

# **UNIVERSITE ASSANE SECK DE ZIGUINCHOR**



## **UFR DES LETTRES, ARTS ET SCIENCES HUMAINES DÉPARTEMENT DE LANGUES ÉTRANGÈRES APPLIQUÉES**

### **Mémoire de Master**

#### **Option : Coopération internationale et Développement local**

#### **SUJET :**

#### **ANALYSE DE LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE ET COMMERCIALE DE LA COOPÉRATIVE AGROALIMENTAIRE DE LA CASAMANCE (CAC)**

Présenté par :

Khady Adiambone DIATTA

Sous la direction de :

Dr Youssouph COLY

#### **Composition du jury**

<b>Prénom (s) Nom</b>	<b>Grade</b>	<b>Qualité</b>	<b>Institution</b>
Cheikh Mouhammadou S. Diop	Professeur assimilé	Président	UASZ
Souleymane Mbaye	Maître de conférences titulaire	Membre	UASZ
Doudou Dièye Guèye	Maître de conférences titulaire	Membre	UASZ
Youssouph Coly	Maître de conférences titulaire	Encadreur	UASZ

*Année universitaire 2018-2019*

## **DEDICACE**

Je dédie ce travail à :

- A mes parents : Berthe Mané, Séckou Diatta et Mansata Diatta pour leur affection, conseils et prières afin que je puisse arriver à ce stade. Ce modeste travail traduit toute ma gratitude et mon affection. Puisse Dieu vous procurer bonne santé et longue vie ;
- A mes frères et sœurs : Pape Idrissa Diatta, Cheikh Ousmane Diatta, Moussa Diatta, Seny Diatta, El Hadj Seydou Diatta, Mame Bintou Diatta, Ndèye Astou Diatta, Tida Diatta pour leur soutien infaillible et leurs encouragements ;
- A tous ceux qui œuvrent pour le développement des coopératives en Afrique.

## REMERCIEMENTS

Je remercie :

- Mon Directeur de mémoire, M. Youssouph Coly, pour son assistance dans la réalisation de ce travail ;
- Les agents du Projet d'appui au développement économique de la Casamance (PADEC). Je veux nommer le Lieutenant Boubacar Diouf Diatta, Madame Fatou Gueye et M<sup>elle</sup> Gnilane Diémé, qui m'ont mise en relation avec les sociétaires de la Coopérative agroalimentaire de Casamance (CAC) ;
- Les sociétaires de la Coopérative Agro-alimentaire de la Casamance ainsi que la gérante Fanta Sow, pour leur parfaite collaboration dans cadre mon travail ;
- Le corps professoral du département des Langues étrangères appliquées, particulièrement M. Babacar Diop ;
- Le Dr Doudou Gueye, pour les conseils méthodologiques et encouragements ;
- M. Bacary Camara, Ndèye Astou Diatta, Seny Diatta et El Hadj Seydou Diatta, pour la relecture attentive de mon travail ;
- M. Chérif Coly et M. Casimir Adrien Sambou, pour l'aide qu'ils m'ont apportée dans la recherche de documentation ;

Pour terminer, je tiens à remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont assisté dans la rédaction de ce mémoire.

# SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....</b>	<b>4</b>
Chapitre I : Cadre théorique .....	5
Paragraphe 1 : Problématique, objectifs et hypothèses de recherche .....	5
Paragraphe 2 : Clarification des concepts et revue de la littérature .....	12
Chapitre II : Démarche méthodologique .....	26
Paragraphe 1 : Techniques et outils d'investigation.....	26
Paragraphe 2 : Echantillonnage et difficultés rencontrées .....	30
<b>DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE.....</b>	<b>32</b>
Chapitre I : Présentation de la zone d'étude.....	33
Paragraphe 1 : Cadre géographique, administratif, démographique et économique .....	33
Paragraphe 2 : La production fruitière et céréalière de la région de Ziguinchor.....	39
Chapitre II : Présentation de la CAC.....	43
Paragraphe 1 : Contexte de création et objectifs de la CAC .....	43
Paragraphe 2 : Organisation de la CAC .....	45
<b>TROISIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSION .....</b>	<b>50</b>
Chapitre I : Analyse interne et externe.....	51
Paragraphe 1 : Analyse interne : forces et faiblesses .....	51
Paragraphe 2 : Analyse externe : Cinq forces concurrentielles de Porter .....	64
Paragraphe 3 : Synthèse des analyses : Diagnostic SWOT ou FFOM.....	74
Chapitre II : Vérification des hypothèses, discussion et recommandations .....	76
Paragraphe 2 : Recommandations .....	78
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>85</b>

## **LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES**

**ACI** : Alliance coopérative internationale

**ADPME** : Agence de développement et d'encadrement des petites et moyennes entreprises

**AG** : Assemblée générale

**AGO** : Assemblée générale ordinaire

**ANAT** : Agence nationale de l'aménagement du territoire

**ANCAR** : Agence nationale de conseil agricole et rural

**ANSD** : Agence nationale de la statistique et de la démographie

**APE** : Accord de partenariat économique

**APIX** : Agence de promotion des investissements et des grands travaux de l'Etat

**ASCOTEN** : Association des consommateurs du Sénégal

**ASEPEX** : Agence sénégalaise de promotion des exportations

**BNDS** : Banque nationale pour le développement du Sénégal

**BSD** : Banque sénégalaise de développement

**CA** : Conseil d'administration

**CABAC** : Coopérative agricole de la basse Casamance

**CAC** : Coopérative agroalimentaire de la Casamance

**CC** : Commissaire aux comptes

**CCIAZ** : Chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture de Ziguinchor

**CDZ** : Conseil départemental de Ziguinchor

**CIRAD** : Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement

**CNCR** : Conseil national de concertation et de coopération des ruraux

**COPROCA** : Coopérative des producteurs de la Casamance

**CQCM** : Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

**CRAD** : Centre régional d'assistance au développement

**CRCR** : Cadre régional de concertation des ruraux

**CS** : Conseil de surveillance

**DASP** : Direction d'appui au secteur privé

**DE** : Direction exécutive

**DRDR** : Direction régionale du développement rural

**ESS** : Économie sociale et solidaire

**FAO** : Organisation des Nations-Unies pour l'alimentation et l'agriculture

**FFOM** : Forces, faiblesses, opportunités, menaces

**FIARA** : Foire internationale de l'agriculture et des ressources animales

**FIDAK** : Foire internationale de Dakar

**FMI** : Fonds monétaire international

**FOJCOSEN** : Forum des jeunes consommateurs du Sénégal

**GIE** : Groupement d'intérêt économique

**ISRA** : Institut sénégalais de recherche agricole

**ITA** : Institut de technologie alimentaire

**LCS** : Ligue des consommateurs du Sénégal

**MPEA** : Micro et petite entreprise

**OCA** : Office de commercialisation agricole

**OHADA** : Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires

**OIT** : Organisation internationale du travail

**ONCAD** : Office national de coopération et d'assistance pour le développement

**ONG** : Organisation non gouvernementale

**ONU** : Organisation des Nations Unies

**PADEC** : Programme d'appui au développement économique de la Casamance

**PADERCA** : Projet d'appui au développement rural en Casamance

**PAOA** : Projet d'appui aux opérateurs/ trices de l'agroalimentaire

**PAS** : Plan d'ajustement structurel

**PPDC** : Projet du pôle de développement de la Casamance

**PRDI** : Plan régional de développement intégré

**PSE** : Plan Sénégal émergent

**SES** : Situation économique et sociale

**SWOT** : Strengths, weaknesses, oportunities, threats

**UEMOA** : Union économique et monétaire ouest africaine

**UNCS** : Union nationale des consommateurs du Sénégal

**UTC** : Unité de transformation et de conditionnement

## **RESUME**

L'analyse de la stratégie organisationnelle et commerciale de la Coopérative agro-alimentaire de la Casamance (CAC) a pour objet de déceler ses forces et ses faiblesses puis d'identifier les opportunités et les menaces de son environnement externe. La question principale de cette étude consiste à se demander quel est l'impact de ces caractéristiques sur l'efficacité de la CAC. A cette fin, nous avons effectué des recherches documentaires et des enquêtes de terrains. Les résultats de ce mémoire ont montré que la CAC dispose de forces, eu égard à son l'ancrage territorial ou à l'appui incontesté des partenaires, et présente des faiblesses comme le manque d'activités promotionnelles ou le manque de professionnalisme des administrateurs. En outre, son environnement externe lui offre des opportunités relatives à la forte présence d'ONG d'appui aux micros entreprises d'agro-transformation, à la faiblesse de croissance des concurrents locaux, etc. Les menaces de l'environnement externe sont, entre autres, l'insuffisance des politiques publiques de promotion du « consommer local » ou même le fort pouvoir de négociation des fournisseurs d'emballages en plastique ou en verre. En conséquence, ce panorama doit pousser la CAC à consolider ses forces, à minimiser ses faiblesses, à se prémunir des menaces et à exploiter les opportunités.

Mots clés : coopérative, agro-transformation, efficacité, analyse stratégique, développement local.

### **Abstract**

The analysis of the organizational and commercial strategy of the « Coopérative Agro-alimentaire de la Casamance (CAC) » aims to identify its strengths and weaknesses and to detect the opportunities and the threats of its external environment. The main question of this study consists in identifying the impact of these characteristics on the effectiveness of the CAC. To this end, we have carried out documentary researches and field surveys. The results have showed that the CAC has strengths in view of its territorial anchoring or the uncontested support of partners and weaknesses such as the lack of promotional activities or the unprofessionalism of the administrators. Moreover, its external environment offers opportunities related to the strong presence of NGOs for supporting the micro-enterprises of agro-processing, the weak growth of local competitors and threats such as the insufficient of public policies that promote local consumption or even the strong bargaining power of plastics or glass packaging suppliers. Consequently, this panorama exhorts the CAC to consolidate its strengths, to minimize its weaknesses, to guard against threats and to exploit opportunities.

Keywords: cooperative, agro-processing, efficiency, strategic analysis, local development.

### **Resumen**

El análisis de la estrategia organizativa y comercial de la Cooperativa agroalimentaria de Casamance (CAC) tiene como objetivo identificar sus fortalezas y debilidades y detectar las oportunidades y amenazas de su entorno externo. La principal pregunta de este estudio consiste en interrogarse sobre el impacto de estas características en la eficacia de la CAC. Para ello, hemos realizado investigaciones documentarias y encuestas de terreno. Los resultados de esta tesina han mostrado que la CAC tiene fortalezas en vista de su anclaje territorial o del apoyo indiscutible de los socios, y debilidades como la falta de actividades promocionales o la falta de profesionalismo de los administradores. Además, su entorno externo ofrece oportunidades relativas a la fuerte presencia de ONG que apoyan a las microempresas de procesamiento, el débil crecimiento de los competidores locales, y amenazas como la insuficiencia de las políticas públicas de promoción del "consumo local" o incluso el fuerte poder de negociación de los proveedores de envases de plástico o vidrio. Por consiguiente, este panorama debe obligar a la CAC a consolidar sus fortalezas, minimizar sus debilidades, protegerse contra las amenazas y explotar las oportunidades.

Palabras clave: cooperativa, agro-procesamiento, eficacia, análisis estratégico, desarrollo local.

## INTRODUCTION

La prépondérance de l'agriculture au Sénégal s'est accompagnée par la mise en place de politiques agricoles visant le développement du Sénégal. Celles-ci avaient comme objectif la production d'un minimum vital indispensable au bien-être et à l'épanouissement socio-économique des populations. En effet, le secteur agricole détient de réelles potentialités indispensables au relèvement des défis de développement. C'est en ce sens que Modeste Mfenjou affirme dans son ouvrage *L'Afrique à l'épreuve du développement durable* : « Dis-moi le type d'agriculture que tu pratiques, je te dirai si tu es riche ou pauvre ».<sup>1</sup> On lui confère des attributions fondamentales : nourrir les populations, garantir des emplois et des revenus. A cela s'adosse un développement économique local indispensable à la construction de la richesse d'un pays et une ambition politique étatique d'intégrer les populations locales dans le mécanisme de développement agricole. Celles-ci doivent témoigner d'une volonté commune d'impulser le développement de leurs territoires grâce au rayonnement de la chaîne de valeur agricole. Ainsi, l'un des axes stratégiques du Plan Sénégal Émergent (PSE) repose sur la « transformation structurelle de l'économie et de la croissance »<sup>2</sup> et concentre 66,3% du financement. Cette orientation politique implique, entre autres, le développement de l'agriculture et de l'industrie agroalimentaire. A cet égard, on note une tendance à la promotion des entreprises agricoles et d'agro-transformation dans le but d'en faire d'incontestables moteurs de développement. On parlera ainsi d'agro-business dont la vocation est de participer au développement et au dynamisme socio-économique de leurs zones d'intervention à travers la création de revenus et d'emplois durables.

Aussi, la pauvreté a contribué à la conscientisation des populations concernant l'accomplissement d'activités génératrices de revenus. De plus en plus de personnes se regroupent autour d'organisations avec l'optique de mener des activités agricoles ou de transformations de la production locale. Des micro-entreprises telles que des Groupements d'intérêt économique (GIE) ou des coopératives sont créées dans le but principal de formaliser leurs activités d'agro-transformation et de bénéficier d'un maximum d'appui

---

<sup>1</sup>Cité par Fernand Demba, *Les entreprises agricoles face à la problématique du développement durable : Cas des Grands Domaines du Sénégal dans la communauté rurale de Gandon*, Mémoire de maîtrise en Sociologie, Université Gaston Berger de Saint-Louis, 2007, p.6.

<sup>2</sup> Plan Sénégal Emergent (PSE), Disponible sur : [https://www.sec.gouv.sn/sites/default/files/Plan%20Senegal%20Emergent\\_0.pdf](https://www.sec.gouv.sn/sites/default/files/Plan%20Senegal%20Emergent_0.pdf) (consulté le 10.02.2019).

externe. Elles sont source de création de richesses, d'emplois, d'intégration sociale et de lutte contre la pauvreté.

On note ainsi qu'un intérêt particulier est progressivement accordé aux entreprises de l'économie sociale et solidaire dans le but de promouvoir le développement socio-économique des territoires. Parmi ces types d'entreprises, on retrouve les coopératives qui se distinguent par la primauté accordée à l'homme sur le capital. En d'autres termes, l'entreprise coopérative prône l'intérêt individuel et collectif tout en conciliant socialisme et démocratie.

Les coopératives sont très présentes dans le monde, en particulier en Afrique. Elles participent au développement de la chaîne de valeur agricole et socio-économique local. Pour ce qui est du Sénégal, elles participent au dynamisme socio-économique et à la valorisation des ressources agro-forestières du territoire d'action. En somme, les coopératives sont des modèles d'organisation efficaces et efficientes capables de fournir des services durables à leurs membres et de participer à la croissance rapide de leurs territoires. Cela permet aussi la création d'emplois et le développement de la zone rurale.

La région de Ziguinchor regorge de fortes potentialités agro-forestières en raison de sa pluviométrie et sa situation pédologique. On y retrouve divers types de produits locaux : agronomiques et forestiers. Les femmes de la localité s'organisent généralement en Groupements d'intérêt économique (GIE) afin de mener des activités de transformation de la production locale en produits finis. Toutefois, en raison des problèmes communs que ces GIE rencontrent dans le cadre de leurs activités, certains se sont organisés autour d'une coopérative pour mieux faire face au déficit d'approvisionnement en emballage et au problème lié à la commercialisation des produits finis. Reconnue sous le nom de Coopérative agroalimentaire de la Casamance (CAC), cette entreprise collective est composée de 24 GIE qui évoluent tous dans le secteur de la transformation des fruits, légumes et céréales. Cependant, cette entreprise reste confrontée à des défis managériaux et commerciaux malgré son fort potentiel de croissance. Il s'agira dans ce présent travail de nous intéresser à ces coopératives. Concrètement, nous ambitionnons d'analyser les dynamiques organisationnelles afin de saisir leurs pertinences supposées, leurs limites ainsi que les perspectives des coopératives.

La question de l'efficacité des coopératives agroalimentaires de la région de Ziguinchor a à peine retenu l'attention des chercheurs. Les documents qui abordent cette problématique

sont quasi inexistantes. Dans le cadre de notre étude, l'efficacité est définie comme la capacité des sociétaires à parvenir à leurs objectifs suite à leur mutualisation en une entreprise collective. De plus, le sujet nous impose un décloisonnement du savoir, une interdisciplinarité. Nous avons fusionné nos connaissances en développement local, en management, en marketing et en gestion des ressources humaines pour apporter les réponses idoines à notre problématique de recherche. Nous pensons que les entreprises coopératives ne pourront faire partie des acteurs majeurs du développement socio-économique de leurs territoires que lorsqu'elles parviendront à être productives en termes de génération de revenus et de création d'emplois.

La série de questionnements qui a jalonné les différentes étapes de notre analyse nous a permis d'affiner la recherche documentaire, les enquêtes par questionnaires et les entretiens formels par guides d'entretien pour mieux cerner notre sujet de recherche.

Afin de répondre aux exigences scientifiques, ce travail est structuré en trois parties :

La première, intitulée « Cadre théorique et démarche méthodologique », est subdivisée en deux chapitres. Nous allons y aborder, d'une part, la problématique, les questions, les objectifs, les hypothèses de recherche, et, d'autre part, la définition des concepts, la revue de la littérature et du cadre de référence.

La deuxième partie, libellée « Présentation du cadre de l'étude », est également subdivisée en deux chapitres. Le premier présentera la zone d'étude sur le plan administratif, démographique, économique, et signalera les potentialités fruitières et céréalières de la région. Une présentation de la Coopérative agroalimentaire de la Casamance (CAC) sera faite dans le deuxième chapitre en explicitant le contexte de création de la CAC, ses objectifs et ses organes.

La dernière partie, « Présentation des résultats et discussion », mettra l'accent sur les résultats de notre étude. Nous allons montrer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces dans le premier chapitre. Le deuxième sera consacré à la discussion des résultats et à la formulation de quelques recommandations pour une meilleure efficacité de la CAC dans ses actions.

**PREMIERE PARTIE : CADRE  
THEORIQUE ET DEMARCHE  
METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

## **Chapitre I : Cadre théorique**

Ce premier chapitre de notre étude se subdivise en deux paragraphes. Le premier aborde la problématique et énonce les questions, les objectifs et les hypothèses de recherche. Quant au second paragraphe, il traite de la définition des concepts, de la revue de la littérature et du cadre de référence de l'étude.

### **Paragraphe 1 : Problématique, objectifs et hypothèses de recherche**

#### **A. Problématique**

##### **1. Contexte**

L'origine de la coopérative est intrinsèquement liée à l'Homme lui-même et à son histoire. Son identité est construite par des valeurs et des principes séculaires de l'économie sociale et solidaire. Elle participe au développement socio-économique mondial. Le coopérativisme est un modèle d'organisation testé avec succès dans beaucoup de pays européens tels que la France et l'Angleterre. Ainsi, selon l'Alliance Coopérative Internationale (ACI)<sup>3</sup> :

Au moins 12 % de la population de la planète fait partie d'une des trois millions de coopératives réparties dans le monde. Les coopératives fournissent des emplois et des possibilités d'emploi à 10% de la population active et les 300 principales mutuelles et coopératives réalisent 2100 milliards de dollars US de chiffre d'affaires tout en fournissant les services et les infrastructures dont la société a besoin pour prospérer.<sup>4</sup>

En considérant 2012 comme « l'année internationale des coopératives », l'Organisation des nations unies (ONU) a permis de porter sur les organisations coopératives une attention renouvelée et dotée d'une conscience sociale. La même année, lors de la journée mondiale des coopératives, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) s'est intéressée en particulier aux coopératives agricoles et alimentaires afin de promouvoir leur contribution à la problématique de la réduction de la pauvreté et de la faim. Parallèlement, l'Organisation internationale du travail (OIT) rapporte que les entreprises de l'économie sociale et solidaire telles que la coopérative favorisent le développement local des zones rurales. L'entreprise coopérative est, en ce sens, une

---

<sup>3</sup> Organe suprême non gouvernemental qui représente les coopératives du monde entier. Elle est la voix mondiale, un forum de connaissance, d'expertise et d'actions coordonnées pour et autour des coopératives.

<sup>4</sup> Alliance Coopérative Internationale (ACI), «Faits et chiffres», Disponible sur : <https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/faits-et-chiffres> (consulté le 13.04.2019).

organisation créatrice d'emplois et génératrice de revenus qui participe au progrès socio-économique des adhérents. C'est pourquoi, dans sa Recommandation 193, l'OIT encourage les gouvernements à instaurer un cadre favorable à la création et au développement des coopératives pour mieux exploiter leurs potentialités. Selon elle, « les gouvernements devraient faciliter l'accès des coopératives à des services d'appui en vue de les renforcer et d'améliorer leur viabilité économique et leur capacité de créer des emplois et de générer des revenus ».<sup>5</sup>

En somme, les organisations précitées s'accordent à reconnaître l'importance des entreprises coopératives en termes de création d'emploi, de lutte contre la pauvreté et de développement. Elles contribuent au développement socio-économique local, à la promotion des structures collectives, à la sécurité alimentaire et à l'essor du monde rural. C'est dans cette perspective que les coopératives parviennent de plus en plus à se positionner en acteurs incontournables du paysage économique mondial. Elles deviennent progressivement un modèle d'organisation capable de concurrencer les firmes capitalistes.

En Afrique, plus particulièrement au Sénégal, le mouvement coopératif a d'abord été un instrument de développement au service de l'État avant de devenir une entreprise autonome mue par les intérêts de ses sociétaires. Les coopératives évoluent dans différents secteurs comme celui de l'agriculture, de l'alimentation, des finances, des soins de santé, du commerce, du logement et de l'assurance.

Dans le Plan Sénégal Émergent (PSE) et, plus particulièrement dans la composante « transformation structurelle de l'économie et croissance », l'État sénégalais accorde une attention particulière au secteur agricole et à l'industrie agroalimentaire. Cela est fait dans l'objectif d'assurer la souveraineté alimentaire du pays et d'en faire également un moteur de développement socio-économique pour booster la croissance du pays. Le domaine agricole est par excellence le lieu d'expansion du modèle coopératif depuis les indépendances en 1960. L'entreprise coopérative agricole et agroalimentaire est génératrice de revenus et participe à l'émancipation de ses membres. Elle est un levier du développement socio-économique local dans la mesure où elle permet de valoriser les ressources locales, de promouvoir l'auto-emploi et de lutter contre la pauvreté.

---

<sup>5</sup>Organisation Internationale du Travail (OIT), « Recommandation numéro 193 sur la promotion des coopératives », Disponible sur : [https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R193](https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R193) (consulté le 13.04.2019).

A ce propos, soulignons que la Casamance est une zone essentiellement agricole où on assiste à un rayonnement des activités de transformation de la matière première locale. On y retrouve essentiellement des Groupements d'intérêt économique (GIE) qui mènent des activités de valorisation de la production agro-forestière locale. Ils sont en grande partie constitués par des femmes qui s'activent dans la transformation de la matière première et la commercialisation de produits finis. Cette activité est génératrice de revenus et participe à la recherche de débouchés lors des périodes de surproduction fruitière, maraîchère ou céréalière.

A cause des problèmes d'emballages et de commercialisation des produits finis auxquels ils font face, certains GIE se sont regroupés en mai 2012 en une coopérative dénommée Coopérative agroalimentaire de la Casamance (CAC). Les membres coopérants ont mutualisé leurs ressources et leurs compétences pour faciliter leur accès aux marchés, aux facteurs de production, à la technologie et à la formation. Cependant, la coopérative ne parvient pas à atteindre les objectifs qui lui ont été assignés lors de l'assemblée constituante. Malgré les différents accompagnements matériels et immatériels du Projet d'appui au développement rural en Casamance (PADERCA), du Programme d'appui au développement économique de la Casamance (PADEC) et de la Chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture de Ziguinchor (CCIAZ), la CAC a une faible rentabilité qui impacte sur la pérennité du projet d'entrepreneuriat collectif.

