évoluer dans un marché fortement concurrentiel.

S'agissant des difficultés notées dans le financement, il s'agit du financement des besoins de trésorerie des Pme. Cette situation s'explique notamment par l'importance des charges récurrentes à caractère cyclique auxquelles font face ces entreprises. S'y ajoute le décalage noté entre les délais de règlement des fournisseurs et ceux des clients. Au-delà de ces failles, les transformateurs ont peine à faire face aux conditions d'octroi de crédit des institutions financières notamment aux taux d'intérêt et garanties prohibitifs.

On remarque également que parmi les raisons liées aux échecs des PME, on retrouve inmanquablement comme cause majeure les faiblesses au plan de la gestion financière. Dans ce contexte, il devient essentiel de chercher à comprendre comment les PME peuvent améliorer leur chance de survie et/ou de croissance par l'utilisation d'outils de gestion plus étendus. En outre, comme il a été dans notre étude, le management par les chiffres ne suffit plus. La production et l'utilisation de données financières doivent s'enrichir de données de diverses natures, non financières, qualitatives, externes, prévisionnelles etc.

C'est pourquoi, nous nous sommes intéressés aux aspects sociaux et écologiques des PME. En effet, les ressources humaines manquent de formation technique et une bonne gestion des déchets rejetés est en rade.

Face à ces problèmes qui contrent la performance des PME agroalimentaires sénégalaises, nous avons élaboré un certain nombre de modalités d'amélioration des équipements productifs; de modernisation des chaînes de valeur; d'exploitation locale, régionale et internationale de la demande; de renforcement des capacités technologiques et d'innovation; de promotion des financements efficaces et innovants; de stimulation de la participation du secteur privé et de l'Etat, et enfin d'amélioration des infrastructures et de l'accès à l'énergie.

La population urbaine augmente rapidement et la nourrir impliquera de bénéficier de plus de produits agricoles de meilleure qualité. Les consommateurs urbains auront également de plus en plus besoin de produits agricoles transformés; la valorisation de la production des exploitants agricoles sera donc cruciale dans les années à venir. Cela offrira des perspectives lucratives, non seulement aux femmes et hommes qui travaillent la terre, mais également à

une vaste population de travailleurs ruraux, et plus particulièrement aux nouvelles générations.

L'importance revêtue par le secteur agroalimentaire dans la détermination du Plan Sénégal Emergent à maintenir et à stimuler un taux de croissance élevé, à créer plus d'emplois, à réduire de façon significative la pauvreté et à atteindre l'autosuffisance alimentaire n'est plus à démontrer. La compétitivité des produits locaux sur le marché mondial est un gage de régulation de la balance commerciale et les recettes perçues peuvent être réinsérées dans des infrastructures de qualité.

Dans une dynamique conquérante de marchés extérieurs, le moment est venu de faire de l'agriculture et des petites et moyennes entreprises agroalimentaires un catalyseur pour mettre fin à la pauvreté.

Les agriculteurs et les transformateurs du secteur doivent disposer de moyens pour agir, par le biais de bonnes politiques, d'investissements publics et privés accrus et de solides partenariats publics-privé.

Le développement de la performance des petites et moyennes entreprises agroalimentaires doivent figurer en tête du programme de développement économique du Sénégal.

C'est pourquoi, il est judicieux d'encourager les petites et moyennes entreprises agroalimentaires et d'appuyer leurs efforts pour aller vers l'atteinte durable de la performance. Pour réussir, l'engagement de respecter de « bonnes pratiques » doit être salué et l'accent mis sur le renforcement des mesures de protection et d'incitation des entreprises d'exportation.

