



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

EXPANDED AGRIBUSINESS AND TRADE PROMOTION (USAID E-ATP)

In fulfillment of the following deliverable under task 3.2.5:

At least three business models per value chain developed and
disseminated
MILLET-SORGHUM (FY 2012)

Contract/ Project No.: EDH-1-00-00005-11

Submitted to: Danielle Knueppel, COR
USAID/WA
Accra, Ghana



Abt Associates Inc. ■ 4550 Montgomery Lane, Suite 800 North ■
Bethesda, Maryland 20814 ■ Tel: 301.347.5000. ■ Fax: 301.913.652.9061
■ www.abtassociates.com

In collaboration with:

ACDI/VOCA
CARANA Corporation
Banyan Global

J.E Austin
ASVELIS
Global Cold Chain Alliance



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

MODLE D’AFFAIRES : SUPERMARCHÉ 100% AFRIQUE—COMMERCIALISATION DE PRODUITS TRANSFORMES A BASE DE CEREALES LOCALES AU SENEGAL

EXPANDED AGRIBUSINESS AND TRADE PROMOTION (E-ATP) PROJECT

SUPERMARCHÉ KUMBA 100% AFRIQUE

Epices & Condiments



Confitures et sirops



Apéritifs



Thé - café & Miel



Cosmétiques



Céréales



Produits Halieutiques
(Guedj, Yeet, Touffa, Pagne...)



- Pharmacopée
- Phyto-pharmacie
- Produits naturels

Escarfait x Moussé Diop - Dakar (Sénégal) - Tél / Fax: 221 33 842 94 17 - Tél/Fax: 33 823 06 54
: kumba@orange.sn - kumbasn@gmail.com - site web: <http://www.kumba.sn>



Novembre 2012

Cette publication a été produite pour étude par l'Agence Américaine pour le Développement International. Elle a été préparée par El Hadji A. Diack et Mamadou Sanfo pour le projet USAID E-ATP.

Citation recommandée : Diack, El Hadji A., et Mamadou Sanfo. Novembre 2012. « Modèle d'affaires : Supermarché 100 % Afrique—Commercialisation des produits transformés à base de céréales au Sénégal. » Préparé pour le projet USAID E-ATP par Abt Associates Inc. en collaboration avec ACDI/VOCA, Bethesda, MD.

Contrat/Projet N°: EDH-1-00-05-00005-11

Soumis à: Danielle Knueppel
COR
Expanded Agribusiness and Trade Promotion Project
USAID/WA/ANRO
Accra, Ghana



Abt Associates Inc. | 4550 Montgomery Avenue | Suite 800 North
| Bethesda, Maryland 20814 | T. 301.347.5000 | F. 301.913.9061
| www.abtassociates.com

In collaboration with:
ACDI/VOCA
CARANA Corporation
ASVELIS

Global Cold Chain Alliance
J.E. AUSTIN
Banyan Global

MODELE D’AFFAIRES : SUPERMARCHÉ 100% AFRIQUE—COMMERCIALISATION DE PRODUITS TRANSFORMÉS À BASE DE CÉRÉALES LOCALES AU SÉNÉGAL

**EXPANDED AGRIBUSINESS AND TRADE
PROMOTION (E-ATP) PROJECT**

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ

Les points de vue exprimés par l’auteur dans cette publication ne reflètent pas nécessairement ceux de l’Agence Américaine pour le Développement International (USAID) ni ceux du Gouvernement des États-Unis.

