

AU MALI

QUELLES OPPORTUNITÉS D'ENTREPRENEURIAT DANS LA TRANSFORMATION DES PRODUITS LOCAUX ?

Entretien avec Seynabou Dieng (entreprise Maya)



Seynabou Dieng est entrepreneure dans le domaine de la transformation agroalimentaire. Elle est à la tête de Maya, une entreprise malienne de production de préparations culinaires à base d'épices locales (piment, gingembre, ail). En 2018, Seynabou Dieng quitte son emploi à USAID pour se consacrer pleinement au développement de son entreprise. Au début de son parcours entrepreneurial, elle fait la rencontre de Fadev, un investisseur solidaire basé en France qui accompagne la structuration de l'entreprise. Seynabou Dieng a depuis reçu plusieurs récompenses dont le « Prix jeune entrepreneur(e) francophone » en 2019.



Pouvez-vous vous présenter l'activité de Maya ?

Nous travaillons sur plusieurs filières de transformation agroalimentaire au Mali. La plus importante est celles des épices : piment, gingembre, ail que nous transformons en poudre par séchage ou en pâte. Nous faisons également des sauces que nous pasteurisons ou stérilisons. Nous avons une gamme de produits à base de céréales. Ces produits permettent de faire du pain et des pâtisseries avec des céréales locales comme le maïs. Nous produisons aussi de la chapelure aromatisée vendue sur les marchés et une gamme de sauces « innovantes ». En Afrique, nous consommons beaucoup de vinaigrette, mais nous sommes la première entreprise au Mali à proposer des vinaigrettes à base d'huile locale, notamment de sésame. Cela fait quatre ans que nous opérons au Mali, nous travaillons avec 11 coopératives dans trois régions du pays. Les produits finis sont distribués dans les supermarchés au Sénégal, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire et au Mali. Ces produits facilitent et accélèrent la cuisine des femmes pour leurs enfants ou pour elles-mêmes.



Bouillon de légumes, sauce piment et chapelure fabriqués à partir de produits locaux maliens © Maya

Quelle formation avez-vous suivie ?

J'ai fait des études de stratégie et de marketing. Lorsque nous avons monté cette activité de transformation, je mettais la main à la pâte, et participais à la fabrication de nos propres marinades avec ma cuisinière Maya, dont l'entreprise porte le nom. Mais par la suite nous avons recruté des personnes spécialisées dans le domaine de la transformation agroalimentaire qui s'occupent de la production. Pour ma part, je m'occupe du développement de produit, du marketing, de la relation client, du management et de la levée de fonds.

Existe-t-il d'autres entreprises dans la transformation autour de vous ?

Oui, beaucoup d'entreprises se spécialisent dans la production de thés, tisanes, céréales, jus. C'est une tendance qui est positive au Mali. Je pense que le boom des réseaux sociaux a bien aidé. Auparavant, il était difficile de communiquer faute de budget marketing. Aujourd'hui à travers les réseaux sociaux on peut faire connaître ses produits, les vendre directement aux consommateurs ou démarcher les épiceries pour qu'elles les distribuent.

Y a-t-il des difficultés à se former à la transformation au Mali ?

Non, il existe des laboratoires qui aident les entreprises dans leur formation, des centres de formation dédiés à la transformation. Grâce à ces instituts, nous pouvons donc recruter des personnes déjà formées à la transformation. Il existe beaucoup de formations techniques généralistes sur les céréales de base. C'est à l'entreprise d'aller se former en ligne et trouver d'autres sources de formation si elle veut trouver des produits innovants.

Comment Maya s'est-elle structurée ?

Maya est une SARL, enregistrée depuis 2017. J'en suis la fondatrice et l'actionnaire majoritaire aujourd'hui. Nous avons commencé très petit. J'ai habité en France pendant 10 ans, et lorsque je suis rentrée au Mali j'ai constaté que pratiquement tous les produits transformés que l'on consommait étaient importés. À côté de cela, quand je visitais les marchés, je voyais que les produits issus de l'agriculture locale n'étaient pas du tout valorisés, il n'y avait aucun mode de conservation, si bien que les vendeuses de légumes jetaient leurs marchandises à la poubelle en fin de journée. Elles ne sont pas formées à la conservation, et ne savent pas comment se procurer des emballages. Cette situation dégrade les revenus de ces femmes. Elles perdent beaucoup d'argent à acheter des légumes qu'elles jettent à la fin de la journée. Les pertes d'aujourd'hui ont des

répercussions sur le prix de demain. Les prix augmentent, et cela crée davantage de pertes puisque les consommateurs ne pourront pas acheter autant, c'est un cercle vicieux.