Partant de ce constat, il nous semble important de chercher à déceler les facteurs qui ralentissent l'efficacité de la CAC. C'est pourquoi il est judicieux d'analyser la situation interne et externe de son environnement. Notre travail portera sur l'analyse du cadre organisationnel et commercial de la CAC dans le but de déterminer, au niveau interne, ses forces et ses faiblesses et, au niveau externe, les opportunités et les menaces de son environnement immédiat. Nous pourrions par la suite déceler les facteurs clés de succès sur lesquels la coopérative pourrait axer ses orientations stratégiques.

## **2. Pertinence du sujet**

Le développement local fait référence davantage à une approche communautaire. En d'autres termes, il est centré sur une vision globale et sociale du développement et fondé à la fois sur les solidarités et les initiatives à l'échelle de la communauté locale<sup>6</sup>. Il s'agit

---

<sup>6</sup> Sabrina Cholette, *Développement durable et coopération : comparaison des discours et des actions des coopératives agroalimentaires*, Mémoire de maîtrise en environnement, Université Sherbrooke, Québec, 2013, p. 22.

ainsi d'un processus organisationnel qui mène vers des objectifs de développement culturel, social et économique<sup>7</sup>. Corrélativement, le projet coopératif territorialisé permet de satisfaire les objectifs de développement précités. En ce sens, l'ancrage territorial des coopératives agroalimentaires fait d'elle des actrices incontournables dans la création d'activités génératrices de revenus par la mise en valeur de la production agricole et forestière locale. A travers nos recherches, nous nous sommes rendu compte qu'il existe de nombreuses études sur les coopératives agricoles, alors que celles du sous-secteur agroalimentaire sont quasi inexistantes.

Au Sénégal, le cadre organisationnel et commercial des coopératives agroalimentaires n'a pas fait d'objet d'étude. C'est pour cela que nous estimons important d'apporter des éclairages sur ces deux aspects dans notre étude sur la Coopérative agroalimentaire de la Casamance (CAC). Aussi, les membres coopérants pourront s'appuyer ou s'inspirer de notre travail pour mieux cerner leur projet coopératif et le rendre plus efficace grâce à une maîtrise des facteurs d'échecs et de réussite. Dans l'ensemble, ce modeste travail pourrait permettre à toute personne ou structure intéressée par le développement des coopératives agroalimentaires de la région de Ziguinchor de maîtriser les facteurs d'efficacité et d'insuccès. Également, c'est un outil de partage et d'aide à la prise de décisions pour les acteurs du mouvement coopératif en général.

### **3. Questions de la recherche**

Notre travail porte sur l'analyse de la stratégie organisationnelle et commerciale de la Coopérative agroalimentaire de la Casamance (CAC) dans le but d'identifier les facteurs qui ralentissent son efficacité et de proposer des actions de remédiation. Il repose sur une quête de réponses à une question principale et des questions secondaires.

#### **➤ Question principale**

Quel est l'impact de la stratégie organisationnelle et commerciale sur l'efficacité de la CAC ?

---

<sup>7</sup> Sabrina Cholette, op. cit., p. 22.

### ➤ **Questions secondaires**

La question centrale de notre recherche est subdivisée en trois questions spécifiques que sont :

- Quelles sont les forces et faiblesses organisationnelles de la CAC ?
- Quelles sont les forces et faiblesses commerciales de la CAC ?
- Quelles sont les opportunités et les menaces de l'environnement externe de la CAC ?

### **B. Objectifs de la recherche**

A l'instar des questions de recherche, les objectifs sont structurés en objectif général et en objectifs spécifiques. Ils sont définis dans les lignes qui suivent.

#### ➤ **Objectif général**

L'objectif général de notre travail est de faire une analyse interne et externe de la stratégie organisationnelle et commerciale de la CAC pour proposer des actions d'amélioration de son efficacité.

#### ➤ **Objectifs spécifiques**

Ils se définissent comme suit :

- Identifier les forces et faiblesses organisationnelle interne de la CAC ;
- Identifier les forces et faiblesses commerciales interne de la CAC ;
- Identifier les opportunités et les menaces de l'environnement externe de la CAC.

### **C. Hypothèses de la recherche**

Comme pour les deux points précédents, les hypothèses sont scindées en deux catégories.

#### ➤ **Hypothèse principale**

La stratégie organisationnelle et commerciale influe sur l'efficacité de la Coopérative agroalimentaire de la Casamance (CAC).

#### ➤ **Hypothèses secondaires**

Elles sont au nombre de trois et se définissent comme suit :

- Le modèle organisationnel de la CAC impacte négativement sur son efficacité ;
- La stratégie commerciale de la CAC limite son efficacité ;
- L'environnement externe de la CAC est propice à son efficacité.

**Tableau 1: Synthèse du sujet de recherche**

<p><b>Sujet de recherche</b></p>	<p>Analyse de la stratégie organisationnelle et commerciale de la Coopérative agroalimentaire de la Casamance</p>
<p><b>Les questions de la recherche</b></p>	<p>➤ <b>Question principale</b>          Quel est l'impact de la stratégie organisationnelle et commerciale sur l'efficacité de la CAC ?</p> <p>➤ <b>Questions secondaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les forces et faiblesses organisationnelles de la CAC ?</li> <li>• Quelles sont les forces et faiblesses commerciales de la CAC ?</li> <li>• Quelles sont les opportunités et les menaces de l'environnement externe de la CAC ?</li> </ul>
<p><b>Les objectifs de la recherche</b></p>	<p>➤ <b>Objectif général</b>          L'objectif général de notre travail est de faire une analyse interne et externe de la stratégie organisationnelle et commerciale de la CAC pour proposer des actions d'amélioration de son efficacité.</p> <p>➤ <b>Objectifs spécifiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les forces et faiblesses organisationnelle interne de la CAC ;</li> <li>• Identifier les forces et faiblesses commerciales interne de CAC ;</li> <li>• Identifier les opportunités et les menaces de l'environnement externe de la CAC.</li> </ul>
<p><b>Les hypothèses de recherche</b></p>	<p>➤ <b>Hypothèse principale</b>          La stratégie organisationnelle et commerciale influe sur l'efficacité de la Coopérative agroalimentaire de la Casamance (CAC)</p> <p>➤ <b>Hypothèses secondaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le modèle organisationnel de la CAC impactent négativement sur son efficacité;</li> <li>• La stratégie commerciale de la CAC limitent son efficacité;</li> <li>• L'environnement externe de la CAC est propice à son efficacité.</li> </ul>

## Paragraphe 2 : Clarification des concepts et revue de la littérature

### A. Clarification des Concepts

Dans cette section, nous allons définir deux concepts significatifs de notre sujet de recherche. Le premier est celui de coopérative et le second celui de stratégie d'entreprise.

#### 1. La Coopérative

Contrairement aux entreprises capitalistes, la coopérative est une organisation qui combine cadre associatif et cadre entrepreneurial. Son but est de satisfaire les intérêts premiers de ses membres. Elle se caractérise par une primauté de l'homme sur le capital. En effet, l'Alliance coopérative internationale (ACI) et l'Organisation internationale du travail (OIT) définissent la coopérative en mettant en évidence l'aspect collectif de l'organisation (s'associer), l'aspect entrepreneurial (entreprendre) et l'aspect politique (faisant référence à la démocratie).

D'après l'ACI,

Les coopératives sont des entreprises centrées sur les personnes qui sont détenues conjointement et contrôlées démocratiquement par leurs membres pour répondre à leurs aspirations socioéconomiques et à leurs besoins communs. En tant qu'entreprises fondées sur des valeurs et des principes, elles accordent la priorité à l'équité et à l'égalité en créant des entreprises durables qui génèrent des emplois et de la prospérité à long terme.<sup>8</sup>

Et selon la recommandation 193 de l'OIT la coopérative est :

Une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.<sup>9</sup>

Au plan légal, la coopérative est une personne morale constituée de personnes ou de sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue de

---

<sup>8</sup>Alliance Coopérative Internationale, « Bienvenue à l'alliance coopérative internationale ! », Disponible sur : <https://www.ica.coop/fr> (consulté le 12.04. 2019).

<sup>9</sup>Organisation Internationale du Travail, « Recommandation numéro 193 sur la promotion des coopératives », op. cit., section I.

les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux valeurs et principes coopératifs.<sup>10</sup>

En ce sens, Didier Tonin définit les coopératives agricoles comme étant

Des sociétés constituées librement par des agriculteurs en vue d'assurer l'approvisionnement de leur exploitation, d'améliorer les conditions de production et de faciliter l'écoulement des produits. En tant que sociétés de services organisées conformément aux principes coopératifs, les coopératives agricoles ne poursuivent pas un but lucratif et ont pour mission exclusive de favoriser le développement des exploitations de leurs adhérents<sup>11</sup>.

Cependant, pour ce qui est de la coopérative agroalimentaire, il n'existe pas de définition reconnue. Mais si on se base sur les deux précédentes définitions, nous pouvons dire que la coopérative agroalimentaire est une association autonome d'agro-transformateurs ou d'entreprises d'agro-transformation volontairement réunies autour d'un projet pour satisfaire des désirs communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. Les aspirations communes du projet coopératif peuvent être relatives, entre autres choses, à la vente collective des produits finis, à l'achat groupé de la matière première (produits agricoles) ou d'équipements de transformation. De plus, les coopératives agroalimentaires sont des organisations collectives territorialisées dont les membres s'attèlent à la valorisation des ressources agricoles. Par conséquent, le terme « agroalimentaire » ne sert qu'à qualifier l'activité de transformation et les produits finis issus de l'agriculture.

## 2. Stratégie d'entreprise

La notion de stratégie provient du mot grec « strategos » dont l'étymologie est « stratos » (armée) et « agein » (je conduire)<sup>12</sup>. Historiquement, la notion de stratégie est d'origine militaire et est apparue aux Etats-Unis dans les années 60. Il y a eu une transplantation des concepts de stratégies militaires dans les grandes entreprises américaines comme General Electric (GE), General Motors (GM), Ford, etc. En ce sens, différentes définitions ont été proposées :

---

<sup>10</sup>Le Conseil des Ministres de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), « Acte uniforme du 15 décembre 2010 relatif au Droit de sociétés coopératives adopté à Lomé », Disponible sur : <http://www.jo.gouv.sn/spip.php?article9116> (consulté le 13.04.2019).

<sup>11</sup> Cité par Cyril Manga, *Le rôle des coopératives agricoles dans la région de Ziguinchor*, Mémoire de master : Economie-Gestion, Ziguinchor, Université Assane Seck de Ziguinchor, 2015, p. 19.

<sup>12</sup>Dictionnaire Larousse (en ligne), Disponible sur : <https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/strat%C3%A9gie/94034>

Selon Alfred Dupont Chandler, la stratégie de l'entreprise est la « détermination des objectifs à long terme d'une entreprise et des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs »<sup>13</sup>. Les éléments essentiels de cette définition sont :

- La fixation d'objectifs à long terme ;
- Le plan d'actions permettant d'atteindre les objectifs fixés ;
- L'allocation de ressources pour concrétiser le plan d'actions.

Pour Michael Porter, « la stratégie de l'entreprise est l'art de conduire des avantages concurrentiels durables et défendables »<sup>14</sup>. Cette définition met l'accent sur l'environnement externe et sur la capacité de l'entreprise à construire ou à développer un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises du secteur.

Toutefois, Alain Vas propose une définition qui combine les positions de Chandler et de Porter. Dans son ouvrage intitulé *Les fondements de la stratégie*, il affirme ceci :

La stratégie d'entreprise consiste à définir les finalités (missions) et l'orientation à long terme de votre entreprise (visions) afin de créer de la valeur pour vos clients et pour l'ensemble de vos parties prenantes, en mobilisant votre environnement, vos ressources et compétences spécifiques qui vous permettront de bâtir un avantage concurrentiel pérenne. Elle permet de prendre des décisions (choix) qui vous engagent de façon durable.<sup>15</sup>

Dans le cadre de notre étude, la notion de stratégie est conciliée à celle d'organisation et de commercialisation. Ainsi, le concept de stratégie organisationnelle porte essentiellement sur l'organigramme et sur les interactions des différentes parties prenantes. La stratégie commerciale, quant à elle, s'intéresse aux actions à mettre en œuvre pour l'augmentation des ventes.

## **B. La revue de la littérature**

Le domaine des coopératives reste, à nos jours, un champ sous-théorisé. Néanmoins, différents auteurs s'y sont intéressés en ayant recours à diverses approches. On retrouve plus d'articles et de revues que de livres relatifs aux coopératives, voire aux coopératives agricoles. Les articles de notre revue ne se rapportent pas spécifiquement aux coopératives

---

<sup>13</sup> Cité par Jean-Luc Charron et Sabine Separi, *Management : manuel et applications*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 2012, p. 391.

<sup>14</sup> Bernard Espinasse, « Stratégie d'entreprise, système d'information et alignement », Disponible sur: <http://www.lsis.org/espinasseb/Supports/SIO/8-SIetStrategies-4p.pdf> (consulté le 06.04.2019).

<sup>15</sup> Alain Vas, *Les fondements de la stratégie*, Paris, Dunod, 2017, p 6.

agroalimentaires, néanmoins ils nous ont permis d'approfondir notre analyse et notre compréhension du sujet. Les différents thèmes abordés s'orientent vers l'ancrage territorial, la gouvernance, le principe démocratique, et la gestion stratégique des entreprises de l'Economie sociale et solidaire (ESS).

### **1. Ancrage territorial et gouvernance de la coopérative**

La coopérative est intrinsèquement liée à son territoire. Cet ancrage territorial est même énoncé dans les sept principes de l'ACI. Ce qui en fait une entreprise du terroir, c'est-à-dire, selon Natalie Corade (2001), « Des entreprises qui tirent leurs spécificités de liens de fortes intensités avec un territoire identifié par des caractéristiques physiques (géo et agro-climatique), historiques, sociales, c'est-à-dire culturelles »<sup>16</sup>. L'entreprise coopérative entretient une relation de complémentarité avec le territoire qui contribue au processus de développement local. Béatrice Berras<sup>17</sup>, cofondatrice de la coopérative d'Ardelaine, met ainsi en évidence leur projet coopératif de développement local. Elle relate que la Scop Ardelaine est née d'un double défi de revaloriser une ressource délaissée (la laine) et de démontrer qu'un groupe humain déterminé et solidaire est capable de créer une entreprise. Leur coopérative intervient en amont et en aval de l'activité de transformation de la laine issue de la tonte des moutons des éleveurs de leur territoire, l'Ardèche. Parallèlement, leurs activités d'animation sociale et celles de leur musée ont des retombées sur le développement socio-économique local. La Scop Ardelaine noue des partenariats avec d'autres entreprises de développement local fonctionnant dans l'esprit coopératif et solidaire. En fin de compte, ces auteurs sont unanimes sur le fait que la coopérative est un modèle d'organisation efficace pour apporter des réponses aux défis des territoires en termes d'engagement de la population, de participation sociale, de valorisation de ressources locales ou de développement économique. Par conséquent, le mode de gouvernance des entreprises du terroir ne doit pas être laissé en rade.

Contrairement à la grande firme classique, le champ de la gouvernance des entreprises coopératives reste un domaine sous théorisé. C'est en ce sens que Cornforth rapporte la difficulté liée à l'absence d'un cadre conceptuel sur les coopératives : il note que « la gouvernance des associations sans but lucratif et, celle des coopératives et des sociétés

---

<sup>16</sup> Cité par Nathalie Corade, « Les coopératives vinicoles sont-elles encore des entreprises locales ? », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°285, 2001, p. 27.

<sup>17</sup> Béatrice Berras, « La Scop Ardelaine, un projet coopératif de développement local », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°281, 2001, p. 151-153.

mutuelles, est relativement sous-théorisée »<sup>18</sup>. Les travaux théoriques relatifs à la gouvernance des coopératives sont de nature exploratoire.

Thadée Niyungeko et Benjamin Huybrechts<sup>19</sup> traitent de ces théories dans une section de leur article intitulé « La gouvernance des coopératives en situation de conflit et de post-conflit ». Ils considèrent que le concept de gouvernance tel qu'évoqué dans les entreprises capitalistes ne convient pas à l'analyse des entreprises de l'ESS. En d'autres termes, certaines approches et perspectives des entreprises classiques trouvent des difficultés à s'adapter au mode de gouvernance des coopératives. C'est le cas de l'approche actionnariale, basée sur la divergence d'intérêts entre les propriétaires de l'entreprise et les gestionnaires. Par contre, une fois appliquée aux coopératives, elle est confrontée au fait que les membres sont en même temps commettants et gestionnaires. Aussi, ils affirment que malgré les efforts de différents auteurs pour comprendre la gouvernance des coopératives, la prise en compte de l'environnement externe est ignorée. L'environnement contextuel doit être pris en compte pour une meilleure gouvernance des coopératives, disent-ils.

Sur ce point, Louis Antoine Saisset, s'intéressant aux entreprises coopératives agricoles, avance que les principes et valeurs coopératifs constituent un socle commun à la gouvernance de tout type de coopérative<sup>20</sup>. En outre, dans la gouvernance des coopératives agricoles les parties prenantes internes et externes sont au cœur du processus de prise de décision. La coopérative traditionnelle va évoluer en développant des partenariats externes. En somme, l'interaction entre la coopérative agricole et son contexte d'évolution va engendrer des modes de gouvernance plus modernes, plus interactifs et partenariaux, et plus dynamiques.

A la lumière de ces opinions, nous estimons que la coopérative a un ancrage territorial qui fait d'elle un élément essentiel dans le processus de développement local. Néanmoins, l'environnement contextuel ou externe doit être pris en compte dans la gouvernance de cette organisation, de même que les parties prenantes internes et les valeurs et principes

---

<sup>18</sup> Cité par Nacer-Eddine Sadi, Françoise Moulin, « Gouvernance coopérative : un éclairage théorique », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°333, 2014, p. 47-48.

<sup>19</sup> Thadée Niyungeko, Benjamin Huybrechts, « La gouvernance des coopératives en situation de conflit et de post-conflit », 4<sup>th</sup> EMES International Research Conference on Social Enterprise, Liège : avril, 2013, p. 4-6. Disponible sur : [https://emes.net/content/uploads/publications/niyungeko\\_huybrechts\\_ecsp-13-57.pdf](https://emes.net/content/uploads/publications/niyungeko_huybrechts_ecsp-13-57.pdf) (Consulté le 14.01.2019).

<sup>20</sup> Louis Antoine Saisset, « la gouvernance des entreprises coopératives agricoles : fondements et mutations profondes », In : Pasquale Lubello et al., *Systèmes agroalimentaires en transition*, Edition Quae « Update Sciences et Technologies », 2017, p. 35-50.

coopératifs. Cela va permettre aux membres coopérants d'assurer la pérennité de leur projet coopératif de développement local.

Le fonctionnement démocratique « une personne, une voix » de la coopérative serait-il un frein à son efficacité économique ? Dans le cadre d'une étude de cas sur dix-sept coopératives viticoles bordelaises, Frédéric Couret <sup>21</sup> analyse la corrélation entre démocratie et efficacité économique des coopératives. Il en résulte que le fonctionnement démocratique n'a pas d'influence directe sur l'efficacité économique. Cependant, il semble être un frein à l'innovation commerciale. Celle-ci est la principale source d'efficacité des entreprises coopératives. En effet, elle implique un ajustement de la coopérative à son environnement capitaliste tout en gardant son identité. La recherche de performance commerciale et économique ne menace pas forcément l'authenticité des coopératives ou leurs valeurs humanistes. En somme, la coopérative est en mesure de combiner enjeux économiques et enjeux identitaires. Cette fusion en fait un modèle d'organisation hybride. En ce sens, sa gouvernance reste complexe vu qu'elle doit prendre en compte l'aspect associatif et celui entrepreneurial.

## **2. La gestion stratégique de la coopérative**

Marie Claire Malo aborde la question de la gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'ESS en présentant le processus de choix stratégique sous la forme d'un sablier. Le haut du sablier représente la structure associative de la coopérative, la gouvernance par les parties prenantes ou l'entrepreneuriat collectif. La structure d'entreprise avec son environnement sectoriel se situe au bas du sablier. Mais à l'interface de ces deux structures on retrouve le gestionnaire<sup>22</sup>. L'auteure relate que deux facteurs influencent les orientations stratégiques : l'entrepreneur collectif et sa dimension idéologique, l'environnement et les acteurs qui l'animent.

Malo prolonge son analyse en disant que le processus stratégique coopératif doit prendre en compte conjointement la perspective de changement social qui implique le respect de valeurs coopératives, et le positionnement par une analyse de son environnement et de son

---

<sup>21</sup> Frédéric Couret, « La démocratie nuit-elle à l'efficacité économique des coopératives ? : Le cas des coopératives viticoles bordelaises », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 302, 2001, p. 54-66.

<sup>22</sup> Marie Claire Malo, « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale (1<sup>ère</sup> partie) : l'entrepreneur et son environnement », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 281, 2001, p. 84-95.

entreprise<sup>23</sup>. Par conséquent, les orientations stratégiques de l'entrepreneur collectif se fondent sur la stratégie de positionnement (vision du marché) et de la perspective stratégique de transformation sociale, cette combinaison est source d'innovation sociale. A ce propos, Michel Marchesnay affirme que toute entreprise locale a à concilier deux légitimités : une légitimité concurrentielle (capacité de l'entreprise à supporter durablement la concurrence) et une légitimité territoriale qui dépend du degré d'insertion de l'entreprise dans son environnement local<sup>24</sup>. En somme, les orientations stratégiques sont porteuses à la fois d'identité et de viabilité pour les coopératives et associations de l'économie sociale.

Prise individuellement, chaque position des différents auteurs cités ne révèle qu'un aspect de la coopérative. A cela s'ajoute le fait qu'en Afrique, au Sénégal en particulier, les travaux de recherche sur les coopératives se sont plus accentués sur l'organisation des coopératives agricoles ou d'habitats. Le cadre stratégique organisationnel et commercial des coopératives agroalimentaires n'est pas abordé alors qu'il a un impact sur son efficacité. Ainsi, en nous basant sur la double mission économique et sociale des coopératives, nous pensons qu'il serait judicieux de compléter les travaux existant sur ledit sujet. Dans le cadre de notre travail, nous faisons une analyse sur la stratégie organisationnelle et commerciale de la Coopérative agroalimentaire de la Casamance d'autant plus que chacune des deux stratégies implique une prise en compte de l'environnement de la coopérative dans sa globalité (facteurs internes et facteurs externes).

### **C. Cadre de référence de l'étude**

Ayant déjà défini le concept de coopérative, il est important de spécifier le cadre de référence des coopératives pour mieux aborder notre sujet. Dans un premier temps, nous abordons l'évolution des coopératives agricoles au Sénégal ; puis nous présenterons les valeurs et principes du coopérativisme.

#### **1. Evolution des coopératives agricoles au Sénégal**

Le mouvement coopératif a pris naissance et s'est développé en Europe dans la première moitié du XIXe siècle. Il était considéré comme un instrument de défense et de promotion de groupes humains victimes de la grande misère ouvrière causée par le capitalisme industriel. A ce propos, la coopérative de Rochdale est l'emblème du mouvement

---

<sup>23</sup> Marie Claire Malo, « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale (2<sup>e</sup> partie) : l'entreprise et ses orientations », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 282, 2001, p. 84-94.

<sup>24</sup> Cité par Nathalie Corade, « Les coopératives vinicoles sont-elles encore des entreprises locales », *ibid.*, p. 27.

coopératif en raison de sa capacité à concilier le développement de valeurs et principes avec le commerce de détail afin d'assurer la pérennité de l'organisation. André Leclerc déclare à ce propos que la coopérative représente une version intégrée de l'organisation : elle est sociale, économique et humaine.<sup>25</sup>

Par contre, en Afrique, même si le système communautariste est un mode d'organisation traditionnel des groupements familiaux, professionnels, artisanaux dont la réussite passe avant tout par l'émergence du groupe avant la réussite individuelle<sup>26</sup>, le modèle d'organisation coopératif a été imposé aux populations afin de satisfaire des impératifs coloniaux. Les coopératives étaient des outils stratégiques destinés à la collecte des cultures d'exportation (cacao, coton, café, arachide...). Elles étaient créées et gérées par des structures d'encadrement publiques ou privées. Par conséquent, elles portent un lourd héritage qui conditionne leur cheminement.

