



ÉVALUATION DES ENTREPRENEURS SEMENCIERS DU MALI

Rapport

Johann Bonnand, Marthe Diallo Goita, Eva Huet, Hassane Zakari, Filipé Djire, Thiemo Buisman, Falaq Tidjani et Walter S. de Boef

Centre du Développement et de l'Innovation de Wageningen, Wageningen University & Research

Wageningen, Novembre 2023

Bonnand, J., Diallo Goita, M., Huet, E., Zakari, H., Djire, F., Buisman, T., Tidjani, F. et de Boef, W. S., 2023. Évaluation des entrepreneurs semenciers du Mali ; Rapport. Centre du Développement et de l'Innovation de Wageningen, Wageningen University & Research. Rapport WCDI-23-279. Wageningen.

Auteurs : Johann Bonnand¹, Marthe Diallo Goita², Eva Huet², Hassane Zakari³, Filipé Djire³, Thiemo Buisman³, Falaq Tidjani¹ et Walter S. de Boef¹

1 Centre du Développement et de l'Innovation de Wageningen, Wageningen University & Research

2 KIT Royal Tropical Institute

3 Consultant

Le document est le produit d'un processus consultatif guidé par Wageningen University & Research (WUR) en collaboration avec Royal Tropical Institute (KIT) dans le cadre du Projet de Développement Intégré du Secteur Semencier au Sahel (ISSD/Sahel).



L'évaluation des entrepreneurs semenciers du Mali était une activité conjointe au sein du Projet de Développement Intégré du Secteur Semencier au Sahel (ISSD/Sahel) mise en œuvre par International Fertilizer Development Center (IFDC), l'Association Sasakawa pour l'Afrique (SAA), International Crops Research Institute for the Semi-Arid Tropics (ICRISAT) et Royal Tropical Institute (KIT). Wageningen University & Research est un sous-traitant de KIT au sein de l'ISSD/Sahel.



Le projet ISSD/Sahel se concentre sur le développement de nouveaux producteurs commerciaux de semences, la professionnalisation des commerçants de semences, la mobilisation de l'expertise du secteur semencier privé néerlandais et international pour le secteur semencier au Mali et au Niger, et la promotion à grande échelle de semences de qualité pour développer le marché vers un secteur agricole commercial stable et autosuffisant.

L'évaluation des entrepreneurs semenciers du Mali a été financée par l'Ambassade du Royaume des Pays-Bas à Bamako, Mali.

Ce rapport peut être téléchargé gratuitement aux adresses <https://doi.org/10.18174/641227> et www.wur.eu/wcdi (onglet « knowledge products »)



© 2023 Le Centre du Développement et de l'Innovation de Wageningen, dans le cadre de Stichting Wageningen Research. P.O. Box 88, 6700 AB Wageningen, Pays-Bas. T + 31 (0)317 48 68 00, E info.cdi@wur.nl, www.wur.eu/wcdi.



Le Centre du Développement et de l'innovation de Wageningen utilise une licence Creative Commons Attribution 4.0 (Pays-Bas) pour ses rapports.

L'utilisateur peut copier, distribuer et transmettre l'œuvre et créer des œuvres dérivées. Le matériel de tiers qui a été utilisé dans l'œuvre et auquel les droits de propriété intellectuelle s'appliquent ne peut être utilisé sans l'autorisation préalable du tiers concerné. L'utilisateur doit préciser le nom indiqué par l'auteur ou le titulaire de la licence de l'œuvre, mais pas de manière à donner l'impression que l'œuvre de l'utilisateur ou la manière dont l'œuvre a été utilisée sont approuvées par l'auteur. L'utilisateur ne peut utiliser cette œuvre à des fins commerciales.

Le Centre du Développement et de l'innovation de Wageningen décline toute responsabilité pour tout dommage résultant de l'utilisation des résultats de cette recherche ou de l'application des recommandations.

Rapport WCDI-23-279

Photo de couverture : Koné, K., 2022. Irrigation d'une parcelle du périmètre maraîcher de Mombougou du PHTC de Dacoumani.

Table des matières

Résumé exécutif	7
Executive summary	9
1 Introduction	11
2 Résultats des analyses et catégorisation des entrepreneurs semenciers maliens	13
2.1 Sélection des entrepreneurs semenciers maliens participant à l'exercice d'évaluation	13
2.2 Zoom sur les entrepreneurs semenciers	13
2.2.1 Détail sur les opérations des entrepreneurs semenciers	13
2.2.2 Détail sur le réseau de partenaires semenciers internationaux des entrepreneurs semenciers maliens	14
2.3 Evaluation de la performance des entrepreneurs semenciers maliens	15
2.3.1 Producteurs de semences	15
2.3.2 Coopératives semencières	16
2.3.3 Négociants en semences	17
3 Les défis rencontrés et les recommandations adaptées aux entrepreneurs semenciers maliens	19
3.1 Production de semences	19
3.2 Commercialisation des semences	21
3.3 Accès aux financements	21
3.4 Organisation du secteur semencier malien	22
Références	23
Annexe 1. Méthodologie de la sélection des entrepreneurs semenciers	25
a) Cadre conceptuel	25
b) Etape 1 : La sélection des entrepreneurs semenciers participant à l'évaluation au Mali	25
i) La méthode de présélection sur critères d'éligibilité	26
ii) La méthode de sélection finale des entrepreneurs semenciers participants	26
c) Etape 2 : La collecte des données	27
d) Etape 3 : L'analyse des données recueillies	27
Annexe 2. Liste des entrepreneurs semenciers maliens ayant répondu au document de criblage	29
Annexe 3. Méthodologie de la notation des facteurs de succès et des indicateurs de performance	31

Résumé exécutif

Le projet de développement intégré du secteur semencier au Sahel, ISSD/Sahel est un projet de quatre ans (2020-2024) au Mali et au Niger financé par les Ambassades du Royaume des Pays-Bas à Bamako et Niamey. L'un des objectifs est d'assurer la disponibilité et l'utilisation des semences de qualité grâce à la mise en place d'un secteur semencier commercialement viable et autonome. Dans cette optique, ISSD/Sahel a mené un exercice d'évaluation des entrepreneurs semenciers au Mali et Niger entre décembre 2022 et Mars 2023. Les objectifs principaux sont de : 1) professionnaliser les associations commerciales de semences, 2) faciliter le business-to-business (B2B) avec les entreprises internationales, 3) susciter une réflexion et une sensibilisation des entrepreneurs semenciers sahéliens sur leur fonctionnement et 4) guider le développement et le renforcement des capacités des entrepreneurs semenciers par ISSD/Sahel.

L'identification des entrepreneurs semenciers maliens a mené à la sélection de 17 entrepreneurs dont trois producteurs de semences, 11 négociants de semences et trois coopératives. Le processus de sélection a été effectué par un comité d'évaluation se basant sur des critères d'éligibilité développés par l'équipe ISSD/Sahel.

Les négociants en semences sont les acteurs présentant des revenus de vente des semences les plus élevés des trois catégories. En termes de partenariats, tous les négociants en semences, sauf Doun Ka Fa, ainsi que la SODIAF (structure considérée comme un producteur de semences) bénéficient des partenariats avec des entreprises internationales. Il existe néanmoins de nombreux partenariats au Mali et dans la sous-région de l'Afrique de l'Ouest. Aucune coopérative n'a notifié des partenariats. Tous les entrepreneurs sélectionnés et évalués, à l'exception d'Agrisem qui commercialise seulement, produisent et commercialisent des semences de cultures clés pour le projet ISSD/Sahel dont le maïs, le riz, le sorgho, le mil, l'arachide, le niébé, la tomate, l'oignon, d'autres légumes et la pomme de terre.