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES ARTICLES ET RAPPORTS

- ANSD, Banques de Données Economiques et Financières version définitive 2011 et provisoire 2012
- ANSD (2013), Rapport de l'enquête nationale sur les Petites et Moyennes Entreprises
- Charte des PME du Sénégal
- Code des investissements du Sénégal
- Direction de l'Appui au Secteur Privé (2012), Dossier thématique n° 4, « L'industrie agroalimentaire du Sénégal, enjeux et défis majeurs »
- ENDA GRAF (ALPA 2004), Diagnostic des unités de transformation de produits alimentaires de la région de DAKAR
- Les facteurs de performance de l'entreprise, Actualité scientifique, Universités francophones
- Lettre de Politique sectorielle des PME du Sénégal (Octobre 2010)
- Loi d'orientation relative à la promotion et au développement des PME du Sénégal
- Peut-on définir la performance dans la Revue française de Comptabilité n° 269, par Annick Bourguignon
- Professeur Moustapha KASSE (2015), « Apport des PME dans le développement économique »
- Rapport du Projet d'Accès à l'information et au conseil pour les micros et petites entreprises agroalimentaires (2006), Etat des lieux de la filière lait et produits laitiers au Sénégal
- Rapport national sur la compétitivité du Sénégal RNCS (2011)
- SOW Ibrahima, (2006), Etat des lieux de la filière fruits et légumes au Sénégal

LISTE DES OUVRAGES

- BERTONECHE Marc, Le diagnostic financier - MBA Finance, Eyrolles 2010, page 13
- CALME I. et als, Introduction à la gestion, Paris, Dunod, 2003
- CAMUS P., Le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise, 3^{ème} édition, Paris, Editions d'organisation, 2000
- CAPRON et QUAIREL, Mythes et réalités de l'entreprise responsable, éditions Etude, 2004
- DRUCKER P., Management Tasks, Responsibilities, Practices, 1973
- FLIPO J.P., Le management des entreprises de service, Les éditions d'organisation, 1987, page 14
- FRANCHIN A., Les 5 tops et flops de la performance managériale
- KALIKA M., Le mémoire de master, Edition Dunod 2008
- KEISER A. M., Gestion financière, édition Eska, Paris, 1996, page 37
- LEFRANCQ S. et OGER B., Lire les états financiers, Presses universitaires de France 2009, page 139
- MARTORY B et CAPUL J.Y., Economie générale, édition Armand Collin 2005, page 1
- MEUNIER-ROCHER B., Le diagnostic financier, Eyrolles 2008
- MIKOL A., Comptabilité analytique et contrôle de gestion
- MUCCHIL J.L., Economie internationale, édition Dalloz 2005, page 39
- ROCHE D., Rédiger et soutenir un mémoire avec succès, Eyrolles 2007
- SADI N.E., Analyse financière d'entreprise : méthodes et outils d'analyse et de diagnostic en normes françaises et internationales IAS-IFRS, L'Harmattan 2009
- SAGHROUN J., A la recherche de la performance globale de l'entreprise in Comptabilité, Contrôle et Audit
- SAMBE O. et DIALLO M.I., Le Praticien : Système comptable OHADA (2003), page 36

LISTE DES SOURCES INTERNET

Agriculture et Agrobusiness, APIX

<http://investinsenegal.com/Agriculture-et-Agrobusiness.html>

Agroalimentaire : Qui est qui ? Qui fait quoi ? Et comment ? Par Oumar Fédior

<http://www.reussirbusiness.com/?p=3566>

Direction des PME

http://www.commerce.gouv.sn/article.php3?id_article=176

www.iflexsenegal.org

www.indicateurs-performance.fr

La production et la consommation locale des produits agroalimentaires face à la mondialisation : cas des produits vendus dans les supermarchés et alimentations de la ville de Goma

http://www.memoireonline.com/06/09/2190/m_La-production-et-la-consommation-locale-des-produits-agroalimentaires-face--la-mondialisation-Cas8.html

Le financement des PME au Sénégal

http://www.memoireonline.com/08/08/1506/m_le-financement-des-pme-au-senegal0.html

[Les indicateurs de performance de l'entreprise](http://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entreprise.html)