Au Sénégal, l'évolution du mouvement coopératif s'est définie autour de trois périodes spécifiques. La première a débuté juste après les indépendances avec le dirigisme des coopératives par le gouvernement (1960-1980). La deuxième période (1980-1990) correspond au déclin du mouvement coopératif, vers les années 1980, en raison du Programme d'ajustement structurel (PAS). Et la dernière s'est distinguée par la redynamisation du coopérativisme vers les années 1990.<sup>27</sup>

- **La révolution des coopératives agricoles (1960-1980)**

Dès l'accession du Sénégal à l'indépendance, des coopératives agricoles sont créées sous l'impulsion de l'Etat pour le développement du monde rural. Elles étaient des relais de ce monde rural et avaient pour rôle de faciliter la collecte et l'achat de l'arachide auprès des producteurs. La nouvelle politique agricole était orientée vers « une tentative de sortie de l'économie de traite et de socialisation de l'économie ».<sup>28</sup> Selon Yves Pehaut, l'objectif

---

<sup>25</sup> Cité par Jocelyne Champehne-Racine, *Vers une culture d'affaires coopérative : la transformation de la culture organisationnelle de la caisse Desjardins de Granby-Haute – Yamaska*, Thèse de doctorat en Administration, Sherbrooke : université de Sherbrooke, 2016, p. 39.

<sup>26</sup> Véronique Sarr, « Enjeux de la société coopérative : Evolution et perspectives », *Revue de l'ERSUMA*, n°3, 2013, p. 188.

<sup>27</sup> Ginette Carre, Mor Fall, Marie Gagne, « Rapport final sur le mouvement coopératif au Sénégal : comprendre les enjeux de son développement », SOCODEVI, juin 2008, p. 4.

<sup>28</sup> Fernand Demba, *Les entreprises agricoles face à la problématique du développement durable : Cas des Grands Domaines du Sénégal dans la communauté rurale de Gandon*, op. cit., p. 11.

visé était de « passer de l'économie de traite à une économie moderne, rationnelle et planifiée d'inspiration socialiste et d'orientation coopérative ». <sup>29</sup>

Ainsi, en 1960, le Premier ministre Mamadou Dia envisagea de mettre fin à l'économie de traite en regroupant les paysans afin qu'ils puissent bénéficier d'intrants de production et qu'ils fassent des ventes groupées de leurs récoltes. Il a affirmé en ce sens que :

La coopération forme l'homme sans le déraciner, en lui donnant le goût de l'initiative personnelle, le sens des responsabilités, en même temps qu'elle fortifie chez lui le sens de la solidarité. Elle apprend aux paysans noirs à découvrir leur personnalité d'homme, sans pour cela courir le risque d'un déracinement. <sup>30</sup>

Grâce au décret 60.177 du 20 mai 1960 portant statut de la coopération rurale au Sénégal, diverses structures ont été érigées pour accompagner le développement du mouvement coopératif. Parmi elles, il y avait l'Office de commercialisation agricole (OCA), les Centres régionaux d'assistance pour le développement (CRAD) et la Banque sénégalaise de développement (BSD) devenue Banque nationale pour le développement du Sénégal (BNDS). Ainsi, par l'interface de leurs coopératives, les paysans bénéficiaient de prêts agricoles, d'intrants agricoles et commercialisaient aussi leurs récoltes. En somme, l'Etat stimulait le développement du mouvement coopératif par ces structures d'encadrement en y exerçant un contrôle accru.

Cependant, les privilèges des coopératives agricoles impliquaient simultanément leur manque d'autonomie, d'autant plus que les paysans étaient contraints à adhérer, les objectifs qu'elles poursuivaient, les services qu'elles proposaient et les dirigeants qu'elles nommaient étaient désignés par l'Etat. En d'autres termes, les coopératives agricoles avaient perdu leur autonomie, leur fonctionnement démocratique et leur efficacité économique. Une absence d'initiatives propres et d'éducation coopérative des membres était également notée. Les coopératives étaient considérées comme des organes soumis à la tutelle de l'Etat.

---

<sup>29</sup> Cité par Fernand Demba, *op.cit.*, p.13.

<sup>30</sup> Cité par Abdou Salam FALL, « Le renouvellement des dynamiques coopératives africaines : les coopératives d'habitat au Sénégal », in : Louis Favreau, Abdou Salam Fall, *L'Afrique qui se refait : initiatives socio-économiques des communautés et développement en Afrique noire*, Presses de l'Université du Québec, 2007, p.122-123. Disponible sur : <https://books.google.sn/books?id=MmwNHnT-OUUC&pg=PA121&lpg=PA121&dq=FAVREAU+Louis,+FALL+Abdou+Salam> (consulté le 11. 03. 2019).

- **La décadence des coopératives agricoles (1980-1990)**

L'entrée en vigueur du Programme d'ajustement structurel (PAS) imposé par le Fond Monétaire International (FMI) a suscité un retrait progressif de l'Etat des coopératives agricoles. Le gouvernement a successivement supprimé les organes d'accompagnement des coopératives. De plus, le décret n° 60-177 du 20 mai 1960 a été remplacé par la loi 83-07 dans le but, disait-on, d'élaborer une nouvelle politique agricole qui proposait un cadre propice au développement des structures paysannes en raison des mesures de libéralisation du marché et de réformes institutionnelles. Cette période s'est caractérisée par la logique du « moins d'Etat, mieux d'Etat ».<sup>31</sup>

La libéralisation des coopératives agricoles a conduit à leur inefficacité persistante. Compte tenu de cette situation, les coopératives agricoles sont devenues très endettées et incapables de solder les échéanciers à cause de leur solvabilité limitée. A cela s'ajoute la faiblesse des capacités entrepreneuriales de leurs dirigeants et de leurs administrateurs. Elles sont devenues moins compétitives et ont perdu au fil du temps leur situation de monopole et de monopsonne.

A partir de 1984, l'Etat a permis la création de Groupements d'intérêt économique (GIE) d'autant plus qu'ils sont présentés comme la nouvelle formule organisationnelle capable de remplacer les coopératives dont le fonctionnement était jugé défaillant. Avec la loi n° 84-37 du 11 mai 1984 portant sur les Groupements d'Intérêt Economiques (GIE), les producteurs obtiennent la possibilité de s'organiser en sortes de mini-coopératives pour l'accès aux intrants, aux crédits et aux débouchés. Cela permettait parallèlement la mise en commun des moyens de chaque membre pour créer une organisation locale basée sur des principes économiques, éthiques et moraux.

- **La renaissance des coopératives agricoles (1990)**

Au cours de l'année 1990, la Direction de l'action coopérative va disparaître suite à la l'adoption du décret n° 90-33 portant restructuration du Ministère du développement rural et de l'hydraulique. L'Etat va chercher à responsabiliser les organisations associatives en réduisant au mieux l'encadrement des coopératives. A cet effet, les coopératives agricoles sont devenues des organisations authentiques d'entraide ancrées dans leurs communautés locales. Les producteurs ont pris en main l'avenir de leur coopérative en consolidant le

---

<sup>31</sup>Fernand Demba, *Les entreprises agricoles face à la problématique du développement durable : Cas des Grands Domaines du Sénégal dans la communauté rurale de Gandon*, op. cit, p.13.

développement socio-économique local. Parallèlement, elles sont devenues des organisations capables de tisser des partenariats structurés avec des acteurs externes. Il en a résulté une réorganisation du secteur par la création d'unions ou de coopératives agricoles autonomes et dynamiques. Cette initiative a abouti à la naissance du Comité national de concertation et de coopération des ruraux (CNCR). Ce dernier est devenu un interlocuteur incontournable entre le monde rural et les partenaires externes. Autrement dit, le CNCR ambitionnait d'être « le représentant unique des mouvements et fédérations d'associations de paysans, assumant les fonctions d'interlocuteurs et de porte-parole face à l'Etat, à ses services et partenaires extérieurs sur les questions de développement rural ».<sup>32</sup>

En somme, au cours des deux premières périodes, les coopératives agricoles n'étaient pas connues comme des entreprises économiques privées animées par la satisfaction des intérêts de leurs membres. Leurs médiocres performances étaient dues à leur dépendance envers l'Etat. En revanche, elles sont passées du stade d'entreprises contrôlées et créées par l'Etat à celui de groupes autonomes gérés démocratiquement par leurs membres.

## **2. Les valeurs et principes coopératifs**

Les coopératives sont orientées vers une logique d'entrepreneuriat collectif. Elles se différencient de l'entreprise capitaliste par le fait que « le capital ne décide pas », c'est plutôt le « lien d'usage qui unit le membre et la coopérative » nous dit Claude André Guillothe.<sup>33</sup> Ainsi, en se référant à notre documentation, on s'aperçoit que la coopérative fonctionne suivant des caractéristiques qui lui sont propres. Selon Malo, elles sont des modèles d'organisations hybrides où convergent l'esprit associatif et l'esprit entrepreneurial.<sup>34</sup> Les coopératives sont régies par des principes et valeurs coopératifs édictés par l'ACI. Ceux-ci guident les coopérateurs dans leur projet de satisfaction des besoins économiques, sociaux et culturels communs.

### **➤ Les valeurs coopératives**

Elles sont au nombre de cinq :

---

<sup>32</sup> Alain De Janvry, Elisabeth Sadoulet, « Rapport organisations paysannes et développement rural au Sénégal », projet de recherche Banque Mondiale, janvier 2004, p. 15.

<sup>33</sup> Cité par Sabrina Cholette, *Développement durable et coopération : comparaison des discours et des actions des coopératives agroalimentaires*, op. cit., p. 16.

<sup>34</sup> Marie Claire Malo, « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale : l'entrepreneur et son environnement », op. cit., p. 84.

- La Prise en charge

Les membres coopérants doivent mener des actions combinées pour que leur coopérative soit influente envers les acteurs de son environnement externe. Aussi, cela impacte positivement sur l'efficacité de la coopérative en facilitant la compréhension entre les membres.

- La responsabilité personnelle et mutuelle ;

Chaque membre doit remplir ses responsabilités vis-à-vis de la coopérative au moment de sa création et pour le maintien du projet coopératif. Chaque coopérant doit promouvoir l'existence de sa coopérative auprès de son environnement de proximité.

- L'égalité ;

La prise en compte de la personne humaine est l'une des principales distinctions de la coopérative. Celle-ci est essentiellement gérée par les propriétaires-usagers. Ces derniers doivent être associés de façon équitable aux différents processus de prise de décision car ils ont un droit de participation et d'information. Cette valeur est un défi permanent pour les administrateurs de la coopérative en vue de créer un climat favorable au développement de celle-ci.

- L'équité ;

Les membres coopérants doivent être traités de façon équitable. Autrement dit, aucune différenciation ou préférence ne doit exister par rapport aux avantages dont doivent bénéficier les sociétaires.

- La solidarité

La coopérative est une entreprise collective ; donc la solidarité doit y être de mise. Les membres doivent développer une relation de solidarité entre eux pour mieux sceller leur union collective. C'est la preuve que la formule coopérative va au-delà de la simple conception d'association de personnes.

### ➤ **Les principes coopératifs**

Concomitamment, les membres adhèrent à une éthique basée sur sept principes :

- Le principe de libre adhésion

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en

tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

- Le principe du contrôle démocratique exercé par les membres

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise des décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Les membres ont des droits de vote égaux, en vertu de la règle « un membre, une voix ».

- Le principe de la contribution équitable à l'apport du capital

Les membres contribuent de manière équitable au capital de leur coopérative et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient généralement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les excédents sont affectés en totalité ou en partie aux objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes sont reversées aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative ou pour le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

- Le principe de l'autonomie et de l'indépendance des coopératives

Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

- Le principe d'assurer l'éducation, la formation et l'information

Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés, l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur entreprise. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les leaders d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

- Le principe de la coopération avec les organisations similaires

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

- Le principe d'œuvrer au développement de la communauté

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

En somme, l'efficacité de la coopérative est dépendante, en grande partie, de la participation démocratique des adhérents dans son fonctionnement. Il est crucial que les administrateurs nommés par l'Assemblée générale parviennent à concilier les forces associatives et économiques. Néanmoins, ils doivent établir des relations avec son environnement externe tout en gardant son autonomie. A cet effet, les dirigeants sont tenus de s'appuyer sur les potentialités de leur entreprise collective autogérée pour définir des orientations stratégiques facteurs d'efficacité.

## **Chapitre II : Démarche méthodologique**

La méthodologie est une logique opératoire consistant à des démarches pratiques et rationnelles que le chercheur doit effectuer dans le cadre de ses observations et dont la finalité est la production de résultats vérifiables<sup>35</sup>. Pour mener à bien notre travail de recherche hypothético-déductive, nous avons choisi une démarche mixte de recueil de données en combinant l'approche quantitative avec celle qualitative. Cette méthode nous permet de confronter les données obtenues et de pallier les limites de chacun des outils. Ce chapitre se subdivise en deux paragraphes. Dans le premier nous présentons les techniques et outils d'investigation puis nous définissons l'échantillonnage et les difficultés rencontrées dans le second paragraphe.

### **Paragraphe 1 : Techniques et outils d'investigation**

Le choix des techniques et outils de collecte de données s'est fait en parfait accord avec les hypothèses de recherche et les types d'informations que nous devons recueillir. Donc, nous allons présenter, dans un premier temps, les techniques et outils de recueil de données et, dans un second, les outils de traitement et d'analyse de données.

#### **A. Techniques et outils de recueil de données**

##### **1. Les techniques de recueils de données**

La démarche méthodologique adoptée nous amène à utiliser des techniques telles que la recherche documentaire et les entretiens. Nous allons tenter de les expliquer dans les lignes qui suivent.

- **La recherche documentaire**

Cette technique est essentiellement théorique et consiste à faire une synthèse bibliographique des écrits existants sur les coopératives, en général, et sur celles agricoles et agroalimentaires, en particulier. Elle permet de mieux construire la problématique de recherche et de faire une bonne analyse des informations collectées. Nous avons consulté des ouvrages, des revues, des articles et des mémoires qui sont disponibles au niveau de la bibliothèque de l'Université Assane Seck de Ziguinchor, sur la bibliothèque numérique

---

<sup>35</sup>Fernand Demba, *Les entreprises agricoles face à la problématique du développement durable : Cas des Grands Domaines du Sénégal dans la communauté rurale de Gandon*, op. cit., p.20.

« *culturethèque* » de l'Alliance franco-sénégalaise<sup>36</sup> et sur les revues scientifiques en ligne. Grâce à la lecture de ces différents documents, nous sommes parvenus à collecter le plus d'informations possible sur l'objet de notre recherche. Il est à préciser que c'est grâce à la toile que nous avons pu trouver des documents qui s'intéressent partiellement à notre sujet de recherche ou qui donnent des pistes de réflexions en rapport avec notre problématique de recherche. Cela s'explique par le fait que le domaine des coopératives agro-alimentaires semble être peu exploré par les chercheurs.

- **Les entretiens et les enquêtes**

En général, les entretiens ne sont que des discussions menées suivant un guide d'entretien avec des personnes ressources qui ont des connaissances sur les coopératives ou qui sont directement liées à la CAC. C'est une étape importante de la recherche d'autant plus qu'elle nous a permis de nous familiariser avec le concept de coopérative et les différentes notions qu'il englobe. A cet effet, nous avons pu mieux cerner les aspects à prendre en considération et, parfois, rectifier ou élargir le champ d'investigation de nos lectures. Au final, nous avons pu compléter notre recherche documentaire en ayant une vision claire de notre problématique.

Quant aux enquêtes, elles ont été effectuées sur la base d'un questionnaire administré individuellement à des personnes ressources de la coopérative. Celui-ci est constitué de questions ouvertes et de questions fermées. L'enquête par questionnaire a permis de rassembler des informations auprès d'un nombre important d'individus en vue de mieux décrire les différents aspects de notre sujet d'étude.

## **2. Les outils de recueil de données**

Le choix du questionnaire et du guide d'entretien dans la phase empirique de notre travail recherche n'est pas fortuit. Chaque outil s'est inscrit en parfait accord avec les informations quantitatives et qualitatives à recueillir.

- **Le questionnaire**

Il nous a permis de recueillir des données quantitatives sur le terrain. Il a été administré aux sociétaires afin de recueillir des informations sur le fonctionnement des GIEs et sur la relation qu'ils entretiennent avec la CAC. Ce questionnaire est subdivisé en trois (03) parties :

---

<sup>36</sup> Alliance Franco-Sénégalaise, Bibliothèque en ligne : *culturetheque*, Disponible sur: <https://www.culturetheque.com/exploitation/SN/accueil-portal.aspx>

- Première partie : présentation du profil de la personne enquêtée
- Deuxième partie : fonctionnement du GIE/UTC membre
- Troisième partie : situation de la relation CAC et GIE/UTC

- **Les guides d'entretien**

Cet instrument de collecte de données qualitatives nous a permis, d'une part, d'avoir des informations plus précises sur notre problème de recherche et, d'autre part, d'effectuer des analyses plus approfondies sur les données recueillies à travers le questionnaire. Nous avons donné la latitude d'expression à nos interlocuteurs pour qu'ils puissent parler ouvertement de leur coopérative. Ils ont pu donner leurs interprétations et leurs analyses par rapport aux faits étudiés. Les entretiens ont été faits suivant un guide d'entretien relativement ouvert pour recueillir le maximum de clarifications possibles sur le cadre organisationnel et commercial de la CAC en ayant la possibilité de modifier, de supprimer ou d'ajouter une question à tout moment. Ils nous ont permis de compléter les informations recueillies suite à l'administration du questionnaire. Au total, deux (02) guides ont été conçus suivant le statut des personnes interviewées. Les guides se présentent comme suit :

- Guide d'entretien 1 : nous l'avons utilisé avec sept (07) présidentes de GIE, la gérante boutique CAC et deux (02) agents du PADEC

Thème 1 : présentation du profil de l'interviewé

Thème 2 : stratégie organisationnelle de la CAC

Thème 3 : stratégie commerciale de la CAC

- Guide d'entretien 2 : il a été utilisé avec le responsable de l'assistance aux entreprises de la CCIAZ, le directeur régional de la direction du développement rural (DRDR) et le responsable régional de l'APIX

Thème 1 : situation du secteur agroalimentaire à Ziguinchor

Thème 2 : environnement externe des TPME agroalimentaires de Ziguinchor

## **B. Outils de traitement et d'analyse de données**

Les informations qui découlent de notre enquête empirique sont traitées pour n'en garder que la quintessence. Ainsi, nous avons utilisé deux logiciels et des outils d'analyse stratégique.

## **1. Les logiciels de traitement de données**

- **Ms Word**

C'est un logiciel de la suite bureautique de Microsoft Office. Nous l'avons utilisé pour la rédaction proprement dite de notre mémoire. Grâce à ses fonctionnalités, nous y avons fait les mises en pages du document de même que la génération du sommaire.

- **Sphinx**

Sphinx est un logiciel de référence de traitement d'enquête et d'analyse de données. Il permet de concevoir un questionnaire, de saisir les réponses d'une enquête et de faire le traitement quantitatif et l'analyse qualitative des données recueillis sur le terrain. Ce logiciel est accessible et très utilisé dans le monde universitaire.

## **2. Les outils d'analyse stratégique**

Dans le cadre de notre travail, nous avons utilisé des outils d'analyse stratégique pour étudier l'environnement interne et externe de la CAC. Le principal outil utilisé est plus connu sous les acronymes SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces). Ce modèle d'analyse est formulé autour de deux axes (interne et externe) dont la combinaison permet de prendre une décision stratégique. L'ensemble des facteurs sont analysés de manière à maximiser les forces et les opportunités et à minimiser les effets des faiblesses et des menaces. Par conséquent, pour effectuer l'analyse SWOT nous avons fait deux diagnostics distincts.

Premièrement, nous avons fait une analyse interne de la CAC en termes de forces et de faiblesses pour repérer les capacités stratégiques. Par conséquent, nous analyserons la stratégie organisationnelle (savoir-faire, organigramme, culture coopérative...) et commerciale (notoriété, image...) de la CAC en identifiant pour chaque cadre les points forts et les points faibles.

L'analyse de l'environnement externe, quant à elle, permet de déterminer les opportunités et les menaces de la CAC en mettant en évidence, également, les facteurs clés de succès. Elle a été faite au moyen de l'outil d'analyse des cinq (05) forces de Porter, pour déterminer la situation de la coopérative par rapport à la concurrence. Selon Michael Porter, le choix d'une stratégie dépend de la nature et de l'intensité des forces

concurrentielles au sein du secteur<sup>37</sup>. Cet outil d'analyse stratégique externe se base sur les cinq éléments ci-dessous :

- La menace de nouveaux entrants ;
- La menace des produits de substitution ;
- Le pouvoir de négociation des clients ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- L'intensité concurrentielle du secteur.

Ainsi, l'analyse externe permet d'identifier les facteurs environnementaux qui affectent la CAC afin de trouver un positionnement adéquat contre les forces concurrentielles ou les influencer en sa faveur.

A la suite de ces analyses, tous les facteurs identifiés seront classés comme forces, faiblesses, opportunités ou menaces dans un tableau afin de faire des analyses croisées.

## **Paragraphe 2 : Echantillonnage et difficultés rencontrées**

### **A. Echantillonnage**

C'est une phase qui revêt une très grande importance car nous avons pu déterminer avec exactitude le nombre de personnes à enquêter.

Le questionnaire et les entretiens semi-directifs nous ont permis de recueillir un ensemble d'informations relatives à la stratégie organisationnelle et commerciale de la Coopérative agroalimentaire de la Casamance mais également au mode de fonctionnement des GIE membres.

La CAC est composée de vingt-quatre (24) GIE sociétaires qui bénéficient de la double identité d'adhérents et d'usagers de la coopérative. Chaque président de GIE est le représentant légal de sa structure auprès de l'Assemblée générale. Ainsi, en raison de leur petit nombre nous avons décidé de soumettre le questionnaire à tous les présidents des GIE membres. Pour une meilleure compréhension de notre étude, nous avons combiné cet outil avec des entretiens semi-directifs afin de pouvoir réaliser une analyse plus approfondie des données quantitatives recueillies. Ainsi, nous les avons réalisés avec la gérante de la boutique de la CAC, sept (07) présidents de GIE choisis au hasard, et cinq (05) personnes

---

<sup>37</sup>Cité par David Autissier, Laurent Giraud et Kevin Johnson, *Les 100 schémas du management*, Paris, Eyrolles, 2015, p. 18.

externes à la coopérative. Pour ces derniers, il s'agit des agents du PADEC qui étaient chargés du suivi de la CAC, de l'agent chargé de l'assistance aux entreprises de la CCIAZ, du directeur régional du développement rural et du responsable régional de l'Apix/Ziguinchor.

## **B. Difficultés rencontrées**

Le travail de recherche n'est pas exempt de difficultés et d'obstacles qui ralentissent à un certain moment son évolution. Nous avons rencontré trois difficultés majeures :

- Le manque de documentation relative à la coopérative agroalimentaire : c'est un domaine peu étudié à travers le monde en général, l'Afrique et le Sénégal, en particulier. Au final, les quelques documents que nous avons pu exploiter ont été trouvés à partir d'internet et auprès de la Direction régionale du développement rural (DRDR).
- Le manque de données actualisées sur le circuit de commercialisation des produits fruitiers et céréaliers de la région de Ziguinchor : pour pallier cette difficulté nous avons exploité les études de filières réalisées par le PADERCA pour glaner un certain nombre d'informations concrètes.
- La disponibilité des personnes enquêtées : les présidents de GIE jonglent entre plusieurs activités. Parfois, certains nous fixent des rendez-vous qu'ils reportent ensuite pour des raisons d'indisponibilité. Toutefois, nous les avons relancés régulièrement jusqu'à l'obtention de rendez-vous suivant leurs heures libres.