J'ai donc voulu apporter une réponse en créant une offre issue de l'agriculture locale qui réponde aux attentes de la classe moyenne. Les populations africaines sont de plus en plus actives. Les femmes occupent de plus en plus de postes à responsabilité, et ont besoin de produits qui leur facilitent la vie. Et malheureusement, ce n'est pas qu'elles ne veulent pas utiliser des produits locaux, mais plutôt que l'offre locale n'est pas satisfaisante. J'en ai fait l'expérience lorsque je travaillais dans la coopération au Mali. J'avais beaucoup de responsabilités et j'avais du mal à trouver des produits qui correspondent à mon mode de vie.

Pour toutes ces raisons, nous avons démarré notre activité en 2017. Au départ ce n'était pas une entreprise : j'achetais les produits et je les transformais pour moi-même. En 2017, j'ai commencé à aller à des réunions sur le thème de la transformation, à me rapprocher des laboratoires pour voir comment faire pour transformer certains produits. J'ai commencé à tisser des liens avec des vendeuses qui me disaient avoir des stocks de produits sur les bras, sans savoir quoi en faire. J'ai vite compris que la transformation ne faisait pas partie de leur métier, et qu'elles avaient besoin que quelqu'un le fasse pour elle.

Nous avons donc créé notre entreprise, enregistré les statuts et la marque. Au départ nous faisons de la vente directe via les réseaux sociaux : je postais des photos sur Facebook et les clients passaient commande. Au fur et à mesure les supermarchés ont commencé à nous appeler pour nous inviter à présenter les produits. Puis, c'est allé très vite puisqu'en 2018 j'ai démissionné de mon poste à l'USAID pour me consacrer à 100 % à l'entreprise. Aujourd'hui, Maya est une équipe de 21 personnes dont 13 permanents, les autres étant saisonniers.



Femmes salariées de l'entreprise Maya © Maya

Comment définissez-vous la classe moyenne ?

Pour moi, la classe moyenne d'aujourd'hui rassemble les consommateurs et consommatrices qui ont des métiers formels en zone urbaine, et qui perçoivent un salaire. Notre entreprise vise cette clientèle car, quand cette catégorie de population commencera à consommer les produits locaux, les autres vont l'imiter. Dans tous les pays les tendances commencent par la classe supérieure. Quand je faisais mon *business plan* j'ai quantifié cette clientèle par rapport au nombre de personnes ayant un accès permanent à Internet. Seuls les consommateurs à pouvoir d'achat assez élevé ont les moyens de se procurer un accès à Internet.

C'était votre clientèle cible puisque c'est par Facebook que vous vendiez au départ



Tout à fait. D'ailleurs, notre stratégie de communication repose essentiellement sur ce type de canal. Nous utilisons beaucoup les réseaux sociaux, et au niveau du point de vente, dans les supermarchés nous communiquons à l'aide de présentoirs, de PLV (publicités sur lieu de vente), de têtes de gondole.

Produits de la marque Maya dans un supermarché malien © Maya

Pour vous, la classe moyenne est donc une clientèle en croissance ?

Au niveau de la sous-région, c'est une clientèle qui ne cesse de grandir, et de s'enrichir. On le perçoit par exemple dans de grands pays comme le Sénégal et la Côte d'Ivoire, qui sont les deux premiers PIB de la zone, et qui ont des économies très tournées vers le digital. Il y a aussi beaucoup d'expatriés. Dans d'autres pays comme le Mali ou le Burkina Faso, en revanche, cette classe a tendance à stagner un peu. Ce sont des pays qui font face à des crises politique et économique. Nous ressentons d'ailleurs ces effets dans nos ventes.

Cherchez-vous à élargir votre clientèle au-delà de la classe moyenne ?