L'analyse des informations recueillies a mené à l'évaluation de la performance des entrepreneurs semenciers. Les négociants en semences présentent la meilleure performance de manière générale selon les critères d'évaluation établis. Les points faibles des trois catégories d'entrepreneurs semenciers semblent être communs dont le manque de connexions stratégiques, leur orientation commerciale et leur vision à long terme. Cela s'explique partiellement par le manque de planification et de prévision dans la production et la commercialisation des semences, l'importance significative des marchés institutionnels dans les volumes de semences vendus, l'accès parfois difficile en quantité et au temps opportun aux semences de premières générations et enfin l'absence de développement et de suivi d'un plan d'affaires. L'échange d'informations entre les clients agriculteurs et les entrepreneurs semenciers est encore limité par le manque d'activités de promotion et notamment des parcelles de démonstration et l'absence d'un système de boucles de rétroaction et de traitements des plaintes des clients en partie dû au fait de l'importance des marchés institutionnels. Enfin, si la viabilité financière de ces entrepreneurs semenciers semble satisfaisante, l'accès aux financements est difficile limitant les investissements et donc la croissance de ces entrepreneurs. De ce fait, l'accès aux équipements et technologies pour la production et le traitement des semences est limité.

Ainsi, face aux défis identifiés, des recommandations ont été établies sur différentes thématiques. Le développement de stratégies marketing fortes, l'amélioration des services de relation clients ou encore l'amélioration de la gestion financière pour faciliter l'accès au financement sont des recommandations formulées aux entrepreneurs semenciers. De plus, des recommandations ont également été formulées pour l'ASSEMA et l'ISSD/Sahel respectivement pour soutenir ces entrepreneurs notamment pour la formation technique, le coaching et leur représentation auprès des institutions publiques.

Executive summary

The Integrated Seed Sector Development project in the Sahel, ISSD/Sahel, is a four-year project (2020-2024) in Mali and Niger financed by the Embassies of the Kingdom of the Netherlands in Bamako and Niamey. One of the objectives is to ensure the availability and use of quality seed through the establishment of a commercially viable and autonomous seed sector. With this in mind, ISSD/Sahel conducted a seed entrepreneur assessment in Mali and Niger between December 2022 and March 2023. The main objectives are to 1) professionalize seed trade associations, 2) facilitate business-to-business (B2B) with international companies, 3) encourage reflection and awareness among Sahelian seed entrepreneurs on their functioning and 4) guide the development and capacity building of seed entrepreneurs by ISSD/Sahel.

The identification of Malian seed entrepreneurs led to the selection of 17 entrepreneurs including three seed entrepreneurs that also engage in seed production, 11 seed traders and three cooperatives. The selection process was carried out by an evaluation committee based on eligibility criteria developed by the ISSD/Sahel team.

Seed traders are the category of entrepreneurs with the highest seed sales revenues of the three. In terms of partnerships, only seed traders, except Doun Ka Fa, as well as SODIAF (which is considered as seed entrepreneur also engaged in seed production) benefit from partnerships with international companies. However, there are numerous partnerships in Mali and the West African sub-region. No cooperative has notified partnerships. All entrepreneurs selected and evaluated produce and commercialize, apart from Agrisem which only markets, seed of key crops for the ISSD/Sahel project including maize, rice, sorghum, millet, groundnut, cowpea, tomato, onion, other vegetables and potato.

The analysis of the information collected led to the evaluation of the performance of seed entrepreneurs. Seed traders generally perform the best according to the established evaluation criteria. The weak points of the three categories of seed entrepreneurs appear to be common, including the lack of strategic connections, commercial orientation and long-term vision. This is partly explained by the lack of planning and forecasting in the production and marketing of seed, the significant importance of institutional markets in the volumes of seed sold, the difficult access in quantity and at the right time to early generation seeds and finally the absence of development and monitoring of a business plan. The exchange of information between farmer clients and seed entrepreneurs is still limited by the limited involvement in promotional activities, notably demonstration plots, and the absence of a system of feedback loops and handling of client complaints. This is partly due to the importance of institutional markets to those entrepreneurs. Finally, although the financial viability of these seed entrepreneurs seems satisfactory, access to financing is difficult, limiting investments and therefore the growth of these entrepreneurs. As a result, access to equipment and technologies for seed production and processing is limited.

Thus, considering the identified challenges, recommendations have been established on different themes. The development of strong marketing strategies, the improvement of customer relations services and the improvement of financial management to facilitate access to financing are recommendations made to seed entrepreneurs. In addition, recommendations were also made for ASSEMA and ISSD/Sahel respectively to support these entrepreneurs, particularly for technical training, coaching and their representation to public institutions.

1 Introduction

L'existence d'entrepreneurs semenciers qui peuvent garantir l'accès et la disponibilité de semences de qualité à un prix abordable est essentiel pour atteindre les objectifs principaux du programme ISSD/Sahel. Pour qu'ils soient performants, ils doivent non seulement être des partenaires commerciaux plus orientés vers le client et plus fiables, mais ils ont également besoin d'un environnement commercial favorable. Les associations commerciales de semences jouent un rôle important dans le renforcement d'un environnement fonctionnel et favorable. Dans cet optique-là, ISSD/Sahel a mené un exercice d'évaluation des entrepreneurs semenciers au Mali et au Niger entre décembre 2022 et Mars 2023. L'objectif de cet exercice est quadruple :

1. Professionnaliser les associations commerciales de semences

L'évaluation fournira à l'ASSEMA (Association Semencière du Mali) et à l'ISSD/Sahel des informations actualisées sur le fonctionnement et la performance des entrepreneurs semenciers. Elle mettra également en évidence les domaines d'amélioration de l'environnement propice et la manière dont les organisations du commerce des semences peuvent élaborer des accords de collaboration avec les principaux acteurs et hiérarchiser leurs efforts de lobbying et de plaidoyer.

2. Faciliter le business-to-business (B2B) avec les entreprises internationales

Les entreprises semencières néerlandaises ont exprimé leurs difficultés à identifier des partenaires semenciers nationaux fiables dans la région du Sahel. Ces entreprises néerlandaises et internationales bénéficieraient d'une évaluation des entrepreneurs semenciers qui faciliterait leur recherche de partenaires stratégiques, orientés client, notamment, si les résultats de l'évaluation les informaient sur les indicateurs de performance clés qu'ils recherchent dans la construction de partenariats à long terme. Pour les entrepreneurs semenciers sahéliens, les résultats de l'évaluation pourront les aider à dresser le portrait de leur structure. Cela facilitera également le processus de présentation aux entreprises semencières internationales tout en facilitant les liens B2B.

3. Susciter une réflexion et une sensibilisation des entrepreneurs semenciers sahéliens sur leur fonctionnement

Le processus d'évaluation donnera aux entrepreneurs l'opportunité de réfléchir à leur fonctionnement, de comparer leur situation actuelle par rapport aux autres acteurs, les sensibilisera aux domaines qui nécessitent une attention et/ou un renforcement et fournira des informations pour la prise de décision stratégique pour le développement de leur structure. Il fournira des informations sur les points forts à maintenir et les points faibles à améliorer.

4. Guider le développement et le renforcement des capacités des entrepreneurs semenciers par ISSD/Sahel

L'évaluation permettra de déterminer les niveaux de performance et d'adapter les approches d'accompagnement aux acteurs. Elle guidera ainsi l'ISSD/Sahel (cette phase et potentiellement la prochaine phase) pour identifier les interventions nécessaires pour renforcer les entrepreneurs et leur fonctionnement.