**DEUXIEME PARTIE :  
PRESENTATION DU CADRE DE  
L'ETUDE**

## **Chapitre I : Présentation de la zone d'étude**

La zone de couverture de la CAC correspond aux limites géographiques de la région de Ziguinchor en raison de son ancrage territorial dans ladite circonscription. Ainsi, dans ce chapitre nous présentons d'une part le cadre géographique, administratif et économique et, d'autre part la production fruitière et céréalière régionale.

### **Paragraphe 1 : Cadre géographique, administratif, démographique et économique**

#### **A. Cadre géographique et administratif**

##### **1. Cadre géographique**

La région de Ziguinchor est située à 12°33' latitude Nord et 16°16' longitude Ouest, déclinaison magnétique de 13°05. Elle est à une altitude de 19,30 m dans la partie Sud-Ouest du Sénégal. Les frontières géographiques de la région correspondent avec celles de la Basse Casamance. Elle est limitée à l'est par la Région de Sédhiou et de Kolda, à l'ouest par l'océan atlantique sur 86 km de côte, au nord par la République de Gambie et au sud par la République de Guinée Bissau. Elle occupe une superficie de 7339 km<sup>2</sup>, soit 3,73% du territoire national ; ce qui en fait une des régions les moins étendues du pays<sup>38</sup>. On y retrouve trois zones éco-géographiques<sup>39</sup>:

##### **a) La zone nord**

Elle représente la partie du département de Bignona (communauté rurale de Oulampane, de Sindian et une partie de Tenghory) la moins arrosée avec un climat soudano - guinéen. On y retrouve des sols ferrugineux et des sols ferralitiques sur lesquels pousse la savane boisée ;

##### **b) La zone ouest**

Celle-ci regroupe l'autre partie du département de Bignona et tout le département d'Oussouye. C'est une zone bien arrosée avec des sols hydromorphes qui favorisent la végétation de mangrove ;

---

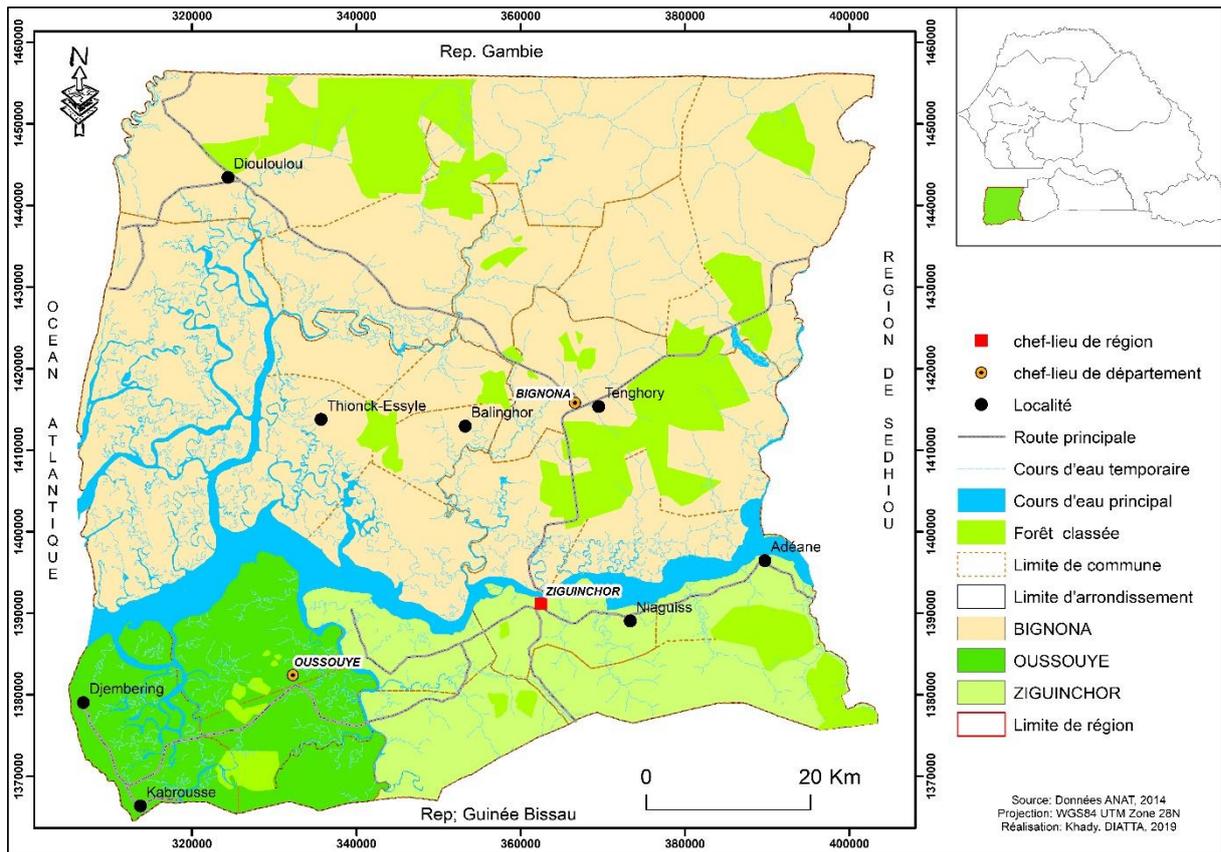
<sup>38</sup> ANSD, « Situation économique et sociale régionale (SES) 2016 », Disponible sur : <http://www.ansd.sn/ressources/ses/SES-Ziguinchor-2015.pdf> (consulté le 28.02.2019).

<sup>39</sup> Conseil départemental de Ziguinchor (CDZ), « Plan régional de développement intégré (PRDI) », Disponible sur : <https://docplayer.fr/49321947-Plan-regional-de-developpement-integre.html> (consulté le 20.02.2019).

### c) La zone Sud-Ouest

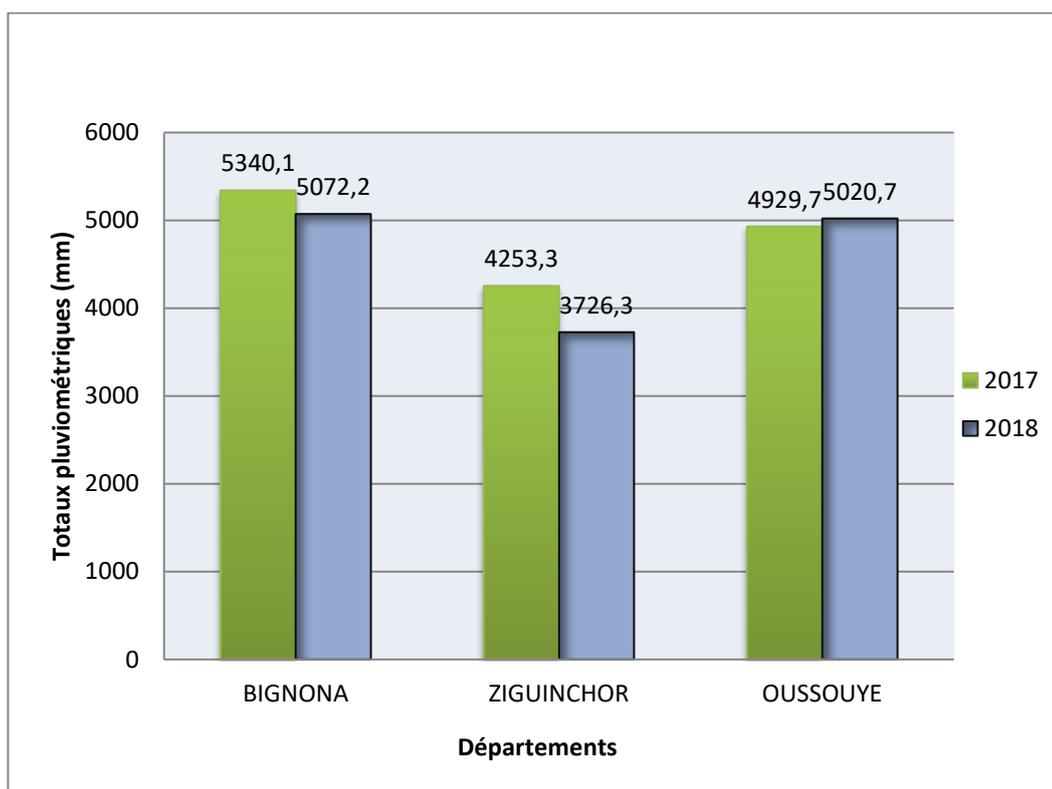
Ce territoire correspond au département de Ziguinchor et connaît des précipitations très abondantes. Sa forêt est constituée d'espèces très variées comme des fromagers et une multitude d'arbres fruitiers sauvages.

**Carte 1: Présentation de la zone d'étude**



Le climat de la région est de type sub-guinéen (chaud et humide). Il est caractérisé par une longue saison sèche d'octobre à mai et un hivernage sur quatre mois et demi. Cela fait de Ziguinchor l'une des régions du pays où l'on trouve une forte pluviométrie. Les différentes stations de la région enregistrent chaque année une pluviométrie assez élevée. Le graphique ci-dessous en est une parfaite illustration.

**Graphique 1 : Pluviométrie de la région de Ziguinchor**



Source : Direction régionale du développement rural(DRDR)

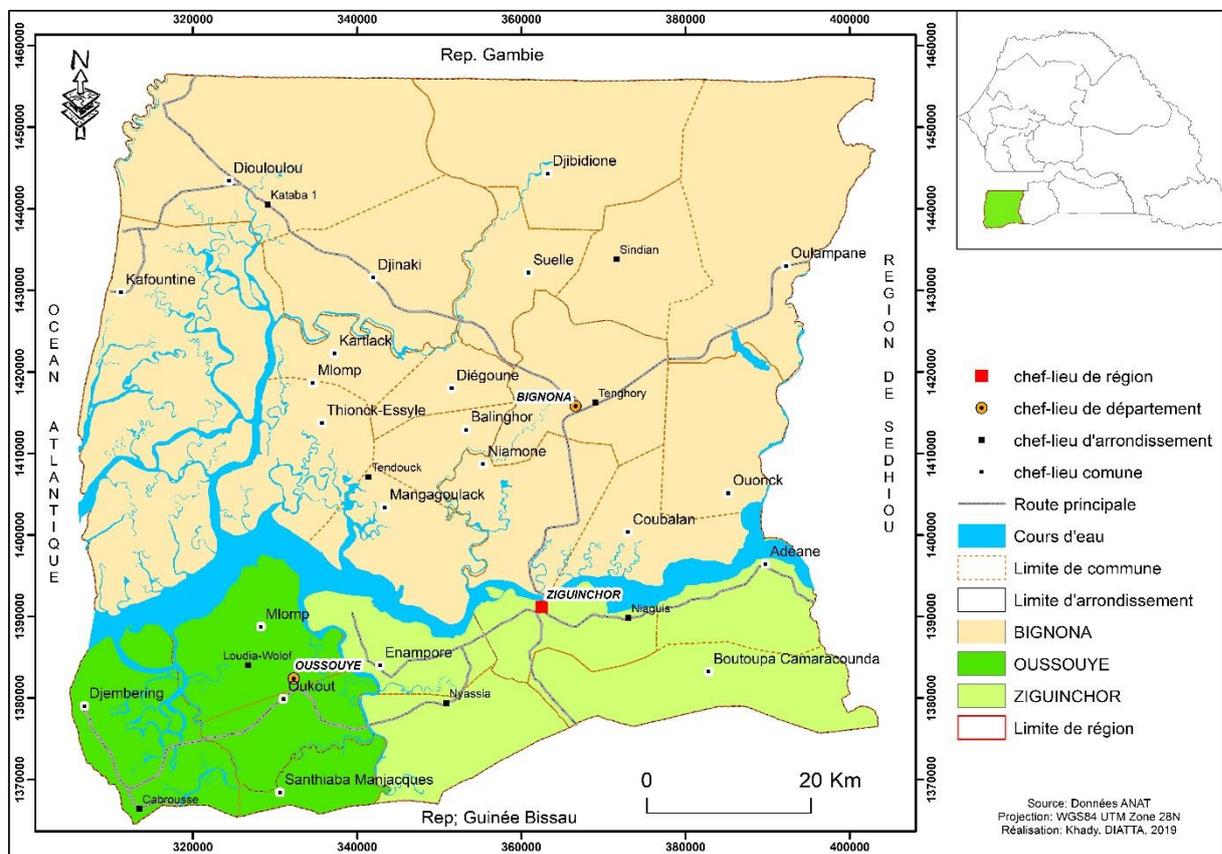
On remarque à travers le graphique ci-dessus que le département de Bignona, comparé aux départements de Ziguinchor et d'Oussouye, a enregistré plus de précipitations pluvieuses au cours des deux dernières années. Celui d'Oussouye, quant à lui, a enregistré plus de précipitations en 2018 (5020,7 mm) qu'en 2017 (4929,7 mm). En ce qui concerne celui de Ziguinchor, il a reçu moins de pluies par rapport aux deux autres départements. Les précipitations de 2017 (4253,3 mm) sont supérieures à celles de 2018 (3726,3 mm). En somme la région de Ziguinchor est une zone à forte pluviométrie où le cumul des précipitations dépasse parfois les 5000 mm par zone.

La moyenne annuelle des températures se situe à environ 27° C avec une amplitude thermique de 22°C (avril : 37°C – janvier : 20°C). Six grands sous-bassins entourent la région: Baïla (1645 km<sup>2</sup>), Bignona (750 km<sup>2</sup>), Kamobeul (700 km<sup>2</sup>), Guidel (130 km<sup>2</sup>), Agnack (133 km<sup>2</sup>), Soungrougrou (170 km<sup>2</sup> à cheval sur les régions de Ziguinchor et Kolda).

## 2. Cadre administratif

La région de Ziguinchor est née de la réforme administrative de juillet 1984 qui a scindé l'ancienne région de la Casamance en deux entités administratives : la région de Kolda et celle de Ziguinchor. L'organisation administrative de la région de Ziguinchor n'a pas évolué depuis la réforme de 2002 avec, notamment, le décret n°2002-166 fixant le ressort territorial et le chef-lieu des régions et des départements. Suite à l'introduction de l'acte III de la décentralisation, la région comprend trente-trois (33) collectivités territoriales (trois (03) départements et trente (30) communes) et huit (08) arrondissements.<sup>40</sup> Le graphique ci-dessous représente le découpage administratif de la région de Ziguinchor.

Carte 2 : Organisation administrative de la région de Ziguinchor



## B. Présentation démographique et économique

### 1. Présentation démographique

Si on s'intéresse à la population nationale, on note une constante progression avec un taux de fécondité de 4,7 enfants par femme en 2016. Elle est caractérisée par une forte jeunesse

<sup>40</sup> Informations recueillies auprès de M. Boissy, responsable régional de l'Agence nationale de l'aménagement du territoire (ANAT).

de sa population et un âge médian de 18 ans. La population potentiellement active (15-64 ans) représente 54,6% de la population totale avec un pourcentage de main d'œuvre de 58,3% de la population en âge de travailler. Le taux global moyen de chômage est évalué à 16,8% et est nettement plus important chez les jeunes de 15 à 34 ans. Le chômage est plus accentué en milieu urbain. L'analyse du niveau d'instruction des chômeurs montre que 63,7% des chômeurs n'ont pas fréquenté l'école. Cependant, l'analyse du niveau de chômage au regard du niveau d'instruction montre que les taux de chômage les plus élevés sont observés chez la main-d'œuvre ayant un niveau d'enseignement secondaire et supérieur<sup>41</sup>. Quant au Revenu national brut (RNB) par tête, il a connu une hausse de 3,7% en 2016 et s'est accompagné d'une baisse de l'inflation de 0,3 point pour s'établir à 0,8% contre 1,1% en 2015.<sup>42</sup>

D'après la dernière publication du Service régional de la statistique et de la démographie, la population de la région de Ziguinchor représente environ 4% de la population du Sénégal, soit 601 929 habitants. Son taux d'accroissement naturel est situé à 3,1%. La densité de la population est de 82 habitants au km<sup>2</sup>. Sa population est caractérisée par une forte jeunesse (70%). La population urbaine est majoritairement concentrée dans le département de Ziguinchor avec un pourcentage de 81% du total des citoyens. A l'opposé, 71% de la population rurale vit dans le département de Bignona. La population en âge de travailler (15 ans ou plus) de la région de Ziguinchor est évaluée à 363681 individus, dont 47% sont essentiellement concentrés dans le département de Ziguinchor. Les départements de Bignona et d'Oussouye comptent respectivement 44% et 9% de la population en âge de travailler. La population active quant à elle est inégalement répartie entre les départements. En effet, 46% de cette population se localise dans le département de Ziguinchor, contre 44% à Bignona et 11% à Oussouye. Le chômage au niveau de la région de Ziguinchor s'élève à 27%. Par ailleurs, le taux de chômage est plus élevé dans le département de Bignona (35%) que dans celui de Ziguinchor (21%) et d'Oussouye (17%). Dans tous les départements de la région, le chômage touche plus les femmes que les hommes.<sup>43</sup>

---

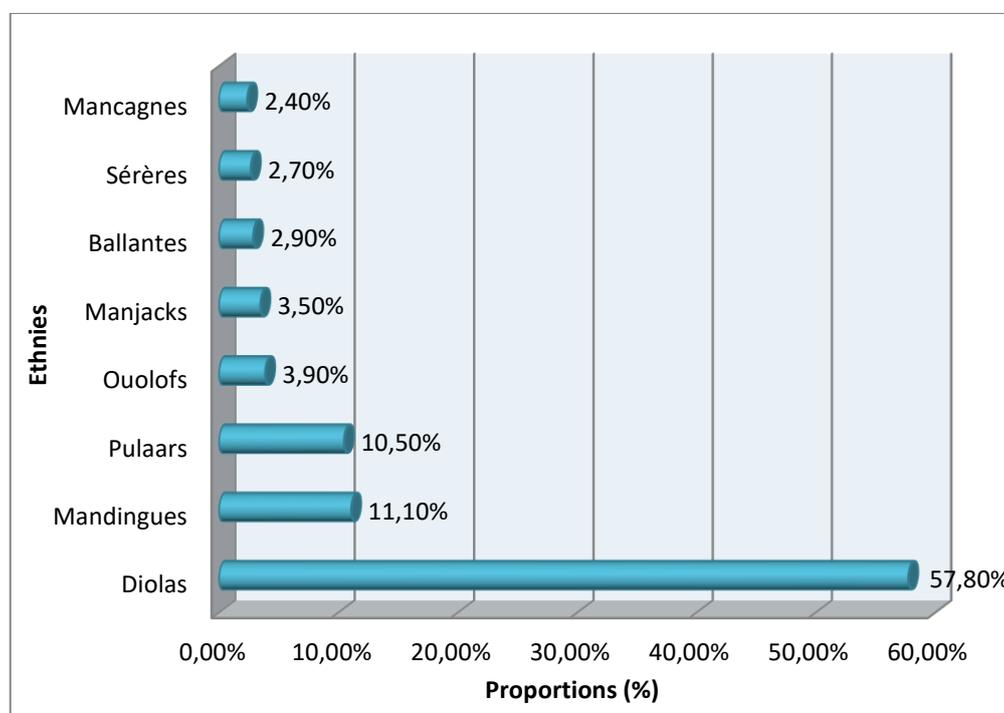
<sup>41</sup> ANSD, « Situation économique et sociale du Sénégal en 2016 : Etat et structure de la population », Disponible sur : [http://www.ansd.sn/ressources/publications/1-SES-2016\\_Etat-structure-population.pdf](http://www.ansd.sn/ressources/publications/1-SES-2016_Etat-structure-population.pdf) (consulté le 10.06.2019).

<sup>42</sup> ANSD, « Résultats des comptes nationaux rénovés 2016 », Disponible sur : [http://www.ansd.sn/ressources/publications/Note%20danalyse%20synthtique%20des%20resultats%20CAB\\_17\\_05\\_18\\_publier.docx](http://www.ansd.sn/ressources/publications/Note%20danalyse%20synthtique%20des%20resultats%20CAB_17_05_18_publier.docx) (consulté le 10.06.2019).

<sup>43</sup> ANSD, « Situation économique et sociale régionale 2016 », Disponible sur : <http://www.ansd.sn/ressources/ses/SES-2016-Ziguinchor.pdf> (consulté le 10.06.2019).

Au plan ethnique, certains historiens considèrent les Bainouck comme étant le plus ancien peuplement de la basse Casamance. La grande diversité ethnique et culturelle de la région est source de richesse et facteur de tolérance, même si on peut identifier des zones propres à certaines ethnies. Les groupes ethniques présents dans la zone sont : les diolas (57,8%), les mandingues (11,10%), les pulaars (10,5% °), les ouloofs (3,9%), les manjacks (3,5%), les ballantes (2,9%), les sérères (2.7%), les mancagnes (2,4%), etc<sup>44</sup>. Ce brassage ethnique fait de la région l'une des plus cosmopolites du Sénégal. C'est ce qui fait dire au Président Léopold Sédar Senghor que « Ziguinchor est en réalité une terre de passage et de rencontre, de métissage et d'échanges ».<sup>45</sup>

**Graphique 2 : Répartition ethnique de la région de Ziguinchor**



Source : Réalisé à partir des données de l'ANSD sur la répartition ethnique

## 2. Situation économique

De par la richesse de ses ressources forestières, la production agricole, l'élevage et le tourisme, la région de Ziguinchor dispose de fortes potentialités économiques favorables à son émergence. Cependant, son enclavement, combiné à la crise qu'elle traverse, constitue un handicap pour amorcer un développement économique harmonieux. Les principales activités économiques sont l'agriculture, la pêche et le tourisme. Le montant des

<sup>44</sup> ANSD, « Situation économique et sociale régionale (SES) 2013 », Disponible sur : <http://www.ansd.sn/ressources/ses/SES-Ziguinchor-2013.pdf> (consulté le 28.02.19).

<sup>45</sup> CDZ, « Plan régional de développement intégré (PRDI) », op. cit., p. 12.

investissements privés agréés par le bureau régional de l'APIX en 2018 s'élève à plus de 13 milliards pour une prévision de 405 emplois. La répartition sectorielle de ces investissements se présente comme suit :

- 46% pour le secteur de l'agro-industrie (domaine de la production et de la transformation industrielle) ;
- 1% pour le secteur agroalimentaire (domaine de la transformation artisanale) ;
- 43% pour le secteur de l'industrie (poisson, glace, eau...).

Ces chiffres décrivent la forte croissance du secteur agro-industriel dans la région de Ziguinchor au détriment de celui agroalimentaire.<sup>46</sup>

Mais il faut souligner que le domaine productif est dominé par l'agriculture qui concerne 60% de la population active. Ce secteur est fortement influencé par les aléas climatiques et les cultures sont essentiellement faites sous pluies. C'est une source importante d'approvisionnement en matière première pour le développement du secteur de la transformation des produits agricoles.

## **Paragraphe 2 : La production fruitière et céréalière de la région de Ziguinchor**

La région de Ziguinchor a des caractéristiques pluviométriques et pédologiques propices à la production fruitière et céréalière. On y trouve de nombreux vergers individuels et collectifs où on mène des activités d'arboriculture fruitière et de céréaliculture. Cependant, la production fruitière régionale est difficile à estimer. Selon la Direction régionale du développement rural (DRDR), une grande partie des fruits est consommée au niveau des zones de production ou vendue dans certains marchés sans pour autant qu'elle soit comptabilisée dans les statistiques de la production régionale par le service des Eaux et forêts.<sup>47</sup>

### **A. La production fruitière**

Elle est essentiellement constituée par deux composantes :

L'arboriculture fruitière :

---

<sup>46</sup>Données recueillies lors d'un entretien avec le responsable régional de l'Agence nationale de la promotion des investissements et des grands travaux (APIX), M. Eugene Diémé.

