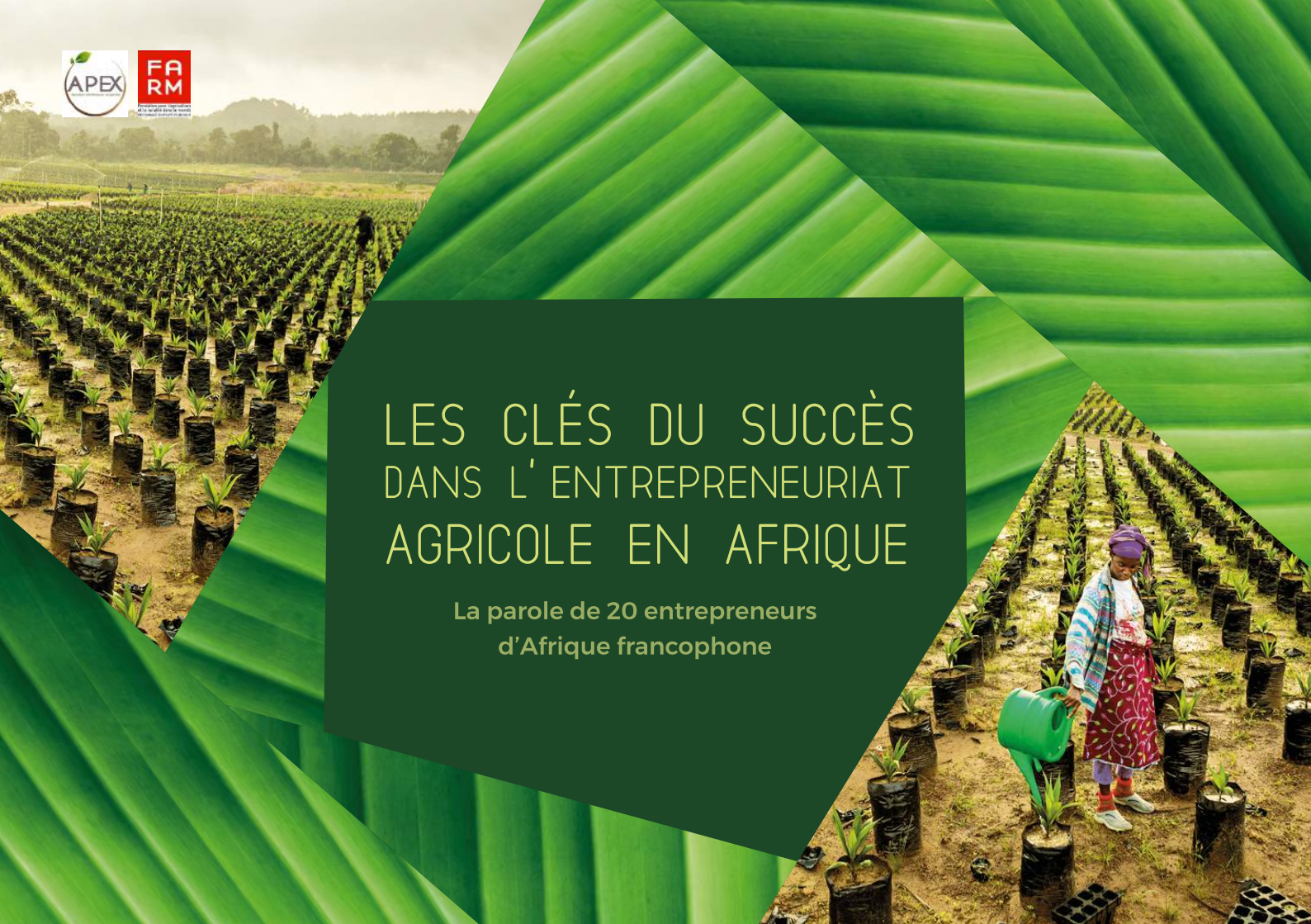




LES CLÉS DU SUCCÈS DANS L'ENTREPRENEURIAT AGRICOLE EN AFRIQUE

La parole de 20 entrepreneurs
d'Afrique francophone



PRÉFACE



Fort de notre mission de développement de filières agricoles performantes et compte tenu de l'enjeu vital que l'agriculture représente pour l'Afrique, nous avons donné la parole aux entrepreneurs africains qui sont les vrais acteurs de cet avenir agricole.

Loin des projets médiatisés ou menés sous la férule d'autres puissances mondiales, nous avons rencontré ceux qui ont choisi de travailler pour eux et pour leur pays.

Ce premier fascicule contient le témoignage de 20 d'entre eux. Ils nous ont partagé leurs parcours quelquefois chaotiques, leurs expériences réussies ou plus difficiles, leurs craintes pour l'avenir de leurs projets.

Ils sont les héros de ce quotidien agricole que tout pourrait détourner de leurs missions. Concurrence des importations à bas coûts, insuffisances des infrastructures, difficultés à

trouver du personnel qualifié, changements climatiques, difficultés financières, leur activité n'a rien de facile.

C'est pour cela qu'ils ont accepté de partager leurs expériences, leurs choix, leurs préoccupations afin d'être utiles à tous les autres acteurs qui s'interrogent sur la façon de conduire leurs propres projets agricoles.

La force de leur expérience, leur détermination, leur attachement à l'Afrique est une formidable source d'espérance.

Merci à chacun d'entre eux.

Marc DEBETS,
Président d'APEXAGRI et By.O Group

Régis FOURNIER,
Directeur d'APEXAGRI et Directeur
Maïsador Semences (MAS Seeds) et International

Jean-Christophe DEBAR,
Directeur de la Fondation FARM

SOMMAIRE

TABLE DES MATIÈRES

4	Préface
6	Sommaire
8	Préambule
10	Les cinq points à retenir
12	Les 20 initiatives agricoles et agroalimentaires sélectionnées
18	Les enseignements sur les initiatives agricoles et agroalimentaires en Afrique
18	1 • Pour quelles raisons initier ou reprendre une initiative ?
24	2 • Quelles sont les qualités nécessaires à la réussite de ces initiatives ?
28	3 • Quelles sont les principales contraintes qui pèsent sur ces initiatives ?
40	4 • Quels sont les facteurs de succès pour ces initiatives ?
46	5 • Quel est l'impact de ces activités sur les filières et les écosystèmes locaux ?
48	6 • Quels sont les débouchés et les marchés visés par ces initiatives ?
50	7 • Comment pérenniser les activités de ces initiatives ?
54	8 • Conseils d'entrepreneurs aux entrepreneurs
56	Remerciements
58	Méthodologie
60	Présentation d'APEXAGRI et de FARM
62	Les 20 fiches initiatives

APEXAGRI et la Fondation FARM (Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde) ont associé leurs connaissances complémentaires des filières agricoles et agroalimentaires africaines dans l'objectif de mettre en valeur les expériences d'entrepreneurs locaux. Ceux-ci ont, en effet, selon nous le pouvoir de faire changer le regard porté par la majorité des africains sur l'agriculture et de travailler à l'autonomie alimentaire, à la création d'emplois et de valeur et donc à la réduction de la pauvreté, du chômage, de la malnutrition... Nous avons la conviction que c'est en donnant de la visibilité aux porteurs de projets agricoles et agroalimentaires et en soutenant leurs initiatives que nous répondrons collectivement aux multiples enjeux du continent.

Les enseignements que nous développons dans l'étude que vous vous apprêtez à parcourir sont issus des réponses de vingt interlocuteurs, pour la plupart responsables des structures que nous avons sélectionnées. Nous vous partageons donc des conclusions factuelles, marqueuses d'expériences vécues et empreintes de leurs ressentis. Elles reflètent leurs déclarations, même si certaines réponses ont pu nous paraître et

vous paraîtrons peut-être, discutables. Cela donne, à nos yeux, à cette étude, l'avantage de correspondre à une vision à la fois terrain et réaliste, sans volonté de nous prévaloir de son exhaustivité.

Notre ambition première est, en effet, que cette publication serve de support concret au développement et au renforcement des initiatives agricoles et agroalimentaires en Afrique. Espérons que les projets présentés puissent inspirer l'ensemble des acteurs du secteur (actuels et futurs porteurs de projets, pouvoirs publics, organisations internationales, organismes de financement...) et que les facteurs de succès mis en exergue par les entrepreneurs soient largement favorisés à travers le continent.

Nous avons choisi un format sobre, rapide à parcourir. Vous pourrez, au choix, prendre connaissance de l'ensemble de l'étude en moins d'une heure ou simplement picorer les éléments qui attirent votre attention dans les fiches de présentation des 20 initiatives. Libre à vous et bonne lecture !



1

Forte volonté d'entreprendre

De ces entretiens ressort en premier lieu un enthousiasme incroyable et une **très forte volonté d'entreprendre** pour améliorer les conditions de vie locales, malgré un environnement souvent instable. **Nos interviewés ont tous fait le constat de leur responsabilité dans le développement de leur pays** et de l'impact de l'agriculture sur l'enracinement et les conditions de vies des populations, notamment en zone rurale.

2

Actions sans attendre d'interventions publiques

Le discours des entrepreneurs révèle une certaine ambivalence. D'un côté, ils souhaiteraient que des politiques favorables soient adoptées pour faciliter le développement de leurs activités, de l'autre, ils semblent désabusés et **n'attendent plus d'actions de la part des gouvernements et s'attachent plutôt à pallier leurs manquements**. Ils n'hésitent pas à investir des secteurs traditionnellement considérés comme relevant des pouvoirs publics, notamment au niveau des services rendus à la population (ramassage des ordures ménagères, formation des jeunes) ou du développement des infrastructures. Cette inertie publique devient alors une véritable opportunité économique.

3

Impact social fort mais non organisé

Chacune des initiatives agroalimentaires analysées, quelle que soit sa taille actuelle, a un **impact significatif sur son écosystème et fédère un nombre d'acteurs non négligeable**, de façon directe ou indirecte (les 20 initiatives présentées impactent positivement plus de 40 000 personnes). En revanche, sauf rares exceptions - encadrées par les gouvernements - **les filières sont peu structurées, ou, en tous les cas, très peu évoquées**. De deux choses l'une, soit elles sont peu organisées, soit le rayonnement des acteurs structurants est faible sur les entrepreneurs agricoles et agroalimentaires locaux de petite taille.

4

Besoins majeurs de financement

Sans surprise, les entrepreneurs mettent en parallèle le besoin crucial de financement avec un système de crédit frileux, même pour de faibles montants. En dehors des entrepreneurs disposant d'un patrimoine personnel suffisant, les aides financières et/ou techniques, même d'un montant peu élevé (inférieur à 10 000€), sont opportunes pour booster la création d'entreprises sur le continent. Lorsque les fondateurs d'entreprises ont l'occasion d'en bénéficier, les initiatives sont florissantes. **La mise en place de trophées/concours initiés par des structures locales parait une alternative facile à mettre en place pour démultiplier l'action des petits acteurs et amplifier les initiatives agricoles innovantes**. L'Afrique a incontestablement de grandes potentialités, mais un fort besoin de soutien pour intégrer des activités de transformation et ainsi accroître la valeur produite.