TABLE DES MATIERES

Acronymes	ii
1. Introduction.....	3
2. Description du modèle.....	4
2.1 Genèse du concept 100% AFRIQUE	4
2.2 Mise en œuvre du project	4
2.3 Le personnel	5
2.4 Les approvisionnements.....	5
2.5 Gestion commerciale du supermarché	6
1.6.1 Strategie marketing	6
1.6.2 Gestion de la qualité.....	6
1.6.3 Les ventes	6
3. Retombées socio-économiques	8
3.1 Données économiques	8
3.2 Données sociales	9
4. Contributions de USAID E-ATP a la dissémination du modèle	10
5. Conclusion	12

ACRONYMES

CETRAPA	Centrale de Transformation des Produits Agricoles
E-ATP	<i>Expanded Agribusiness and Trade Promotion project</i>
FCFA	Francs CFA
FWS	<i>Entreprise Free Work Services</i>
MELS	Meuneries et Emballages de Légumes Secs
ONG	Organisation Non Gouvernementale
RTCF	Réseau des Transformatrices de Céréales du Faso
USAID	<i>United States Agency for International Development</i>

I. INTRODUCTION

Le document présente le projet de création d'un supermarché spécialisé dans la vente de produits africains, notamment les produits agroalimentaires. L'initiative dénommée « Supermarché 100% AFRIQUE » résume un concept mis en œuvre par la promotrice, Mme. Aïssatou Diagne Dème, depuis près d'une année.

Le document comporte trois parties :

(1) Une première partie descriptive qui présente le processus de création du supermarché, son fonctionnement et les retombées socio-économiques. Cette première partie montre la situation et les événements qui ont motivé la décision de la promotrice de s'investir dans ce projet. Elle retrace ensuite les étapes de la mise en œuvre en décrivant les investissements nécessaires, le mode d'organisation et de fonctionnement. A défaut de pouvoir présenter des résultats du fait que les activités du Supermarché sont encore très récentes, seules des tendances de performance ont pu être exposées, sur la base des données économiques (portefeuilles fournisseurs, clients, chiffres d'affaires, etc.). En même temps qu'elle décrit le fonctionnement de la structure, cette partie du document tente d'explicitier la stratégie marketing adoptée par le Supermarché 100% AFRIQUE et son positionnement dans le secteur agroalimentaire en tant qu'entreprise commerciale. La pertinence du projet et la viabilité du projet sont également abordées.

(2) La seconde partie analytique montre la pertinence économique de l'initiative 100% AFRIQUE et le rôle qu'une telle structure peut jouer dans le développement du secteur agroalimentaire et en particulier des chaînes de valeur mil/sorgho et maïs, au plan national et régional.

(3) La troisième partie met en évidence les perspectives sous régionales du modèle, notamment les dispositions prises par la promotrice pour accroître le commerce sous régional des produits transformés, à base de céréales.

2. DESCRIPTION DU MODELE

2.1 GENESE DU CONCEPT 100% AFRIQUE

Le Supermarché 100% AFRIQUE a été initié et réalisé dans le cadre des activités de l'entreprise *Free Work Services (FWS)*, une entreprise de transformation agroalimentaire située à Dakar au Sénégal créée en 1994 par Madame Aissatou Dème, la Directrice Générale.

Forte de son expérience dans le commerce et la distribution, cette dernière a rapidement su capter l'intérêt que représente la transformation céréalière en termes de création de valeur. Au cours des années 1990, un ensemble d'unités artisanales de transformation de céréales situées dans plusieurs villes du Sénégal proposaient couscous, sakhal, araw et farine, tous des produits de consommation courant issus du mil, du sorgho ou du maïs. Constituant encore aujourd'hui la majorité de l'offre en produits céréaliers transformés, ces petites unités s'adressaient à une « clientèle à faible revenu » et proposaient des produits à bon marché, mais qui étaient peu élaborés et de qualité très variable.

A travers ce contexte, la société FWS s'est d'abord positionnée au niveau de ces unités artisanales en travaillant avec ces dernières à l'amélioration de la qualité des produits grâce à des formations sur l'emballage et la présentation des produits. Suite aux investissements ainsi réalisés, FWS a continué à relever la qualité intrinsèque des produits transformés afin de fidéliser et d'accroître la clientèle.