<http://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entreprise.html>

Management de l'innovation et la performance des entreprises agroalimentaires

http://www.memoireonline.com/07/09/2389/m_Management-de-linnovation-et-la-performance-des-entreprise-agroalimentaire0.html

Mesure de la performance, comment définir des indicateurs ? Par Raphael Granger

<http://www.manager-go.com/finance/indicateurs-de-performance.htm>

Qu'est-ce qu'un indicateur de performance ? Par Alain Fernandez

<http://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm>

www.webkpi.fr

LISTE DES MEMOIRES

- Mémoire Madiop FALL (2014), « Analyse des facteurs bloquant la compétitivité des micros et petites entreprises agroalimentaires de la région de Dakar »
- Mémoire Malick WADE (2013) « Analyse des effets socio-économiques de l'unité de transformation de fruits, légumes et céréales locales de Rufisque sur les femmes du GIE Takk Seer Liguéy»
- Mémoire Marème GUEYE (1994-1995), « Le financement des PME-PMI : cas du C.N.C.AS » FASEG, UCAD, sous la direction de M. Daouda NGOM
- Mémoire MOUGNENGUI Michel (2012) « Evaluation des incidences de la pression fiscale sur la performance économique et sociale des Micros et Petites Entreprises Agroalimentaires de la filaire des fruits et légumes dans la région de Dakar »
- Ludovic NGUESSAN (2007), « Etude sur les contraintes qui affectent l'environnement des affaires des MPME au Sénégal »

ANNEXES

Annexe 1 GUIDE D'ENTRETIEN SUR LA PERFORMANCE DES PME AGROALIMENTAIRES

ENQUETE SUR LA PERFORMANCE DES PME AGROALIMENTAIRES SENEGALAISES

Ce questionnaire a été établi en vue de juger la performance des PME sénégalaises évoluant dans le secteur de l'agroalimentaire.

IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

1. Nom de l'entreprise
2. Statut juridique
 - 1. SA
 - 2. SARL
 - 3. SUARL
 - 4. GIE
 - 5. Autre, précisez :
3. Localisation
4. Filière d'activité
 - 1. Travail des grains et produits amylacés
 - 2. Oléagineux
 - 3. Boulangerie pâtisserie et pâtes alimentaires
 - 4. Lait
 - 5. Transformation des fruits et légumes
 - 6. Boissons
 - 7. Autre, précisez :
5. Quels sont les documents de formalisation dont vous disposez ?
 - 1. NINEA
 - 2. Brevet
 - 3. Registre de commerce
 - 4. Répertoire

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

6. Historique de l'entreprise
7. Quelle est la mission (raison d'être) de l'entreprise ?
8. Objectifs de l'entreprise

PERFORMANCE MANAGERIALE

9. Quel est le style de leadership des dirigeants de l'entreprise ?
 - 1. Autocratique

- 2. Démocratique
- 3. Laisser-faire

10. Avez-vous une culture d'entreprise ?

- 1. Oui
- 2. Non

11. Si oui, est-elle acceptée par tous ?

- 1. Pas acceptée du tout
- 2. Plutôt pas acceptée
- 3. Plutôt acceptée
- 4. Tout à fait acceptée