2 Résultats des analyses et catégorisation des entrepreneurs semenciers maliens

2.1 Sélection des entrepreneurs semenciers maliens participant à l'exercice d'évaluation

Réalistiquement, l'équipe de ISSD/Sahel n'ayant ni l'ambition ni les ressources nécessaires pour l'évaluation de tous les entrepreneurs semenciers nationaux, l'exercice de l'évaluation des entrepreneurs semenciers maliens a débuté par un processus de sélection. La méthodologie de ce processus est détaillée en Annexe 1. Succinctement, un maximum d'entrepreneurs a d'abord été contacté puis certains ont été sélectionnés, premièrement, grâce à un document de criblage complété par les entrepreneurs renseignant des informations clés sur leurs activités et soumis à des critères d'éligibilité. En Annexe 2 se trouve la liste des entrepreneurs semenciers maliens ayant renvoyé le document de criblage. Deuxièmement, un processus de notation (méthodologie en Annexe 3) a mené à la sélection finale de 17 entrepreneurs semenciers maliens dont trois coopératives, trois producteurs de semences et 11 négociants en semences (Tableau 1).

Tableau 1. Liste des entrepreneurs semenciers maliens sélectionnés pour l'exercice d'évaluation mené par ISSD/Sahel

#	Nom de l'entrepreneur	Nature
1	COOPERATIVE DES PRODUCTEURS DE SEMENCES DE SIBY (COOPROSEM DE SIBY)	Coopérative
2	COOPERATIVE DES PRODUCTEURS DE SEMENCES DE KAYES (COPROSEM DE KAYES)	Coopérative
3	UNION LOCALE DES PRODUCTEURS DE CEREALES DE DIOILA (ULPC DE DIOILA)	Coopérative
4	FASO SHIGNOUMAN SARL	Producteur de semences
5	SOCIETE COOPERATIVE ZAMOH	Producteur de semences
6	SOCIETE DIANE ET FRERES SARL (SODIAF)	Producteur de semences
7	AGRI SAHEL SARL	Négociant en semences
8	AGRIPLUS MALI	Négociant en semences
9	AGRISEM	Négociant en semences
10	CULTISAIN SAHEL SARL	Négociant en semences
11	DOUN KA FA SARL	Négociant en semences
12	ENTREPRISE ADAMA TINDE	Négociant en semences
13	FASO KABA SARL	Négociant en semences
14	GROUPE SANKORE	Négociant en semences
15	SOCIETE DE PRODUCTION DE SEMENCES AMELIOREES (SOPROSA)	Négociant en semences
16	SOCIETE NAKOSHI SARL	Négociant en semences
17	SOCIETE GENERALE DE BUSINESS AGRICOLES (SOGIBA)	Négociant en semences

2.2 Zoom sur les entrepreneurs semenciers

2.2.1 Détail sur les opérations des entrepreneurs semenciers

La liste des cultures produites et/ou commercialisées est détaillée par entrepreneur dans le Tableau 2. Ce dernier rend compte premièrement que plupart des négociants en semences sont également des producteurs. 16 des 17 entrepreneurs semenciers sélectionnés produisent et commercialisent des semences des cultures cibles de l'ISSD/Sahel. La limite est fine pour définir quelle activité est la plus représentative pour la catégorisation de l'entrepreneur en question. Ainsi, seul Agrisem commercialise mais ne produit pas de semences et est spécialisée dans les semences de cultures maraîchères. Similairement, la Coprosem de Kayes et Cultisain Sahel sont également spécialisés dans la production et la vente de semences de cultures maraîchères. A l'inverse, les deux autres coopératives, la Coprosem de Siby et l'ULPC de Dioïla sont spécialisées dans la production et la vente de semences de cultures céréalières et de légumineuses. Ces deux

acteurs ne répondent aux appels d'offre des marchés institutionnels mais produisent les semences en sous-traitance et vendent leur production à d'autres entrepreneurs semenciers qui par la suite vont commercialiser ces semences sur les marchés institutionnels. Cela est dû à une capacité de production faible et une stratégie marketing particulière. Enfin, le reste des entrepreneurs semenciers maliens sélectionnés travaillent sur un portefeuille de cultures assez large.

Tableau 2. Liste des cultures et activités des entrepreneurs semenciers

Entrepreneur semencier	Cultures																			
	Maïs		Riz		Sorgho		Mil		Arachide		Niébé		Tomate		Oignon		Autres légumes		Pomme de terre	
	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C
COOPROSEM	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
COPROSEM DE KAYES													■	■	■	■	■	■		
ULPC DE DIOÏLA	■	■			■	■	■	■	■	■	■	■								
FASO SHIGNOUMAN		■	■	■		■		■		■	■	■	■	■		■	■	■	■	■
ZAMOHO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
SODIAF	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
AGRI SAHEL	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■		■	
AGRIPLUS MALI	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■
AGRISEM														■		■		■		
CULTISAIN SAHEL	■	■												■		■		■	■	■
DOUN KA FA	■	■	■	■	■	■	■	■			■	■	■	■	■	■				
ADAMA TINDE	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■		■
FASO KABA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
GROUPE SANKORE	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■		■		■		■
SOPROSA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
SOCIETE NAKOSHI	■	■	■	■	■	■			■	■	■	■		■		■		■		■
SOGEBA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■		■		

P=Production et C=Commercialisation

2.2.2 Détail sur le réseau de partenaires semenciers internationaux des entrepreneurs semenciers maliens

Le Tableau 3 présente les partenaires semenciers internationaux des entrepreneurs semenciers maliens sélectionnés. La majorité des entrepreneurs ont des partenariats établis à l'échelle nationale et certains à l'échelle de la sous-région de l'Afrique de l'Ouest. Seuls Doun Ka Fa (négociant en semences), les coopératives semencières et les producteurs Zamoho et Faso Shignouman ne bénéficient pas encore de partenariats avec des entreprises semencières internationales pour les cultures maraichères et la pomme de terre. La plupart de ces entrepreneurs souhaitent bénéficier de services de mise en relation avec des entrepreneurs semenciers internationaux même si des partenariats existent déjà.

Tableau 3. Liste des entrepreneurs semenciers maliens et de leurs partenaires semenciers internationaux privés

Nom de l'entrepreneur	Partenaires semenciers internationaux	Cultures concernées
COOPROSEM		
COPROSEM DE KAYES		
ULPC DE DIOÏLA		
FASO SHIGNOUMAN		
ZAMOHO		
SODIAF	VERISEM	Cultures maraîchères
AGRI SAHEL SARL	Partenaires italien et français	Cultures maraîchères
AGRIPLUS MALI	SAKATA	Cultures maraîchères
	GALASSI SEMENTI	Cultures maraîchères
	SAIS SEMENTI	Cultures maraîchères
	TOP HARVEST	Cultures maraîchères
	BOUTAPA	Cultures maraîchères
	ENZA ZADEN	Cultures maraîchères (échantillon)
	RK SEEDS	Cultures maraîchères (échantillon)
	SAFAL BIO TECH	Cultures maraîchères (échantillon)
AGRISEM	EAST-WEST SEED	Cultures maraîchères
CULTISAIN SAHEL	ICS-FRANCE	Cultures maraîchères
	HAZERA	Cultures maraîchères
DOUN KA FA		
ADAMA TINDE	NAFASO	Maïs, sorgho, niébé
	ELORN PLANTS	Pommes de terre
FASO KABA	ENZA ZADEN (statut inconnu)	Cultures maraîchères
GROUPE SANKORE	GERMICOPA (statut inconnu)	Pommes de terre
	BEJO ZADEN (statut inconnu)	Cultures maraîchères
SOPROSA	BAYER	Cultures maraîchères
	KNOW-YOU SEED	Cultures maraîchères
	SUBA SEED	Cultures maraîchères
	NINGXIA TAIJIN	Cultures maraîchères
NAKOSHI	MALAV SEEDS	Cultures maraîchères
	INDOAMERICAN SEED	Cultures maraîchères (échantillon)
	NATH BIO GENE	Cultures maraîchères (échantillon)
	HZPC	Pommes de terre
SOGIBA	GSN SEMENCE	Cultures maraîchères
	LAROSA	Cultures maraîchères

2.3 Evaluation de la performance des entrepreneurs semenciers maliens

Pour réaliser une évaluation de la performance et donc de la catégorisation des entrepreneurs maliens sélectionnés, des indicateurs de performance rassemblés en facteurs de succès ont été définis. Selon les informations collectées lors des différentes phases entre la sélection et l'entretien, des notes ont été attribuées à chacun des indicateurs de performance. La méthodologie de la notation des facteurs de succès et des indicateurs de performance est détaillée en Annexe 3.