Dès les années 1990, et avec l'appui de plusieurs ONG, agences de coopération et structures étatiques du Sénégal, un mouvement lié à la valorisation des produits locaux s'est développé. Cette tendance a misé sur la production agricole, mais également sur l'amélioration de la qualité des produits transformés, ainsi que l'incitation à la consommation locale ; d'où les slogans comme « consommer sénégalais » ou « Ceregal », utilisés lors de campagnes promotionnelles qui consistaient à promouvoir les produits transformés et des recettes à base de ces derniers, et à organiser des séances de dégustation de mets traditionnels et modernes à base de céréales locales.

Le concept 100% AFRIQUE est donc né d'un constat et d'un engagement exprimés par son initiatrice : *« Nous voulons créer une rupture avec les marchés traditionnels sur lesquels nos produits sont exposés dans de très mauvaises conditions de salubrité. Dans les supermarchés conventionnels (haut de gamme) nos produits sont très mal achalandés. Ils sont placés au bas des étagères ou dans des recoins. Nous voulons un Supermarché 100% AFRIQUE où les produits sont valorisés avec leur particularité et où l'on communique sur leurs atouts : naturel, nutritionnel, thérapeutique, médicinal, bio ».*

Ainsi a démarré l'initiative du 100% AFRIQUE par la création du premier supermarché spécialisé dans la distribution et la promotion de produits exclusivement africains au Sénégal.

2.2 MISE EN ŒUVRE DU PROJET

L'étude et la réalisation du projet n'ont duré qu'une année, ce gain de temps ayant été rendu possible par le fait que la promotrice ait inscrit ce dernier dans la continuité des activités de l'entreprise FWS, comme une option stratégique de commercialisation de la gamme importante de produits qu'elle fabrique sous la marque « KUMBA ». C'est précisément en cela que réside le caractère innovant du projet, à savoir la professionnalisation de la commercialisation des produits transformés sous la marque « KUMBA ».

Outre les immobilisations consenties (le matériel bureautique, le véhicule de transport, les étagères), la création du supermarché a nécessité la mobilisation d'un fonds de roulement pour :

- l'achat de marchandises (venant de FWS et d'autres fournisseurs)
- les cautions et loyers,
- les salaires et charges sociales du personnel
- les charges de fonctionnement (eau, électricité, télécommunication)
- les prestations de services : commerce, marketing, finance, etc.

Le volume total d'investissement initial (fonds de roulement compris) est de l'ordre de FCFA 40 millions.

2.3 LE PERSONNEL

Le Supermarché 100% AFRIQUE ne se distingue pas fondamentalement des supermarchés conventionnels de par sa structure organisationnelle. La répartition du travail et la coordination sont exécutés par le personnel composé de :

- 1 directrice générale
- 1 gérant (directeur commercial)
- 1 assistant (gestion commerciale)
- 1 magasinier
- 2 vendeuses
- 1 caissière
- 1 surveillant (surveillance système de sécurité et consigne)
- 1 gardien
- 1 manutentionnaire

2.4 LES APPROVISIONNEMENTS

Les produits livrés par les fournisseurs sont réceptionnés à la sortie de leur unité de transformation. Ils sont acheminés au supermarché, puis stockés en magasin avant d'être achalandés dans les rayons. L'espace de vente est organisé en fonction des catégories de produits : boissons, céréales, fruits séchés, épices, produits halieutiques, produits laitiers, artisanat et autres.

Le supermarché vend des produits de FWS¹ et d'autres entreprises ; FWS fournit 60% des livraisons des produits céréaliers et 30% des autres catégories. Cette part diminue progressivement, car le supermarché explore de nouvelles sources d'approvisionnement, surtout pour les céréales locales. Cette politique de diversification des sources d'approvisionnement à partir de petites unités de transformation est un choix pour assurer la disponibilité régulière des produits et éviter les ruptures de stocks. Les produits ne répondant pas aux normes du cahier de charges sont retournés aux fournisseurs.