Oui, c'est pourquoi nous sommes en train de changer nos packagings. Au départ nous étions sur des paquets de 300 grammes pour des familles. Maintenant nous faisons des paquets unidoses pour la classe moyenne inférieure, celles et ceux qui gagnent 2 € par jour et qui veulent acheter au jour le jour. Mais le marché de masse ne représente pas la meilleure stratégie pour une petite entreprise. Il faut pouvoir répondre, et s'attendre à énormément de concurrence de la part des marques étrangères.

Où sont situées vos unités de transformation ?

Nous avons deux unités de transformation : Bamako et Mopti. Pour être plus proche de nos fournisseurs et des organisations d'agriculteurs, nous avons créé une unité de transformation qui employait cinq personnes à Mopti, dans le nord du Mali, parce que c'est la zone la plus riche en épices du pays. Quand la matière première était disponible, les paysans l'acheminaient jusqu'à l'unité et nous faisons une première transformation avant de l'envoyer à Bamako. Cette unité est aujourd'hui fermée pour des raisons budgétaires, sanitaires et sécuritaires. Nous travaillons

toujours avec les coopératives de cette région, mais nous centralisons tout au niveau de l'unité de Bamako qui a une capacité d'environ 30 tonnes par mois. C'est à partir de l'unité de Bamako que nous transformons et distribuons dans les autres pays.

Comment s'organise l'achat des matières premières ?

Nous fonctionnons soit par entente, soit par contrat. Par exemple, nous travaillons avec une association d'agriculteurs avec laquelle nous avons signé un contrat lorsque nous avons obtenu une subvention qui nous a permis d'acquérir un champ et de former les membres. Avec un investissement de presque 25 000 € nous avons réalisé la clôture d'une ferme pilote pour les initier à l'agriculture biologique. Avec nos autres fournisseurs, ce sont surtout des ententes. Quand nous avons des besoins, nous les appelons, ils nous fournissent et nous les payons selon une entente. Parfois ils ont besoin d'être payés deux semaines avant, parfois sur le champ. Ils peuvent aussi avoir besoin d'engrais, de semence, de machine, d'accompagnement. Dans ce cas, nous pouvons faire jouer notre réseau de partenaires pour leur fournir ces ressources-là.

Comment avez-vous établi le contact avec les associations de producteurs ?

Nous entrons en relation avec les associations de producteurs via les ONG qui les accompagnent. Ainsi, ce sont des structures qui ont déjà bénéficié d'un accompagnement de la part d'un partenaire technique qui peut nous garantir la qualité des produits et le sérieux de cette association. En ce qui concerne le prix, nous proposons un prix d'achat un peu plus élevé que celui du marché. Dans la filière piment, les collecteurs achètent le piment en gros auprès des agriculteurs et redistribuent dans les marchés de la capitale ou des grandes villes. Le collecteur ne va jamais dire à un agriculteur à quel prix il achète la récolte. Il va prendre la marchandise, l'emmener au marché, et revenir avec de l'argent pour le producteur s'il a bien vendu. L'agriculteur n'a aucune certitude sur le prix auquel il vend et sur le revenu qu'il génère. Nous fonctionnons selon un modèle plus transparent et rémunérateur pour les producteurs : comme nous avons des prix fixes, les agriculteurs ont la certitude qu'ils auront de l'argent, et sont même parfois payés avant.

Les agriculteurs rencontrent souvent des difficultés à écouler leur production. C'est pour cela que nous n'avons pas beaucoup de problèmes en tant que transformateurs au niveau de l'apport de la matière première. Par rapport à la qualité, nous ne rencontrons pas non plus de difficulté grâce aux ONG locales qui accompagnent les agriculteurs à ce niveau.

Quel accompagnement avez-vous reçu de Fadev ?

Fadev est un fonds d'investissement solidaire que nous connaissons depuis 2018. Après deux ans de *due diligence* ils ont décidé de rejoindre le capital de Maya en prenant des parts. Cela nous a permis de faire des acquisitions en équipement pour augmenter nos capacités de production, de former, et de recruter plus de personnes au niveau de la vente et de la transformation. Mais ce n'est qu'en 2020, après trois ans d'exercice que nous avons conclu avec Fadev. Il faut savoir que pendant trois ans nous étions sur fonds propres. Pour les entrepreneurs en général, il est important d'expliquer comment une entreprise survit sur fonds propres pendant trois ans. Il faut survivre pendant ces trois premières années d'activité sans avoir recourt au crédit bancaire, puisque de toute façon, nous n'y avons pas accès. Fadev est au capital de Maya depuis l'année dernière : c'est un investissement sur trois, quatre ans maximum. Ensuite, ils devront « faire un *exit* ».