Pour assurer une catégorisation représentative des entrepreneurs semenciers, celle-ci a été segmentée par nature d'entrepreneurs semenciers : producteurs de semences (Tableau 4), coopératives semencières (Tableau 5) et négociants en semences (Tableau 6).

2.3.1 Producteurs de semences

Les producteurs de semences sont tous des acteurs de petite à moyenne tailles comparés à l'ensemble des entrepreneurs sélectionnés lors de cet exercice. Selon les facteurs de succès identifiés, les producteurs de semences sont considérés comme financièrement viables, ayant de bonnes compétences de gestion et une vision à long terme plutôt bien développée (voir Tableau 4). A l'inverse, les facteurs de la connexion stratégique, la disponibilité des équipements techniques sont les points faibles de ce groupe d'acteurs. La

SODIAF semble se détacher des autres producteurs de semences pour les facteurs de succès 1 et 2, respectivement Orientation commerciale structurée et Echange d'informations transparent et fiable.

Tableau 4. Performance des producteurs de semences maliens sélectionnés

Facteurs de succès	Zamoho	Faso Shignouman	SODIAF	Moyenne par critère
1. Orientation commerciale structurée				
2. Echange d'informations transparent et fiable				
3. Stratégiquement connecté				
4. Techniquement bien équipé				
5. Viable financièrement				
6. Vision à long terme				
7. Compétences de gestion				

Légende :

Non-satisfaisante Moyenne Satisfaisante

2.3.2 Coopératives semencières

Les acteurs de cette catégorie sont de petites (Cooprosem de Siby et ULPC de Dioïla) et de moyenne (Cooprosem de Kayes) tailles en termes de revenus générés par la vente des semences. Ces coopératives présentent de bonnes compétences de gestion, un Echange d'informations transparent et fiable et une vision à long terme plutôt bien développée. Néanmoins, comme les producteurs de semences, les coopératives ont obtenu des notes assez basses pour le facteur de succès 3 et 4, respectivement Stratégiquement connecté et Techniquement bien équipé. Le Tableau 5 rassemble la performance des coopératives semencières maliennes sélectionnées.

Tableau 5. Performance des coopératives semencières maliennes sélectionnées

Facteurs de succès	Cooprosem de Siby	Cooprosem de Kayes	ULPC de Dioïla	Moyenne par critère
1. Orientation commerciale structurée				
2. Echange d'informations transparent et fiable				
3. Stratégiquement connecté				
4. Techniquement bien équipé				
5. Viable financièrement				
6. Vision à long terme				
7. Compétences de gestion				

Légende :

Non-satisfaisante Moyenne Satisfaisante

2.3.3 Négociants en semences


Enfin, les négociants en semences sont les acteurs présentant des revenus de vente des semences les plus élevés des trois catégories. Quatre de ces entrepreneurs présentent des revenus générés supérieurs à 300 millions de francs CFA : Faso Kaba, Groupe Sankoré, Cultisain Sahel et Sogeba. La moyenne cumulée des notations des acteurs est plus élevée au niveau de l'orientation commerciale structurée, l'échange d'informations transparent et fiable, la viabilité financière et les compétences de gestion (voir Tableau 6). Les facteurs de succès 3 et 4, respectivement Stratégiquement connecté et Techniquement bien équipé sont les points faibles de cette catégorie d'entrepreneurs. Les entrepreneurs semenciers présentent une note de performance variable pour le facteur de succès 2 Echange d'informations transparent et fiable. Cela vient notamment par la mise en place ou non de parcelles de démonstration et d'un système de traitement des plaintes.

Tableau 6. Performance des négociant semenciers maliens sélectionnés

Facteurs de succès	Adama Tindé	Agri Sahel	Agriplus Mali	Agrisem	Cultisain Sahel	Doun Ka Fa	Faso Kaba	Soprosa	Nakoshi	Groupe Sankoré	Sogeba	Moyenne par critère
1. Orientation commerciale structurée	Non-satisfaisante	Moyenne	Moyenne	Non-satisfaisante	Non-satisfaisante	Non-satisfaisante	Satisfaisante	Moyenne	Moyenne	Satisfaisante	Satisfaisante	Non-satisfaisante
2. Echange d'informations transparent et fiable	Non-satisfaisante	Moyenne	Satisfaisante	Satisfaisante	Satisfaisante	Moyenne	Satisfaisante	Non-satisfaisante	Satisfaisante	Non-satisfaisante	Non-satisfaisante	Moyenne
3. Stratégiquement connecté	Non-satisfaisante	Moyenne	Moyenne	Non-satisfaisante	Satisfaisante	Non-satisfaisante	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
4. Techniquement bien équipé	Non-satisfaisante	Non-satisfaisante	Moyenne	Non-satisfaisante	Non-satisfaisante	Non-satisfaisante	Moyenne	Non-satisfaisante	Non-satisfaisante	Moyenne	Non-satisfaisante	Non-satisfaisante
5. Viable financièrement	Non-satisfaisante	Moyenne	Satisfaisante	Non-satisfaisante	Non-satisfaisante	Non-satisfaisante	Non-satisfaisante	Non-satisfaisante	Satisfaisante	Satisfaisante	Non-satisfaisante	Non-satisfaisante
6. Vision à long terme	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Non-satisfaisante	Moyenne	Moyenne	Satisfaisante	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
7. Compétences de gestion	Moyenne	Non-satisfaisante	Non-satisfaisante	Non-satisfaisante	Moyenne	Non-satisfaisante	Non-satisfaisante	Non-satisfaisante	Non-satisfaisante	Non-satisfaisante	Non-satisfaisante	Non-satisfaisante

Légende :

Non-satisfaisante
Moyenne
Satisfaisante







3 Les défis rencontrés et les recommandations adaptées aux entrepreneurs semenciers maliens

Ce chapitre résume les défis identifiés parmi les entrepreneurs semenciers maliens ainsi que les recommandations connexes pour le développement d'un secteur semencier et de ses entrepreneurs performants. Pour les recommandations, des acteurs catalytiques ont été identifiés, une priorité d'exécution a été déterminée par l'équipe de ISSD/Sahel et le lien avec la Voie d'Innovation Stratégique (VIS) de la [Feuille de Route Nationale Semencière](#) (FdRNS) du Mali (Ministère du Développement Rural et l'Association Semencière du Mali, 2022).