12. Comment l'information circule-t-elle dans votre entreprise ?

13. Existe-t-il un organigramme définissant les dépendances hiérarchiques ?

- 1. Oui
- 2. Non

14. Est-il respecté ?

- 1. Oui
- 2. Non

15. Les missions et délégations des dirigeants et du personnel sont-elles définies ?

- 1. Oui
- 2. Non

16. Sont-elles respectées ?

- 1. Oui
- 2. Non

17. Existe-t-il un manuel des procédures ?

- 1. Oui
- 2. Non

18. Est-il respecté ?

- 1. Oui
- 2. Non

PERFORMANCE SOCIALE

19. Description de l'équipe dirigeante

20. Quel est le nombre d'employés permanents ?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

21. Quel est le nombre d'employés saisonniers ?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

22. Comment procédez-vous pour les recrutements ?

23. Les employés reçoivent-ils une formation avant d'être embauchés ?

- 1. Oui
- 2. Non

24. Combien de recrutement faites-vous par an ?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

25. Par quels moyens motivez-vous vos employés ?

26. Est-ce que votre personnel est évalué ?

1. Oui

2. Non

27. Quel est le nombre d'heures de travail par jour ?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

28. Combien de congés-maladies comptez-vous par mois ?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

29. Combien d'absences comptez-vous par mois ?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

30. Combien de démissions recevez-vous par an ?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

31. Comment gérez-vous les conflits entre les membres du personnel ?

32. Comment gérez-vous les conflits entre les membres du personnel et les dirigeants ?

33. Votre personnel fait-il partie d'un mouvement syndical ?

1. Oui

2. Non

34. Si oui, lequel ?

PERFORMANCE DES MOYENS DE PRODUCTION

35. Existe-t-il une organisation de la chaîne de production ?

1. Oui

2. Non

36. Les missions de chaque responsable sont-elles bien définies et respectées ?

1. Oui

2. Non

37. Si non, expliquez

38. Existe-t-il des procédures des processus de fabrication ?

1. Oui

2. Non

39. Sont-elles respectées ?

1. Oui

2. Non

40. Existe-t-il des éléments de référence pour suivre l'efficacité de la production ? (tableaux de bord, comptabilité analytiques, etc.)

1. Oui

2. Non

41. Quelles sont les étapes de la production où vous rencontrez des difficultés et pourquoi ?

42. Comment jugez-vous de la facilité d'accès aux matières premières?

- 1. Pas du tout facile
- 2. Plutôt pas facile
- 3. Cela dépend
- 4. Plutôt facile
- 5. Tout à fait facile

43. Pourquoi?

44. Quels sont vos fournisseurs? (nom, localisation, transport, délai de livraison, conditions d'achat, quantités minimales...)

45. Disposez-vous de machines adéquates pour la production ?

- 1. Oui
- 2. Non

46. Quel est l'état de vos outils de production ?

- 1. Modernes
- 2. Assez modernes
- 3. Obsolètes

47. Est-ce que vous investissez dans de nouvelles machines ?

- 1. Oui
- 2. Non

48. Si oui, en quelles années et pour quelles raisons?

49. Quelle est votre capacité de production maximale ?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

50. Quel est le taux de perte réalisé ?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

51. Qui assure les pertes ou défauts de fabrication ?

- 1. Vous
- 2. Le fournisseur
- 3. Le transporteur
- 4. Le client

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

52. Faites-vous de la sous-traitance ?

- 1. Oui
- 2. Non

53. Si oui, pour quels types de travaux ?

54. Faites-vous des tests de produits ?

- 1. Oui
- 2. Non

55. Si oui, lesquels ?

56. Si non, comment évaluez-vous la qualité de vos produits ?

57. Existe-t-il des règles de rangement des stocks ?
 1. Oui
 2. Non

58. Si oui, lesquelles ?

PERFORMANCE COMMERCIALE

59. Faites-vous des prévisions de vente ?
 1. Oui
 2. Non

60. Fixez-vous à vos commerciaux des objectifs de vente à atteindre ?
 1. Oui
 2. Non

61. A quel pourcentage sont-ils atteints ? Expliquez

62. Arrivez-vous à gérer la fluctuation de la demande ?
 1. Oui
 2. Non

63. Quel est le degré de fidélité de votre clientèle ?
 1. Pas du tout fidèles
 2. Plutôt pas fidèles
 3. Plutôt fidèles
 4. Tout à fait fidèles