5

Importance de l'amélioration continue

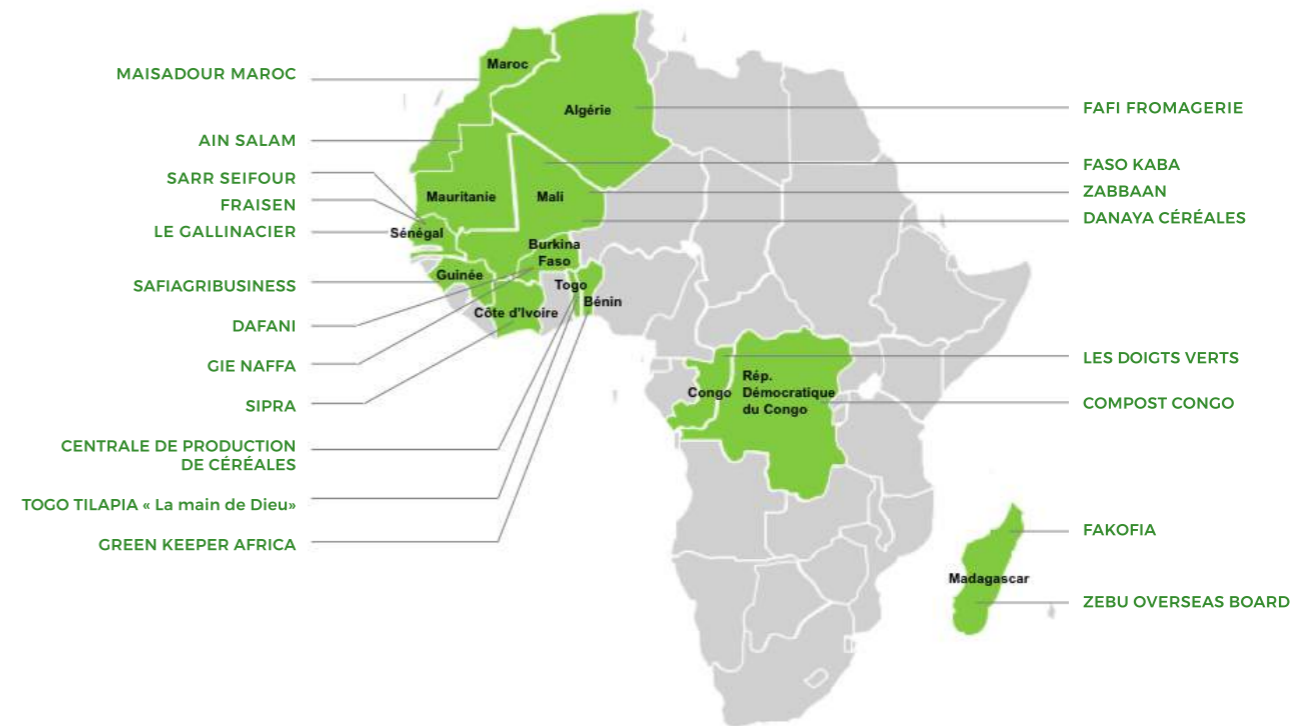
Une fois l'activité cœur stabilisée, les entrepreneurs se consacrent à l'amélioration progressive de la gestion, des process ou encore de l'outillage de leurs structures. Il semble que la réponse aux divers défis d'Afrique sera apportée par le développement d'**initiatives locales optimisées sans discontinuer plutôt que par un bouleversement total des savoir-faire et de grands programmes de recherche & développement**. Ces mises au point permettent d'adapter progressivement les pratiques agricoles traditionnelles, de travailler dans de meilleures conditions et de produire davantage.



LES 20 INITIATIVES AGRIcoles ET AGROALIMENTAIRES EN AFRIQUE

Les 20 organisations que vous allez découvrir forment un panel équilibré, entre très petites initiatives à faible chiffre d'affaires et plus grandes entreprises à portée internationale. Elles sont réparties dans 13 pays africains francophones et positionnées sur 10 filières agricoles et agroalimentaires différentes.

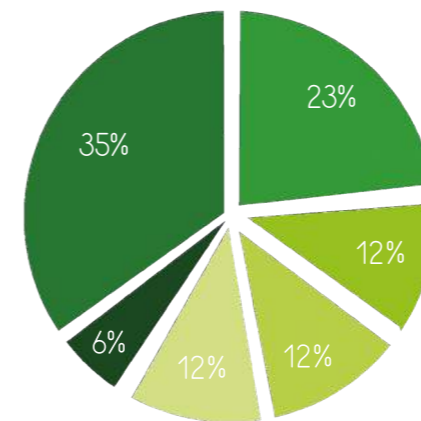
Pour plus de détails, merci de vous référer au chapitre « Méthodologie » et au tableau page 60.



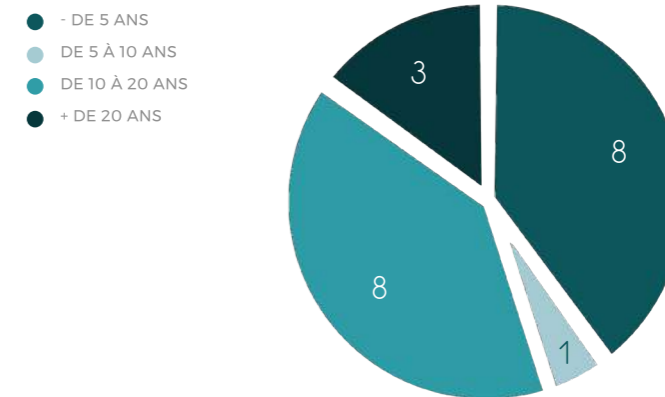
PRÉSENTATION DES 20 ORGANISATIONS ET POSITIONNEMENT SUR LES CHAÎNES DE VALEURS



Répartition des initiatives par chiffre d'affaires



Répartition des initiatives par ancienneté de création





DAFANI



BURKINA FASO
Orodara

Personne interviewée : Boubakar Diakité

Age : 47 ans

Responsabilité : Directeur d'exploitation

Parcours : DEA en agroalimentaire

A l'origine, Dafani était une petite unité de production de purée de mangue vendue à l'export, financée sur fonds propres par un groupe d'amis. L'entreprise échappe à la liquidation judiciaire en 2011 et réoriente son activité vers la production de jus de fruits à destination du marché local. Dans l'objectif ambitieux de tripler son chiffre d'affaires d'ici 2022, de nouvelles lignes de production vont prochainement être installées.

Janvier 2008 Création	2009 Arrêt de l'activité	2010 Restructuration	2012 Reprise de l'activité
--------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------------------------

ACTIVITÉ Transformation de produits tropicaux (majoritairement la mangue) pour la production de jus et purées

CHIFFRES 2017

- 10-15 Millions € CA
- 156 employés permanents / 350 employés temporaires
- 430 producteurs de mangue fédérés
- 11 Millions d'unités (boissons) et 24 000T de purée de fruit

MARCHÉS Local et sous-région grâce à un réseau de distributeurs agréés Dafani International (France).

FACTEURS DE SUCCÈS

- Accès à la matière première
- Qualité du produit et du packaging
- Connaissances techniques

FACTEURS LIMITANTS

- Fidélisation de la main d'œuvre
- Accès aux marchés

MÉMO PAYS

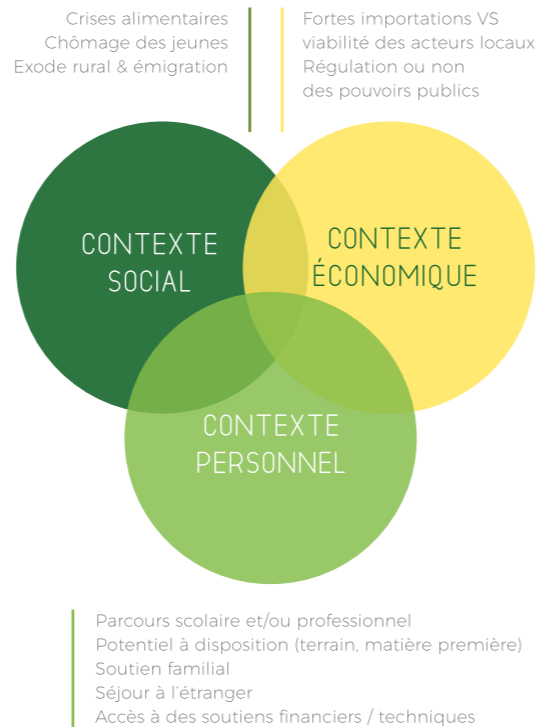
Pays : Burkina Faso
 Habitants (Millions) : 19,6
 PIB par habitant (USD) : 650
 Surface agricole (Millions Ha) : 11,8
 Principales productions agricoles : Coton, céréales (mil, sorgho, maïs, riz, fonio)
 Secteur agricole : Le secteur agricole représente 35% du PIB et occupe 82% de la population active.



1. Pour quelles raisons initier ou reprendre une initiative ?

Selon nos interviewés, l'agriculture est majoritairement considérée comme un « métier de pauvre » en Afrique, attribuée à une part vieillissante de la population et dans laquelle les jeunes considèrent ne pas avoir d'avenir. L'ensemble des personnes que nous avons interrogées, actives sur ce secteur délaissé, fait cependant exception à cette idée reçue et contribue à faire changer ces perceptions. Elles ont toutes créé ou repris une activité dans le secteur agroalimentaire, avec pour motivation des raisons diverses et complémentaires.

À l'origine, les entrepreneurs ont pris conscience de l'urgence d'agir pour améliorer le contexte économique et social de leur environnement immédiat. Joint à une situation personnelle favorable, ils ont pu concrétiser leur projet.



Le contexte social

Qu'elles soient provoquées par des conflits, des changements climatiques brutaux ou des variations des prix des denrées de première nécessité, les crises alimentaires s'aggravent dans le monde et plus particulièrement en Afrique¹. Par ailleurs, la croissance démographique du continent est exponentielle (la population totale africaine devrait atteindre les 2,4 milliards d'habitants en 2050, soit un tiers de la population mondiale), 60% de la population a moins de 35 ans² et le chômage est une situation courante, qu'un parcours scolaire et d'enseignement supérieur solide ne permet pas systématiquement de juguler. Nos entrepreneurs en sont tous les témoins ou les victimes.

Le contexte économique

La demande en produits alimentaires est en croissance constante. Elle est aujourd'hui comblée par des produits issus de l'importation, dont les prix sont souvent inférieurs à ceux des denrées produites localement. Les exploitations agricoles locales connaissent donc des difficultés pour produire en quantité et qualité constantes tout en étant rentables. Par ailleurs, certains pays ont adopté des politiques publiques en faveur d'une production spécifique, comme l'aquaculture au Togo ou le poulet en Côte d'Ivoire, incitant les porteurs de projets à bénéficier d'une situation avantageuse, quoi que potentiellement temporaire. L'absence d'intervention des pouvoirs publics encourage également les acteurs privés à prendre à bras le corps des situations critiques pour lesquelles aucune mesure ne sont adoptées. Elles deviennent alors des opportunités à saisir pour pallier les problèmes structurels locaux,

tout en créant de la valeur. La société *Compost Congo* (République Démocratique du Congo) en est un bel exemple, elle qui a constitué un réseau de collecte des déchets ménagers pour produire un engrais organique ensuite revendu aux maraichers de la région.

Le contexte personnel

La prise de conscience que l'agriculture et l'agroalimentaire sont des ressources essentielles pour améliorer la vie de leur entourage n'est pas toujours suffisante pour se lancer dans une nouvelle activité. Partir d'un potentiel disponible, qu'il s'agisse d'un terrain vacant, d'une matière première non exploitée, ou d'une activité existante (souvent familiale) donne aux porteurs de projets un avantage non négligeable. Ils apportent alors une plus-value supplémentaire à cet actif. Un séjour à l'étranger a parfois favorisé la prise de recul sur les pratiques agricoles locales. C'est en effet en rentrant d'Europe ou des Etats-Unis que certains de nos entrepreneurs ont réalisé l'étendue des améliorations qu'il était possible d'apporter, à ressources constantes, pour peu que l'on fasse évoluer les habitudes de travail.

1. Food Security Information Network, *Global Report on Food crisis 2018*

2. UNESCO, Département Afrique, « Croissance démographique »

Sans être une condition sine qua non pour démarrer une activité agricole ou agroalimentaire, le fait de pouvoir bénéficier de soutiens financiers, techniques et/ou de formations vient accélérer la réalisation ou la transformation de projets en entreprises. Les concours et autres challenges avec à la clé un accompagnement à moyen/long termes semblent être de véritables vecteurs pour booster les initiatives agricoles en Afrique et assurer leur pérennité.