À quoi est due l'impossibilité d'accès au crédit bancaire ? À l'absence d'historique de comptabilité ?

Non ce n'est pas par rapport à l'historique de comptabilité. Nous avons créé le compte bancaire en même temps que l'entreprise donc ils savent ce que l'entreprise fait. Nous avons toujours travaillé

avec des sociétés comptables pour avoir des états financiers. Mais la banque va demander plus de garanties. L'agriculture est un secteur risqué, mais la transformation l'est encore plus, et les banques veulent des garanties en cas d'impayés. Souvent la garantie correspond au montant du prêt : les banques vont demander la valeur d'une garantie, par exemple un titre foncier, une parcelle qui a la même valeur que le prêt. Dans ce cas, il n'y a pas d'intérêt à aller voir la banque, il vaut mieux vendre sa parcelle et utiliser l'argent. Ce système n'est vraiment pas adapté aux entrepreneurs locaux, surtout ceux qui évoluent dans l'agriculture ou dans la transformation agroalimentaire.

La transformation est-elle plus risquée que l'agriculture ?

Oui, la transformation est plus risquée que l'agriculture. L'agriculture se fait sur une parcelle, qui en général, appartient au promoteur. Le risque sera celui associé aux intempéries, aux nuisibles. Imaginez une chaîne de valeur très simple où il y a ce producteur, et un transformateur qui dépend du producteur. Le transformateur est encore plus à risque parce que si le producteur n'arrive pas à produire, lui ne peut pas transformer. Donc il affronte les risques de son activité, les risques du marché, en plus du risque lié à la production et à l'approvisionnement auprès des producteurs.

Pourtant dans les filières agricoles, on a plus l'habitude d'un scénario où la situation est plus difficile pour l'agriculteur, puisqu'on peut imaginer que le transformateur a plusieurs options pour s'approvisionner en matière première.

Oui, c'est ce que l'on croit, et c'est ce que les agriculteurs croient. Et c'est pour cela qu'il est difficile de discuter avec eux. On a toujours ce schéma en Afrique où l'agriculteur est celui qui est fatigué, alors que le transformateur est celui qui s'en sort mieux. Ce n'est pas vrai pour tous les agriculteurs. La plupart de mes fournisseurs possèdent des parcelles, de grandes exploitations, et font des cultures diversifiées. Aujourd'hui c'est ce rapport de force que l'on a entre les agriculteurs et les transformateurs. Les agriculteurs pensent que les transformateurs sont ceux qui ont l'usine, l'argent, alors qu'il n'en est rien. Les transformateurs commencent très petit, se débrouillent pour se procurer de petites machines tout comme les agriculteurs ! Par ailleurs, le travail est difficile car il y a souvent des pertes, des activités qui se passent mal. Comme les produits ont des durées de vie courte, il faut pouvoir les écouler avant de les perdre. Les risques de marché sont aussi importants : souvent les consommateurs ne payent pas ou bien payent dans des délais qui sont extrêmement longs. On a tous nos défis. Et tant que la filière n'aura pas compris que le transformateur a autant de défis que l'agriculteur, nous ne pourrons rééquilibrer ce rapport de force.

Une autre difficulté pour les transformateurs africains est que l'on ne vient jamais sur un marché où tout est optimal pour s'y insérer. Souvent quand la filière est structurée il y a beaucoup de concurrence. De mon point de vue, pour se différencier il faut s'intéresser à des filières qui sont un peu moins développées pour espérer entrer en premier, et avoir un certain leadership, du moins pour un moment. Les filières bien structurées se comptent sur les doigts de la main. Au Mali, les filières maïs et mangue sont très développées et nous sommes en train d'atteindre l'autosuffisance en riz. Il y a plus d'apports sur les céréales. Comme ce sont des cultures vivrières essentielles, l'État est obligé de les structurer pour des questions de sécurité alimentaire. À l'inverse, les petites filières vivrières comme les produits de cueillette ou de maraîchage sont souvent oubliées. Ce sont des modes d'agriculture que l'État ne considère pas comme prioritaires pour la sécurité alimentaire puisque ce sont souvent des petites exploitations familiales dédiées à l'autoconsommation. Le surplus est vendu, ou séché. Il est très rare de voir de grandes exploitations pour les légumes alors que c'est précisément dans ces filières-là que nous travaillons. C'est pour cela que nous sommes obligés de travailler avec des ONG qui nous aident à faire tout ce travail de formation, de structuration, etc.