64. Expliquez

65. Avez-vous des clients sur le marché de l'exportation ?
 1. Oui
 2. Non

66. Quelle est l'intensité de la concurrence ?
 1. Peu importante
 2. Assez importante
 3. Très importante

67. Expliquez

68. Quels sont vos concurrents principaux ?

69. Quels avantages ont-ils sur vous ?

70. Quels avantages avez-vous sur eux ?

71. Investissez-vous dans la publicité ?
 1. Oui
 2. Non

72. Quels moyens utilisez-vous pour faire connaître vos produits ?
 1. Brochures
 2. Cartes d'affaires
 3. Foires

- 4. Forums
- 5. Médias
- 6. Sponsorat
- 7. Affiches
- 8. Site internet
- 9. Réseaux sociaux
- 10. Bouche à oreille
- 11. Bons de réduction
- 12. Autres

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

73. Comment avez-vous défini vos prix ?

74. Quelle est la densité de votre réseau de distribution ?

- 1. Peu importante
- 2. Assez importante
- 3. Très importante

75. Décrivez votre réseau de distribution

76. Si vous faites des livraisons, arrivez-vous à respecter vos délais de livraison ?

- 1. Oui
- 2. Non

77. Si non, pourquoi ?

78. Si vous faites recours à des distributeurs, quelles sont les conditions qui vous lient ?

79. Recevez-vous souvent des réclamations de vos clients ?

- 1. Oui
- 2. Non

80. Pour quelles raisons ?

81. Quels sont les avantages liés à votre localisation ?

82. Arrivez-vous à évaluer votre part de marché actuelle ?

- 1. Oui
- 2. Non

83. Faites-vous de la veille technologique ?

- 1. Oui
- 2. Non

84. Produisez-vous des bilans périodiques des innovations introduites ?

- 1. Oui
- 2. Non

85. Quel est le degré d'innovations de vos produits ?

- 1. Sans importance
- 2. Peu important
- 3. Assez important
- 4. Très important

86. Pourquoi ?

87. Quel est le degré d'innovation de votre processus (ou de vos procédés) de production?
1. Sans importance
2. Peu important
3. Assez important
4. Très important

88. Quelles sont les difficultés liées à l'innovation ?

PERFORMANCE FINANCIERE

89. Tenez-vous une comptabilité régulière?
1. Oui
2. Non

90. Produisez-vous des documents comptables à la fin de votre exercice ?
1. Oui
2. Non

91. Si oui, lesquels ?

92. Existe-t-il un système de mesure de la performance financière de vos activités?
1. Oui
2. Non

93. Si oui, expliquez

94. Quels sont les outils financiers les plus utilisés au sein de votre organisation ?
1. Contrôle de gestion
2. Comptabilité générale
3. Comptabilité analytique
4. Plan de trésorerie
5. Tableau de bord
6. Logiciels de gestion comptable
7. Autres

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

95. Comment jugez-vous l'état de vos ratios financiers. Notez sur une base de 1 à 4.
1 = Satisfaisant 2 = Acceptable 3 = Faible 4 = Insuffisant

	1	2	3	4
Comment jugez-vous votre taux de rentabilité économique?				
Comment jugez-vous votre taux de rentabilité financière?				
Comment jugez-vous l'évolution de votre chiffre d'affaires?				
Comment jugez-vous l'évolution de la valeur ajoutée?				
Comment jugez-vous l'évolution de vos besoins en fonds de roulement?				
Comment jugez-vous les délais de règlement des dettes fournisseurs?				
Comment jugez-vous les délais d'encaissement des créances clients?				
Comment jugez-vous les délais de rotation de votre stock?				
Comment jugez-vous le niveau de votre solvabilité?				
Comment jugez-vous le niveau de votre liquidité?				
Comment jugez-vous le niveau de votre endettement?				