Bien évidemment, les porteurs de projets ont pour ambition de pouvoir vivre convenablement de leurs activités agricoles. Cependant, la principale raison invoquée pour démarrer une activité réside dans la volonté tenace de juguler les crises alimentaires et la satisfaction de soutenir les populations locales. Ils sont particulièrement fiers de participer à la croissance de leurs pays et de relever le défi de l'emploi des jeunes. Ils leur prouvent ainsi qu'il est possible de « réussir » dans l'agriculture, près de chez eux. Cette exemplarité est, selon leurs mots, un moyen de lutter contre l'exode rural et l'émigration tout en participant à accroître la sécurité alimentaire locale.

Le lancement ou la reprise d'une activité est donc toujours motivé par la volonté de développer des potentiels inexploités et de résoudre une partie des difficultés rencontrées par les populations en matière d'accès à une alimentation suffisante tout au long de l'année, à prix raisonnable.

« **Les gens ne croient pas à l'agriculture dans notre pays** »
(LES DOIGTS VERTS - République du Congo)

« **C'est un de mes rêves de créer de l'emploi, l'impact sur la société est inestimable. Je souhaite que les jeunes puissent faire la même chose ou même mieux que ce que je suis en train de réussir** »
(SAFIAGRIBUSINESS - Guinée)

”

FAFI FROMAGERIE



ALGÉRIE
Village de Tamassit

Personne interviewée : Rachid Ibersiene
Age : 52 ans
Responsabilité : Fondateur & Directeur
Parcours : DES en planification industrielle, consultant en informatique, formation de fromager

MÉMO PAYS

Pays : Algérie
Habitants (Millions) : 41
PIB par habitant : 3 844 USD (2016)
Surface agricole (Millions Ha) : 41,4
Principales productions agricoles : Blé, pomme de terre, huile d'olive, vin, fruits
Secteur agricole : Le secteur agricole représente 13% du PIB et occupe 10,8% de la population active. Il répondrait à 70% de la demande locale.



Le rêve de Rachid était de devenir metteur en scène. Il quitte l'Algérie direction l'Italie pour rejoindre le Cinecittà et lancer sa carrière. Le succès escompté tarde à venir, il part alors en Suisse faire du conseil en informatique. Il y découvre le fromage à l'occasion d'une formation qu'il suit avec quelques amis. En 2007, Rachid prend la décision de rentrer en Algérie pour créer la « Fromagerie Artisanale Fatma Ibersiene », du nom de sa mère. Bien que peu rentable comme activité, son nouveau leitmotiv est aujourd'hui « donner du bonheur ».

	2007 premiers tests	2010 lancement officiel	Projet 2019 Rapprochement avec une holding et industrialisation de la production	
ACTIVITÉ	Production artisanale de fromages à pâte pressée (vacherin fribougeois, emmental, parmesan)			
CHIFFRES 2017	30 000 € CA	3 employés permanents 0 employés temporaires	12 producteurs de lait	50 kg par jour
MARCHÉS	Local grâce à des contrats avec des enseignes de grande distribution (Vital Uno, Carrefour, Ardis) et quelques institutions (Ambassade de France notamment)			
FACTEURS DE SUCCÈS	Soutien à l'embauche de l'Etat algérien Persévérance		FACTEURS LIMITANTS Difficulté d'approvisionnement en lait Qualité inconstante Accès au financement	



FASO KABA



MALI
Bamako

Personne interviewée :
Maimouna Sidibe Coulibaly
Age : 55 ans
Responsabilité : Fondatrice et Directrice
Parcours : DUT de secrétariat / comptabilité

MÉMO PAYS

Pays : Mali
Habitants (Millions) : 18
PIB par habitant (USD) : 780
Surface agricole (Millions Ha) : 41
Principales productions agricoles : Céréales, coton, élevage
Secteur agricole : Le secteur agricole représente 33% du PIB et occupe 79% de la population active.



2007
Création

ACTIVITÉ

Production et commercialisation de semences végétales certifiées (arachides, maïs, tomates, pommes de terre...).

CHIFFRES 2017



+ 1 Million € CA



17 employés permanents
60 employés temporaires



25 coopératives



350 T de
semences en 2017

MARCHÉS

Dans 6 régions autour de Bamako

FACTEURS DE SUCCÈS

Qualité des semences produit
Appui technique aux paysans
Réseau de distribution

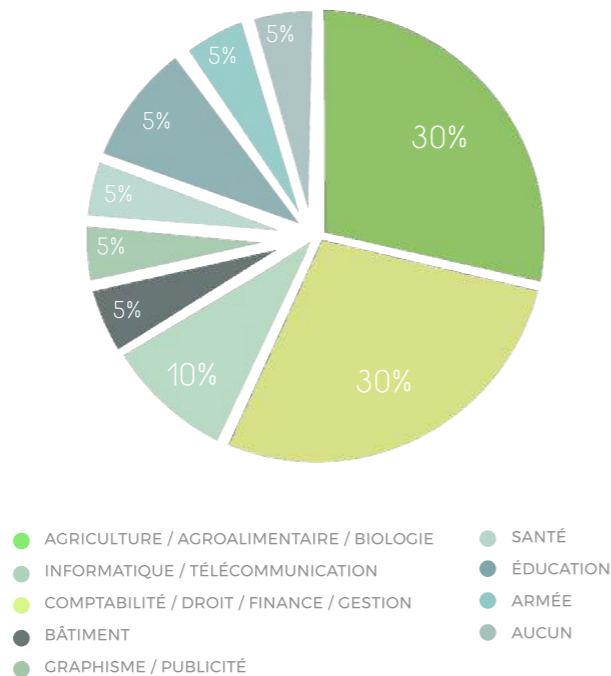
FACTEURS LIMITANTS

Concurrence forte de moindre qualité
Accès aux financements
Habitudes / traditions culturelles

2. Quelles sont les qualités nécessaires à la réussite de ces initiatives ?

La création ou la reprise d'une activité économique dans le secteur agricole et agroalimentaire ne semble pas être l'apanage d'un profil spécifique. Femmes et hommes ont l'initiative d'activités dans ce secteur en Afrique, qu'ils aient ou non un parcours scolaire et/ou professionnel dans ce domaine (28% des interviewés) ou des connaissances en gestion d'entreprise (29% des interviewés). La majorité des projets analysés ont été initiés soit en sortie d'études soit à l'occasion de reconversions professionnelles légèrement plus tardives. Les entrepreneurs ont alors bénéficié de formations techniques complémentaires, comme cela a été le cas pour le fondateur de FraiSen (Sénégal), qui a suivi un apprentissage en horticulture avant de créer sa société.

Domaine professionnel initial des interviewés



FAKOFIA



MADAGASCAR
Fianarantsoa

Personne interviewée : Elmy Elein
Raherinaina
Age : 46 ans
Responsabilité : Animateur des activités
Parcours : Ingénieur agronome spécialisé en développement rural

MÉMO PAYS

Pays : Madagascar
 Habitants (Millions) : 22,3
 PIB par habitant (USD) : 1396
 Surface agricole (Millions Ha) : 41,4
 Principales productions agricoles : Riz, manioc, pomme de terre, maïs
 Secteur agricole : Le secteur agricole représente 29,1% du PIB et occupe 80% de la population active.



Le projet Fakofia (de « fako », déchet et « Fia », diminutif du nom de la ville de Fianarantsoa) a été porté par le Relais Madagascar, en lien avec «Ingénieurs sans frontières», afin de valoriser les déchets ménagers produits par cette agglomération. Son ambition est de mettre «l'économie au service de l'Homme» et de promouvoir un nouveau modèle de développement économique, respectueux de l'environnement.

	2008	2013	2014
	Implantation du Relais à Fianarantsoa	Signature de la convention d'exploitation des déchets de la ville & création de Fakofia	Installation de l'agrifirme
ACTIVITÉ	Initialement tri, compostage et valorisation des déchets ménagers, puis mise en place d'une ferme de démonstration autonome de 10 Ha (pisciculture, élevage, grandes cultures, vergers...) dans laquelle sont également produites des semences bio.		
CHIFFRES 2017	N/A CA €	102 employés permanents 0 employés temporaires	N/A
MARCHÉS	Local (région Haute Matsiatra) et national		600 T de déchets récoltés et 120 T d'engrais
FACTEURS DE SUCCÈS	Qualification de la main d'oeuvre Valeur de protection de l'environnement Promotion de l'écocitoyenneté		FACTEURS LIMITANTS Accès au financement Accès aux clients et marchés Difficulté de promotion des labels

Si les connaissances techniques ne sont pas essentielles, deux facteurs semblent, en revanche, déterminants pour le succès de l'entreprise ; de **solides connaissances de l'environnement et des pratiques locales**, ainsi que des qualités humaines certaines pour le porteur de projets : le **goût de l'effort, la persévérance, la débrouillardise et l'esprit d'innovation**.

En définitive, la personnalité, les qualités d'entrepreneur du porteur de projet et sa conviction dans la réussite de son activité semblent être les meilleures garanties de succès.

« *J'essaye de maximiser les potentiels à disposition pour aller de l'avant* »
(COMPOST CONGO - République Démocratique du Congo)

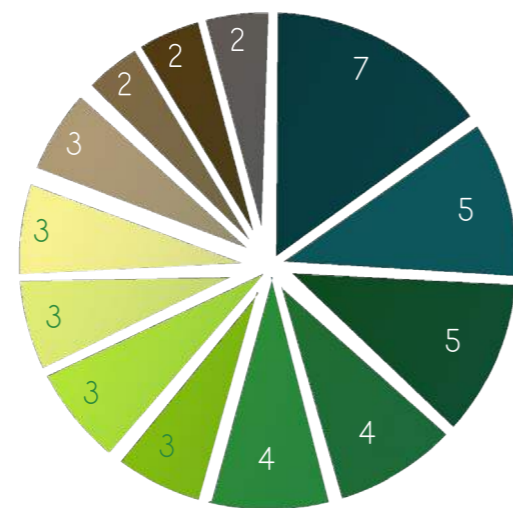
« *Il ne faut pas lâcher, si on sait qu'on a quelque chose de bon ! On tombe et on se relève. C'est ça la persévérance* »
(FAFI FROMAGERIE - Algérie)

« *Il faut anticiper et raisonner en entrepreneur* »
(DAFANI - Burkina Faso)

« *Peu de personnes savent ce qu'est une entreprise* »
(SIPRA - Côte d'Ivoire)

”

Principaux risques perçus par les porteurs de projets



- INSTABILITÉ POLITIQUE & INSÉCURITÉ SOCIALE
- CONCURRENCE INFORMELLE
- ACCÈS AU FINANCEMENT
- CHANGEMENT CLIMATIQUE & BAISSÉ DE PRODUCTION
- ACCÈS AU PERSONNEL QUALIFIÉ
- DIFFICULTÉ À OBTENIR DE LA QUALITÉ
- ACCÈS À L'EAU
- ACCÈS AU FONCIER
- CONCURRENCE AVEC LES PRODUITS IMPORTÉS
- MANQUE DE DÉBOUCHÉS POUR LA PRODUCTION
- MALVERSATIONS / CORRUPTION
- HABITUDES ANCESTRALES
- PRÉCARITÉ DES INFRASTRUCTURES

COOPERATIVE MAÏSADOUR



MAROC
Agadir

Personne interviewée : Frédéric Faillières
Age : 45 ans
Responsabilité : Directeur Général
Parcours : Ingénieur agronome

Cette filiale du groupe coopératif français Maisadour avait initialement pour objectif de produire du maïs doux frais pour le marché anglais. Le Maroc avait alors été choisi pour ses conditions climatiques favorables et l'existence d'une forte amitié politique avec l'UE.

2001	2002	2007
Pertes financières importantes de la filiale	2 ^{ème} tentative de développement de l'activité	300 Ha de maïs doux et première usine en propre

ACTIVITÉ	Production de maïs doux et légumes de contre-saison, distribution d'intrants agricoles et d'aliments pour chevaux de course.			
CHIFFRES 2017	15 millions CA €	50 employés permanents N/A employés temporaires	23 producteurs fédérés (en moyenne 20 Ha)	
MARCHÉS	Européens (enseignes de grandes distribution en Grande Bretagne, France, Allemagne, Espagne, Italie, Pays-Bas...)			