Selon vous, quelles sont les nouvelles tendances au niveau de l'appui extérieur aux filières agroalimentaires ?

De ce que j'ai pu observer, les ONG ont tendance à aider les filières maraîchères pour des raisons de nutrition. Puisqu'on a dernièrement beaucoup appuyé l'agriculture vivrière, il faut désormais encourager les gens à consommer plus de légumes, plus de fruits pour un meilleur apport nutritif et une alimentation plus diversifiée. C'est pourquoi les bailleurs financent aujourd'hui davantage les filières maraîchères. Cette tendance va, de notre côté, nous permettre de mieux appréhender ces filières. En ce qui concerne l'export, les produits que l'on va trouver sont les produits destinés aux marchés exotiques en Europe et aux États-Unis, comme les produits végan. Beaucoup de financements sont dédiés au développement de ces produits considérés comme des *superfood*, très nutritifs et très demandés par les marchés européens : le fonio, la poudre de baobab, le moringa...



Jus de baobab instantané produit par Maya © Maya

Maya produit essentiellement pour le marché local, mais nous répondons également à certaines demandes venant de l'étranger. Mais notre focus reste l'UEMOA, et la Cedeao puisque ce sont des marchés de grande envergure : 350 millions d'habitants actuellement, et 400 millions d'ici 2030 ! Ces territoires qui connaissent une démographie importante et une augmentation exponentielle de la classe moyenne représentent de fortes opportunités économiques pour nos activités.

Avez-vous d'autres financements ? D'autres besoins ?

Aujourd'hui non, nous ne sommes pas dans la recherche active de financements. Nous sommes plutôt dans la conquête de marchés. Nous avons déjà investi dans des machines qui nous permettent de transformer dans les quantités que nous souhaitons. Le plus urgent pour nous est de mettre en place des stratégies de marketing dans les marchés que nous visons, et surtout de gérer la logistique. Quand on est au Mali et qu'on doit distribuer dans les pays limitrophes, on fait face à des problématiques de logistique. Il faut pouvoir envoyer les produits et les routes ici ne sont pas toutes en bon état. Même si nous sommes dans l'espace Cedeao où normalement il n'y a pas de barrières douanières, il y a toujours des taxes officieuses prélevées. Ces dernières correspondent à de fausses barrières de douanes, au niveau desquelles le douanier demande une somme d'argent contre l'autorisation de circuler. Ce sont des pratiques qui vont à l'encontre des textes mais qui malheureusement existent. Par conséquent, il est parfois très difficile de faire passer la marchandise d'un pays à l'autre. Les zones de libre-échange à l'échelle de la Cedeao restent un défi de taille pour la bonne circulation des denrées.

Propos recueillis et édités par Charles Lugiery (CFSI) en mai 2021

Pour creuser le sujet :

- Entretien Natasha Olmi, Sidi, Comment la finance solidaire peut-elle être un outil au service du consommateur local ?, 2021

- Entretien Denis Flachaire, Fadev, De la microfinance à la banque traditionnelle, quelles passerelles pour les PME africaines ?, 2021
- Ferdi, Comment renforcer la contribution du secteur privé au développement africain en améliorant son financement, 2021
- Entretien Hugues Vincent-Genod, I&P, En Afrique de l'Ouest : l'investissement d'impact dans les PME, 2020
- Film : Trading food across West African borders, 2020

Le programme Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest (Pafao) est porté par la Fondation de France et le CFSI. Il bénéficie de la contribution de la Fondation JM.Bruneau (abritée à la Fondation de France), de l'Agence française de développement et de Seed Foundation / Pierson Interepco Export. Jafowa participe au volet capitalisation du programme. Le Roppa est membre du comité d'orientation et de suivi du programme.



**FONDATION
JM.BRUNEAU**
SOUS L'ÉGIDE DE LA
FONDATION DE FRANCE



JAFOWA

RÖPPA
Afrique Nourricière