96. Procédez-vous à une étude financière avant tout investissement important ?
 1. Oui
 2. Non

97. Quelle est la provenance de vos investissements ?
 1. Prêt
 2. Subvention
 3. Fonds propres

PERFORMANCE ECOLOGIQUE

98. Pouvez-vous décrire les conséquences de vos activités sur l'environnement ?

99. Avez-vous eu un problème lié à l'environnement ces dernières années ?
 1. Oui
 2. Non

100. Si oui, expliquez

101. Etes-vous soumis à des contraintes extérieures : présence à proximité d'habitations, de zones naturelles, d'un captage d'eau potable... ?
 1. Oui
 2. Non

102. Votre entreprise applique-t-elle des mesures appropriées en matière de santé, de sécurité et de bien-être qui assurent une protection suffisante à vos salariés ?
 1. Oui
 2. Non

103. Faites-vous vérifier périodiquement vos installations (électriques, machines...) ?
 1. Oui
 2. Non

104. Etes-vous informé des exigences réglementaires en environnement qui peuvent s'appliquer à vos activités ?
 1. Oui
 2. Non

105. Si oui, comment ?

106. Avez-vous une reconnaissance qualité de vos produits ?
 1. Oui
 2. Non

107. Votre entreprise fait-elle partie d'un réseau/d'une association diffusant les principes/pratiques du Développement Durable ?
 1. Oui
 2. Non

108. Quels sont les produits susceptibles d'avoir un impact sur la santé lors de la fabrication ?

109. Quels moyens, équipements ou procédés sont utilisés pour contrôler la pollution ?

110. Quels sont les types de déchet, la quantité et la destination de chaque type ?

111. Avez-vous entendu parler des notions de développement durable et de responsabilité sociale et environnementale ?

- 1. Oui
- 2. Non

112. Faites-vous de la veille technologique ?

- 1. Oui
- 2. Non

113. Produisez-vous des bilans périodiques des innovations introduites ?

- 1. Oui
- 2. Non

114. Quel est le degré d'innovations de vos produits ?

- 1. Sans importance
- 2. Peu important
- 3. Assez important
- 4. Très important

115. Pourquoi ?

116. Quel est le degré d'innovation de votre processus (ou de vos procédés) de production ?

- 1. Sans importance
- 2. Peu important
- 3. Assez important
- 4. Très important

ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

117. Est-il facile d'accéder au marché de votre filière d'activité ?

- 1. Pas du tout facile
- 2. Plutôt pas facile
- 3. Cela dépend
- 4. Plutôt facile
- 5. Tout à fait facile

118. Pourquoi ?

119. Avez-vous déjà gagné un marché public ?

- 1. Oui
- 2. Non

120. Est-il facile d'avoir accès au financement ?

- 1. Pas du tout facile
- 2. Plutôt pas facile
- 3. Cela dépend
- 4. Plutôt facile
- 5. Tout à fait facile

121. Quelles sont les difficultés liées au financement ?

122. Quelles sont les mesures d'accompagnement que vous bénéficiez de l'Etat ?

123. Avez-vous accès à l'information sur votre filière d'activité ?

- 1. Oui

2. Non

124. Si oui, par quels moyens ?

125. Arrivez-vous à maîtriser les coûts liés à la transformation (eau, électricité, impôt, droits de douane, etc.) ?

1. Oui

2. Non

126. Si non, pourquoi ?

127. Quel est l'effet de la fluctuation du prix des matières premières sur votre activité ?

128. Faites-vous face à des compétitions malhonnêtes ?

1. Oui

2. Non

129. Arrivez-vous à vous défendre face aux produits importés ?

1. Oui

2. Non

130. Comment ?

131. Comment jugez-vous les procédures administratives ?

1. Pas d'obstacle

2. Obstacle mineur

3. Obstacle moyen

4. Obstacle majeur

5. Très sérieux obstacle

132. Pourquoi ?

133. Quels sont les services que vous avez reçus auprès des structures de soutien lors de la création de votre entreprise ?

134. Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées auprès des structures d'aide à la création d'entreprise ?

135. Selon vous, quelles sont les améliorations possibles pour appuyer les entreprises lors du démarrage de leurs activités ?

Le document de stratégie a été élaboré à partir des termes de références de la mission sous la supervision de la Direction des PME. L'approche, basée sur une démarche participative adoptée en vue d'un large partage et d'un enrichissement du projet de LPS/PME, se présente ainsi :

- Discussions des différentes étapes avec le sous-groupe PME des Partenaires Techniques et Financiers, le secteur privé et la société civile ;
- Tenue d'ateliers Thématiques et Interrégionaux ;
- Discussions et validation des différentes étapes par le Comité Technique supervisé par le Cabinet du Ministère en charge des PME.