FACTEURS DE SUCCÈS

Valeurs de la coopération
Infrastructures de qualité
Accompagnement des autorités à l'export

FACTEURS LIMITANTS

Délais de paiement & impayés
Environnement économique flou

MÉMO
PAYS

Pays : Maroc
Habitants (Millions) : 33
PIB par habitant (USD) : 2 832
Surface agricole (Millions Ha) : 30,4
Principales productions agricoles : Fruits et légumes
Secteur agricole : Le secteur agricole représente 16,6% du PIB et occupe 70% de la population active.



3. Quelles sont les principales contraintes qui pèsent sur ces initiatives ?

Chaque acteur économique supporte des risques liés à son écosystème et à son environnement, dont certains représentent de réels défis à l'entrepreneuriat et de véritables menaces pour la pérennité des activités. Quels que soient les pays et l'activité des structures interrogées, sont ressortis trois éléments majeurs entravant le développement des acteurs agroalimentaires privés :

L'instabilité politique et l'insécurité sociale

Le poids de la concurrence informelle

Les difficultés d'accès au financement

CENTRALE DE PRODUCTION DE CÉRÉALES



TOGO
Lomé

Personne interviewée : Ayéfoumi Olou Adara

Age : 48 ans

Responsabilité : Président et l'un des fondateurs

Parcours : Comptable et agriculteur

MÉMO PAYS

Pays : Togo

Habitants (Millions) : 7,6

PIB par habitant (USD) : 578,5

Surface agricole (Millions Ha) : 3,8

Principales productions agricoles : Coton, mil, sorgho, maïs, manioc, cacao, café, karité

Secteur agricole : Le secteur agricole représente 40% du PIB et occupe 60% de la population active.

Entre 2004 et 2006, l'accès aux facteurs de production (équipement agricole et engrais) et la commercialisation des denrées sont très difficile au Togo. La CPC est créée pour juguler la crise alimentaire de 2008 avec un objectif ambitieux; doubler la production de céréales togolaises. Elle regroupe les 5 « unions régionales des organisations de producteurs de céréales » du pays et vend leur production via un réseau de 39 magasins sur le territoire.

2008	2009	2015
Création de la faïtière dans un contexte de crise alimentaire	Export vers le Bénin via la société Frudor	Export vers le Ghana

ACTIVITÉ Organisation de producteurs de céréales (mise en commun de matériels, aide à la mise en marché, plaidoyer auprès des autorités pour favoriser l'accès aux facteurs de production et accroître la vente à l'extérieur du pays...)

CHIFFRES 2017



1,4 millions CA €



16 employés permanents
0 employés temporaires



30 000 producteurs fédérés



MARCHÉS

National et international

FACTEURS DE SUCCÈS

Accès au financement
Organisation collective et réseaux
Accès à l'information

FACTEURS LIMITANTS

Accès aux matières premières et intrants



LA CONCURRENCE INFORMELLE QUI DÉSTABILISE LES FILIÈRES AGRICOLES ET AGROALIMENTAIRES

Énoncée comme le deuxième facteur limitant pour le développement d'initiatives agricoles pérennes, la concurrence informelle prend, selon les interviewés, différentes formes ;

- La main mise sur les terres arables disponibles localement qui peut entraver le développement des structures implantées en amont sur le territoire
- Les produits agroalimentaires contrefaits, qui, de moindre qualité et vendus à faible prix, déstabilisent le marché et le positionnement des produits historiques
- Les acteurs informels qui, ne respectant pas les normes, engendrent des problèmes sanitaires et mettent en danger l'ensemble des acteurs locaux. C'est par exemple le cas des très petits élevages avicoles en Côte d'Ivoire.

Ces facteurs sont essentiellement extérieurs à l'entreprise mais correspondent à la réalité terrain. Il est en effet excessivement complexe de créer ou faire croître une activité dans un environnement mouvant, dont l'écosystème est difficilement appréhendable.

Autre élément notoire, les entreprises sont confrontées à la **difficulté de produire en quantité**, avec pour principaux freins cités le manque d'infrastructures de qualité ou, du moins, non adaptées aux entreprises, voire aux évolutions climatiques. C'est le cas pour les petits producteurs de fruits et légumes dont l'accès à l'eau n'est pas toujours assuré (outillage non adapté ou obsolète, manque de systèmes d'irrigation performants ou travaux d'infrastructure non achevés...). Ils sont, de ce fait, en capacité de produire seulement six mois par an, comme Safiagribusiness (Sénégal) ou la coopérative Ain Salam (République Islamique de Mauritanie). L'incidence est directe sur les prix des denrées alimentaires de base, qui flambent en dehors des périodes de production.

En plus de la productivité, le challenge reste de parvenir à fournir un **niveau de qualité constant**, élément particulièrement important pour les acteurs qui adressent une clientèle étrangère, et passent notamment par des grossistes.

TOGO TILAPIA « LA MAIN DE DIEU »



TOGO
Kovié

Personne interviewée : Cephaz ADZOMLA

Age : 49 ans

Responsabilité : Fondateur et Directeur

Parcours : Ingénieur en génie civil

MÉMO PAYS

Pays : Togo

Habitants (Millions) : 7,6

PIB par habitant (USD) : 578,5

Surface agricole (Millions Ha) : 3,8

Principales productions agricoles : Coton, mil, sorgho, maïs, manioc, cacao, café, karité

Secteur agricole : Le secteur agricole représente 40% du PIB et occupe 60% de la population active.

Cephaz partageait son temps entre ses chantiers professionnels et sa ferme acquacole. Ayant à faire face à d'importants vols de poissons, il s'est décidé à reprendre cette activité à temps plein et la faire croître significativement (nouveaux bassins). Il souhaite à présent passer de l'extensif à une production semi-intensive, afin d'offrir une alternative locale aux importations de poissons chinois.

	2007 Installation de la ferme	2012 Professionalisation de l'activité	2015 Installation de l'atelier de fumage
ACTIVITÉ	Production de poissons d'eau douce biologiques (tilapia, clarias), de l'alevinage à la vente en direct, en passant par l'alimentation, la pêche et le fumage.		
CHIFFRES 2017	 Entre 50 et 100 000 € CA	 6 employés permanents Quelques employés temporaires en temps de pêche	 Pas de producteurs fédérés
MARCHÉS	Local		75 T de poisson
FACTEURS DE SUCCÈS	Accès à l'eau Subventions pour l'achat des aliments Formation reçues par la main d'œuvre		FACTEURS LIMITANTS Accès au marché (clientèle aisée) Financement pour l'agrandissement

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LE GIE NAFFA (BURKINA FASO)

Le Groupement d'intérêt Economique *Naffa* a fédéré jusqu'à 15 producteurs de mangue burkinabais entre 2003 et 2011. Ayant bénéficié d'une formation sur le séchage de ces fruits, ses membres ont pu développer une activité d'export et écouler près de 100 tonnes annuelles. En 2010, leur client principal, un grossiste hollandais, a commencé à remettre en question la qualité du produit, notamment un séchage trop fort et des couleurs disparates. L'alliance d'une conjoncture peu porteuse, d'un portefeuille client peu diversifié et d'une dégradation de la qualité produit ont petit à petit mené la structure à sa perte.

Un autre des écueils majeurs rencontrés par les entreprises est, cette fois-ci, lié au facteur humain. Les **habitudes de travail traditionnelles marquent énormément les pratiques agricoles**, souvent peu compatibles avec la notion de productivité et d'adaptation aux évolutions climatiques. S'ajoutent à cela la double **difficulté de trouver de la main d'œuvre qualifiée et de parvenir à la fidéliser**.

Enfin, il apparaît clairement que l'environnement économique est complexifié par un **fonctionnement informel**, exigeant une connaissance fine des règles non écrites, qui peuvent s'apparenter à de la malversation.

« *La réalité est souvent très éloignée de ce qui a été écrit sur le papier, avec des règles non écrites, que l'on voit une fois que l'on est dans l'activité* » (SIPRA - Côte d'Ivoire)

« *Toutes les coopératives fonctionnent dans l'informel, elles ne sont pas développées et les appuis font défaut* » (AIN SALAM - République Islamique de Mauritanie)

« *L'Etat ne joue pas son rôle* » (LE GALLINACIER - Sénégal)

ZEBU OVERSEAS BOARD



MADAGASCAR
Antsirabé

Personne interviewée : Eric Morand

Age : 55 ans

Responsabilité : Vice Président et co-gérant

Parcours : Graphiste/Publicitaire

MÉMO PAYS

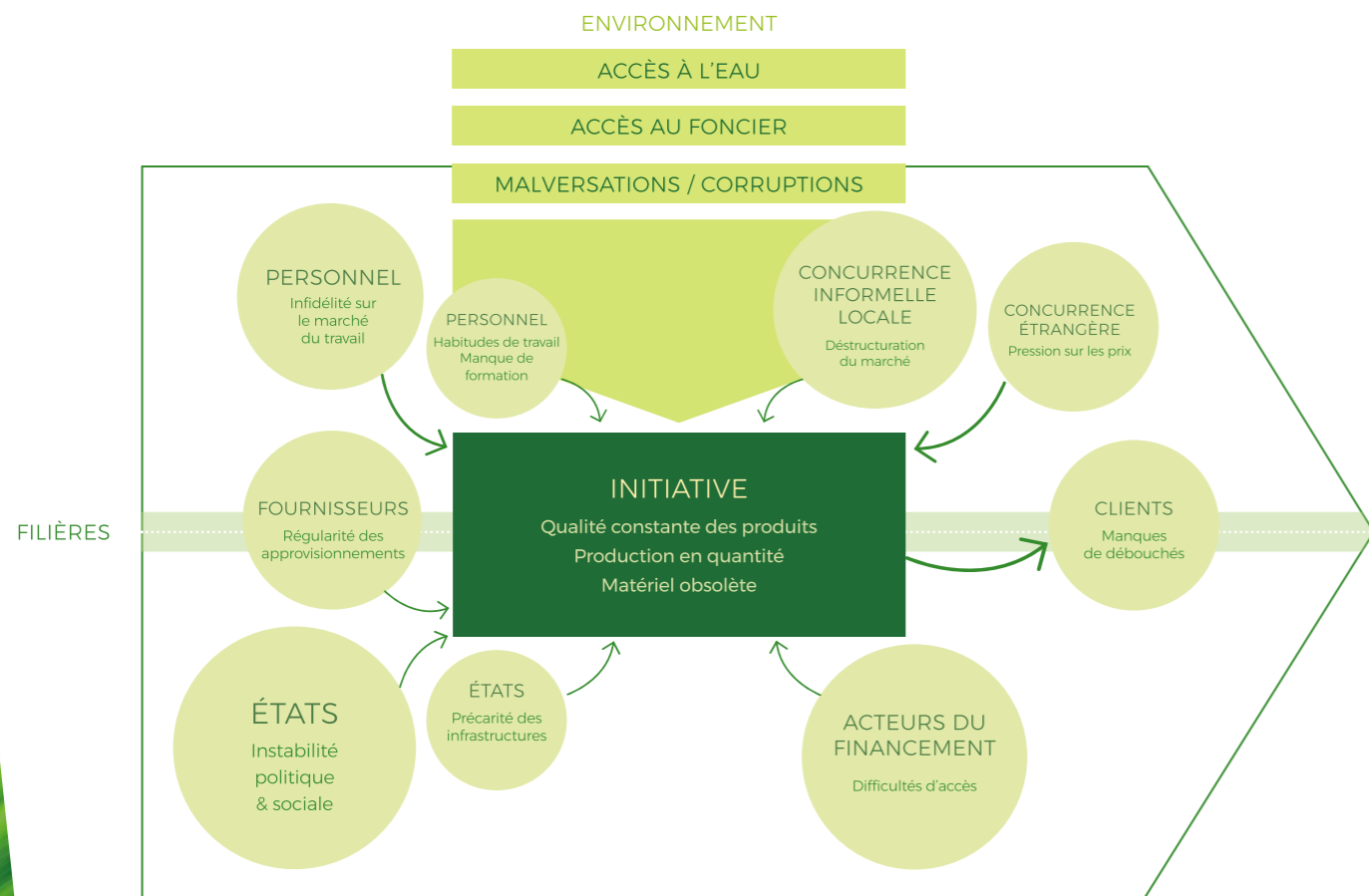
Pays : Madagascar
 Habitants (Millions) : 22,3
 PIB par habitant (USD) : 1396
 Surface agricole (Millions Ha) : 41,4
 Principales productions agricoles : Riz, manioc, pomme de terre, maïs
 Secteur agricole : Le secteur agricole représente 29,1% du PIB et occupe 80% de la population active.