Les produits sont achetés à tempérament (paiement entre deux semaines et un mois) mais ne sont jamais mis en dépôt (vente en consignation). En effet, la mise en dépôt, avec retour des méventes, n'est pas motivante pour les fournisseurs et ne contribue pas à les fidéliser. Pour éviter le stockage de produits sur une longue durée, les achats se font par petites quantités sur une courte période (surtout pour les produits hautement périssables).

¹ Araw, thiacri, couscous, pâte d'arachide, cacahuètes, jus de bouye, gingembre, tamarin, ditakh, etc.

Le rythme des approvisionnements du supermarché dépend de l'évolution des stocks et n'est pas systématique. Le supermarché a mis en place un système de gestion des stocks : pour chaque produit, il y a un seuil d'alerte qui déclenche la commande et on tient compte des délais de fabrication et de livraison des fournisseurs.

2.5 GESTION COMMERCIALE DU SUPERMARCHÉ

1.6.1 STRATEGIE MARKETING

La stratégie commerciale du supermarché repose (i) sur le ciblage d'un segment du marché et (ii) sur la qualité des produits proposés. Le prix ne semble pas être un élément principal intervenant dans cette stratégie. Selon la promotrice, les consommateurs, appartenant à la classe moyenne de Dakar, jugent que les prix de vente sont raisonnables par rapport à la qualité.



Le supermarché s'est positionné dans la distribution exclusive de produits *made in Africa* pour assurer l'écoulement des produits de FWS et d'autres entreprises, en occupant un segment de marché. A Dakar, comme dans les autres capitales et grandes villes d'Afrique, il existe de plus en plus de ménages de classe moyenne qui désirent consommer des produits locaux et de bonne qualité. De ce fait, ils s'éloignent des marchés traditionnels et se ravitaillent de plus en plus dans les supermarchés conventionnels. Par contre, ces derniers sont positionnés dans la distribution des produits importés de type occidental. Le Supermarché 100% Afrique cible donc une catégorie précise de consommateurs : les classes moyennes des ménages urbains, disposant d'un certain pouvoir d'achat, à qui sont proposés des produits d'origines locales et sous régionales de qualité supérieure.

1.6.2 GESTION DE LA QUALITE

En vue d'assurer une constance au niveau de la qualité des produits fournis, un cahier de charges a été élaboré et définit les normes techniques et d'emballage pour plusieurs produits. Les petites entreprises et les groupements, qui approvisionnent le supermarché en produits transformés, ont été formés sur les bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication par la promotrice du projet. Une vingtaine de formatrices ont été formées et ont répliqué les connaissances acquises dans leurs groupements et associations de formatrices.

Dans le but de sécuriser l'approvisionnement en matières premières, FWS contractualise directement avec des producteurs de céréales. A titre illustratif, des relations commerciales ont été établies avec le village de Thiaré dans la région du Saloum pour la fourniture de mil et de maïs, et avec d'autres producteurs de la région de Thiès.² La promotrice, étant elle-même formatrice de produits céréaliers, vérifie la qualité des produits et choisit les fournisseurs en fonction de leur aptitude à satisfaire aux exigences de qualité.

1.6.3 LES VENTES

Les ventes se font essentiellement au supermarché, directement aux clients ou par livraison à domicile dans le cas de commandes importantes. Le prix de vente des produits varie en fonction des prix à l'achat. Certains fournisseurs estimant que leurs produits sont de meilleure qualité proposent en conséquence des prix à l'achat plus élevés. Le supermarché laisse jouer la

² Le cahier de charges stipule le respect de la qualité et définit des niveaux limites pour les impuretés et les résidus de récolte. Il définit également le type de conditionnement et les volumes à livrer. Les contrats de FWS avec les producteurs s'alignent sur le prix du marché local au moment de la livraison. A ce prix FWS ajoute un bonus (ex : 10F). Le paiement se fait comptant à la livraison ou selon le cas après 10 j ou 1 mois.

concurrence entre les différentes marques d'un même produit. En général du fait du contrôle du respect des cahiers de charges, la différence de qualité se situe généralement au niveau de la présentation, c'est-à-dire l'emballage. Par contre, la qualité intrinsèque des produits tend à se niveler.