3.1 Production de semences








Tableau 7. Défis et recommandations pour l'amélioration de la production semencière au Mali

#	Défis	Recommandations	Actions	Acteur catalytique	Priorité	VIS ¹
1	Accès limité aux informations sur les tendances du marché par les entrepreneurs semenciers.	Accroître la génération et de dissémination systématique et régulière d'informations concernant le secteur semencier aux acteurs concernés dont les entrepreneurs semenciers.	Développer, piloter et institutionnaliser un système de collecte et de dissémination d'informations sur les besoins en semences certifiées, les préférences variétales et l'évolution du marché semencier.	Direction Nationale de l'Agriculture (DNA)		4.2.2.
2	Prévision et planification annuelles de la production de semences imprécises et en non-adéquation avec les marchés semenciers.	Assurer une prévision et une planification de la production de semences de premières générations, certifiées et paysannes pour répondre aux besoins et préférences des producteurs et agriculteurs-clients ainsi que des marchés semenciers.	Mettre en place, piloter et institutionnaliser des structures et processus pour le système de système de prévision et de planification de production de semences.	Direction Nationale de l'Agriculture (DNA)		4.2.2., 4.9.2.
			Développer un canevas de planification de production annuelle basée sur les capacités de production, sur les résultats des saisons précédentes et des études de marché. Réviser ces méthodes de prévision en fonction de la boucle de rétroaction des ventes réelles et des conditions du marché.	Entrepreneurs semenciers		4.2.2.
			Etablir des contrats de précommande avec les unités de productions des semences de premières générations pour assurer un meilleur approvisionnement de ce type de semences.	Entrepreneurs semenciers		4.2.2.

Légende:



¹ La [Feuille de Route Nationale Semencière du Mali](#) au sein de laquelle les Voies d'Innovation Stratégique (VIS) sont détaillées donnent des recommandations spécifiques pour atteindre un secteur semencier performant.

#	Défis	Recommandations	Actions	Acteur catalytique	Priorité	VIS
3	Capacités techniques limitées producteurs de semences (entrepreneurs semenciers et producteurs sous-traitants).	Améliorer les capacités techniques des producteurs de semences (entrepreneurs semenciers et producteurs sous-traitants).	Organiser des formations techniques sur les bonnes pratiques agricoles pour la production de semences de qualité.	ASSEMA, RECOSEM		4.2.3.
			Mettre en place, adapter et institutionnaliser un service d'appui technique aux producteurs de semences.	DNA		4.2.3., 4.9.2.
			Faire un suivi méticuleux des parcelles de production et de leur productivité agroéconomique. Etablir des lignes directrices pour la production de semences de qualité. Les partager avec les producteurs sous-traitants.	Entrepreneurs semenciers		4.2.3.
			Organiser des formations pour les producteurs en sous-traitance ainsi que des journées pour partager expériences et connaissances.	Entrepreneurs semenciers		4.2.3.
4	Accès limité aux équipements et technologies pour la production et le traitement des semences.	Soutenir les entrepreneurs semenciers dans les démarches d'identification, de négociation et d'obtention d'équipements et technologies pour la production et le traitement des semences.	Identifier les équipements et technologies requis pour l'amélioration des processus de production et de traitement des semences.	Entrepreneurs semenciers		4.2.3.
			Promouvoir les foires agricoles où des commerçants en équipements et technologies présentent leurs produits auprès des entrepreneurs semenciers.	ASSEMA, RECOSEM		4.2.3.
			S'allier avec des projets, ONG et des institutions financières pour le financement de ces technologies et équipements, ainsi qu'aux schémas de subventions.	ASSEMA, RECOSEM		4.2.3., 4.9.1.

Légende:






Priorité moyenne



Priorité haute

3.2 Commercialisation des semences

Tableau 8. Défis et recommandations pour l'amélioration de la commercialisation des semences

#	Défis	Recommandations	Actions	Acteur catalytique	Priorité	VIS
5	Faible capacité des entrepreneurs semenciers et absence de stratégies marketing et d'orientation commerciale structurée.	Améliorer les capacités et soutenir les entrepreneurs semenciers dans la mise en œuvre des stratégies de commercialisation et de promotion adaptées aux besoins des agriculteurs.	Organiser des formations et séances de coaching en marketing des semences.	ISSD/ Sahel		4.3.1., 4.3.3., 4.5.1.
			Suivre les entrepreneurs semenciers dans le développement d'un plan marketing avec budget d'exécution.	ISSD/Sahel		4.3.2., 4.3.3., 4.7.2
6	Ressources et capacités limitées pour la mise en place d'activités de promotion et de commercialisation des semences.	Soutenir les entrepreneurs semenciers dans l'amélioration de leurs capacités et dans la mise en place d'activités de promotion et de commercialisation des semences.	Mettre en place, adapter et institutionnaliser un service d'appui pour la commercialisation et le marketing des semences.	DNA, ASSEMA, RECOSEM		4.5.1.
7	Difficultés pour créer de nouveaux partenariats avec d'autres acteurs semenciers.	Multiplier les opportunités de partenariats en gagnant plus d'informations sur les exigences requises et en y répondant.	Etablir la liste de partenaires potentiels et leurs exigences pour la création d'un partenariat.	Entrepreneurs semenciers et ASSEMA		4.3.2., 4.3.3
			Organiser des événements d'échanges entre les acteurs du secteur semencier.	ASSEMA		4.3.2., 4.3.3

Légende:






Priorité moyenne



Priorité haute

3.3 Accès aux financements

Tableau 9. Défis et recommandations pour l'accès aux financements des entrepreneurs semenciers

#	Défis	Recommandations	Actions	Acteur catalytique	Priorité	VIS
8	Manque de financements limitant l'activité et la croissance des entrepreneurs semenciers.	Améliorer les capacités techniques de gestion financière des entrepreneurs semenciers.	Organiser des formations sur la gestion financière d'un entrepreneur semencier.	ISSD/Sahel		4.9.1.
		Explorer la faisabilité de différents types de financement en dehors des services de financement « traditionnels » (comme les banques et microfinances) pour les entrepreneurs semenciers.	Promouvoir des partenariats avec des institutions financières ainsi que des services et produits financiers divers adaptés aux types d'entrepreneurs semenciers et à leurs besoins.	Ministère des Finances et Ministère du Développement Rural		4.9.1. 4.9.2.
9	Vision à long terme limitée par absence de développement de plan d'affaires	Elaborer un plan d'affaires contenant des stratégies d'exécution opérationnelles sur une durée de 5 à 10 ans.	Accompagner les acteurs dans l'élaboration de plan d'affaires.	ISSD/Sahel		4.9.1.

Légende:





Priorité moyenne




Priorité haute


3.4 Organisation du secteur semencier malien

Tableau 10. Défis et recommandations pour l'amélioration de l'organisation du secteur semencier malien

#	Défis	Recommandations	Actions	Acteur catalytique	Priorité	VIS
10	La faible organisation du secteur semencier et de ses acteurs en limite sa performance. Des dysfonctionnements connus ne sont pas résolus : fonctionnement du service de contrôle de qualité et les frais de certification, existence d'une TVA sur l'importation des semences.	Améliorer la gestion organisationnelle de l'ASSEMA pour qu'elle puisse jouer pleinement son rôle de rassembleur et guide des acteurs semenciers au Mali.	Revoir la méthode gestion de l'ASSEMA et élaborer un plan d'action pour améliorer leur performance.	ASSEMA		4.8.1.
			Organiser des réunions régulièrement pour parler des dysfonctionnements au sein du secteur semencier, prendre des décisions, et évaluer l'impact des décisions prises.	ASSEMA, entrepreneurs semenciers		4.8.1.