Le fondateur, Stéphane Geay, a créé cette entreprise afin de permettre aux paysans malgaches de travailler leurs terres plus facilement (labour, fumier), de nourrir les familles (production de lait) et de faciliter la vente des produits maraichers, le tout à coût réduit. Il était important pour le fondateur que cette initiative à visée sociale prenne la forme d'une entreprise et non d'une association.

	1997	2007	2017
	Développement des activités de micro-crédit	Création de la ferme pédagogique	Recherche de fonds pour redynamiser l'activité
ACTIVITÉ	Location-vente d'animaux (zébu, vache métisse, cochon) ou de matériel agricole (charrette) aux paysans qui ne remplissent pas les conditions d'accès au microcrédit. Cette activité est complétée par une ferme pédagogique.		
CHIFFRES 2017	Pertes	13 employés permanents 0 employés temporaires	Pas de producteurs fédérés 5 800 location-ventes réalisées en 20 ans
MARCHÉS	Les paysans bénéficiaires sont dans les 100 kilomètres autour d'Antsirabé et les souscripteurs majoritairement en France		
FACTEURS DE SUCCÈS	Relationnel du fondateur Couverture médiatique sur le projet		FACTEURS LIMITANTS Malversations Accès au financement

Le poids des menaces qui pèsent sur les initiatives agricoles & agroalimentaires :



COMPOST CONGO



RÉPUBLIQUE
DÉMOCRATIQUE
DU CONGO
Kinshasa

Personne interviewée : Maximilien Kungana

Kola

Age : 27 ans

Responsabilité : Fondateur et gérant

Parcours : Biologie et sciences de l'environnement

Maximilien a vu dans l'importante crise politique en RDC (arrêt du ramassage des déchets par les pouvoirs publics, insalubrité, développement des maladies et difficultés à trouver des emplois qualifiés), une opportunité de développement pour son projet. Il a profité de 2 challenges en 2014, INNOV4AFRICA et le « Green strat-up challenge » pour en définir la structure et bénéficie depuis d'un accompagnement technique et managérial.

	2014 Phase pilote	2015 Début de l'incubation et de la production	2018 Dimension semi-industrielle
ACTIVITÉ	Collecte de déchets organiques auprès des habitants, tri, broyage, compostage et commercialisation, essentiellement pour les maraichers.		
CHIFFRES 2017	Entre 10 et 15 000 € CA	5 employés permanents 0 employés temporaires mais une équipe de	Pas de producteurs fédérés 100 T de déchets récoltés et 30 T de compost produit
MARCHÉS	Maraichers locaux et clientèle privée		
FACTEURS DE SUCCÈS	Compétences et savoir-faire accumulés Soutiens techniques reçus Contexte national porteur		
FACTEURS LIMITANTS	Environnement politique instable Manque de politiques d'urbanisation Manque de dialogue entre public et privé		

MÉMO PAYS

Pays : République Démocratique du Congo

Habitants (Millions) : 85,3

PIB par habitant (USD) : 466

Surface agricole (Millions Ha) : 26,2

Principales productions agricoles : Maïs, riz, manioc, haricot, bananes, arachide, patate douce...

Secteur agricole : Le secteur agricole représente 20% du PIB et occupe 81,9% de la population active.





MENACES

Instabilité politique et insécurité sociale

Fragilisation des filières par la **concurrence informelle**

Difficulté d'accès **au financement**

Baisse des quantités produites à cause du changement climatique

Personnel qualifié difficile à trouver et qui part une fois formé

Difficulté à obtenir de la **qualité**



SOLUTIONS ÉVOQUÉES PAR LES 20 ENTREPRENEURS

Pas de solutions évoquées

- Approfondir la connaissance des acteurs locaux
- Connaître les « règles du jeu » et l'environnement
- Encourager/soutenir la régulation pour limiter les pratiques frauduleuses

- Envisager des montages financiers alternatifs (rapprochement avec une holding)
- Participer à des concours avec dotations

- Diversifier les produits
- Valoriser les sous-produits
- Vulgariser la permaculture
- Moderniser le matériel de production
- Favoriser les discussions entre acteurs locaux et mettre en place une veille pour appréhender les évolutions climatiques futures

- Travailler le leadership du chef de projet
- Créer de véritables équipes et leur laisser la « latitude de créer »
- Préférer embaucher des jeunes sans études qui n'ont pas peur de « mettre la main à la pâte »

Se mettre aux normes et/ou obtenir des certifications (notamment pour l'international)

Les entrepreneurs ont évoqué de nombreux moyens d'action pour pallier les principales entraves au développement de leurs activités. Certains ont déjà été mis en place, d'autres sont à promouvoir :



MENACES

Accès au **foncier**, notamment pour les femmes

Accès à l'**eau**

Produits **importés vendus à des prix inférieurs** aux produits locaux

Manque de **débouchés** pour la production

Les habitudes « nous avons toujours fait comme cela... »

Malversations

Précarité des **infrastructures** auxquelles doivent pallier les entreprises

Manque de régularité dans les approvisionnements

Spéculation sur les matières premières



SOLUTIONS ÉVOQUÉES PAR LES 20 ENTREPRENEURS

Pas de solutions évoquées

- Améliorer l'usage des eaux usées
- Développer une activité complémentaire permettant une optimisation de l'utilisation de l'eau
- Encourager/réclamer l'action des pouvoirs publics

- Créer des labels axés qualité/production régionale pour se différencier
- Améliorer les packagings

- Développer l'innovation produit et packaging
- Encourager les gouvernements à soutenir la R&D
- Diversifier les activités

- Faire changer les pratiques par la sensibilisation et l'exemple
- Mettre en place des centres de formation

Pas de solutions évoquées

Encourager les politiques d'urbanisation (routes, électricité, eau...)

Pas de solutions évoquées

Pas de solutions évoquées

GREEN KEEPER AFRICA (GKA)



BÉNIN
Cotonou et So-Ava

Personne interviewée : Fohla Mouftaou

Age : 42 ans

Responsabilité : Fondateur et gérant

Parcours : Pédiatre

Après avoir fait un cursus en pédiatrie en Belgique, Fohla est rentré au Bénin en 2013 à la recherche d'un poste. N'ayant rien trouvé qui lui convienne, il s'associe avec un ami pour développer GKA et apporter des solutions innovantes à des problématiques d'agroécologie locales. L'entreprise a une double ambition, ralentir l'asphyxie du lac Nokoué et profiter des propriétés filtrantes et absorbantes de la jacinthe d'eau.

2014
Création et incubation

2017
Soutien d'un fonds public néerlandais d'appui à l'innovation

2018
Réorganisation de l'entreprise et projets de diversification

ACTIVITÉ

Fabrication d'une fibre de contrôle des pollutions à partir de jacinthe d'eau récoltée manuellement et autres développements R&D à partir de cette matière première (emballages, applications cosmétiques).

CHIFFRES 2017



15 200 € CA (divisé par 3 en 2017 consécutivement à l'arrêt des activités de services)



17 employés permanents
700 employés temporaires



Pas de producteurs fédérés



2 600 T de plante fraîche récoltées et 200 T de produit

MARCHÉS

Local et régional depuis peu (Burkina Faso, Gabon, Togo, à venir : Cameroun et Cote d'Ivoire)

FACTEURS DE SUCCÈS

Communication large
Fonds financiers disponibles dès l'origine
Valeurs humanistes défendues

FACTEURS LIMITANTS

Compétences et coût de la main d'œuvre
Manque d'ouverture du pays à l'innovation
Contraintes administratives

MÉMO PAYS

Pays : Bénin

Habitants (Millions) : 11,5

PIB par habitant (USD) : 789

Surface agricole (Millions Ha) : 3,4

Principales productions agricoles : Coton, ananas, noix de cajou, maïs, manioc, sorgho, mil, niébé...

Secteur agricole : Le secteur agricole représente environ 25% du PIB et occupe entre 45 et 55% de la population active.

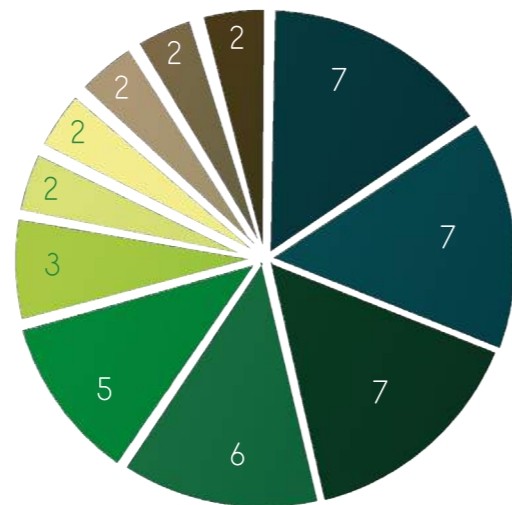


4. Quelles sont les facteurs de succès pour ces initiatives ?

Le succès rencontré par une entreprise est, selon les personnes interviewées, basé sur **un équilibre entre des facteurs financiers, humains et techniques, la parfaite connaissance de l'environnement et des pratiques locales, renforcée d'une solide organisation collective.**

Sans surprise, **l'accès au financement** est cité comme le premier vecteur de viabilité de l'entreprise (20% des répondants). Qu'ils proviennent d'acteurs bancaires, d'organisations non gouvernementales étrangères ou de l'entourage familial, plus ces fonds sont mobilisés facilement, plus il est aisé de créer une activité agricole et/ou agroalimentaire. Près de la moitié des initiatives de notre panel a vu le jour ou étendu son positionnement sur la chaîne de valeur grâce à un apport financier. Certains ont par exemple profité d'un concours de création d'entreprises avec, entre autres, à la clé, une dotation financière dont les montants sont le plus souvent inférieurs à 10 000 euros.

Principaux facteurs de succès perçus par les porteurs de projets



- ACCÈS AU FINANCEMENT
- VALEURS DE COOPÉRATION & ORGANISATION COLLECTIVE
- TRAVAIL, PERSÉVÉRANCE, MOTIVATION DIFFICULTÉ À OBTENIR DE LA QUALITÉ
- ADÉQUATION ENTRE CONJONCTURE ET RÉPONSE APPORTÉE
- QUALITÉ (CONSTANTE) DES PRODUITS FINIS
- SOUTIEN TECHNIQUE
- SAVOIR FAIRE / COMPÉTENCES
- COMMUNICATION SUR L'INITIATIVE
- CONNAISSANCE DES MODES DE FONCTIONNEMENT LOCAUX
- ACCÈS AUX MATIÈRES PREMIÈRES
- ACCÈS À L'EAU

GIE NAFFA



BURKINA FASO
Ouagadougou

Personne interviewée : Rosemonde Touré
Responsabilité : Ancienne présidente (2003 à 2011)
Parcours : Juriste

Le GIE a été créé à l'initiative de l'ONG «Centre Ecologique Albert Schweitzer» après avoir animé des formations sur le séchage de la mangue. La filière connaît une crise importante en 2010. Malgré les efforts faits pour relancer l'activité, le GIE cesse ses activités en 2015/2016. Même si elle a été fugace, cette initiative a permis de structurer la filière locale (mise en place d'une interprofession) et d'initier la réflexion sur la production biologique.