<sup>47</sup> Propos recueillis lors d'un entretien avec le directeur de la DRDR, M. Casemire Sambou.

- Mangue (*Mangifera indica*) ;
- Gingembre (*Zingiber officiale Roscoe*);
- Corossol (*Annona muricata*);
- Papaye (*Carica papaya*);
- Bananedouce (*Musa sapienta*);
- Goyave (*Psidium guajava*);
- Citron (*Citrus limon*);
- Orange (*Citrus sinensis*);
- Pamplemousse (*Citrus maxima*);
- Manderine (*Citrus reticulata*);
- Ananas (*Ananas comosus*);
- Pastèque (*Citrullus lanatus*) ;
- Melon (*Cucumis melo*) ;
- Bissap (*Hibiscus Sabdariffa*).

Et les fruits forestiers:

- Madd (*Saba senegalensis*) ;
- Ditakh (*Detarium senegalense*);
- Pain de singe (*Adansonia digitata*);
- Tamarin (*Tamarindus indica*) ;
- Toll (*Landolphia heudelotii*).

En raison du caractère saisonnier de la disponibilité fruitière, on distingue des périodes de forte production et des périodes de production réduite. Le calendrier de la production fruitière est représenté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 2: Les périodes de production fruitière**

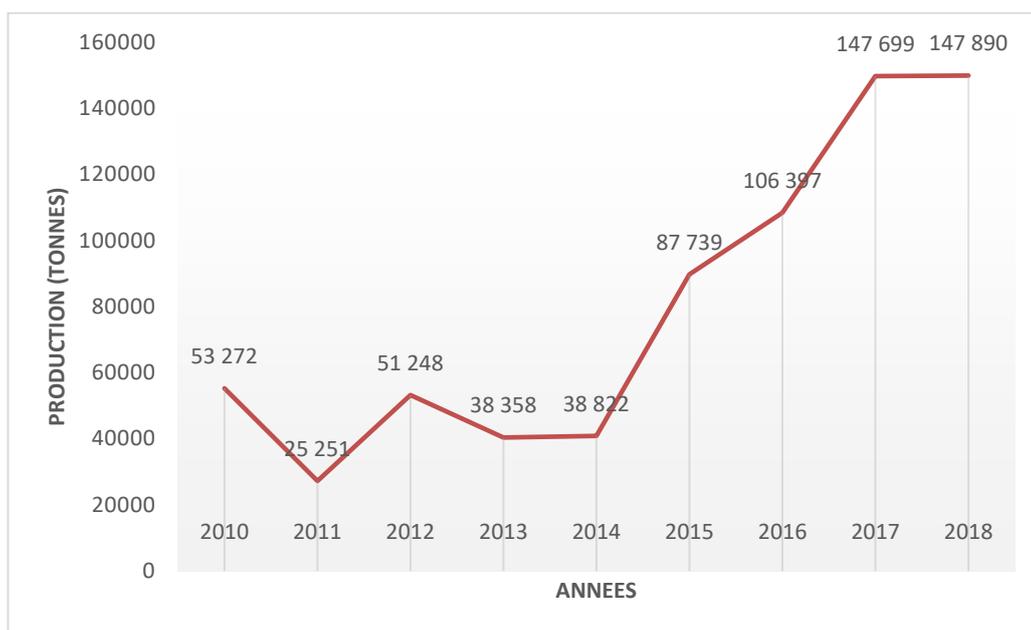
Fruits	Mois											
	Janv	Fev	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Dec
<b>Bissap</b>												
<b>Mangue</b>												
<b>Maad</b>												
<b>Buy</b>												
<b>Gingembre</b>												
<b>Ditakh</b>												
<b>Agrumes</b>												
<b>Banane</b>												
<b>Goyave</b>												
<b>Citron</b>												
<b>Pastèque</b>												
<b>Melon</b>												
<b>Tamarin</b>												
<b>Papaye</b>												
<b>Toll</b>												

Source : DRDR

### **B. La production céréalière**

La production céréalière de la région est constituée par la culture du riz, du mil, du sorgho et du maïs. Toutefois, vu que les GIE membres de la CAC ne s'attèlent pas à la transformation du riz, nous allons centrer notre étude sur les trois dernières cultures précitées. Le graphique ci-dessous décrit l'évolution de leur production sur une période de huit (08) ans.

**Graphique 3 : Évolution de la production céréalière de 2010 à 2018**



Source : DRDR

Au regard de ce graphique, nous nous apercevons que la production céréalière de la région évolue en dents de scie de 2010 à 2013. Par contre, à partir de 2014 elle connaît un développement fulgurant grâce à la subvention du gouvernement en matériels (tracteurs, semoirs...) et en intrants agricoles (engrais minéraux, semences sélectionnées, améliorées et certifiées...).

## **Chapitre II : Présentation de la CAC**

Il s'agit, dans ce chapitre, de faire une présentation de la CAC pour une meilleure compréhension de notre étude. Dans un premier temps, nous présentons le contexte de création et les objectifs et, dans un second temps nous décrivons l'organisation de la Coopérative agroalimentaire de la Casamance.

### **Paragraphe 1 : Contexte de création et objectifs de la CAC**

#### **A. Contexte de création et principes fondamentaux de la CAC**

Créé au mois de mai 2012, la Coopérative agroalimentaire de la Casamance est régie par la loi n° 83-07 du 28 janvier 1983 portant statut général des coopératives au Sénégal et le décret n° 83-320 du 25 mars 1983 fixant les conditions d'application. C'est une entreprise associative constituée de vingt-quatre (24) Groupements d'intérêt économique (GIE). Ces derniers mènent des activités de transformation de la production agro-forestière locale telle que la mangue, des fruits forestiers et des céréales locales. Ils s'attèlent également à la commercialisation des produits finis issus de leur activité.

D'après les statuts de la CAC, les acteurs de la sous-filière de transformation agroalimentaire se sont réunis autour de ce projet coopératif pour satisfaire des aspirations communes telles que :

- L'approvisionnement en emballages adaptés et de qualité ;
- La valorisation et la promotion des produits locaux transformés ;
- L'amélioration de la qualité des produits locaux transformés ;
- La facilitation l'accès des produits locaux transformés aux marchés porteurs ;
- La facilitation de l'acquisition collective d'équipements, de biens de consommation et de services qui leur sont nécessaires ;
- La promotion de la formation et de l'information en améliorant les techniques de production et de gestion, en facilitant l'accès à l'environnement institutionnel et financier ;
- L'accroissement de la production locale transformée grâce à l'amélioration des moyens de production et à l'utilisation rationnelle et collective d'équipements et d'infrastructures.

Parallèlement, les services offerts aux membres sont définis à travers les besoins communs des membres. Ils sont au nombre de six (06) et se présentent comme suit :

- L'approvisionnement en emballage de qualité ;
- L'amélioration de la qualité des produits locaux transformés ;
- La commercialisation groupée ;
- L'accès aux crédits ;
- L'éducation et la formation ;
- La solidarité sociale.

## **B. Objectifs de la CAC**

Les objectifs fixés par les membres de la Coopératives agroalimentaire de la Casamance sont divers et complémentaires aux politiques de promotion des produits locaux issus de la Casamance. Ils consistent à :

- Promouvoir les filières mangue et fruits forestiers à travers la professionnalisation et la spécialisation des acteurs ;
- Promouvoir le regroupement des acteurs du sous-secteur autour des fonctions d'intérêt commun en vue de bénéficier des économies d'échelle (emballages, étiquettes, écoulement, etc.) ;
- Améliorer la qualité du packaging (ensemble emballages et étiquettes) de chacun des produits composant la gamme de la coopérative ;
- Faciliter l'obtention du Code FRA (autorisation de vente) délivré par la Direction du commerce intérieur avec les normes officielles édictées ;
- Favoriser la vulgarisation de la démarche qualité (contrôle et autocontrôle) au niveau des unités de transformation membres de la coopérative ;
- Faciliter l'accès à une meilleure information technique et commerciale aux membres de la coopérative ;
- Faciliter l'accès à de nouveaux marchés et à des circuits de commercialisation des produits locaux transformés (mangues et fruits forestiers) ;
- Promouvoir et diffuser le label Casamance ;
- Faciliter l'accès à des crédits, programmes de soutien et de renforcement de capacité ;

- Mettre en place et gérer une plateforme moderne de services : transformation agroalimentaire, innovations technologiques, vulgarisation des bonnes pratiques de récolte et de post-récoltes.

Pour mener à bien les activités de la CAC, les membres comptent sur un certain nombre de ressources financières. Elles sont constituées par :

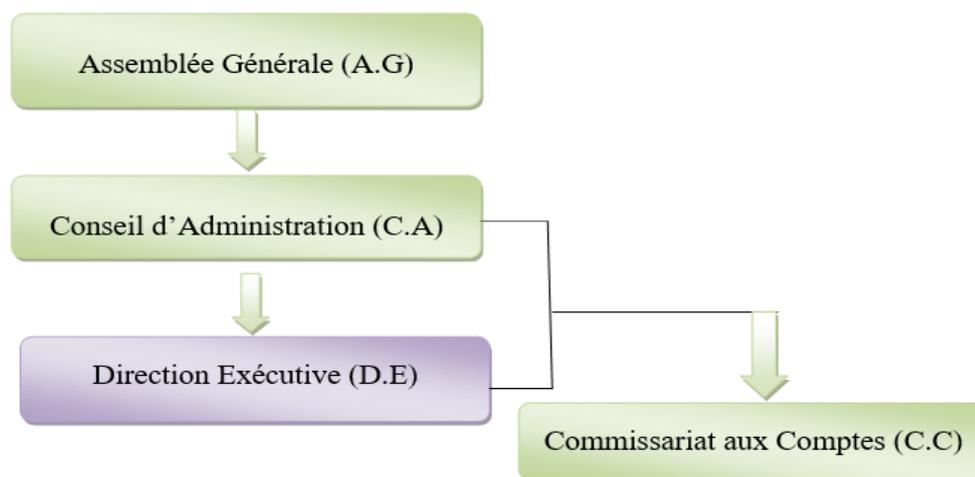
- Les cotisations annuelles ou exceptionnelles des membres selon les conditions fixées par l'AG ;
- Les subventions, dons, legs et les dotations en matériels et équipements ;
- Les dépôts, épargnes des membres dans les conditions fixées par l'AG ;
- Les produits financiers et emprunts ;
- Toutes autres ressources non contraires à l'objectif et à l'éthique de la coopérative.

## Paragraphe 2 : Organisation de la CAC

### A. Organigramme de la CAC

L'entreprise coopérative implique l'exécution et la coordination d'un ensemble de tâches. Son organigramme lui est spécifique et chaque organe doit œuvrer pour l'atteinte des objectifs prédéfinis par les usagers. Ainsi, tel que présenté dans son règlement intérieur, l'organigramme de la CAC est constitué de quatre (04) instances que sont l'Assemblée générale (AG), le Conseil d'administration (CA), le Commissariat aux comptes (CC) et la Direction exécutive (DE). Il est structuré ainsi :

**Graphique 4 : Organigramme de la CAC**



Source : Statuts de la CAC

La structure associative de la CAC est composée de l'Assemblée générale, du Conseil d'administration et du Commissariat aux comptes. Les GIE adhérents ou sociétaires constituent l'assemblée générale de la CAC. Elle est chargée d'élire le CA et le CC parmi les membres adhérents. La structure entrepreneuriale, quant à elle, est constituée par la Direction exécutive qui est nommée par le CA.

## **B. Rôle des instances**

Chaque instance de la CAC a un rôle bien déterminé à jouer pour atteindre les objectifs que les membres usagers ont fixés en commun. Nous allons détailler le rôle de chaque organe dans les lignes ci-dessous.

### **➤ L'Assemblée Générale (AG)**

Elle est l'organe de décision et de délibération de la coopérative. Elle comprend tous les membres ainsi que les membres d'honneur. L'AG se réunit une fois par année en session ordinaire sur convocation du président. Elle délègue certaines de ses compétences au bureau exécutif et aux autres instances. Les décisions prises en AG sont obligatoirement respectées par tous les membres. Elle délibère sur ordre du jour établi par le Conseil d'administration.

L'Assemblée Générale approuve le rapport sur la situation matérielle et morale de la coopérative ainsi que les comptes de l'exercice clos, vote le budget de l'exercice suivant et pourvoit au renouvellement des membres du Conseil d'administration. Toutefois, l'Assemblée générale ordinaire (AGO) ne peut délibérer que si la moitié de ses membres sont présents ou représentés.

A défaut de réunir le quorum, une nouvelle assemblée générale ordinaire est convoquée selon les mêmes modalités avec le même ordre du jour, dans le délai fixé par le Conseil d'administration. Dans ce cas, elle délibère valablement quel que soit le nombre de membres présents ou représentés.

Les réunions de l'AGO de la coopérative sont convoquées de droit chaque année au cours du premier trimestre qui suit la clôture de l'exercice, et à une date fixée par le CA. Ses fonctions sont les suivantes :

- Elire le bureau de séance ;

- Faire le bilan des activités par l'exposé des rapports du bureau, du commissaire aux comptes et des autres instances ;
- Approuver ou rectifier le rapport financier et le programme d'activité de la coopérative présenté par le bureau ;
- Voter le budget et le programme proposé par le bureau ;
- Donner des directives au bureau et aux autres instances de la coopérative ;
- Décider de l'admission de nouveaux membres et de l'exclusion d'un membre ;
- Enregistrer les démissions et les variations induites du capital social ;
- Décider de l'acceptation ou non des usagers ;
- Élire ou révoquer les membres du bureau et ceux des autres instances de la coopérative ;
- Adopter ou modifier les règlements intérieurs ;
- Fixer, éventuellement, l'intérêt à servir aux parts sociales supplémentaires ainsi qu'aux dépôts des épargnants ;
- Déterminer, s'il y a lieu, les modalités de répartition des excédents nets de l'exercice dans les conditions fixées par l'article 30 de la loi 83-07 du 28 janvier 1983 portant statut général des coopératives au Sénégal de la constitution des réserves ;
- Désigner deux commissaires aux comptes dont un peut être un membre de la coopérative, un comptable agréé ou un agent du service de tutelle des coopératives. Il faut souligner que les délibérations de l'assemblée générale sont nulles sans le rapport du commissaire aux comptes devant examiner les finances de la CAC.

#### ➤ **Le Conseil d'Administration (CA)**

La coopérative est dirigée par un Conseil d'administration constitué des membres suivants :

- Président (e) ;
- Vice-président (e) ;
- Secrétaire Général (e) ;
- Secrétaire Général (e) Adjoint (e) ;
- Trésorier (e) Général (e) ;
- Trésorier (e) Général(e) Adjoint (e) ;

- Chargé (e) de la communication, de l'organisation et des relations extérieures.

Ces membres du conseil sont élus pour trois (03) ans par l'assemblée générale et rééligibles chaque année au tiers. En cas de vacance, le Conseil pourvoit provisoirement au remplacement de ses membres dont la nomination doit être ratifiée par la prochaine Assemblée générale.

Le Conseil définit avec le Président la politique de la coopérative et détermine également les grandes orientations de son action. Il est responsable de l'emploi des fonds nécessaires à son fonctionnement. Le conseil d'administration se réunit au moins une fois par trimestre, sur convocation du Président, de la propre initiative de celui-ci ou sur la demande des 2/3 des représentants de ses membres. Il ne peut valablement délibérer que si la moitié au moins des membres est présente ou représentée. Chaque membre du conseil dispose d'une voix. Les décisions sont prises à la majorité si les 2/3 des membres sont présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante.

➤ **Le Commissariat aux Comptes (CC) ou Conseil de Surveillance (CS)**

Il est composé de deux commissaires aux comptes désignés par l'assemblée générale sur la base de leurs compétences et de leur probité morale. Les commissaires aux comptes agissent au nom et pour le compte de l'AG, c'est un outil de contrôle interne. Ils veillent sur :

- La régularité des écritures et des opérations comptables et financières ;
- Le respect des procédures administratives et financières ;
- La régularité du fonctionnement des organes de la coopérative.

A ce titre, ils sont chargés de :

- Vérifier les livres, les comptes, les effets, les documents et la caisse de la coopérative ;
- Contrôler la régularité et la sincérité des inventaires et des bilans, et l'exactitude des comptes. Leur rapport de contrôle doit comporter le nombre d'adhérents, les causes de variation de ce nombre et l'incidence des variations sur le capital social ;
- Rendre compte à l'Assemblée Générale de leurs activités.

Les commissaires aux comptes ont un accès total aux documents nécessaires à l'exercice de leur fonction (le grand livre, portefeuille de la CAC). Ils peuvent assister à toutes les

réunions des différents organes de la coopérative sans voix délibérative car ils doivent rendre compte à l'AG, à travers un rapport, de la vie administrative, comptable et financière de la coopérative. Il est important de préciser que les commissaires aux comptes sont nommés en dehors du bureau et qu'ils ne sont pas rémunérés pour l'exercice de leur fonction.

➤ **La Direction Exécutive (DE)**

Le Directeur Exécutif ou gérant est recruté par le Conseil d'administration sur la base de ses compétences et de ses qualités de gestionnaire. Il reçoit une délégation du CA pour la gestion au quotidien des activités de la coopérative. La durée de son mandat est fixée par contrat. Il est chargé de la mise en œuvre des programmes ; il étudie et assure la gestion de la coopérative sous l'autorité du président et assiste aux réunions du Conseil et des comités. Le DE représente la coopérative à l'extérieur et assure la diffusion de l'information ; il est responsable devant le Conseil d'administration. Compte tenu des programmes ou projets mis en œuvre par la coopérative, le DE peut recruter du personnel additionnel qualifié sous l'autorisation et le contrôle du CA.

En dehors des organes qui gèrent la coopérative, on y retrouve également les commissions spécialisées telles que le pôle de communication et de relations extérieurs, le pôle de surveillance et le pôle de renforcement de capacités.

**TROISIEME PARTIE :  
PRESENTATION DES RESULTATS  
ET DISCUSSION**

## Chapitre I : Analyse interne et externe

Ce chapitre consiste à faire une présentation des résultats obtenus. Dans un premier temps, nous présentons les forces et faiblesses internes ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement externe et, dans un second temps nous effectuons un tableau de synthèse des différentes analyses.

### Paragraphe 1 : Analyse interne : forces et faiblesses

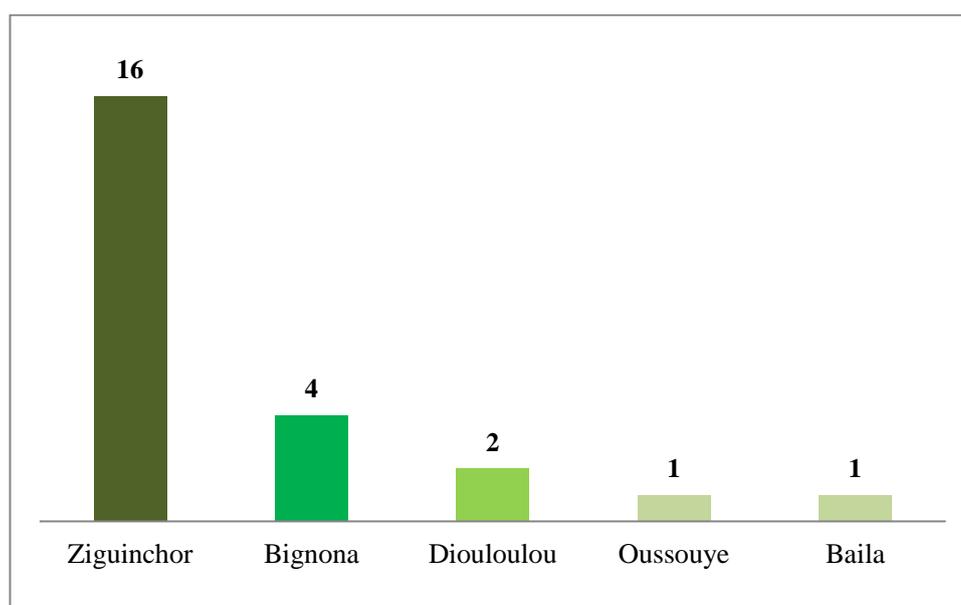
#### A. Les forces et faiblesses organisationnelles de CAC

##### 1. Les forces organisationnelles de la CAC

###### 1.1. Forte identité locale

La CAC se distingue par une appartenance à la région naturelle de la Casamance. Cela est dû d'une part, à la proximité géographique de la coopérative à sa zone d'intervention et, d'autre part, à leurs activités d'exploitation des ressources agro-forestières locales. Autrement dit, la CAC entretient un lien indéfectible avec son territoire d'autant plus que son siège ainsi que tous les GIEs adhérents se situent dans la région de Ziguinchor. Cela est décrit dans le graphique ci-dessous :

**Graphique 5 : Zonage des GIEs membres de la CAC**



Source : Auteur, 2019

Ce graphique révèle que la majorité des GIEs membres se situe dans la commune de Ziguinchor. Les sociétaires restants sont localisés dans les communes de Bignona, de Diouloulou et d'Oussouye.

Les membres de la coopérative s'attèlent principalement à la transformation des fruits agronomiques (mangue, papaye, goyaves...) et forestiers (*maad, ditakh, tamarin, bouye, gingembre...*). Ils s'approvisionnent en matières premières auprès des producteurs locaux, d'intermédiaires (*bana bana*) ou de détaillants du marché local. A cet effet, un des sociétaires a rapporté que l'une des ambitions de leur entreprise collective est de mettre en valeur la Casamance à travers leurs activités de transformation de la production agroforestière du terroir.

En somme, la localisation des sociétaires dans la région de Ziguinchor et l'exploitation des produits fruitiers de ladite zone reflètent parfaitement l'identité locale de la CAC. La territorialisation des activités de la coopérative participe au développement et à la pérennisation de la chaîne de valeur agricole. Cela favorise aussi le maillage et le dynamisme du tissu socio-économique territorial d'autant plus que la coopérative n'est ni opérable, ni délocalisable.

### **1.2. Vision commune : l'union fait la force**

« Grâce à la coopérative nous parviendrons à mieux défendre nos intérêts d'autant plus qu'on dit souvent que l'union fait la force ». Tels sont les propos d'une des présidentes interrogées. L'homogénéité des intérêts des membres est un facteur crucial pour le dynamisme socio-économique du groupe coopératif.

Les sociétaires ont une vision commune du rôle de la CAC par rapport aux objectifs qu'ils ont prédéfinis. D'après eux, cette entreprise leur permet de bénéficier de nombreux avantages tels que l'achat groupé d'emballages à un meilleur prix auprès de leur boutique grâce à l'économie d'échelle qui résulte de la centralisation de leurs besoins en emballage ; tandis qu'au paravent, il fallait qu'ils se déplacent individuellement à Dakar pour s'en approvisionner à un prix assez élevé sans compter la prise en charge des frais de transport.

Aussi, la volonté collective d'en faire une vitrine pour les produits finis locaux issus de la Casamance leur permet d'accéder à des niches de marchés porteurs afin de mieux les commercialiser. Les membres peuvent également partager leurs expériences professionnelles pour la bonne marche de leur entreprise collective d'autant plus que les

adhérents ont eu à capitaliser une certaine expérience dans le secteur de l'agro-transformation. En effet, les GIE sociétaires ont été créés majoritairement bien avant les années 2000, mais ce n'est qu'à partir de 2002 qu'ils ont commencé à se formaliser au plan juridique. En outre, en tant qu'entreprise à vocation économique et solidaire, la CAC bénéficie généralement, pour la bonne marche de ses différentes activités, de l'appui financier, matériel (équipements et infrastructures de transformation) et immatériels (formation) d'un certain nombre de partenaires tels que le PADERCA, le PADEC, l'USAID, WORLD VISION.

En résumé, le fait que les sociétaires aient la vision commune d'avancer à l'unisson constitue un réel avantage pour mieux réussir dans leur entreprise collective. Cela ne peut qu'engendrer des retombées positives pour l'ensemble des sociétaires car il leur permet de déployer un système de mise en marché collectif et d'élargir leur clientèle.