Légende:

 *Priorité moyenne*

 *Priorité haute*

Références

Ministère du Développement Rural et l'Association Semencière du Mali, 2022. Feuille de Route Nationale Semencière du Mali, Ministère du Développement Rural et l'Association Semencière du Mali, Bamako, Mali. Royal Tropical Institute (KIT), Amsterdam, en collaboration avec Wageningen University & Research (WUR), Wageningen. Disponible à : https://www.kit.nl/wp-content/uploads/2022/11/FdRNS_Mali_Final_ONLINE_9nov22.pdf

O'Connor Funk, A., 2009. The African Seed Company Toolbox: 52 Tools Every Seed Company Manager Should Know How to Use. Disponible à : <https://agra.org/wp-content/uploads/2020/09/The-African-Seed-Company-Toolbox.pdf>

Annexe 1. Méthodologie de la sélection des entrepreneurs semenciers

a) Cadre conceptuel

L'évaluation des entrepreneurs semenciers sahéliens est construite selon un processus suivant trois étapes dont la sélection des entrepreneurs semenciers (étape 1), la collection (étape 2) et l'analyse des données (étape 3). Cela a mené à :

- dresser un portrait des entrepreneurs semenciers, servant à créer et faciliter les relations B2B entre les entrepreneurs semenciers sahéliens et les entreprises semencières internationales ;
- élaborer une analyse de la performance de ces entrepreneurs et des recommandations pour l'amélioration du fonctionnement de ces entrepreneurs et pour le B2B visant à faciliter les relations de ces entrepreneurs semenciers sahéliens avec les semenciers internationaux.

b) Etape 1 : La sélection des entrepreneurs semenciers participant à l'évaluation au Mali

Premièrement, l'équipe d'ISSD/Sahel dresse une liste la plus complète possible des entrepreneurs semenciers du Mali. Cette longue liste des entrepreneurs semenciers est d'abord extraite de la liste des membres de l'ASSEMA. En outre, d'autres sources, notamment la liste d'*Access to Seed Index* pour le Mali et la base de données disponible de LABOSEM sont consultées. Des personnes clés de l'industrie sont interrogées et la connaissance approfondie de l'équipe d'évaluation sur le secteur semencier permet de compléter et de confirmer la liste des entrepreneurs.

Deuxièmement, l'objectif est de réduire le nombre d'entrepreneurs semenciers en utilisant un processus de sélection. Ce dernier est basé sur un document de criblage retourné par les entrepreneurs semenciers rassemblant des informations clés quant à leurs structure, opérations et fonctionnement. Le processus de sélection est ensuite divisé en deux phases :

1. La présélection sur critères d'éligibilité ;
2. La sélection finale des entrepreneurs semenciers sur la base d'un processus de notation.

L'ISSD/Sahel vise à renforcer différents systèmes semenciers à l'échelle nationale et continentale. L'approche ISSD cherche à soutenir le développement d'un secteur semencier dynamique, pluraliste et orienté vers le marché. L'objectif est de créer du B2B entre les entrepreneurs sahéliens et les entreprises semencières internationales. Par conséquent, une attention particulière est accordée aux producteurs et négociants en semences qui semblent être les partenaires privilégiés des entreprises semencières internationales focalisées sur les cultures maraîchères. De plus, les coopératives sont des structures prédominantes dans le secteur semencier malien et particulièrement actives dans les cultures céréalières et de légumineuses. Au vu de leur importance, elles sont intégrées à cet exercice. L'objectif est de sélectionner deux à trois coopératives, trois à six producteurs de semences et cinq à dix négociants en semences.

Une équipe de Wageningen University & Research (WUR) conduit le processus de sélection qui est ensuite soumis à un comité comprenant les principales parties prenantes de l'ISSD/Sahel pour entériner la décision finale.

i) La méthode de présélection sur critères d'éligibilité

La présélection est basée sur une liste de critères d'éligibilité définis en fonction des objectifs de l'évaluation. Huit critères, listés dans le Tableau 11, sont définis pour ce premier processus. La présélection mène à la création d'une liste courte d'entrepreneurs éligibles pour participer à l'exercice d'évaluation.

Tableau 11. Liste des critères d'éligibilité

Thème	Critère d'éligibilité	Raisonnement
Réponse donnée au document de criblage	1. L'entrepreneur semencier a rempli et renvoyé le document de criblage.	Le document de criblage rempli permet d'effectuer une analyse et une évaluation standardisées des structures. Ceci démontre aussi l'intérêt des entrepreneurs semenciers à participer à l'exercice.
Enregistrement légal	2. L'entrepreneur semencier est enregistré légalement en tant qu'entreprise ou coopérative.	Les entrepreneurs semenciers doivent être légalement enregistrés car les entreprises et coopératives sont soumises à un contrôle et suivent le cadre réglementaire national semencier.
Diversité dans la nature des entrepreneurs sélectionnés	3. Les entrepreneurs qui ne sont pas impliqués directement dans la vente de semences sont exclus (par exemple, les sous-traitants).	L'accès accru à des semences de qualité est un objectif de l'ISSD/Sahel, ainsi, sont considérés les entrepreneurs impliqués dans la vente et la distribution de semences.
	4. Les ONG et autre entités publiques sont exclues.	Cet outil se concentre sur les entrepreneurs semenciers traitant du B2B.
Opérations semencières	5. Seuls les producteurs semenciers ayant produit plus de 50 tonnes de semences en 2022 sont retenus.	Ce critère concerne uniquement les producteurs de semences. Pour cette évaluation, les grands producteurs semenciers sont ciblés.
	6. Seuls les entrepreneurs semenciers réalisant un chiffre d'affaires de plus de 20 millions F CFA sont retenus.	Traiter avec des producteurs de semences de moindre envergure ne correspondra pas aux attentes des entreprises semencières internationales.
Portefeuille de cultures	7. Seuls les entrepreneurs semenciers travaillant sur plus de deux cultures sont retenus.	Une diversité en termes de cultures est essentielle pour ISSD/Sahel. Le processus de sélection est attentif à la diversité des cultures.
Tenue des registres de ventes et financiers	8. Seuls les entrepreneurs semenciers tenant des registres de ventes et financiers sont retenus.	Les registres de ventes de semences et financiers sont essentiels pour pouvoir collecter des informations sur les entrepreneurs semenciers et évaluer leurs performances.

ii) La méthode de sélection finale des entrepreneurs semenciers participants

Enfin, pour sélectionner les entrepreneurs semenciers participant à l'exercice, une méthode de notation a été développée sur la base des informations reçues du document de criblage. Cette notation a été faite séparément pour chaque catégorie d'entrepreneurs semenciers : coopérative, producteur de semences, négociant en semences. A terme, sur la base de la notation sur 100 points, un classement est effectué par catégorie d'entrepreneurs semenciers conduisant à la sélection de la quinzaine d'entrepreneurs semenciers (voir Tableau 12).

Afin d'assurer la transparence et l'impartialité de la sélection, la sélection par classement est soumise à un comité d'évaluation composé de membres de partenaires au sein du consortium dont IFDC, KIT, WUR, Sasakawa Africa Association, d'un consultant national, d'un représentant de LABOSEM et d'un représentant de l'ASSEMA. La décision finale sur la sélection de la quinzaine d'entrepreneurs semenciers du Mali appartient au comité.

Tableau 12. *Détail de la notation pour la sélection finale des entrepreneurs semenciers*

Sujet	Raisonnement	Score
Région de fonctionnement	Atteindre toutes les régions du pays avec des réseaux de distribution et des activités de promotion est nécessaire pour l'adoption de semences de qualité de variétés améliorées.	15 points seront donnés aux entrepreneurs travaillant dans trois régions ou plus, 10 pour deux régions et cinq pour une seule région.
Opérations	Un classement est effectué de la plus grande à la plus petite opération semencière.	15 points seront donnés à la moitié des entrepreneurs ayant le chiffre d'affaires en valeur de vente de semences le plus élevé.
Portefeuille de cultures	Une attention particulière est accordée aux entrepreneurs semenciers traitant de légumes et de pommes de terre car ils représentent le meilleur potentiel de liaison B2B.	15 points si l'entrepreneur vend des semences de légumes ou des pommes de terre (total 30).
Genre	L'ISSD promeut un secteur semencier inclusif et pluraliste.	10 points si l'entreprise est dirigée par une femme.
Variété hybride	De nombreuses entreprises semencières internationales, travaillant en particulier avec des légumes, vendent des variétés hybrides. Les entrepreneurs semenciers travaillant déjà avec des variétés hybrides sont donc intéressants pour les semenciers internationaux et sont déjà exposés à la spécificité de la commercialisation de ce type de variétés.	10 points si l'entrepreneur produit ou vend des semences de variétés hybrides.
Réseau	Une attention particulière est accordée aux entrepreneurs disposant du plus grand réseau de distribution de semences.	10 points à la première moitié des entrepreneurs semenciers avec le plus grand réseau.
Relations avec clients	La visite des clients est un signe de compréhension du secteur des semences.	10 points à la première moitié des entrepreneurs semenciers avec le plus grand nombre de visites aux partenaires.

c) Etape 2 : La collecte des données

Les données collectées auprès des entrepreneurs semenciers sélectionnés proviennent de plusieurs sources :

- Le document de criblage rassemblant surtout des données numériques ;
- Une entrevue en personne constituant la partie majeure des données collectées en mars 2023 ;
- Une auto-évaluation réalisée à la fin de l'entrevue en personne.