Les prix sont supérieurs en moyenne de 40% à 60% par rapport au marché traditionnel, mais les clients les jugent raisonnables du fait de la qualité.

3. RETOMBÉES SOCIO-ECONOMIQUES

Le Supermarché 100% Afrique a démarré ses activités en 2011. Il n'a pas encore acquis un fonctionnement autonome. Des charges, notamment de personnel, sont encore supportées par l'entreprise FWS qui agit en tant qu'incubateur du projet. Les données collectées et présentées ci-dessous illustrent une situation de référence pouvant être comparée aux résultats de structures ayant des activités similaires à celles du supermarché.

3.1 DONNEES ECONOMIQUES

Les fournisseurs : le supermarché travaille avec 165 fournisseurs parmi lesquels, on compte :

- 20 groupements et producteurs agricoles qui fournissent des matières premières à FWS
- 73 petites unités de transformation livrant des produits finis conditionnés par FWS sous la marque « Kumba»
- 45 entreprises sénégalaises de transformation
- 27 entreprises et petites unités de transformation de l'espace CEDEAO

Les clients : Le supermarché classe sa clientèle en plusieurs catégories :

- Les acheteurs fidèles. Ils représentent 70% de la clientèle et sont constitués des ménages qui fréquentent régulièrement le supermarché.
- Les clients occasionnels. Issus de la population locale et surtout des visiteurs étrangers de passage à Dakar, ces derniers constituent 10% de l'ensemble de la clientèle.
- Les revendeurs au détail, qui achètent les produits dans le supermarché pour revendre (20% des clients).

Les produits : le supermarché distribue une gamme importante de produits fabriqués au Sénégal ou ailleurs en Afrique, notamment en provenance de l'Afrique de l'Ouest. Selon la promotrice, près de 150 produits des catégories suivantes y sont vendus:

- Les produits céréaliers : farines (mil, sorgho, et maïs, nutritionnelles, infantiles) et produits dérivés (araw, sankhal, sounouf, couscous, thiacri, barres)
- Les fruits et légumes transformés (séchés, en poudre, barres, jus, confitures, sirop, purée)
- Les produits halieutiques (séchés ou en poudre)
- Les produits laitiers
- Les produits artisanaux (paniers, barquettes en fibres, nappes, serviettes, et autres)
- Les préparations parapharmaceutiques (écorces, racines, décoctions, etc.)

La présentation des produits (conditionnement, emballage, design, étiquetage) est très variable, compte tenu de la grande diversité des fournisseurs et des différentes marques. A titre illustratif, la farine de mil livrée par un fournisseur A est conditionnée dans un sachet en plastique monocouche avec une étiquette en papier, tandis que l'emballage d'un fournisseur B est en bicouche imprimé ; donc de meilleure qualité.

3.2 DONNEES SOCIALES

Le supermarché a inscrit sa politique sociale dans la continuité de celle de FWS qui distribue des salaires mensuels de l'ordre de FCFA 5 millions pour 56 employés. L'entreprise subventionne le repas de midi des employés et leur octroie des prêts à long terme, ainsi que des contributions pour l'acquisition de biens d'équipement et de consommation. FWS sous-traite la fabrication de certains produits traditionnels (couscous, araw, sounougouf, tiakri) à des femmes, contribuant ainsi à leur assurer un revenu régulier tout en valorisant leurs compétences. Le Supermarché participe donc à la création d'emplois et à la formation des femmes.