### **1.3. Appui des partenaires**

Comme nous l'avons indiqué dans ce qui précède, la CAC a bénéficié de l'accompagnement de deux principaux partenaires. Il s'agit du Projet d'appui au développement rural de la Casamance (PADERCA) et du Programme d'appui au développement économique de la Casamance (PADEC).

Le PADERCA est le premier partenaire de la CAC. Il a soutenu les membres fondateurs dans le processus de création et de formalisation de la coopérative. Le projet a également poursuivi son assistance en épaulant les dirigeants pour le bon fonctionnement de leur entreprise. En somme, la coopérative a pu bénéficier de :

- Séminaires de renforcement de capacités en techniques de transformation, en calcul du coût de revient et en gestion de coopérative ;
- Subventions pour l'achat d'emballages et d'étiquettes ;
- Subventions pour la location (juillet 2012-Février 2013) et l'aménagement d'une boutique ;
- Subventions pour le salaire de la gérante de la boutique pendant une année ;
- Financement pour les frais d'adhésion de la CAC à la Fédération des professionnels de l'agroalimentaire au Sénégal (FP2A) pour un montant de deux-cent-cinquante mille francs CFA ;
- Suivi des GIE membres par les prestataires du PADERCA ;

- Appui à l'obtention de l'autorisation FRA à raison de trois (03) produits par UTC ;
- Visite d'échanges à Tambacounda.

En ce qui concerne le partenariat de la CAC avec le PADEC, il a débuté suite au retrait du PADERCA pour des raisons de fin de projet. Ce deuxième partenaire a apporté un soutien dans le même sillage que le premier afin d'assurer une continuité de l'accompagnement. Ainsi, il leur a offert :

- Des séminaires de renforcement de capacités : gestion d'une coopérative, gestion administrative et financière, rôles et responsabilités des administrateurs et de la directrice exécutive, marketing, technique de transformation des produits locaux par l'ITA et un formateur burkinabé ;
- Une visite d'échanges au Burkina Faso avec deux membres du Conseil d'Administration ;
- Un appui financier pour l'acquisition d'emballages plastiques, de bocaux, de sachets et de barquettes ;
- Un appui financier pour l'achat d'étiquettes et de cartons cloisonnés ;
- Des subventions pour participer aux manifestations commerciales : Foire internationale de Dakar (FIDACK), Foire internationale de l'agriculture et des ressources animales (FIARA), loumas agricoles (marché hebdomadaires), Foire de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA), foire régionale ;
- Un appui financier pour les frais locatifs de la boutique et le salaire de la directrice exécutive ou gérante ;
- Une subvention en guise de fond de promotion commerciale d'une valeur de trois millions de francs CFA (3 000 000 f CFA) qui a été répartie entre les membres pour l'achat de matière première ;
- Un appui à la conception d'un référentiel comptable

En définitive, la coopérative a bénéficié d'un appui indéfectible de la part de ses partenaires. Cette assistance a été effectuée tant sur le plan matériel qu'immatériel. C'est ce qui lui a permis de construire une assise pour le développement de ses activités.

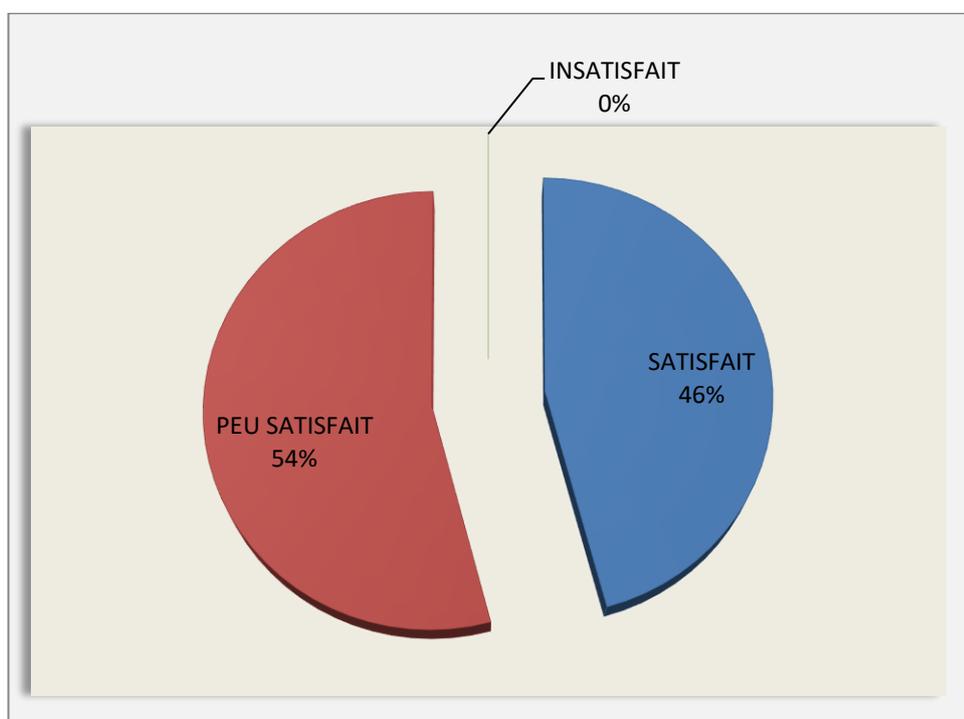
## 2. Les faiblesses organisationnelles de la CAC

### 2.1.1. Communication interne défaillante

La plupart des sociétaires se plaignent du manque de communication qui règne au sein de la coopérative. Les dirigeants ne font pas un compte rendu périodique aux adhérents sur les activités de la coopérative alors qu'ils tiennent régulièrement une réunion mensuelle d'activité. En plus, les adhérents se rendent rarement au niveau de leur siège pour s'enquérir de la situation de la coopérative ainsi que des différentes activités déroulées. Il existe une absence réelle d'interaction entre les différentes parties prenantes. Le système du « bouche à oreille » s'est développé pour combler ce vide. De ce fait, la vraie information est progressivement déformée. Il y subsiste une asymétrie de partage d'informations concernant leur entreprise coopérative. Cela suscite indirectement les incompréhensions et un manque de transparence.

Cette situation est également à l'origine du manque d'engagement d'une partie des adhérents parce qu'ils sont peu satisfaits des activités de la coopérative. Le graphique ci-dessous en est le reflet :

**Graphique 6 : Niveau de satisfaction des sociétaires**



Source : Auteur, 2019

On s'aperçoit que 54% des membres de l'A.G sont peu satisfaits des activités de leur coopérative contre 46% qui se disent satisfaits. Ainsi, la communication interne de la CAC est insuffisante et reste défectueuse. Cela est à l'origine de mésententes et d'un manque de confiance entre les sociétaires qui impactent négativement sur le dynamisme de leur coopérative. Le sentiment d'appartenance des membres disparaît progressivement pour donner libre cours à l'individualisme et au sentiment d'exclusion de certains membres. Ce sont des germes d'un manque de cohésion dans le groupe coopératif.

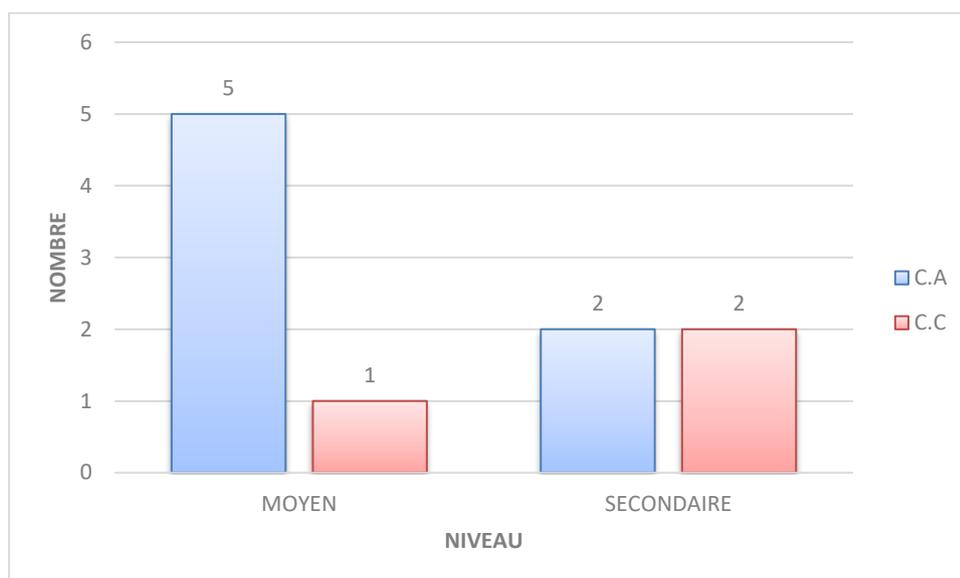
## **2.2. Manque de professionnalisme des administrateurs**

Dans l'ensemble, les adhérents reprochent aux administrateurs un manque de compétence car ne parvenant pas à bien exécuter les rôles et responsabilités de leurs postes respectifs. Cela est à l'origine de la léthargie des organes de décisions et de l'attentisme des dirigeants envers les partenaires.

En revanche, il faudrait rappeler que les administrateurs et les membres simples ont eu à effectuer des séminaires de formation dans divers modules relatifs à la gestion d'une coopérative, à la gestion administrative et financière, aux rôles et responsabilités des administrateurs et de la Direction exécutive, et au marketing. Ces ateliers de formation ont été réalisés dans l'objectif de renforcer les compétences de base nécessaires à la bonne gestion de leur entreprise.

Les membres simples déplorent un manque de rigueur des dirigeants dans le contrôle interne des activités financières de la coopérative. En effet, la faiblesse des mécanismes de surveillance et de contrôle a impacté sur l'avenir de la C.A.C. Elle a subi une crise financière entre janvier 2013 et février 2014 en raison d'un manque de suivi de la comptabilité de la boutique. Cette situation a débouché sur l'absence de données comptables fiables au cours de ladite période de même que celle antérieure. Les comptes des UTC, de la banque, des ventes, n'étaient pas tirés au clair faute de documents de justificatifs. Cette situation n'est que la résultante des faibles capacités managériales des administrateurs de la coopérative. Le graphique ci-dessous nous éclaire amplement sur le niveau de scolarisation des administrateurs :

### Graphique 7 : Niveau d'étude des administrateurs

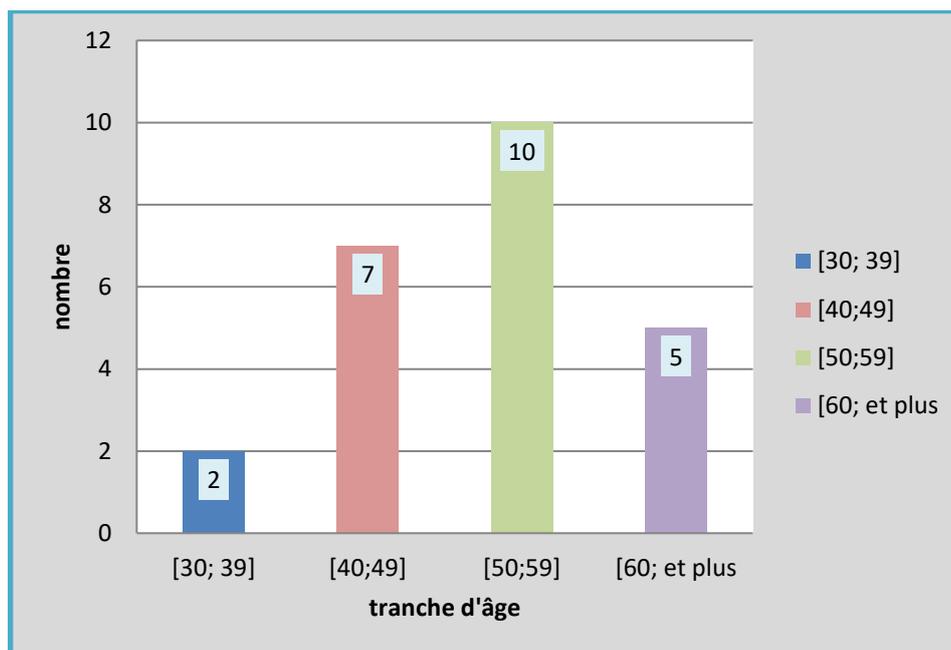


Source : Auteur, 2019

On remarque déjà à travers ce graphique que les administrateurs ont un faible niveau d'étude qui se situe entre le moyen et le secondaire. Pour plus de précision nous pouvons affirmer que la majorité du C.A a un niveau de scolarité du moyen et que celle du C.C a un niveau d'étude du secondaire.

De plus, tel que décrit dans le graphique ci-dessous, nous notons que l'A.G de la coopérative est en grande partie constituée de personnes âgées.

**Graphique 8 : Tranche d'âge des membres de l'A.G**



Source : Auteur, 2019

Cet histogramme nous montre que l'AG est constituée de représentants de GIEs avec une moyenne d'âge comprise entre la quarantaine et la soixantaine. Et face à cette situation aucune perspective n'est prise en compte pour assurer la pérennité de la coopérative par une autre génération, sachant qu'elle pourrait être plus jeune, plus scolarisée et plus encline à proposer des solutions innovantes afin de permettre à cette entreprise coopérative de prendre un nouvel élan.

En définitive, le manque de professionnalisme des administrateurs est couronné par un faible niveau d'étude et une grande proportion de personnes âgées au sein des organes de décision. Également, aucune perspective n'est promue par les membres afin d'y apporter les solutions idoines.

### **2.3.Le problème de l'endettement**

Certains membres réclament leurs créances à la CAC suite à des impayés de commandes de produits finis livrés. En effet, comme décrit précédemment, la crise financière de la CAC a provoqué une absence de documentations fiables sur l'état des remboursements des bons de commandes livrés et un affaiblissement de la capacité financière de celle-ci. Elle a été dans l'incapacité de payer ses dettes envers les GIEs. Cette situation a causé le

mécontentement de certains membres qui ont suspendu pendant une période l'approvisionnement de la coopérative en produits finis.

Parallèlement, la coopérative est créancière auprès de certains GIEs qui ont eu à faire des achats d'emballages à crédit au niveau de la boutique. Tel qu'antérieurement expliqué, aucun document n'était disponible pour identifier les membres concernés ainsi que le montant exact de chaque créance. Sachant que le recouvrement des créances allait être une tâche difficile, seules l'humilité et la sincérité des membres endettés allaient pouvoir alléger ce travail.

Au final, compte tenue de la situation financière assez délicate de la coopérative, les membres ont convenu lors de l'Assemblée générale ordinaire (AGO) du 26 octobre 2018 d'annuler toutes les dettes et créances afin de pouvoir repartir sur de nouvelles bases avec un nouveau C.A.

## **B. Les forces et faiblesses commerciales de la CAC**

### **1. Les forces commerciales de la CAC**

#### **1.1. Bonne qualité des emballages et des produits finis**

La CAC parvient à proposer à ses membres des emballages de bonne qualité. Elle effectue un approvisionnement bimensuel ou trimestriel en emballage plastique auprès de la FUMOA-COFISAC et en emballage cassable chez des structures comme le GIE SOUMAYA. Toutefois, le réapprovisionnement en emballage est dépendant de l'évolution des mouvements de stock sortant.

Les prix de vente des emballages varient suivant le statut de l'acheteur. En d'autres termes, le prix d'achat proposé aux adhérents est différent de celui des non membres (cf. annexe 1). Les emballages les plus appréciés par les clients sont les bocaux, les bouteilles ADPME, les bouteilles ALCOA et les bouteilles PET1L. Les modèles d'emballages ADPME et SONGHAI sont exclusivement vendus aux membres coopérants. Ils sont très appréciés par ces derniers pour le conditionnement des sirops et nectars de fruits. La coopérative parvient toujours à satisfaire la demande de ses sociétaires en emballages plastiques excepté ceux cassables qui sont souvent en rupture à cause de l'inexistence d'usine de fabrication au Sénégal.

Relativement à la qualité des produits finis, la coopérative propose aux consommateurs des gammes de produits (cf. annexe 2) sains, nutritifs et de bonne qualité, grâce à l'expérience que les GIEs ont capitalisée dans le domaine de la transformation des produits locaux. Tous les GIEs adhérents ont bénéficié de nombreuses sessions de formation ou de renforcement de capacités dans le cadre de leur activité de transformation. Cela s'est confirmé durant notre travail de terrain d'autant plus que tous les présidents de GIE enquêtés ont déclaré avoir été formés par l'ITA en techniques de cueillette et de transformation des fruits et légumes, en techniques de séchage des fruits et légumes et en hygiène-qualité. Ces formations étaient généralement effectuées dans le cadre des appuis dont chaque GIE bénéficiait individuellement. Néanmoins, grâce à leur coopération, les membres ont eu à refaire ces modules afin d'améliorer la qualité des produits proposés d'autant plus qu'ils sont liés à la coopérative par un contrat d'approvisionnement en fonction du cahier de charges annuel.

Tous les produits finis commercialisés dans la boutique possèdent une autorisation de fabrication et de mise en vente communément appelée le « Numéro FRA ». Elle est délivrée par la Direction du commerce intérieur par le biais de la Division de la consommation et de la sécurité des consommateurs.

### **1.2. Disponibilité de points de vente**

Avec l'appui de ses partenaires, la coopérative dispose d'un local pour y exposer et commercialiser les articles de ses membres. On y retrouve tous les produits finis qu'elle propose en fonction des saisons (cf. annexe 3) de même que les emballages. Il était situé en face du marché Saint Maure des Fossés avant d'être transféré au quartier Santhiaba. A travers cette boutique, la clientèle peut directement apprécier la qualité des produits, échanger avec la gérante sur leurs différentes caractéristiques ou bénéficier de recommandations pour mieux faire leur choix par rapport aux besoins. Conjointement, la promotion de la C.A.C y est faite auprès des clients potentiels qui viennent à la découverte des produits locaux ou qui souhaiteraient tisser un partenariat. En somme, la boutique est la principale vitrine de promotion de la C.A.C ainsi que des produits finis des adhérents (cf. annexe 4).

La C.A.C a également deux boutiques relais dans le cadre de son partenariat avec la coopérative de miel qui se trouve à Kolda et la boutique *sell sellal* qui se situe au parc de Hann, à Dakar. Le premier partenaire achète au comptant des produits finis alors qu'avec

le second le partenariat est déroulé sur la base d'un système de dépôt de vente. A ces collaborations s'ajoute celle de la CAC avec la plateforme virtuelle *cdelacasamance* qui commercialise en ligne des produits locaux cultivés, traités et conditionnés en Casamance<sup>48</sup>. En définitive, ces points relais permettent à d'autres consommateurs de découvrir la large gamme de produits proposés par la CAC et facilitent également leur accessibilité.

### **1.3. Participation aux rencontres commerciales**

La C.A.C participe régulièrement à des manifestations commerciales telles que les foires locales, la FIDAK (cf. annexe 5) et les *loumas*. Depuis quelques années, ces types d'évènements sont périodiquement organisés afin de promouvoir auprès des populations le « consommer local » et les produits issus de l'agriculture sénégalaise. « Les manifestations commerciales nous permettent d'écouler une grande partie de nos produits finis », dit la gérante. Ainsi, au cours de ces évènements, la coopérative expose toutes les gammes de produits qu'elle propose aux consommateurs. Le plus souvent, la coopérative parvient à écouler la quasi-totalité des produits auprès d'une large clientèle. Les gammes de produits les plus appréciés sont la *saba senegalensis (madd)* et le *detarium senegalense (ditakh)*.

Parallèlement, vu que ce sont des lieux de rencontres commerciales, les représentants de la CAC essaient de trouver des opportunités d'affaires avec des entreprises ou individus qui évoluent dans la revente de produits locaux transformés.

## **2. Les faiblesses commerciales de la CAC**

### **2.1. Faible capacité de production des membres**

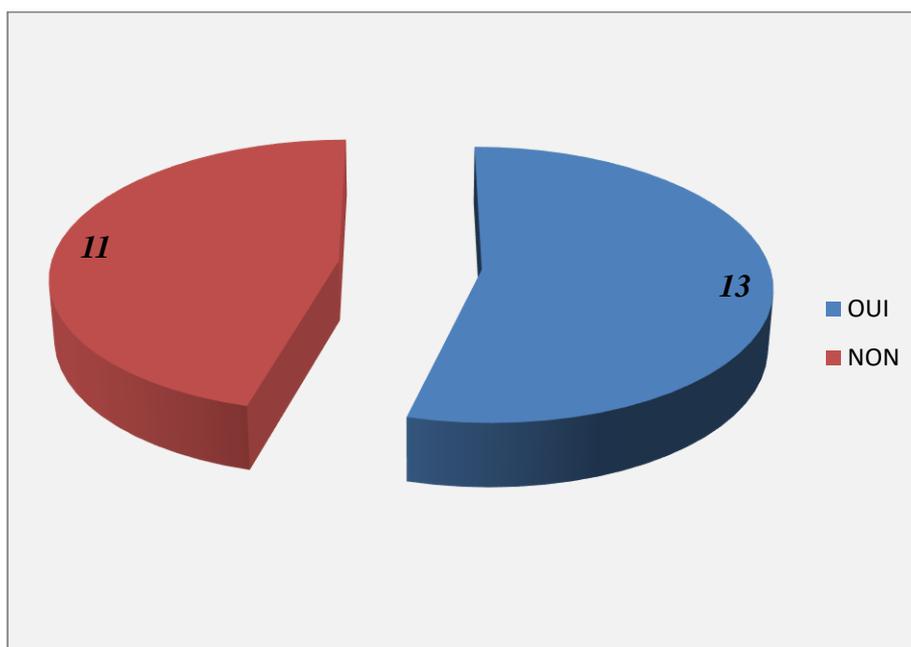
Les GIEs membres de la coopérative disposent de faibles capacités de production en raison de l'insuffisance de leur fonds de roulement. Ils utilisent des matériaux de transformation et de conditionnement artisanaux et ne disposent pas de chambre froide afin de pouvoir garantir une disponibilité continue de matières premières en raison de leur saisonnalité.

Par ailleurs, tous les GIEs ne possèdent pas une unité de transformation et de conditionnement (UTC) qui leur permettrait de mieux planifier leurs activités de transformation en fonction de la disponibilité fruitière.

---

<sup>48</sup> Site de e-commerce spécialisé dans la vente de produits locaux issus de la Casamance. Disponible sur : [www.cdelacasamance.com](http://www.cdelacasamance.com)

**Graphique 9 : Disponibilité UTC**



Source : Auteur, 2019

Le graphique ci-dessus révèle que sur les vingt-quatre (24) sociétaires seuls treize disposent d'une UTC. Cela limite la capacité de production des sociétaires.

En définitive, la CAC se trouve parfois dans l'incapacité de satisfaire la demande en produits finis en raison de l'insuffisance du stock disponible.