Les sujets abordés lors de l'entrevue en personne comprennent les opérations semencières (ressources, partenaires et activités clés), le marketing et la commercialisation des semences, la gestion administrative et financière de l'organisation et la vision future de l'organisation.

L'auto-évaluation a passé en revue plusieurs sujets dont la production des semences, la gestion des produits, le marketing et la commercialisation, le marché, la gestion des ressources humaines, la finance et d'autres aspects divers. Cette auto-évaluation est tirée de la *Seed Company Growth Checklist* du document [The African Seed Company Toolbox](#).

d) Etape 3 : L'analyse des données recueillies

L'analyse des domaines de performance et des facteurs de succès de l'entrepreneur semencier sahélien est menée sur la base des informations et données extraites des comptes-rendus des entretiens et du document de criblage ayant abouti à la constitution d'une base de données. Cela permet de pouvoir comparer un entrepreneur semencier avec les autres ayant participé à cet exercice et de visualiser ses points forts et ses points faibles. Pour évaluer les entrepreneurs semenciers, un cadre d'évaluation est structuré autour de quatre grands domaines de performance clés : 1) marketing, 2) opérations, 3) finances et 4) gestion générale. Sur la base de la littérature et de contributions de trois entreprises semencières néerlandaises de semences de cultures maraîchères interviewées, sept facteurs de succès ont été identifiés au sein desquels sont répartis 23 indicateurs de performance (Tableau 13). La méthodologie de la notation des facteurs de succès et des indicateurs de performance est détaillée en Annexe 3.

Le chapitre 2 présente la catégorisation des entrepreneurs semenciers selon la nature de leur structure (producteurs de semences, coopérative, négociant en semences). Celle-ci est représentée par un tableau de bord qui montre la performance par un code couleur en fonction des critères mentionnés ci-dessous (Tableau

13). Sur la base du document de criblage, de l'entretien et de l'analyse des facteurs des défis ont été identifiés et des recommandations spécifiques associées ont été émises.

Tableau 13. Liste des domaines de performance, facteurs de succès et indicateurs de performance utilisés pour l'analyse de la performance des entrepreneurs semenciers sahéliens

Domaines de performance	Facteurs de succès	Indicateurs de performance
1. Marketing	1. Orientation commerciale structurée	1. Ventes totales de semences en 2022 (en M F CFA)
		2. Portefeuille de cultures
		3. Production/vente de semences de variétés hybrides
		4. Plans de travail annuels
		5. Prévision de semences
	2. Echange d'informations transparent et fiable	6. Maîtrise du français
		7. Introduction de variétés dans les champs de démonstration
		8. Mécanismes de rétroaction de la clientèle/traitement des réclamations
	3. Stratégiquement connecté	9. Notion des droits de propriété intellectuelle
		10. Accès aux semences de premières générations
		11. Collaboration avec les associations commerciales de semences
		12. Expérience dans l'importation de semences
2. Opérations	4. Techniquement bien équipé	13. Prestation de services pour améliorer les techniques de culture des agriculteurs
		14. Personnel bien formé
		15. Installations/infrastructures
3. Finance	5. Viable financièrement	16. Modes de financement des opérations
		17. Registres financiers des opérations
		18. Budgétisation appropriée
4. Gestion générale	6. Vision à long terme	19. Engagement dans des partenariats à long terme
		20. Disponibilité d'un plan d'affaires
	7. Compétences de gestion	21. Prises de décision participatives
		22. Assemblées générales
		23. Réunions d'entreprise

Les informations extraites des entretiens et du document de criblage sont basées sur la confiance accordée aux entrepreneurs semenciers quant à leur véracité. L'équipe d'ISSD/Sahel a dû travailler avec une base de données qui peut être parfois incomplète et peu précise. De plus, peu d'informations émanent du secteur semencier de manière systématique et régulière pour vérifier, compléter ou nuancer les informations récoltées. La prudence est donc de mise quant aux informations présentées. Ce travail de criblage et d'évaluation doit nécessairement être accompagné de dialogue entre les entrepreneurs semenciers sahéliens et internationaux dans le cadre de mise en relation commerciale. L'intuition et la relation sociale ne peuvent être retranscrites par ce rapport.

Annexe 2. Liste des entrepreneurs semenciers maliens ayant répondu au document de criblage

Tableau 14. Liste des entrepreneurs semenciers maliens ayant répondu au document de criblage par catégorie d'entrepreneurs

Catégorie d'entrepreneur	#	Nom de l'entrepreneur
Producteur de semences	1	Compagnie Malienne Des Semences Tropicales
	2	Entreprise Malienne d'Agro-Business (EMAB-SARL)
	3	Fabatière
	4	Faso Shignouman SARL
	5	GIE Erfen
	6	Société Coopérative Zamoho
	7	Société de Production De Semences Kouma (SOPROSEK)
	8	Société Diane Et Frères Sarl (SODIAF)
	9	(Nom inconnu)
Coopératives	1	Coopérative Européenne Pour Le Développement Rural (EUCORD/MALI)
	2	COOPROSEM de Siby
	3	COPROSEM de Kayes
	4	Société Coopérative Niètaa des Femmes Productrices de semences
	5	ULPC de Dioïla
	6	Union des Sociétés coopératives des producteurs de Céréales de Diédougou (USCPCD)
	7	Union DUNKAFA de Dacoumani
Négociants en semences	1	Agri Sahel SARL
	2	Agriplus Mali
	3	Agrisem
	4	Agro Mali Sud SARL
	5	Agro Past Mali
	6	Arc-En-Ciel S.A.R.L
	7	Cultisain Sahel SARL
	8	Delta Semences
	9	Diakite Agro Business SARL
	10	Doun Ka Fa SARL
	11	Entreprise Adama Tindé
	12	Faso Kaba SARL
	13	Gona Agro Services
	14	Groupe Sankoré
	15	HADIS-SARL
	16	Jiriwa Services
	17	Madoucou Agro Business
	18	Mande Agricole
	19	Nakosiw Kati
	20	Nieleni Agro-Business
	21	SMPA-SARL
	22	Société de production de semences améliorées (SOPROSA)
	23	Société Dembelela agricole et fils SARL
	24	Société Dramera Et Frères SARL
	25	Société Mahomed Alhouseni Maiga
	26	Société Malienne des Intrants Agricoles Et Services Sarl (SMIAS-SARL)
	27	Société Nakoshi SARL
	28	SOGEBE
	29	Solevo Mali
	30	SOPROTRILAD
	31	Sya Multiservices SARL
	32	(Nom inconnu)

Annexe 3. Méthodologie de la notation des facteurs de succès et des indicateurs de performance

Pour chacun des indicateurs de performance, une notation a été développée attribuant 1, 3 ou 5 points selon le cas ou la pratique d'un entrepreneur semencier. Chaque indicateur de performance se voit attribuer un facteur de pondération, décrivant son importance au sein du facteur de succès. La pondération totale des indicateurs de performance par facteur de succès est égale à 1 et chaque facteur de succès est d'égale importance. Cette méthodologie est décrite dans le Tableau 15 ci-dessous.