	2003 Création	2010 Crise de la filière mangue. Participation à un projet d'Etat pour relancer l'activité	2016 Cessation d'activité
ACTIVITÉ	Commercialisation de mangue séchée biologique et de beurre de karité (et autres produits dérivés) et animation de formation.		
CHIFFRES 2017	0 € CA, versus 457 000 € en 2011	0 employés permanents 0 employés temporaires	15 producteurs fédérés 100 T de mangue séchée la meilleure année
MARCHÉS	International exclusivement (un unique grossiste hollandais).		
FACTEURS DE SUCCÈS	Organisation collective qui crédibilise Reconnaissance du gouvernement		FACTEURS LIMITANTS Dissensions au sein du groupement Manque de diversification Client unique

MÉMO
PAYS

Pays : Burkina Faso
Habitants (Millions) : 19,6
PIB par habitant (USD) : 650
Surface agricole (Millions Ha) : 11,8
Principales productions agricoles : Coton, céréales (mil, sorgho, maïs, riz, fonio)
Secteur agricole : Le secteur agricole représente 35% du PIB et occupe 82% de la population active.





LE SUCCÈS DE SARR SEIFOUR (SÉNÉGAL)

Seifour produit de la patate douce sur 30 hectares, à destination des grossistes dakarois. Contrairement aux exploitations agricoles de la région qui cultivent majoritairement du melon, des tomates ou des oignons, il a décidé de se tourner vers une denrée dont la production est délaissée (à cause de la longueur des campagnes de production : plus de 3 mois), alors même que la demande est excessivement importante au Sénégal. Seifour y a vu une opportunité de développement, et pris le pari de proposer des patates douces produites localement pour concurrencer les importations maliennes.

Le profil de l'entrepreneur agricole, **sa motivation et sa persévérance**, sont d'égale importance avec l'accès au financement. En revanche, ce qui ressort davantage ici, c'est la **nécessité de s'appuyer sur le collectif et de mettre en place des partenariats** avec des personnes physiques ou morales ayant des compétences complémentaires au porteur de projet, notamment en termes de gestion d'entreprise. Il apparaît en effet que les projets agricoles de petite taille sont souvent développés dans un premier temps pour assurer la sécurité alimentaire familiale, puis, élargi progressivement pour obtenir une certaine sécurité économique. Cette transition nécessite alors des compétences additionnelles.

Les **valeurs de coopération et d'entraide**, mises en œuvre dans des organisations collectives regroupant différents types d'acteurs comme des producteurs, des travailleurs saisonniers, des membres de la famille proche, des voisins... semblent prépondérantes pour la réussite d'un projet agricole. Connaître son écosystème, le fédérer et rayonner auprès des acteurs locaux sont des conditions sine qua non pour assurer le lancement et la pérennisation du business en Afrique.

Cité plus haut comme l'un des risques majeurs, l'**adéquation de l'offre à la conjoncture et la qualité des produits proposés** sont également l'un des facteurs de succès les plus importants pour une initiative, garantissant une clientèle fournie et fidèle.

SAFIAGRIBUSINESS



GUINÉE
Kindia

Personne interviewée : Boubacar Aliou Diallo

Age : 29 ans

Responsabilité : Fondateur et gérant

Parcours : BAC +5 en télécommunication

MÉMO PAYS

Pays : Guinée

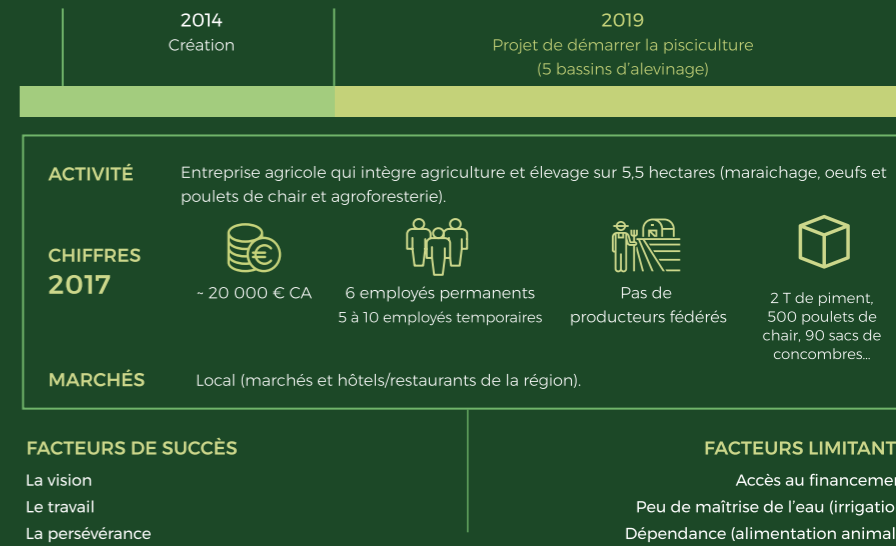
Habitants (Millions) : 10,9

PIB par habitant (USD) : 531

Surface agricole (Millions Ha) : 14,5

Principales productions agricoles : Riz, café, ananas, agrumes

Secteur agricole : Le secteur agricole représente 20% du PIB et occupe 50% de la population active.

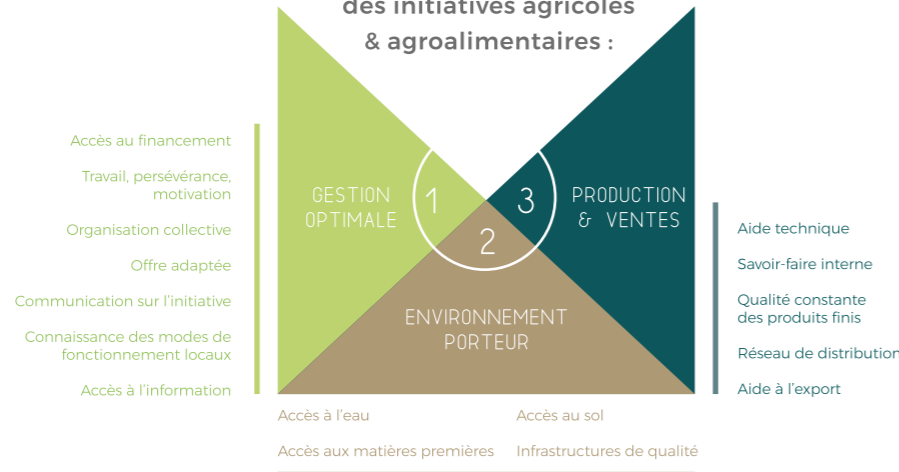


D'autres facteurs de réussite nous ont été partagés, comme l'accès aux savoir-faire et compétences, la mise à disposition de conseil technique, la présence de ressources (matières premières, eau, terres)... Mais ils sont, selon les répondants, moins déterminants pour la prospérité d'un projet agricole.

En définitive, **il est rassurant de constater que les éléments qui favorisent le démarrage et la réussite des initiatives africaines sont identifiés et peuvent être renforcés** : mise à disposition de soutiens financiers, organisation de formations et de programmes d'accompagnements techniques et de gestion, renforcement de la coopération agricole et des filières...

- “ **« Il faut connaître les codes, savoir et respecter »** (ZABBAAN - Mali)
« Il faut savoir combiner les astuces » (COMPOST CONGO - République Démocratique du Congo)
« On ne peut pas monter une entreprise seul. » (FRAISEN - Sénégal) ”

Les grands facteurs de succès pour le développement des initiatives agricoles & agroalimentaires :



SOCIÉTÉ IVOIRIENNE DE PRODUCTION ANIMALE SIPRA



CÔTE D'IVOIRE
Abidjan

Personne interviewée : Sylvain Gotta
 Age : 48 ans
 Responsabilité : Directeur Général
 Parcours : Études de finance en France puis 7 ans à Abidjan dans le conseil

Créée conjointement par l'Etat ivoirien et l'ancêtre d'INVIVO en 1976, dans le but de développer la production locale de protéines, la SIPRA est entrée en activité en 1978. A l'origine exclusivement positionnée sur la nutrition animale, l'entreprise s'est largement diversifiée et possède même depuis 10 ans son propre réseau de distribution. La multinationale française a cédé ses parts dans la société à des capitaux ivoiriens dans les 90's.

	1976	1990	2007	2016
	Création	Sortie d'INVIVO et entrée d'Ivoiriens au capital	Développement d'un réseau de distribution en propre	Ouverture d'une filiale au Burkina Faso
ACTIVITÉ	Production d'aliments pour animaux, de poussins, de poulets, d'oeufs et de charcuterie.			
CHIFFRES 2017	100 millions CA €	850 employés permanents 300 employés temporaires	30 producteurs fédérés	200 000 T d'aliments et 20 000 poussins par an
MARCHÉS	National et international			

FACTEURS DE SUCCÈS

Expérience technique d'une multinationale
 Connaissance du contexte local
 Efficacité de gestion

FACTEURS LIMITANTS

Fin de la protection du marché national
 Acteurs informels
 Climats socio-économiques

MÉMO PAYS

Pays : Côte d'Ivoire
 Habitants (Millions) : 23,7
 PIB par habitant (USD) : 1 054
 Surface agricole (Millions Ha) : 20,6
 Principales productions agricoles : Cacao, noix de cajou, café, hévéa, maïs, riz, igname...
 Secteur agricole : Le secteur agricole représente 24,3% du PIB et occupe 50% de la population active.



5. Quel est l'impact de ces activités sur les filières et les écosystèmes locaux ?

Les 20 structures analysées emploient à elles seules plus de 2500 personnes et fédèrent au global près de 44 000 personnes (producteurs, employés permanents, saisonniers, bénévoles, membres de la famille), sachant que 12 de ces initiatives ont moins de 50 salariés (directs et temporaires). Sans surprise, les très petites structures (moins de 10 personnes) sont majoritairement des producteurs et mobilisent leur environnement immédiat (famille, voisinage, village). Les transformateurs fédèrent quant à eux un écosystème plus riche, formé d'exploitants indépendants et de coopératives agricoles pourvoyeuses de matière première.

Les porteurs de projets agroalimentaires ont donc un réel rayonnement économique et un important impact social. Ils « donnent du travail » aux populations locales, contrecarrant ainsi l'attraction des jeunes pour les grandes villes, voire leur désir d'émigration.



En revanche, nous avons noté une **faible référence à la structuration de filières**, excepté quand celle-ci est favorisée par les pouvoirs publics, comme c'est le cas au Togo pour la pisciculture, le riz et le maïs. Les entrepreneurs appellent cependant individuellement à leur renforcement. Ils ressentent le besoin que leurs intérêts soient défendus par des collectifs d'acteurs pour stabiliser l'environnement économique. Ceci est particulièrement vrai pour les organisations qui vont avoir à faire face à la réouverture imminente des frontières aux importations sur des filières protégées, comme l'aviculture en Côte d'Ivoire (blocage des importations de poulet depuis la crise de grippe aviaire mondiale et réouverture prévue du marché en 2020).

L'influence des acteurs agricoles est donc directe sur leur écosystème proche, mais inclut très rarement d'autres organisations économiques amont et/ou aval, permettant de structurer des filières solides complètes.

Encourager les initiatives locales à se développer et renforcer leur positionnement sur les chaînes de valeur agroalimentaires paraît donc essentiel. L'accompagnement vers davantage de transformation permettra de créer plus de valeur ajoutée, tout en mobilisant plus largement les forces vives de l'Afrique.