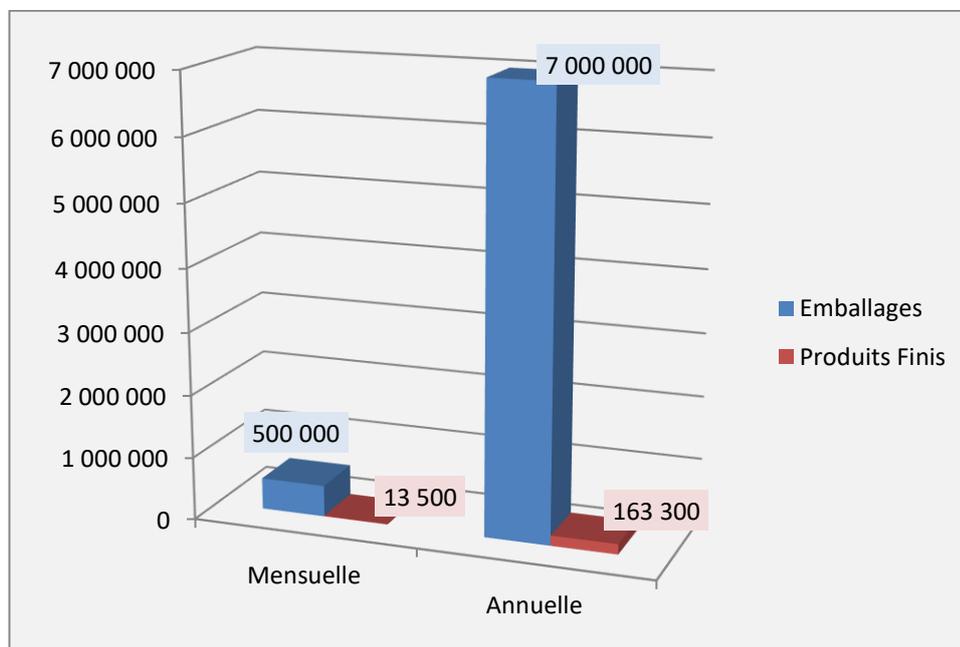
## **2.2. Absence d'une force de vente**

La coopérative ne dispose pas d'une force de vente qui pourrait aider les administrateurs à mieux écouler leurs produits finis. Autrement dit, il est dénoté une lenteur dans l'écoulement des produits finis qui entraîne un retard de paiement auprès des GIEs ayant livré leurs commandes. Les ventes moyennes mensuelles de produits finis s'élèvent à environ treize mille cinq cent franc CFA (13 500 FCFA) et celles annuelles tournent autour de cent soixante-trois mille trois cents francs CFA (163 300 FCFA).

Par contre, la vente des emballages est très rentable car les sociétaires sont les principaux clients et des non-adhérents en achètent également pour leurs usages personnels. Les ventes moyennes mensuelles en emballage sont de cinq cent mille francs CFA (500 000 CFA) et celles annuelles se situent dans l'ordre de sept millions de francs CFA (7 000 000 CFA). L'histogramme ci-dessous est une parfaite illustration de l'écart des ventes

moyennes mensuelles et annuelles pour les deux types d'articles commercialisés par la coopérative.

**Graphique 20: Ventes moyennes en emballages et en produits finis**



Source : Auteur, 2019

Cet écart s'explique par le fait que les emballages sont majoritaires et sont régulièrement achetés par les sociétaires en raison de leurs tarifs préférentiels. Toutefois, pour ce qui est des produits finis, peu d'activités promotionnelles sont mises en œuvre pour booster leur commercialisation.

### **2.3. Faiblesse des activités promotionnelles**

Les administrateurs de la C.A.C ne disposent pas d'une stratégie de communication externe pour promouvoir la notoriété de leurs produits finis et celle de leur entreprise collective. En d'autres termes, elle souffre d'un grand manque de visibilité et d'attractivité de ses produits finis auprès de consommateurs potentiels. Du coup, ils ne suscitent pas l'attention de certains consommateurs potentiels.

Généralement, les manifestations commerciales sont les seules occasions où la CAC fait la propagande de ses activités et de ses produits. Celle-ci est accompagnée de quelques supports de communication (flyers et dépliants) confectionnés avec l'aide du PADEC. D'ailleurs la gérante de la boutique reconnaît cette faiblesse et affirme qu' « il est

important que la coopérative puisse se rapprocher des consommateurs à travers une bonne stratégie de communication externe pour mettre fin à certaines incompréhensions des clients qui ralentissent la vente des sirops ». Elle renchérit en disant que certains clients « se plaignent très souvent de la teneur en sucre des sirops et parfois du dépôt naturel qui se forme sur le fond des flacons ». <sup>49</sup>

## **Paragraphe 2 : Analyse externe : Cinq forces concurrentielles de Porter**

### **A. L'entrée de nouveaux concurrents**

L'agriculture est considérée comme un secteur moteur pour la croissance économique du Sénégal. Conjointement, le sous-secteur agroalimentaire constitue un créneau porteur, à fortes perspectives de croissance, en raison de ses nombreux potentiels en matière de création de richesses et d'emplois durables. Ainsi, à travers sa politique de « création de richesses pour la croissance », le gouvernement promeut les potentialités du secteur agricole afin d'attirer des investisseurs privés étrangers désireux d'évoluer dans l'agro-transformation. Cela est fait à travers la valorisation de la production agro-forestière disponible en quantité dans certaines régions comme la Casamance (fruits, légumes, céréales). L'Etat est appuyé dans cette tâche par la Direction de l'appui au secteur privé (DASP) et les agences étatiques comme l'APIX, l'ASEPEX, l'ADPME, afin de créer un contexte favorable à l'attraction d'investisseurs étrangers. Beaucoup de facilités sont accordées aux promoteurs désireux d'investir au Sénégal. En guise d'exemple, nous pouvons citer les facilitations de création d'une entreprise en 48 heures et l'exonération des droits de douanes à l'importation des matériaux qui ne sont ni produits ni fabriqués au Sénégal et qui sont destinés de manière spécifique à la production ou à l'exploitation dans le cadre d'un programme agréé.

Concernant les réglementations de production, celles qui régissent le secteur de l'agro-transformation sont, entre autres, le respect des conditions sanitaires et d'hygiènes pour améliorer la conservation, le stockage et la vente sur le marché local. Il faut également disposer d'une autorisation FRA pour chaque produit fini afin de garantir la production et la mise en vente de celui-ci sur le marché national. Quant au plan environnemental, il n'est requis qu'un certificat de conformité environnementale. Une étude d'impact n'est

---

<sup>49</sup> Propos recueillis lors de l'entretien qu'elle nous a accordé le 12.06.2019

nécessaire que si la capacité de production est supérieure à 5 tonnes/ jour. Au cas contraire, il faut faire une simple déclaration auprès de la Direction de l'environnement pour une capacité de production comprise entre 500kg/ jour et 5 tonnes/ jour.

Cependant, les Micros et petites entreprises agroalimentaires (MPEA) locales sont le parent pauvre des politiques publiques agricoles du Sénégal. L'insuffisance des investissements publics ralentit l'effort de ces entreprises dans le processus de valorisation et de promotion du « consommer local ». Les MPEA ne disposent pas d'une force organisationnelle qui leur permettrait de développer une stratégie de dissuasion à l'entrée de nouveaux concurrents. De plus, le cloisonnage des différentes structures d'assistance (ONG, services publics) aux MPEA se traduit aussi par un manque de synergie de leurs activités qui limite l'impact recherché auprès des bénéficiaires.<sup>50</sup>

En revanche, les investisseurs étrangers disposent de capacités d'innovations et d'investissements hautement plus importantes que celles des entreprises locales. Par conséquent, ces entreprises locales doivent faire face à une concurrence plus décisive et à une multiplicité des produits de remplacement sur le marché national. A cela s'ajoute le fait que ces structures font déjà face à un problème d'écoulement des produits finis en raison de la précarité de l'accès aux marchés.

Ces circonstances favorisent l'entrée de nouveaux concurrents dans le sous-secteur de l'agro-transformation.

## **B. La menace des produits de substitution**

Les accords sur la libéralisation des échanges alimentaires tels que les Accords de partenariat économique (APE), l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA), favorisent l'accroissement de l'offre de substituts. Ainsi, on retrouve sur le marché des produits issus du marché sous-régional, du marché international et ceux qui entrent par fraude.

Sur le marché de l'agro-transformation, l'offre en produits de substitution est assez large. Les gammes de produits issus de la transformation locale peuvent être substituées par ceux importés ou nationaux. Ces changements peuvent se faire par l'utilisation de boissons froides ou chaudes (tisane, chocolat chaud, thé, lait liquide, café...) ou par des boissons

---

<sup>50</sup> Fanny Grandval, Cécile Broutin, « Le potentiel de développement des micros et petites entreprises agroalimentaires », *Revue grain de sel*, n° 58, Avril-juin 2012, p. 8–11.

gazeuses (coca-cola, pepsi, gold...). Quant aux confitures et marmelades, elles peuvent être remplacées par du beurre, du fromage, du chocolat... En effet, les entreprises multinationales étrangères disposent de fortes capacités de production leur permettant de produire en quantité et de vendre à prix très accessible grâce au système d'économie d'échelle.

En résumé, les produits de substitution constituent une réelle menace car ils sont assez présents sur le marché et peuvent être proposés à coût moindre par rapport à ceux qui proviennent de la production locale.

### **C. Le pouvoir de négociation des clients**

La clientèle du secteur de l'agro-transformation est assez large. Elle est constituée, entre autres, de la population nationale ou régionale, de réceptifs hôteliers, d'auberges, de campements.

Comme nous l'avons annoncé dans présentation démographique, la population nationale connaît une progression continue. Ainsi, l'évolution constante du taux d'urbanisation du pays est le résultat de la concentration progressive de la population dans les zones urbaines afin de fuir la précarité en milieu rural. Entre 1960 et 2016, la proportion de la population urbaine est passée de 25% à 43%. Toutefois, elle varie d'une région à une autre d'autant plus qu'à Dakar 96% de la population vit en milieu urbain. Dans les autres régions moins de la moitié de la population réside en milieu urbain. Seules les régions de Dakar, Saint-Louis et Ziguinchor possèdent un taux d'urbanisation qui se situe au-dessus de la moyenne nationale de 42,7% en raison de leur attractivité en termes d'opportunités d'emplois.<sup>51</sup>

La forte urbanisation est accompagnée par l'essor d'une classe moyenne avec des revenus améliorés. Cela engendre une tendance progressive à la modification des habitudes alimentaires dans un contexte où certains consommateurs s'intéressent de plus en plus à l'origine et à la composition des produits qu'ils achètent. Par ailleurs, cette dynamique a débuté en 1994 avec la baisse du pouvoir d'achat de la population en raison de la dévaluation du Franc CFA. Ces circonstances ont engendré successivement des changements alimentaires de plus en plus orientés vers les produits issus de l'agro-transformation locale. Ces derniers se distinguent par leur corrélation aux habitudes de

---

<sup>51</sup> ANSD, « Situation économique et sociale du Sénégal en 2016 », Disponible sur : [http://www.ansd.sn/ressources/ses/SES\\_2016\\_fin.pdf](http://www.ansd.sn/ressources/ses/SES_2016_fin.pdf) (consulté le 10.06.2019).

consommation des populations à travers la valorisation des savoir-faire culinaires traditionnels. C'est le cas des jus locaux qui sont très prisés lors des cérémonies religieuses et familiales.

En fin de compte, même s'il est difficile d'estimer la demande en produits locaux, il faut noter que l'accroissement démographique, la forte urbanisation et la dévaluation du FCFA ont favorisé l'émergence de comportements consuméristes et, conjointement, l'accroissement de la demande en produits locaux. Les consommateurs deviennent de plus en plus sensibles à la qualité sanitaire et hygiénique des produits agroalimentaires, sachant que les préférences alimentaires des consommateurs reposaient plus sur des caractéristiques strictement liées au produit (les conditions des ventes et de présentation du vendeur, l'emballage, la renommée de l'entreprise, le conditionnement, la traçabilité du produit) et non à sa qualité nutritive. Cette logique est entérinée par la mobilisation des consommateurs en associations pour veiller à la qualité sanitaire des produits alimentaires (ASCOSEN, FOJCOSEN, UNCS, LCS..). Il faut dire que ces organisations se focalisent plus sur l'inflation des denrées de première nécessité que sur la promotion des produits locaux. Cependant, certains consommateurs avancent les hypothèses de la faiblesse du pouvoir d'achat et du problème d'accès économique à l'alimentation pour étayer le fait que beaucoup d'entre eux soient davantage préoccupés par la quantité que par la qualité de l'alimentation. Ainsi, ils optent plus pour l'autoconsommation que pour l'achat des produits finis auprès des acteurs du secteur de l'agro-transformation.

Concomitamment, le secteur touristique constitue un client potentiel pour le marché des produits finis de l'agro-transformation locale. Il est essentiellement constitué de réceptifs hôteliers, d'auberges, de campements... Ces établissements accueillent périodiquement des touristes qui consomment très souvent des produits locaux lors de leurs repas (confitures, jus de fruits).

En dernière analyse, nous pouvons confirmer qu'il existe une demande en produits locaux. Elle est portée par le consommateur final et l'intermédiaire (revendeur). Toutefois, ils n'ont pas le même pouvoir de négociation. L'intermédiaire est le client stratégique qui peut influencer sur le prix des produits locaux étant donné que les acteurs du secteur sont fragmentés. En revanche, le consommateur final est confronté au manque de visibilité de ceux-ci et à la présence d'une large gamme de produits de substitution dans le maillon faible du circuit de distribution (boutiques, magasins de libre-service).

#### D. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Comme nous l'avons souligné dans la deuxième partie de ce mémoire, la Casamance est la région la plus pluvieuse du pays avec des variétés de sol propices à différents types de cultures (riziculture, l'arboriculture, les cultures de maraîchage). En comparaison avec les autres zones du Sénégal, celle-ci bénéficie de ressources naturelles non négligeables qui font du secteur agro-forestier un créneau à fort capacité de développement. Le développement agricole de la région est appuyé par un service technique de l'Etat dénommé Direction régionale du développement rural (DRDR) et par certains projets tels que le Projet du pôle de développement de la Casamance (PPDC) et par l'Agence nationale pour le conseil agricole (ANCAR).

Pour ce qui est de l'arboriculture fruitière, nous avons aussi affirmé qu'elle est très développée dans la région de Ziguinchor. On y retrouve des vergers qui fournissent d'importantes et diverses ressources fruitières. Ils sont principalement constitués de plantations traditionnelles et de plantations traditionnelles améliorées. Les premières sont des plantations de case que l'on retrouve le plus souvent sur une petite superficie autour des concessions. Les variétés de fruits qui y sont produites sont très savoureuses mais fibreuses (ex : mangue) ou avec beaucoup de pépins (ex : agrumes). Quant aux plantations améliorées, elles possèdent les mêmes caractéristiques que les précédentes excepté le fait qu'on y retrouve des arbres fruitiers greffés et des variétés modernes de mangues comme le *kent* et le *keith*. Cette production fruitière est en grande partie commercialisée dans les centres urbains de la région et du reste du pays. Les superficies de ce type de verger sont généralement plus importantes que celles des exploitations dites traditionnelles. Toutefois, on retrouve dans la région quelques vergers que les femmes réalisent dans leurs périmètres maraîchers afin de diversifier leurs productions, et des vergers modernes appartenant à des jeunes qui ont bénéficié de l'appui de programmes étatiques pour leur insertion dans le tissu économique. Deux acteurs interviennent dans le circuit de commercialisation de la filière arboricole. D'une part, il y a les intermédiaires ou *bana bana* qui achètent les fruits auprès des producteurs afin de les revendre aux commerçants grossistes ou aux détaillants du marché local. D'autre part, on retrouve certains détaillants qui achètent les fruits auprès des producteurs pour les vendre dans les marchés urbains.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup>PADERCA, *Appui aux filières économiques porteuses : caractérisation, stratégie, principaux résultats et actions d'autonomisation et de pérennisation*, Septembre 2014, p. 35-40.

Cependant, la majorité des acteurs de l'arboriculture sont peu organisés et utilisent des techniques de production peu modernisées. De ce fait, ils tardent à améliorer la qualité et la quantité de leurs productions. Néanmoins, on note des prémices de structuration du secteur avec l'émergence d'associations régionales bien structurées comme la Coopérative agricole de la basse Casamance (CABAC) ou la Coopérative des producteurs de la Casamance (CAPROCA). Elles appuient les adhérents dans l'amélioration de la tenue des vergers, la qualité des produits, la collecte et la commercialisation des produits.

Quant à la foresterie, la région dispose de 27 massifs forestiers classés (116.586 hectares) avec un potentiel considérable en produits ligneux et en produits forestiers non ligneux. Cette richesse forestière offre une production fruitière très diversifiée (*madd, toll, bouye, ditakh*). Elle fait partie des principaux fournisseurs du pays en fruits forestiers. Cependant, la production régionale en fruits forestiers est assez difficile à estimer en raison du fait qu'une grande partie de cette production est consommée au niveau des zones de production ou vendues dans certains marchés. Seules les productions qui quittent la région à des fins commerciales sont comptabilisées par les services des Eaux et Forêts. Différents acteurs interviennent dans la chaîne d'approvisionnement en fruits forestiers :

- Les producteurs primaires ou ramasseurs ou récolteurs : ils habitent généralement dans les zones rurales et exploitent les ressources pour leurs propres besoins et pour la vente ;
- Les commerçants locaux : ils rassemblent le produit à partir de plusieurs producteurs pour les vendre aux marchands itinérants « *bana bana* » ou au niveau des marchés locaux ;
- Les « *bana bana* » : ils sont souvent itinérants et apportent des marchandises au niveau des centres urbains et dans les marchés hebdomadaires locaux ;
- Les commerçants grossistes : ils passent par les services de « *bana bana* » qui travaillent sur la base d'une commission ;
- Les détaillants : ils achètent les produits au niveau des grossistes, des villages ou des marchés locaux.<sup>53</sup>

En somme, les intermédiaires du circuit d'approvisionnement sont très diversifiés et aucune structure n'intervient dans la fixation des prix.

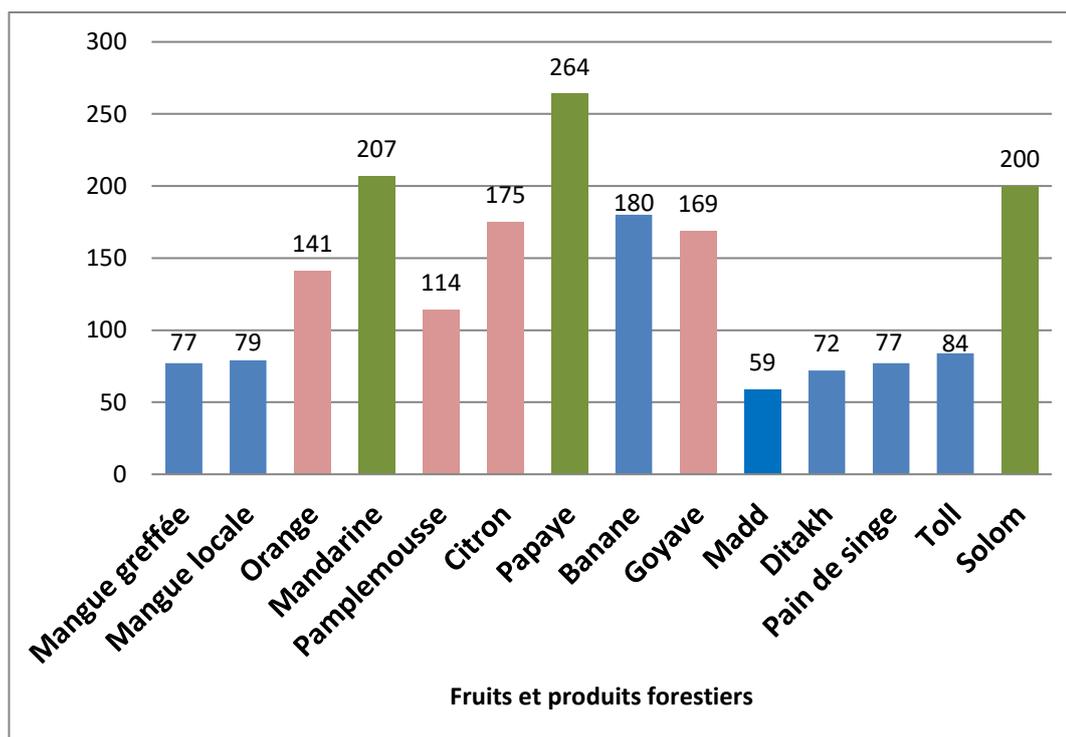
---

<sup>53</sup>PADERCA, op. cit., p. 43.

Toutefois, en dépit des efforts effectués par le gouvernement pour la densification du réseau routier de la région, des pistes routières restent impraticables dans certaines zones en raison de la saison hivernale ou de la présence de mines anti-personnel. Cette situation ne fait qu'accentuer l'enclavement routier de plusieurs zones de production. A cela s'ajoute la saisonnalité de la production fruitière locale et le manque d'infrastructures de conservation qui compromettent l'approvisionnement en matière première pendant toute l'année.

Les prix de vente des fruits agronomiques et forestiers varient d'une zone à une autre et en fonction des périodes de production. En période de faible production les prix peuvent augmenter de moitié ou même doubler. Le graphique ci-dessous décrit parfaitement le prix moyen de vente au kg des fruits agronomiques et forestiers.

**Graphique 31: Prix moyen au kg (FCFA) des fruits agronomiques et forestiers de la région de Ziguinchor**



Source : PADERCA

Ainsi, à travers le graphique, on remarque que certains fruits comme la mangue, *le madd*, *le ditakh*, *le bouye* et *le toll* ont un prix moyen de vente au kg inférieur à 100 FCFA. En ce qui concerne l'orange, le pamplemousse, le citron et la goyave, il est inférieur à 200 FCFA.

Par contre le prix du kilo de la papaye (264 FCFA) est un peu plus élevé que celui de la mandarine (207 FCFA) et du *solom* (200 FCFA).<sup>54</sup>

Les mangues et les agrumes sont généralement vendus soit par sac de 50 kg, soit sur la base d'un marchandage pour acheter la production totale du verger. Les papayes, les goyaves et la banane sont commercialisées au kilogramme alors que les fruits forestiers sont vendus par petits paniers de 7 à 9kg et de 9 à 11kg, ou par grands paniers ou sacs de 45 à 50kg.<sup>55</sup>

En fin de compte, les producteurs proposent une large variété de fruits agronomiques et forestiers mais ils manquent de synergie pour mieux les vendre auprès de la clientèle. Cependant, les associations de producteurs disposent de fortes capacités de négociation en raison de la bonne qualité des fruits qu'ils proposent. De plus, ce sont généralement des variétés de fruits propices à la transformation.

Pour ce qui est de l'industrie de l'emballage, elle compte une vingtaine d'entreprises qui approvisionnent les industries chimiques et les industries alimentaires pour le conditionnement de leurs produits. Elle est constituée d'industries de cartonnerie (La Rochette), d'emballage métallique (Crown Sénégal), d'emballage plastique (SIMPA, FUMOA), de sacs en papier... De façon générale, les entreprises sénégalaises d'emballage sont à soixante pour cent (60%) de leur capacité de production. En ce sens, il leur est difficile de proposer à leurs clients industriels locaux des prix compétitifs et des designs de contenants modernes.

Néanmoins, l'agroalimentaire est le premier client de l'emballage plastique. Ce secteur est devenu incontournable pour la valorisation des produits locaux. Autrement dit, l'emballage est un enjeu stratégique de premier ordre du mix-marketing puisque le conditionnement favorise la vente du produit. En revanche, le secteur souffre d'un manque d'innovation en ne permettant pas à sa clientèle de pouvoir personnaliser les contenants. L'emballage en verre, quant à lui, est un produit importé. Il n'existe pas d'usine de fabrication de contenant en verre au Sénégal, en particulier à Ziguinchor où il n'existe pas d'usine d'emballage. De plus, l'emballage cassable est très coûteux. Par conséquent, le secteur de l'agro-transformation ne peut que se contenter de la gamme de produits offerte par les entreprises

---

<sup>54</sup>PADERCA, op. cit., p. 44-45.

<sup>55</sup>Ibid., p. 46.

nationales d'emballage plastique et de la quantité limitée d'emballages en verre importés. Les fournisseurs d'emballages disposent de forts pouvoirs de négociation.