Tableau 15. Liste des indicateurs de performance et méthodologie de notation

#	Indicateur de performance	Référence	Facteur de pondération	Points attribués		
				1	3	5
1	Ventes totales de semences en 2022 (en M F CFA)	Le chiffre d'affaires généré par la vente de semences est indicatif de l'efficacité de l'opération commerciale.	0,4	De 0 à 99 M F CFA	De 100 à 300 M F CFA	Plus de 300 M F CFA
2	Portefeuille de cultures	Un large portefeuille de cultures renforce la viabilité de l'entreprise.	0,2	Moins de 1 à 2 cultures	De 3 à 5 cultures	Plus de 5 cultures
3	Production/vente de semences de variétés hybrides	La différenciation des produits renforce la (future) viabilité de l'entreprise.	0,1	Non		Oui
4	Développement de plans de travail annuels	Les membres/employés ressentent un fort sentiment d'appartenance lorsque les plans de travail sont élaborés et communiqués. C'est un indicateur de la planification et donc de la maîtrise des activités entreprises.	0,1	Non		Oui
5	Prévision de l'évolution de la vente des semences réalisée sur au moins trois ans	La prévision est une pratique nécessaire pour synchroniser la disponibilité des semences avec les fournisseurs/producteurs.	0,2	Non		Oui
Facteur de succès 1 : Orientation commerciale structurée			1			
6	Maîtrise du français	La maîtrise du français est essentielle pour travailler efficacement dans un environnement international.	0,4	Non		Oui
7	Introduction de variétés dans des parcelles de démonstration	La mise en place de parcelles de démonstration est essentielle à l'introduction de nouvelles variétés aux agriculteurs clients.	0,3	Non		Oui
8	Mise en place mécanismes de rétroaction de la clientèle/traitement des réclamations	Les mécanismes de rétroaction et de traitement des plaintes est essentielle pour assurer une transparence et une impartialité dans la relation d'un entrepreneur semencier et de ses clients.	0,3	Non		Oui
Facteur de succès 2 : Échange d'informations transparent et fiable			1			
9	Notion des droits de propriété intellectuelle	La protection de la propriété intellectuelle, comme les brevets, peut inciter les entreprises privées et les chercheurs à investir dans le développement de variétés de semences nouvelles et améliorées. Le potentiel gain financier peut attirer des ressources qui, autrement, ne pourraient pas être investies dans l'innovation agricole.	0,1	Non		Oui
10	Accès aux semences de premières générations	Les semences de première génération sont la pierre angulaire de l'innovation agricole, de la durabilité et de la sécurité alimentaire. Leur accès est essentiel pour la production de semences certifiées.	0,3	Partiel		Oui

11	Collaboration avec les associations commerciales de semences	Les associations commerciales de semences servent d'organes représentatifs pour les entreprises semencières, les producteurs de semences et les autres parties prenantes impliquées dans la chaîne de valeur des semences. Leur importance réside dans leurs contributions à divers aspects de l'agriculture, du développement de l'industrie et de l'élaboration du cadre réglementaire.	0,2	Non		Oui
12	Expérience dans l'importation de semences	L'expérience dans l'importation de semences est importante pour travailler avec des entreprises semencières internationales.	0,4	Non		Oui
Facteur de succès 3 : Stratégiquement connecté			1			
13	Prestation de services pour améliorer les techniques de culture des agriculteurs	La prestation de services, dont des formations aux bonnes pratiques agricoles, en plus de l'introduction de nouvelles variétés auprès des agriculteurs clients, permet généralement d'accélérer le processus et d'accroître le taux d'adoption de semences de qualité et de variétés améliorées.	0,3	Non		Oui
14	Personnel de terrain bien formé	La formation des employés d'une entreprise ou des producteurs en sous-traitance	0,4	Non	Oui mais des besoins se font sentir	Oui, pas de besoins ressentis
15	Installations/ infrastructures	L'entrepreneur semencier possède les équipements de production et de conditionnement nécessaires (surface foncière, machinerie agricole, équipements de conditionnement, véhicules pour le transport des semences et les déplacements), ainsi que les infrastructures (magasins, points de vente, kiosques, bâtiment de stockage) nécessaires au bon fonctionnement d'un entrepreneur semencier	0,3	Non	Oui mais des investissements sont nécessaires	Oui, les infrastructures et équipements sont suffisants
Facteur de succès 4 : Techniquement bien équipé			1			
16	Modes de financement des opérations	L'équité financière, soit le pourcentage de mobilisation de fonds propres, pour le financement de toutes activités (paiement des salaires, achat d'intrants, investissements) est considéré comme un signe de viabilité financière dans le contexte sahélien. Si les entrepreneurs financiers mobilisent des fonds externes, en partie pour répondre aux appels d'offre des marchés institutionnels ou pour investir dans de nouveaux équipements, ces fonds sont considérés comme risqué notamment dû au fait de hauts intérêts et de défauts ou retards de paiement.	0,2	De 0 à 32% d'équité financière	Entre 33 et 66% d'équité financière	Au-dessus de 66% d'équité financière
17	Registres financiers des opérations	La tenue et la mise à jour systématique des registres de ventes de semences et financiers sont essentiels pour la gestion financière de toute structure.	0,4	Non		Oui
18	Budgétisation appropriée	La budgétisation des opérations est essentielle à la bonne gestion financière de toute structure.	0,4	Non		Oui
Facteur de succès 5 : Viable financièrement			1			
19	Engagement dans des partenariats à long terme	Les partenariats à long terme sont des indicateurs de performance et de bonne gestion d'une entreprise. Cela démontre la capacité d'une entreprise à répondre aux attentes d'un fournisseur ou d'un client.	0,7	Non		Oui
20	Disponibilité du plan d'affaires	Un plan d'affaires sert à fixer des objectifs précis dans un temps imparti. Des stratégies sont également définies afin d'atteindre ces objectifs.	0,3	Non		Oui
Facteur de succès 6 : Vision à long terme			1			

21	Prises de décision participatives	L'inclusion est une partie intégrante de l'approche ISSD.	0,4	Non	Partielle	Oui
22	Assemblées générales	Les assemblées générales jouent un rôle crucial dans l'échange d'informations sur la stratégie de l'entreprise.	0,3	Pas d'assemblée		Au moins une assemblée générale par an
23	Réunions d'entreprise	Les réunions au sein de l'organisation sont essentielles pour s'assurer de l'alignement entre tous les membres/employés.	0,3	Pas de réunions	Moins d'une réunion par mois	Au moins une réunion par mois
Facteur de succès 7 : Compétences de gestion			1			

Le Centre du Développement et de
l'Innovation de Wageningen
Wageningen University & Research
P.O. Box 88
6700 AB Wageningen
Pays Bas
T +31 (0)317 48 68 00
wur.eu/wcdi

Le Centre du Développement et de l'innovation de Wageningen soutient la création de valeur en renforçant les capacités pour le développement durable. En tant qu'institut international d'expertise et de renforcement des capacités de l'Université et Centre de recherche de Wageningen, nous mettons les connaissances en pratique, dans le but d'explorer le potentiel de la nature pour améliorer la qualité de vie. Comptant environ 30 sites, 7 600 (6 700 FTE) collaborateurs, 13 100 étudiants et plus de 150 000 participants en formation continue, l'Université et Centre de recherche de Wageningen est un leader mondial dans son domaine. Parmi les éléments clés de son approche, citons une méthode de travail intégrale et une coopération entre les sciences exactes et les disciplines technologiques et sociales.

Rapport WCDI-23-279