“ *« Il faut accompagner la filière à aller davantage de l'avant »*
(LE GALLINACIER - Sénégal)

« C'est ma mission de structurer cette filière »
(FRAISEN - Sénégal)

« Moi je peux faire un bon produit mais c'est tout l'environnement autour qui doit s'organiser »
(FAFI FROMAGERIE - Algérie)

”



6. Quels sont les débouchés et les marchés visés par ces initiatives ?

Bien que la demande en produits alimentaires soit en constante croissance, l'écoulement de la production agricole non transformée peut s'avérer complexe. En effet, certaines denrées inondent le marché à la même saison, pour disparaître des étals en quelques semaines, faisant fluctuer fortement les prix. C'est notamment le cas des poulets en Côte d'Ivoire, dont la production n'est pas régulée. Les éleveurs achètent les œufs à couvrir en provenance du Brésil, de France et de Belgique à la même époque, ce qui se solde par une offre pléthorique et ponctuelle.

La majorité des initiatives (11 sur les 20) que nous avons analysées adressent le marché local via la **vente directe** aux particuliers ou aux institutions (hôtels, restaurants, ambassade...). Lorsqu'elles visent un marché national, elles développent un **réseau de distribution**, soit en propre, soit grâce à des partenaires déjà implantés (revendeurs, petites boutiques

indépendantes ou enseignes de grande distribution). Les quatre entreprises présentes à l'international que nous avons interviewées passent quant à elles par des **grossistes**.

L'accès aux marchés s'effectue donc essentiellement par un réseau de distribution ou de grossistes. Le e-commerce semble également commencer à se développer mais concerne les produits transformés assez haut de gamme, comme les jus de fruits Zabbaan (Mali).

La stabilisation de l'activité et l'atteinte de la maturité sur les marchés domestiques paraissent un passage obligé avant d'envisager un déploiement dans la sous-région ou à l'international. Rares sont en effet les initiatives pérennes qui adressent uniquement et dès l'origine une clientèle étrangère.

“ *« C'est parce qu'on est vu comme intéressant à l'étranger que les locaux commencent à regarder vers nous »* (GREEN KEEPER AFRICA - Bénin)

“ *« Plus les donneurs d'ordre seront exigeants, plus les pays en développement seront tirés vers le haut »* (MAISADOUR MAROC - Maroc)

LES DOIGTS VERTS



RÉPUBLIQUE DU CONGO
Brazzaville

Personne interviewée : Prince Ngou Ngou
Age : 32 ans
Responsabilité : Chef de projet auprès des producteurs
Parcours : Armée française

MÉMO PAYS

Pays : République du Congo
Habitants (Millions) : 5,1
PIB par habitant (USD) : 1 528
Surface agricole (Millions Ha) : 10,6
Principales productions agricoles : Canne à sucre, cacao, café, hévéa, banane, maïs, manioc...
Secteur agricole : Le secteur agricole représente 7,2% du PIB et occupe 37,3% de la population active.



Fondée par un ancien du monde pétrolier souhaitant promouvoir le secteur agricole délaissé en comparaison des hydrocarbures, la société ambitionne de transformer l'agriculture congolaise en renforçant les capacités des agriculteurs et les filières locales. Elle commercialise des semences en partenariat avec la société française Catros Gerand et loue des terres « toutes équipées » (accompagnement technique, analyses de sols...)

2014
Création

ACTIVITÉ

Production et vente de semences maraichères (tomates, oignons, poivre...) et accompagnement des producteurs pour atteindre une meilleure productivité.

CHIFFRES 2017



N/A



20 employés permanents
0 employés temporaires



10 producteurs fédérés sur 50 Ha



N/A

MARCHÉS

Local

FACTEURS DE SUCCÈS

Motivation forte de la Direction
Contexte d'abandon du secteur agricole
Rigueur

FACTEURS LIMITANTS

Confiance aux étrangers
Concurrence déloyale
Coût du foncier

7. Comment pérenniser les activités de ces initiatives ?

Toutes les structures n'ont pas une ambition significative en termes de croissance, certaines envisagent simplement de maintenir leur niveau de production actuel. Cependant, à court et moyen termes, le principal moyen évoqué pour la pérennisation des entreprises est identique. Que les initiatives soient déjà bien implantées ou en voie de développement, il s'agit de la **diversification des produits et des activités via l'amélioration continue et le développement de l'innovation.**

L'innovation, utilisée essentiellement pour optimiser les pratiques et ressources disponibles, est considérée par les entrepreneurs comme un des grands enjeux de l'Afrique. Nous avons identifié peu de projets majeurs en R&D, mais plutôt un ensemble de **petites améliorations** progressives. La majorité des initiatives sont centrées sur des productions classiques et conventionnelles. L'innovation intervient dans un second temps, pour redonner du souffle à l'activité, une fois que l'accès aux ressources et les pratiques existantes sont abouties et sécurisées. (Élément assez rassurant pour les acteurs qui souhaiteraient investir dans des initiatives locales).

Ces optimisations, généralement réalisées avec des moyens restreints, permettent de développer l'offre et d'**améliorer la qualité de la production locale pour viser une meilleure valorisation finale.** Elles sont également vectrices de différenciation et donc de relais de croissance.

“ *« Rester sur la mangue aujourd'hui c'est un suicide, il faut diversifier »*
(DAFANI - Burkina Faso)

“ *« La technologie est extraordinaire pour l'agriculture »*
(FRAISEN - Sénégal)

“ *« Il faut que le projet soit innovant, l'Afrique a besoin d'innovation »*
(DANAYA CEREALES - Mali)

”

ZABBAAN



MALI
Bamako

Personne interviewée : Aïssata Diakité
Age : 29 ans
Responsabilité : Fondatrice et Directrice
Parcours : Ingénieur agrobusiness

MÉMO PAYS

Pays : Mali
Habitants (Millions) : 18
PIB par habitant (USD) : 780
Surface agricole (Millions Ha) : 41
Principales productions agricoles : Céréales, coton, élevage
Secteur agricole : Le secteur agricole représente 33% du PIB et occupe 79% de la population active.



Aïssata a muri pendant ses années d'études son projet avec une double ambition; valoriser les richesses maliennes et s'engager dans le secteur agroalimentaire. Dès son plus jeune âge, elle a pris le goût de cuisiner, faire des glaces, créer de nouvelles recettes... C'est donc tout naturellement qu'elle a développé son entreprise de production de jus, qui dispose aujourd'hui d'une dizaine de gammes pour les particuliers et les entreprises.

	2010 Début de l'incubation	2015 Création et début de l'activité	FUTUR PROCHE Ambition d'adresser le marché français
ACTIVITÉ	Transformation de fruits à 90% sauvages en jus		
CHIFFRES 2017	Entre 100 et 150 000 € CA	30 employés permanents 35 employés temporaires	5 000 producteurs fédérés 5 à 10 000 bouteilles par jour
MARCHÉS	Local (magasins spécialisés)		

FACTEURS DE SUCCÈS

Maîtrise de l'environnement malien
Entourage porteur
Qualité des produits

FACTEURS LIMITANTS

Géopolitique du pays

Plusieurs types d'innovations ont été évoqués afin d'améliorer la valorisation de la matière première, se différencier et optimiser la gestion globale de l'exploitation ou de l'entreprise :

1. SÉCURISER L'ACTIVITÉ

2. APPORTER DES AMÉLIORATIONS

3. INNOVER & CODÉVELOPPER



DANAYA CÉRÉALES



MALI
Bamako

Personne interviewée : Halatou Dem

Age : 32 ans

Responsabilité : Directrice générale

Parcours : Maîtrise de finance et famille dans l'agriculture

Danaya Céréales a été fondée par la mère d'Halatou, grâce aux indemnités chômage reçues à la fermeture de la cimenterie dans laquelle elle travaillait. Elle a commencé par transformer les produits chez elle, avant que sa fille ne décide de mettre à profit ses compétences en finance pour industrialiser la production. Les deux femmes envisagent aujourd'hui d'obtenir la certification ISO 2200 afin de faciliter l'export, notamment en Asie.

	1992	2010	2013
	Création	Intégration d'Halatou dans l'entreprise familiale. Début du changement d'échelle	Augmentation significative des capacités de production
ACTIVITÉ	Transformation de produits majoritairement céréaliers (fonio, mil, sorgho, arachide...) en bouillies, farines...		
CHIFFRES 2017	~150 000 € CA	33 employés permanents 0 employés temporaires	2 coopératives de plus de 1 000 membres
MARCHÉS	National, Afrique de l'ouest et international (France et Etats-Unis). Vente à des boutiques et des grossistes		
FACTEURS DE SUCCÈS	Vision avant-gardiste de sa mère Compétences complémentaires mère/fille Qualité constante des produits		FACTEURS LIMITANTS Instabilité politique Concurrence informelle Spéculation sur les matières premières

MÉMO PAYS

Pays : Mali

Habitants (Millions) : 18

PIB par habitant (USD) : 780

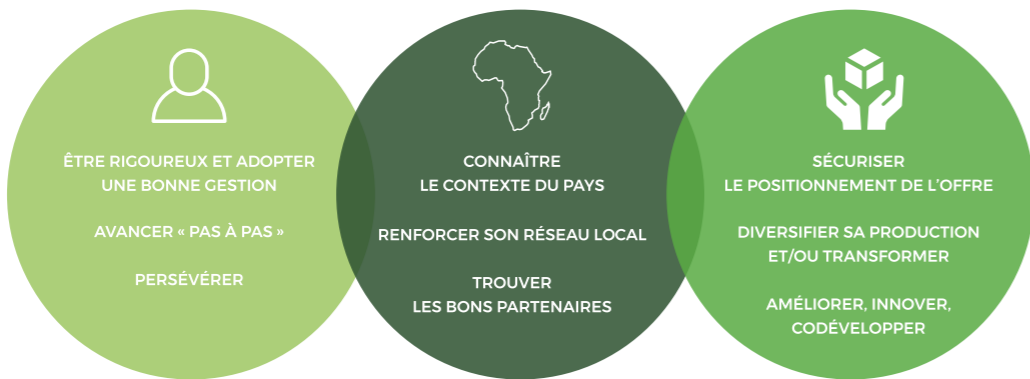
Surface agricole (Millions Ha) : 41

Principales productions agricoles : Céréales, coton, élevage

Secteur agricole : Le secteur agricole représente 33% du PIB et occupe 79% de la population active.



8. Conseils d'entrepreneurs aux entrepreneurs



A la lumière de leurs expériences respectives, les porteurs de projets nous ont partagé les conseils qu'ils donneraient aujourd'hui à tout entrepreneur sur le point de développer ou de reprendre une entreprise dans le secteur agroalimentaire.

Tout d'abord, il doit **parfaitement connaître le contexte et le pays** dans lequel il souhaite s'implanter. Le succès a plus de chance d'être au rendez-vous si le porteur de projet connaît les « règles du jeu » du territoire et dispose d'un important **réseau local**, au sein des institutions, des organisations politiques, des acteurs économiques, et un **solide entourage** familial et amical, qu'il pourra facilement solliciter dans les premiers temps. Au lancement de l'activité, il est primordial de **favoriser les partenariats, mobiliser au maximum les appuis disponibles**, « montrer aux bonnes personnes les bénéfices apportés », en bref, « ne pas se lancer seul », compter sur la force du collectif et apprendre des expériences de ceux qui se sont lancés dans l'aventure plus tôt.

AIN SALAM



RÉPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE
Sélibali

Personne interviewée : Bilel Thiam

Age : 43 ans

Responsabilité : Membre de l'union coopérative

Parcours : Professeur d'anglais

Les coopératives agricoles sont très nombreuses en Mauritanie, ce qui leur donne respectivement un poids assez faible. Le Gouvernement les encourage donc à s'organiser en Unions de Coopératives afin d'accroître la production par la mise en commun des biens et des forces (majoritairement des femmes peu alphabétisées). Aïn Salam en est l'exemple. Elle regroupe 42 coopératives sur une cinquantaine d'hectares de terre.

2006
Création

ACTIVITÉ Culture de produits maraichers (aubergine, salade, carotte, arachide, niébé) et transformation de blé (couscous). Ces activités sont complétées par un peu d'élevage et d'artisanat.