Les ateliers thématiques interrégionaux ont réuni les autorités locales, les services déconcentrés, les collectivités locales, les organisations consulaires, les associations, les représentants du secteur privé, la société civile, ainsi que les représentants du secteur bancaire.

Le document de stratégie de la LPS/PME est articulé autour de quatre axes stratégiques validés par le Comité Technique :

- AXE STRATEGIQUE 1 : Amélioration de l'efficacité du dispositif d'appui aux PME ;
- AXE STRATEGIQUE 2 : Amélioration de l'environnement des affaires ;
- AXE STRATEGIQUE 3 : Promotion de l'accès pérenne des PME aux services non financiers adaptés ;
- AXE STRATEGIQUE 4 : Pérennisation de l'accès des PME aux financements.

La Proposition de prioriser la mise en œuvre des activités se présente en trois étapes :

- les actions de coordination et de liaison qui sont du ressort du Ministère en charge des PME ;
- les actions à même d'être réalisées à court terme (entre 1 et 3 ans) et devant impliquer les Partenaires Techniques et Financiers dans le cadre de leurs programmes ;
- les actions dont la réalisation nécessite un temps relativement long (entre 3 et 5 ans).

La mise en place d'un Comité Technique de Suivi (CTS) qui aura notamment pour mission le suivi des indicateurs de la LPS/PME, est un élément central de la stratégie de développement des PME. Au début, le CTS aura aussi la tâche de revoir les indicateurs proposés et de définir des échéances suivant la proposition de la mise en œuvre des activités. A l'effet du suivi des

indicateurs, le CTS devra intervenir dans le recensement des PME et mettre en place, avec des entités spécialisées telles que l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), un système d'information et de veille stratégique en partant des données existantes (enquêtes, bases de données, rapports, etc.)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

➤ **Résumé de la Charte des PME**

Elle a mis en exergue des principes généraux avec une définition de la PME et sa reconnaissance, des mesures d'aide et de soutien à travers des dispositions relatives aux financements, de l'accès aux marchés publics et à la promotion de la sous-traitance, des engagements des PME surtout en matière d'obligations légales et fiscales. En outre, il ressort de cette charte que : « les petites et moyennes entreprises constituent aujourd'hui la base du tissu économique sénégalais (80 à 90% des entreprises au Sénégal sont constituées par des PME) ou, comme dans de nombreux pays africains, elles sont non seulement la clé de la croissance, mais également un levier puissant du secteur privé dont l'impact en terme de développement n'est plus à démontrer. »⁴. De plus les pouvoirs publics sénégalais accordent beaucoup d'importance au développement de ces unités économiques compte tenu de leurs parts importantes dans la création de richesses et d'emplois. En effet les PME concentrent 30% des emplois, 25% du chiffre d'affaire et 20% de la valeur ajoutée. Cependant l'environnement économique des PME devient de plus en plus complexe pour leur compétitivité qui exige entre autres : une maîtrise de techniques nouvelles, l'accès à tous les facteurs de production pour une production de qualité, gage de toute pérennité. Cette complexité de l'environnement macroéconomique est plus manifeste dans les pays dits en voie d'émergence comme le Sénégal où elles sont confrontées à des difficultés qui ont essentiellement comme nom : l'accès au financement, une réglementation et des politiques institutionnelles peu connues et très peu efficaces parce que peu adaptées, la faiblesse des parts de marchés, etc.

➤ **Loi d'orientation relative au développement des PME**

Cette loi a pour objet de définir les petites et moyennes entreprises (PME), les mesures d'aide et de soutien à leur apporter, les avantages à leur concéder et les obligations qu'elles doivent respecter dans le cadre de leur reconnaissance.