4. CONTRIBUTIONS DE USAID E-ATP A LA DISSEMINATION DU MODELE

En vue de promouvoir ce modèle dans la sous-région, USAID E-ATP a organisé une visite d'étude des transformateurs au Sénégal, au profit des entreprises de transformation suivantes :

- Burkina Faso : FASO RIIBO, Centrale de Transformation des Produits Agricoles (CETRAPA), Meuneries et Emballages de Légumes Secs (MELS), Réseau des Transformatrices de Céréales du Faso (RTCF)
- Togo : Mélange Soja et Céréales (SOCMEL)
- Côte d'Ivoire : Grains Liquides Précuits

La visite avait pour objectif de partager l'expérience du modèle Supermarché 100% Afrique comme une alternative innovante à la commercialisation des produits céréaliers transformés dans la sous-région. Lors de cette rencontre, les participants ont été édifiés sur :

- La philosophie de la promotrice qui est de professionnaliser la fonction de commercialisation des produits transformés pour en faire un service autonome³.
- La disposition des types de produits dans le supermarché ; selon la promotrice, les produits transformés à base de céréales locales, qui sont les plus demandés, sont disposés à l'arrière-plan du supermarché en vue de permettre à la clientèle de découvrir d'autres produits alimentaires.
- La stratégie d'achat avec les transformateurs, que la promotrice a formés aux bonnes pratiques d'hygiène et de production.
- Le circuit informatisé des produits qui entrent dans le supermarché et qui permet une bonne gestion des stocks et l'établissement des tickets de caisse et des factures.

De façon globale, les transformateurs participant à la visite ont eu l'opportunité d'engager des discussions avec la promotrice pour un approvisionnement potentiel en produits transformés. A ce sujet, les modalités de transport ont fait l'objet d'échanges, les parties présentes à la visite explorant les différentes possibilités au niveau du fret maritime et aérien⁴. En parallèle, le Directeur de MELS, dont l'unité transforme plus de 30 tonnes de céréales par jour, est disposé à approvisionner le supermarché en produits livrés en vrac, le supermarché s'occupant de les conditionner dans le packaging de son choix.



³ La majorité des unités de transformation du mil / sorgho combine les fonctions de transformation et de commercialisation. Or la commercialisation est une fonction comme celle de la transformation.

⁴ Aussi, des discussions avec la compagnie aérienne Air Burkina à confirmer que cette dernière est disposée à appliquer des tarifs préférentiels aux transformateurs si les opérateurs sont en mesure d'assurer la régularité des quantités de produits à transporter à partir du Burkina Faso.

Enfin, le Directeur de la CETRAPA a souligné qu'il avait engagé la création d'un service commercial au sein de son entreprise afin d'écouler sa production. Il compte s'inspirer de l'expérience de Supermarché 100% Afrique pour mettre en place un système de gestion et de commercialisation, et la construction de la première boutique est en voie de finition.

5. CONCLUSION

Le concept du Supermarché 100% AFRIQUE est un résultat de la stratégie commerciale mise en place par FWS ; son objectif est d'être une structure commerciale dédiée exclusivement à la distribution de produits d'origine africaine, notamment les produits agroalimentaires. Il est un démembrement de FWS, dont il joue le rôle de service commercial.

La promotrice de l'initiative, Madame Dème, est bien consciente de la nécessité d'inscrire son initiative non seulement dans le sens du développement des chaînes de valeur, mais aussi au niveau sous régional en créant les liens commerciaux avec les transformateurs ouest-africains.

Des négociations commerciales sont en cours pour ouvrir une vingtaine de succursales de Supermarché 100% Afrique à Dakar à travers une chaîne de stations de vente de carburant. L'ouverture des succursales permettrait de ramifier le réseau de distribution des produits au Sénégal, amorçant ainsi une intensification des ventes en se rapprochant davantage des consommateurs.

Pour faire face à cette demande qui va certainement croître, FWS a acquis des équipements modernes pour accroître sa capacité de production. Les négociations commerciales entreprises avec des transformateurs de la sous-région permettraient également d'assurer la régularité de l'approvisionnement du supermarché. Ainsi, le supermarché contribuerait à termes à accroître le commerce sous régional des produits transformés à base de céréales de la sous-région.