CHIFFRES 2017



< 3 000 € CA



1 employés permanents
0 employés temporaires



42 coopératives fédérées,
soit environ 800 femmes



N/A

MARCHÉS

Local (marchés)

FACTEURS DE SUCCÈS

Autorisation de forer pour le maraichage
Main d'œuvre disponible

FACTEURS LIMITANTS

Accès à l'eau
Trouver les débouchés pour la production
Connaissance et formation des ouvrières

MÉMO
PAYS

Pays : Mauritanie

Habitants (Millions) : 3,9

PIB par habitant (USD) : 1 078

Surface agricole (Millions Ha) : 39,7

Principales productions agricoles : Céréales (sorgho, mil, blé), élevage

Secteur agricole : Le secteur agricole représente 21% du PIB et occupe 62% de la population active.



Comme dans toute activité entrepreneuriale, un **investissement personnel fort** du ou des fondateur(s) est requis, ainsi qu'une grande rigueur et une persévérance à toute épreuve pour faire face aux complexités politiques, sociales et économiques du continent. Il faut accepter « d'avancer pas à pas », tout en « gardant la foi dans son projet ».

L'offre doit être très bien définie, en fonction de la demande, des besoins locaux/régionaux et de la conjoncture, en prenant en compte le poids des importations qui font bien souvent varier les cours. Une fois l'activité initiale maîtrisée, les interviewés encouragent tout entrepreneur à **diversifier rapidement sa production, investir dans la transformation, innover constamment et codévelopper** pour élargir le marché et partager la valeur.

Cependant, toutes ces préconisations ne seraient pas utiles sans ce dernier conseils pour pérenniser de jeunes structures : adopte une **gestion rigoureuse** et optimale de ton entreprise, « va chercher chaque euro » et assure-toi de former tes collaborateurs et de les fidéliser pour que le **savoir-faire reste en interne**.



“ *« Il faut construire son projet pas à pas, pour constater la réalité et évoluer en fonction » (TOGO TILAPIA - Togo)*

“ *« Investissons dans la transformation afin que l'agriculture puisse être pourvoyeuse d'emplois » (CPC TOGO - Togo)*

”

LE GALLINACIER



SÉNÉGAL
Bambilor

Personne interviewée : Papa Bakary Coly
Age : 38 ans
Responsabilité : Fondateur et gérant
Parcours : A créé un petit élevage avicole avant d'émigrer plusieurs années en Europe

MÉMO PAYS

Pays : Sénégal
Habitants (Millions) : 15,2
PIB par habitant (USD) : 2 712
Surface agricole (Millions Ha) : 8,9
Principales productions agricoles : Céréales (riz, maïs, mill), arachide, oignon, pastèque, pomme de terre, tomates...
Secteur agricole : Le secteur agricole représente 16% du PIB et occupe 50% de la population active.



Peu passionné par les études, Papa a quitté le lycée en première pour monter, avec le soutien de ses parents, un petit élevage de volailles. Il émigre plusieurs années puis rentre au Sénégal pour vivre de sa passion lorsque l'Etat Sénégalais annonce la fermeture des frontières aux importations de poulets européens (suite à la grippe aviaire de 2005). Il est aujourd'hui le fer de lance de l'aviculture du pays (Président des Agriculteurs Autonomes du Sénégal et formateur dans plusieurs structures).

	Elevage de 30 poulets	2006 Immigration en Europe	2014 Retour au Sénégal et création de l'entreprise
ACTIVITÉ	Elevage de poulets de chair et production d'œufs, complété par du maraichage		
CHIFFRES 2017	~ 300 000 € CA	6 employés permanents 0 employés temporaires	20 revendeurs exclusifs 15 000 à 20 000 poulets de chair et 700 000 œufs
MARCHÉS	Local (marchés via des revendeurs)		
FACTEURS DE SUCCÈS	Passion et détermination Soutien familial Arrêt des importations de poulet (2005-2020)		FACTEURS LIMITANTS Accès au foncier (urbanisation croissante) Pas d'indemnisation en cas de maladies Débouchés/marchés très fluctuants

Tous nos remerciements vont aux personnes qui ont accepté de nous livrer leurs expériences avec confiance, que leurs projets soient un réel succès ou que le parcours ait été plus complexe. Vos témoignages, nous l'espérons, montreront le chemin parcouru et guideront celui des futurs entrepreneurs qui souhaitent s'engager dans la création ou la reprise d'une activité agricole en Afrique.

Cette étude n'aurait pas vu le jour sans le précieux soutien de l'ensemble des équipes de FARM et APEXAGRI, ainsi que de leurs écosystèmes respectifs, formés d'ingénieurs agronomes, de consultants spécialisés et de fin connaisseurs de l'Afrique. Ils nous ont permis de cadrer cette étude, d'obtenir ce riche panel d'initiatives et d'affiner petit à petit les enseignements à mettre en lumière.



ENTREPRISE SARR SEIFOUR



SÉNÉGAL
Village de Thiarène

Personne interviewée : Sarr Seifour
Age : 27 ans
Responsabilité : Fondateur et gérant
Parcours : Licence en gestion et management

MÉMO PAYS

Pays : Sénégal
 Habitants (Millions) : 15,2
 PIB par habitant (USD) : 2 712
 Surface agricole (Millions Ha) : 8,9
Principales productions agricoles : Céréales (riz, maïs, mil), arachide, oignon, pastèque, pomme de terre, tomates...
Secteur agricole : Le secteur agricole représente 16% du PIB et occupe 50% de la population active.



Après ses études, Seifour s'est retrouvé au chômage. Un des ses parents est venu le chercher alors qu'il jouait au football avec ses amis pour lui dire de rentrer au village. Il lui a mis un terrain à disposition et s'est porté garant auprès d'une banque pour l'installation de son exploitation de patates douces. Il soutient à son tour l'investissement des jeunes dans l'agriculture en leur donnant la responsabilité de champs, puis la gestion complète de terres pour qu'ils « arrêtent de rêver de partir à l'étranger ».

2015
Lancement de l'exploitation

ACTIVITÉ	Production de patate douce et vente directe au champ à des grossistes		
CHIFFRES 2017	Entre 50 et 100 000 € CA	15 employés permanents (9 mois sur 12) 0 employés temporaires	250 sacs à l'hectare par an, soit 17,5 tonnes
MARCHÉS	Local (via grossistes)		

FACTEURS DE SUCCÈS

Motivation
Qualité des terres et accès à l'eau

FACTEURS LIMITANTS

Débouchés (fidélisation client)
Concurrence avec les importations maliennes
Infrastructures (canalisations d'eau)

Cette étude a été réalisée en 2017-2018. A la suite d'une première phase de cadrage, nous avons identifié et contacté des porteurs de projets dont les initiatives nous semblaient impactantes, dans le but de réunir une vingtaine de témoignages.

Notre panel d'initiatives a été sélectionné soigneusement, selon plusieurs critères complémentaires, garants de la représentativité à la fois de la diversité agricole et alimentaire africaine et des types de structures. Ainsi, les initiatives recherchées étaient :

Amont/aval (de la production à la distribution),

Dans l'idéal mises en place par des africains, pour les africains,

De tailles variées, allant du petit entrepreneur à la multinationale,

Sur des filières agricoles et agroalimentaires variées et représentatives des principales productions du continent,

Situées dans des pays francophones diversifiés (une étude complémentaire sera menée sur les pays d'Afrique Anglophone).

Comme vous aurez pu le remarquer, nous n'avons pas non plus exclu de parler d'initiatives qui n'ont pas perduré, leurs parcours nous ayant semblé tout aussi riches d'enseignements.

Enfin, l'ensemble des schémas et graphiques de l'étude sont tirés de l'analyse des données récoltées à l'occasion des interviews menées auprès des 20 entrepreneurs.

FRAISEN



SÉNÉGAL
Près de Dakar

Personne interviewée : Thierno Souleymane

Agne

Age : 29 ans

Responsabilité : Fondateur et gérant

Parcours : Etudes de droit puis formation professionnelle en horticulture

MÉMO PAYS

Pays : Sénégal

Habitants (Millions) : 15,2

PIB par habitant (USD) : 2 712

Surface agricole (Millions Ha) : 8,9

Principales productions agricoles : Céréales (riz, maïs, mil), arachide, oignon, pastèque, pomme de terre, tomates...

Secteur agricole : Le secteur agricole représente 16% du PIB et occupe 50% de la population active.



Souleymane est un « serial entrepreneur », qui souhaite mettre au cœur de ses activités agricoles l'innovation et la technologie. Il a quitté son parcours juridique en 2^{ème} année pour se former en entrepreneuriat et en horticulture. A cette occasion, l'un de ses professeurs lui assène «les fruits rouges au Sénégal, n'y pense même pas», c'est depuis lors devenu son challenge. Il a commencé avec 2000m² et produit aujourd'hui des fraises sur 5 hectares.

2010-2014 Création de plusieurs strat-ups agricoles (Naatangue, Waalu Ma agri, Baytech)	2016 Création de FraiSen	2023 Objectif de production à 10T par mois et développement de l'export
---	------------------------------------	---

ACTIVITÉ	Production et commercialisation de fraises biologiques, notamment en hors-saison			
CHIFFRES 2017	< 3 000 € CA	9 employés permanents 15 employés temporaires	-	1 tonne par mois
MARCHÉS	Local exclusivement			

FACTEURS DE SUCCÈS

Motivation, passion et persévérance

Relation de confiance avec son/ses associé(s)

Fertilité de la terre et accès à l'eau

FACTEURS LIMITANTS

Main d'œuvre qualifiée et fidèle

Eventuelles futures contraintes légales

Climat pour la production en contre saison

La coopération de la fondation FARM et d'APEXAGRI sur ce projet est née du constat de notre complémentarité d'expertise et d'actions avec une ambition commune ; développer et renforcer les filières agricoles et agroalimentaires africaines pour répondre aux multiples défis sociaux et économiques du continent.



APEXAGRI est une société d'expertise-conseil internationale créée en 2014, spécialisée dans le développement de filières agroalimentaires performantes et durables. Elle intervient auprès de groupes agro-industriels, de fonds d'investissements et d'organismes publics pour sécuriser les approvisionnements, construire des systèmes économiques performants, développer des partenariats, conjuguer croissance agricole durable et soutien aux populations locales.



La Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde (FARM), créée en 2005 et reconnue d'utilité publique, a pour mission de promouvoir des agricultures et des filières agroalimentaires performantes, durables et respectueuses des intérêts des producteurs. Par ses actions de think tank - publications, études, colloques - FARM nourrit le débat sur le rôle crucial de l'agriculture dans le développement et éclaire les réflexions des décideurs politiques et des acteurs des filières.



NOM	PRODUCTION	PAGE
AIN SALAM	Légumes, élevage	55
COMPOST CONGO	Compost	35
CPC TOGO	Céréales	29
DAFANI	Jus, purées de fruits tropicaux	17
DANAYA CÉRÉALES	Bouillies, farines de céréales	53
LES DOIGTS VERTS	Semences maraichères	49
ENT. SARR SEIFOUR	Patates douces	59
FAFI FROMAGERIE	Fromage	21
FAKOFIA	Compost	25
FASO KABA	Semences végétales	23

NOM	PRODUCTION	PAGE
FRAISEN	Fraises	61
GIE NAFFA	Mangues séchées, beurre de karité	41
GREEN KEEPER AFRICA	Fibre dépolluante (jacinthe d'eau)	39
LE GALLINACIER	Poulets, œufs, légumes	57
MAISADOUR	Légumes, alimentation animale	27
SAFIAGRIBUSINESS	Légumes, poulets	43
SIPRA	Alimentation animale, poussins, poulets, œufs, charcuterie	45
TOGO TILAPIA	Poissons d'eau douce	31
ZABBAAN	Jus de fruits	51
ZEBU OVERSEAS	Location-vente d'animaux et de matériel agricole (micro-crédit)	33



APEXAGRI

16 rue Washington
75008 Paris

www.apexagri.com

info@apexagri.com