Elle prévoit également des mesures d'aide et de soutien spécifiques aux jeunes entrepreneurs en vue de la création d'une PME.

⁴ Charte des PME Décembre 2003

Pour ce qui est des mesures d'aide et de soutien :

- L'Etat apporte l'appui nécessaire à la mise à niveau des PME, à l'aménagement des sites d'accueil qui leur sont réservés, en priorité, et la formation, notamment dans les secteurs qui constituent des créneaux porteurs
- L'Etat en relation avec les institutions bancaires et financières, facilite l'accès des PME au financement

A cela s'ajoutent les mesures d'allègement des difficultés financières et les dispositions d'ordre fiscal :

- La cellule de suivi peut être saisie par toute PME qui connaît des difficultés de paiement de la part de l'Etat ou de ses démembrements en vue de diligenter les procédures y afférentes.
- Selon des modalités et dans des conditions prévues fixées par le code général des impôts, les PME bénéficient des dispositions relatives à la régularisation fiscale.

En outre il y a des mesures d'aide et de soutien spécifiques allant dans le sens de :

- Favoriser la migration du secteur informel vers le secteur moderne
- Des prêts aux taux réduits sont accordés aux jeunes entrepreneurs qui ont des projets innovants.

Il ressort de cette loi toute l'importance que les pouvoirs publics accordent à la PME motivant la mise en place des quatre (4) axes stratégiques de la Lettre de Politique Sectorielle.

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iv
SOMMAIRE.....	vi
TABLEAUX ET FIGURES.....	vii
LISTE DES ANNEXES.....	viii
RESUME.....	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL.....	8
Chapitre I. REVUE DE LA LITTERATURE.....	8
1.1 Notion d’entreprise.....	8
1.2 Notion de PME.....	8
1.3 Définition de la performance.....	9
Chapitre II. FACTEURS DE PERFORMANCE D’UNE ENTREPRISE.....	12
2.1 La performance organisationnelle.....	12
2.2 La performance commerciale.....	13
2.3 La performance financière.....	15
2.4 La performance sociale.....	17
2.5 La performance des moyens de production.....	18
2.6 La performance écologique.....	18
2.7 Un environnement des affaires favorable.....	19
2.8 Synthèse des méthodes de mesure de la performance des PME.....	20
DEUXIEME PARTIE : CADRE DE L’ETUDE ET METHODOLOGIE.....	22
CHAPITRE III. PRESENTATION DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE AU SENEGAL.....	22
3.1 Panorama du secteur agroalimentaire sénégalais.....	22
3.1.1 La branche des fruits et légumes.....	22
3.1.2 La branche des grains et produits amylacés.....	23
3.1.3 La branche de la boulangerie-pâtisserie.....	23
3.2 Le marché de l’agroalimentaire.....	24
3.2.1 L’offre.....	24
3.2.2 La demande.....	25

3.3	Evolution du secteur agroalimentaire	25
CHAPITRE IV. METHODOLOGIE DE L'ETUDE		28
4.1	Le dispositif de recherche	28
4.2	Planification et réalisation de l'entretien	30
4.3	Exploitation et analyse.....	32
4.4	Difficultés et limites de l'enquête.....	33
TROISIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET DES RECOMMANDATIONS		35
CHAPITRE V. ANALYSE DE LA PERFORMANCE DES PME AGROALIMENTAIRES ENQUETEES ..		35
5.1	Présentation des entreprises enquêtées	35
5.2	Présentation et analyse des résultats de l'enquête	38
CHAPITRE VI. RECOMMANDATIONS		70
6.1	RECOMMANDATIONS D'ORDRE GENERAL.....	70
6.1.1	Au niveau interne	70
6.1.2	Au niveau externe.....	74
6.2	RECOMMANDATIONS D'ORDRE SPECIFIQUE.....	78
6.3	PLAN DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS	82
CONCLUSION GENERALE.....		87
BIBLIOGRAPHIE		91
ANNEXES		95
TABLE DES MATIERES		109