### **E. Intensité de la rivalité**

Au Sénégal, le secteur de l'agro-transformation locale est dynamique en raison des activités de transformation des produits locaux. Elles sont généralement effectuées par des femmes organisées autour d'un mouvement associatif ou GIE. Mais certaines de ces structures sont moins visibles en raison des quantités limitées de leurs productions. Elles sont le plus souvent destinées à répondre à une demande ponctuelle. Ainsi, l'intensité concurrentielle du secteur se joue à trois niveaux :

- La concurrence entre les offres de produits finis au niveau local

A ce propos, il faut rappeler que la Casamance regorge d'une myriade de GIEs qui s'attèlent à la valorisation de la production fruitière et légumière locale en proposant des produits finis naturels. La majorité de ces micro-entreprises évoluent, avons-nous dit, dans le secteur informel, disposent de très faibles capacités de production et utilisent des techniques de production artisanales. Il existe une réelle concurrence entre les différentes gammes de produits finis proposées d'autant plus qu'elles sont mises en vente sur le même marché local ou national et que certains produits finis ne disposent pas d'autorisation de fabrication et de mise en vente. Le plus souvent, les GIEs tardent à obtenir des autorisations FRA pour leurs produits finis à cause de leurs faiblesses financières. Il leur est parfois reproché un manque d'esthétique du packaging des produits (emballage+étiquette). Aussi, ils font face à un faible rythme d'innovation et à un manque d'appui promotionnel pour les produits locaux à un moment où les consommateurs s'y intéressent de plus en plus. Toutefois, malgré ces constats, certains GIEs parviennent à bien positionner leurs offres dans le segment de la transformation des fruits et légumes grâce à la qualité des produits proposés.

- La concurrence entre les offres en produits finis au niveau national

A Dakar, il existe des unités modernes de transformation des produits agro-forestiers issus de la Casamance. Ils produisent des jus, des sirops et des confitures de bonne qualité et accessibles à une grande partie de la population. Parmi ces entreprises nous pouvons citer *KUMBA* production, *MARIA* distribution, *NOUROULA*... Elles ont généralement acquis une certaine notoriété grâce à leur forte présence dans les réseaux sociaux, qui constituent

aujourd'hui une incontournable fenêtre de visibilité. Toutefois, ces produits finis ne sont pas présents sur le maillon faible du circuit de distribution (les boutiquiers du quartier) contrairement à ceux issus des grandes entreprises agroalimentaires nationales.

Ces dernières proposent une large gamme de produits industriels très présents sur le marché agroalimentaire national. On y trouve, d'une part, la SOBOA, une brasserie nationale qui met sur le marché des marques telles que Schweppes tonic, Fanta (orange, citron, cocktail de fruits), Gazelle ananas, et d'autre part, la SIAGRO KIRENE qui propose des produits de qualité à des prix compétitifs. Ses produits fruitiers phares sont les nectars PRESSEA (ananas, mangue, goyave, coco-ananas...) qui sont conditionnés dans un emballage Tetra Pack<sup>56</sup> et les jus Minute Maid de la compagnie Coca Cola (Mangue, pomme, tropical orange) que la SIAGRO embouteille avec une technologie automatisée de fabrication des bouteilles, de rinçage, de remplissage et d'étiquetage

- La concurrence entre produits locaux et ceux importés

Le Sénégal importe une grande quantité de fruits transformés. Ils proviennent d'un peu partout à travers le monde (France, Espagne, Danemark, Maroc, Egypte, Turquie, Chine..) et sont plus variés que l'offre locale : jus, sirop, concentrés, marmelades, nectars, confitures, conserves etc. Les produits importés sont très présents dans le premier maillon de la chaîne de distribution du commerce général (les boutiques du quartier, épicerie). Les marques de produits importés (sirop, jus, nectar, confitures) sont, entre autres, Réa, Paquito, Duval, Monti, Sunquick, Rani, Orangina. De plus, la grande distribution est plus encline à vendre des produits importés.

En définitive, le secteur de la transformation locale est confronté à la concurrence des produits semi-industriels, ceux industrialisés et ceux importés. En d'autres termes, il est difficile pour les entreprises locales de concurrencer les entreprises agroalimentaires privées nationales ou les multinationales agroalimentaires internationales. Les produits de ces dernières sont présentés dans un packaging attirant et sont soutenus par une forte campagne publicitaire. Toutefois, même si la qualité de leurs emballages est meilleure, le caractère naturel des produits reste moins évident. Ainsi, on se pose la question de savoir si l'image du produit prime sur la qualité.

---

<sup>56</sup>Leadeur mondial de l'emballage pasteurisé dont le siège se trouve en Suisse

### **Paragraphe 3 : Synthèse des analyses : Diagnostic SWOT ou FFOM**

Suite à la l'analyse des facteurs internes et externes à la CAC, nous allons les répertorier en termes de forces (Strenghts), faiblesses (weaknesses), d'opportunités (opportunities) et de menaces (threats). Ces éléments sont récapitulés dans le tableau de synthèse ci-dessous :

**Tableau 3: synthèse FFOM**

<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte identité locale de la CAC;</li> <li>• Vision commune des adhérents;</li> <li>• Important appui de partenaires (PADERCA; PADEC);</li> <li>• Bonne qualité des produits finis et des emballages;</li> <li>• Disponibilité de points de vente;</li> <li>• Participation aux rencontres commerciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication interne défailante;</li> <li>• Manque de professionnalisme des administrateurs;</li> <li>• Endettement réciproque entre la CAC et les adhérents;</li> <li>• Faible capacité de production des GIE adhérents</li> <li>• Absence d'une force de vente;</li> <li>• Faiblesses des activités promotionnelles.</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortes perspectives de croissance du marché de l'agro-transformation;</li> <li>• Forte présence des ONG d'appui aux micro-entreprises d'agro-transformation;</li> <li>• Libéralisation des échanges alimentaires qui favorise les possibilités d'exportation;</li> <li>• Faible pouvoir de négociation des consommateurs finaux;</li> <li>• Faible pouvoir de négociation des producteurs individuels;</li> <li>• Faible capacité de développement des concurrents locaux de la CAC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte concurrence entre les produits agroalimentaires issus de l'agro-transformation locale, des entreprises agroalimentaires nationales et des importations;</li> <li>• Insuffisance des politiques publiques de promotion du "consommer local"</li> <li>• Absence de barrières à l'entrée qui favorise l'arrivée de forts concurrents potentiels;</li> <li>• Manque de synergie des ONG ou services publics d'appui aux agro-transformateurs;</li> <li>• Fort pouvoir de négociation des associations de producteurs;</li> <li>• Fort pouvoir de négociation des clients revendeurs de produits locaux;</li> <li>• Fort pouvoir de négociation des fournisseurs d'emballages en plastique ou en verre;</li> </ul>

En somme, ce tableau de synthèse permet de définir des choix stratégiques qui doivent être en accord avec les objectifs déclinés par les adhérents lors de l'assemblée constituante de la CAC.

## Chapitre II : Vérification des hypothèses, discussion et recommandations

Ce dernier chapitre de notre travail est subdivisé en deux paragraphes. Dans le premier nous faisons la vérification des hypothèses et la discussion et dans le second, nous prodiguons quelques recommandations.

### Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses et discussion

L'objet de notre travail consistait à faire une analyse de la stratégie organisationnelle et commerciale de la CAC en vue de déceler, d'une part, ses forces et faiblesses internes et, d'autre part, d'identifier les opportunités et les menaces de son environnement externe. Les résultats de notre étude nous permettent de vérifier les hypothèses de notre étude.

- L'hypothèse 1 « *La dynamique organisationnelle de la CAC impacte négativement sur son efficacité* » est partiellement confirmée car, en plus de ses faiblesses organisationnelles, la coopérative a capitalisé des forces indispensables à son fonctionnement.
- L'hypothèse 2 « *Les actions commerciales de la CAC limitent son efficacité* » est entérinée en raison du fait que la prééminence des faiblesses influe directement sur les forces et sur la stratégie commerciale globale.
- L'hypothèse 3 « *L'environnement externe de la CAC est propice à son efficacité* » est à cheval de la confirmation et de l'infirmité car la CAC ne parvient pas à exploiter convenablement les opportunités existantes de son environnement externe.

Ainsi, nous allons voir dans les lignes qui suivent comment ces éléments impactent dans l'ensemble sur l'efficacité de ladite coopérative.

L'une des forces majeures de la CAC est son appartenance territoriale à la région naturelle de la Casamance. Elle a la chance d'être dans une zone d'intervention riche en produits fruitiers forestiers et agronomiques. Les sociétaires s'attèlent à la valorisation de cette production locale en offrant diverses gammes de produits de qualité. Celles-ci sont présentées dans leurs différents points de ventes et sur leurs stands lors des manifestations commerciales. Cette notion de territorialisation colle bien avec celle de l'ancrage territorial

théorisé par Natalie Corade et par Béatrice Berras (cf. partie I, paragraphe II.B). Elles avancent que la coopérative entretient un lien de complémentarité avec son territoire sous divers angles tels que la valorisation des ressources locales. Cela est entériné par un des principes coopératifs qui encourage la coopérative à œuvrer pour le développement de sa communauté.

De plus, concernant l'accompagnement, la CAC, contrairement à la majeure partie de ses concurrents locaux, a bénéficié d'un important appui matériel et immatériel de la part de ses deux partenaires principaux. Ils ont en ce sens participé à la concrétisation de la vision commune des sociétaires. Cette variable va de pair avec la vision de Louis Antoine Saisset (cf. partie I, paragraphe II.B) qui soutient qu'une coopérative progresse quand elle tisse des relations de partenariats interactifs et dynamiques. Cette perspective est complétée par la valeur coopérative de prise en charge et par le principe d'autonomie et d'indépendance. Ils exigent une forte influence de la coopérative sur les acteurs externes, une préservation du pouvoir démocratique des membres et une souveraineté dans les accords de partenariat.

En définitive, nous pouvons confirmer que la CAC dispose de forces organisationnelles et commerciales qui impactent positivement sur son efficacité. Elle a pu capitaliser certains atouts indispensables à son développement. Cependant, des faiblesses sont notées en son sein. Autrement dit, elle fait face à des goulets d'étranglement d'ordre interne qui ralentissent son essor. Ce sont spécifiquement des faiblesses managériales des administrateurs assorties d'une négligence par les membres des valeurs et principes coopératifs. Ainsi, les valeurs de responsabilité personnelle et mutuelle et de solidarité sont absentes, de même que le principe de contrôle démocratique que doivent exercer les membres. En d'autres termes, les dysfonctionnements organisationnels et le manque de cohésion poussent les membres à l'individualisme. Cette situation est contraire au postulat de Saisset selon laquelle les valeurs et principes coopératifs sont le socle commun à la gouvernance des coopératives. A cela s'ajoute le fait que l'entreprise collective exige principalement une logique de l'action collective. En somme, les faiblesses de la CAC sont à l'origine de la timidité de sa croissance, voire même de son efficacité.

Pour ce qui est de l'environnement externe de la CAC, il est constitué d'opportunités et de menaces. Parmi les opportunités, nous pouvons citer les potentialités de croissance du secteur de l'agro-transformation, la forte présence d'ONGs d'appuis aux agro-transformateurs, la libéralisation des échanges agroalimentaires et les faibles potentialités

de la concurrence locale. Quant aux menaces, nous distinguons, entre autres, les possibilités d'installation de forts concurrents, le manque de synergie des structures d'appui et la rivalité entre les produits finis de la CAC et ceux proposés par les UTC modernes de la région de Dakar, par les entreprises agroalimentaires nationales et internationales. Ainsi, l'environnement externe ne sera propice au développement de la CAC que si ses sociétaires parviennent à tirer parti des opportunités dont ils disposent. Cette variable vient compléter la pensée de Couret (cf. partie I, paragraphe II.B) qui consiste à combiner enjeux identitaires et économiques dans son environnement capitaliste.

En dernière analyse, nous avons retenu que la CAC possède :

- Des forces qu'elle doit consolider ;
- Des faiblesses qu'elle doit minimiser ;
- Des menaces dont elle doit se prémunir ;
- Des opportunités qu'elle doit exploiter.

A cet effet, Marie Claire Malo (cf. partie I, paragraphe II.B) estime que les orientations stratégiques de la coopérative sont dépendantes de deux principaux aspects. Le premier concerne l'entrepreneur collectif et sa dimension idéologique et le second son environnement et les acteurs qui l'animent.

## **Paragraphe 2 : Recommandations**

### **A. Axes stratégiques pour l'Etat et les partenaires non-étatiques**

- Promouvoir la recherche et développement agro-alimentaire

L'innovation est l'un des principaux leviers de compétitivité de l'industrie agroalimentaire. Elle est à l'origine de gains de productivité, de l'accès à de nouveaux marchés et de la création de valeur ajoutée.<sup>57</sup> Par exemple, l'Etat pourrait renforcer les capacités de l'ITA en installant des laboratoires de contrôle dotés d'équipements de haute qualité et une équipe de chercheurs en phase avec les nouvelles connaissances scientifiques et technologiques. Cela permettra d'améliorer les performances du secteur agroalimentaire et la qualité des produits locaux. Ainsi, les techniques de transformation actuelles pourront

---

<sup>57</sup>Direction d'Appui au Secteur Privé (DASP), *L'industrie agroalimentaire du Sénégal : enjeux et défis majeurs*, Dakar, Janvier 2012, p. 23.

être améliorées et de nouveaux produits pourront être développés en fonction des comportements alimentaires de la population. En outre, il faudrait en faciliter l'accès aux UTC afin qu'elles puissent améliorer la qualité de leurs produits. En somme, il est important que les nouvelles technologies permettent d'avoir des produits de qualité qui se distinguent tant au niveau du goût que de la présentation et de la qualité nutritive. Les produits de l'agro-transformation pourront dans ce cas pénétrer le marché national et ceux des pays développés en étant plus compétitif.

- Créer un réseau d'appui-conseil pour les entreprises d'agro-transformation

Les entreprises d'agro-transformation constituent des éléments incontournables de l'économie locale. Les acteurs publics doivent pouvoir adopter des politiques indispensables à leur développement. Les besoins primaires de ces entreprises sont l'appui financier, le suivi comptable, le suivi commercial, la promotion des produits. On pourrait les appuyer en créant un réseau d'appui-conseil qui leur sera accessible. Quant aux acteurs locaux, ils peuvent organiser des forums de concertation afin que chaque maillon de la chaîne de valeur agricole puisse participer à la recherche de stratégies pour la valorisation de la production agro-forestière casamançaise.

- Promouvoir la labellisation

Les acteurs locaux doivent encourager la labellisation des produits locaux issus de la Casamance. Cela va favoriser la rentabilité de la production agroalimentaire en lui permettant d'accéder au marché national et international. Elle sera une garantie de la qualité gustative et sanitaire des produits locaux casamançais et favorisera le rapprochement des acteurs de la chaîne de valeur agricole (les producteurs, les transformateurs et les consommateurs). La labellisation peut se faire par Indication géographique (I.G) ou par Système participatif de garantie (SPG). Il doit y avoir une implication des producteurs et des transformateurs locaux de manière participative et transparente. De plus, tous les acteurs nationaux concernés (producteurs, consommateurs, transformateurs, ONG, institut de recherche...) devront également s'y engager. Cette certification permettra de garantir la qualité biologique des produits, de favoriser l'échange de savoirs et de savoir-faire entre les membres, l'organisation de circuits courts de distribution et d'évènement promotionnels. Les membres devront respecter le cahier de charge de la labellisation en termes d'emballage, la conformité des informations sur les étiquettes... Enfin, la labellisation et les démarches qualité qui y sont associées pourront

permettre de créer de l'emploi et de la valeur ajoutée dans le domaine de la transformation et la commercialisation. Par ailleurs, elle devra s'accompagner d'une forte publicité pour être connue et reconnue en vue d'une commercialisation à grande échelle. Parallèlement, il faudrait garantir une régularité des approvisionnements afin de pouvoir répondre à la demande.

- Promouvoir le « consommer local »

Les autorités publiques ont la responsabilité éminente de valoriser le « consommer local ». Des politiques de valorisation des produits locaux doivent être mises en place tant au niveau étatique qu'au niveau des collectivités territoriales tout en étant en étroite collaboration avec les associations de consommateurs. Pour cela, il faut soutenir la recherche agroalimentaire afin que les agro-transformateurs puissent proposer des gammes de produits de qualité similaire à ceux importés et qui correspondent à la culture alimentaire nationale. L'Etat du Sénégal doit donc promouvoir la consommation des produits locaux comme cela a été fait pour le Programme de promotion des céréales locales (PPCL) au cours des années 1990 avec l'appui de la GRET et d'ENDA GRAF

- Harmoniser les interventions des partenaires

En raison de la complémentarité de leurs actions, les partenaires externes étatiques et non étatique doivent pouvoir harmoniser leurs interventions dans le secteur de l'agro-transformation. Ainsi, celles-ci pourront avoir un impact réel sur leurs cibles.

## **B. Axes stratégiques organisationnels**

- Rétablir la communication

Le C.A doit promouvoir une communication transparente dans l'exercice de ses fonctions afin de rétablir la relation de confiance entre les membres de la CAC. Les administrateurs doivent avoir le sens de la responsabilité et être transparents sur les comptes de la coopérative. La bonne communication et la libre circulation des informations sont indispensables au développement de la CAC pour favoriser un fonctionnement correct, efficace et harmonieux. L'interactivité communicationnelle entre les sociétaires permet d'éviter les mésententes, les préjugés, les différends, les frustrations, et de mieux coordonner des actions stratégiques prédéfinies. Pour cela, il faudrait garantir une fluidité

des informations sur les activités et les décisions prises par le C.A en faveur de la coopérative

Aussi, la CA peut organiser des réunions semestrielles où tous les membres sont convoqués pour présenter un rapport d'activité, discuter des objectifs prédéfinis et trouver des solutions aux difficultés rencontrées au cours de l'exécution des tâches.

En outre, nous tenons à souligner que la communication externe ne doit pas être laissée en rade d'autant plus qu'elle permet aux membres de promouvoir l'image de leur structure auprès des organismes publics, des ONG...

- Promouvoir l'efficacité du Conseil d'Administration et du Commissariat au Compte

Les coopératives qui réussissent sont très concentrées sur les résultats et font preuve de créativité pour trouver des solutions aux problèmes quotidiens de leurs membres en cherchant des mécanismes pour profiter des services professionnels de l'extérieur et combler concomitamment les lacunes en matière de compétences. Autrement dit, les administrateurs doivent aller à la recherche de partenaires d'appui-conseil qui pourraient les accompagner dans l'exécution de leurs tâches respectives. Cela implique que les dirigeants puissent entretenir de bonnes relations avec les membres et qu'ils soient réactifs à l'appui des acteurs externes. Ces leaders doivent défendre les intérêts collectifs des sociétaires qui les ont élus. Parallèlement, ils pourront en profiter pour résoudre le problème de la crise identitaire de la CAC.

A cet effet, les commissaires aux comptes doivent jouer le rôle de contrôleurs qui leur est assigné au sein de la CAC en tant qu'organe de surveillance. La commission doit veiller au bon fonctionnement du C.A, au respect des règles prédéfinies et à la transparence des comptes rendus des activités.

- Planifier les activités de la CAC

Une coopérative dynamique doit avoir une mission explicite et une vision claire de son rôle, de ses défis et de ses stratégies. Ses dirigeants doivent effectuer une planification mensuelle de leurs activités en fonction des moyens disponibles. En effet, celle-ci est une partie intégrante des activités de toute entreprise. Pour ce qui est de la coopérative, la planification est à la base de sa gestion d'autant plus qu'elle permet d'organiser, de diriger

et de contrôler efficacement le fonctionnement de l'entreprise coopérative. Avec une bonne planification, les différentes activités de la CAC pourront être bien exécutées à la période prévue grâce à des efforts convergents. Ainsi, les administrateurs ne navigueront pas à l'aveuglette et gagneront en efficience et en efficacité.

- Inciter la motivation des sociétaires

La motivation émane principalement de la cohésion du groupe grâce à une stratégie de communication à double sens. Il faudrait que le CA parvienne à satisfaire au mieux les aspirations et besoins des membres. Ceux-ci doivent pouvoir ressentir l'impact de l'entreprise coopérative au niveau de leurs GIE respectifs en étant impliqués dans les activités de la CAC, en développant un sentiment d'appartenance et en recevant des bilans fiables des différents projets exécutés. En effet, plus les membres seront motivés, plus puissante sera la coopérative.

- Promouvoir l'inter-coopération

Promouvoir la « coopération entre les coopératives » est un des principes directeurs des coopératives du monde entier. La création de structures secondaires, de fédérations, d'unions, de confédérations et parfois d'une organisation faîtière nationale favorise l'émergence d'un réseau coopératif plus intégré.

Toutefois, bien que les sociétaires ne rencontrent pas de problème majeur pour leur approvisionnement en matières premières, il sera avantageux pour la CAC de centraliser l'achat d'intrants pour la transformation afin de bénéficier de l'économie d'échelle. Ainsi, vu la quantité importante de la commande, les sociétaires pourront bénéficier de rabais intéressants auprès des associations de producteurs. En définitive, la mutualisation de leurs achats va augmenter leur pouvoir de négociation face aux fournisseurs et leur permettre de bénéficier d'avantages concurrentiels pour leurs propres entreprises.

### **C. Axes stratégiques commerciaux**

- Commanditer une étude de marché

Les administrateurs de la CAC doivent commanditer une étude de marché pour connaître la situation du marché des produits finis. Elle permettra de disposer d'une description chiffrée de la situation de son segment de marché. De plus, le consommateur est au cœur

des stratégies de promotion commerciale afin de garantir une adéquation entre l'offre et la demande. Donc, il est indispensable de connaître le marché de produits finis pour assurer la pérennité de la coopérative.

Ainsi, un projet d'étude de marché à trois niveaux pourrait être ficelé. Le premier concernera les consommateurs (comportement d'achat et de consommation, pouvoir d'achat, motivation d'achat, besoins), le second sera axé sur les distributeurs (circuits de distribution, opérateurs et commerçants), le dernier s'intéressera aux marchés (les concurrents, positionnement des produits de la CAC par rapport aux concurrents). Grâce à ce document, les dirigeants pourront rechercher un partenaire qui les aidera à concrétiser le projet vu leur situation financière limitée.

In fine, les administrateurs pourront développer une stratégie commerciale compétitive en conquérant d'abord le marché local, ensuite en intégrant le marché national et enfin en trouvant des moyens pour profiter de l'intégration régionale avec l'ouverture du marché de l'UEMOA.

- Construire une force de vente

La force de vente est importante pour l'image de la coopérative et le développement des ventes. La CAC doit embaucher ou recruter un commercial externe qui devra posséder un bon argumentaire de vente basé sur le caractère naturel, la qualité ou l'absence d'agents additifs dans les produits finis. L'agent commercial pourrait aussi développer un circuit de vente de proximité en étant directement en contact avec les clients et les revendeurs. Cela permettrait de mieux promouvoir les produits et d'être informé à temps sur les appréciations des consommateurs (qualité, prix, goût...)

Le commercial doit être en mesure de construire un circuit de distribution efficace pour favoriser l'accessibilité des gammes de produits finis au segment concerné. En effet, la distribution constitue un élément essentiel pour la croissance de la demande et des ventes qui sont indispensables à la viabilité de l'entreprise coopérative.

Enfin, la CAC pourrait aussi étendre son circuit de distribution en prospectant de nouveaux marchés (supermarchés, hôtels, grossistes) et en construisant un système d'administration des ventes efficace avec un fichier clients régulièrement actualisé et un système de suivi régulier de la clientèle.

- Mener des activités promotionnelles

Les administrateurs doivent porter l'entreprise coopérative et ses produits finis à la connaissance des consommateurs. Ils doivent le faire en créant une image valorisante basée sur la logique de « Produit du Terroir » afin de susciter la curiosité des consommateurs. Cela peut se faire en valorisant, d'une part, l'ancrage territorial de la CAC dans la région naturelle de la Casamance et, d'autre part, en promouvant les produits finis par leurs apports nutritionnels, leurs qualités gustatives et leur dimension culturelle. A cet effet, des séances de dégustation peuvent être organisées tout en proposant corrélativement des packages de leurs produits à prix abordable. Ces actions pourront être complétées par des supports publicitaires comme des affiches, des fiches de recettes ou des flyers. Toutefois, vu le coût élevé de la communication, la CAC peut solliciter, pour leurs actions promotionnelles, les radios communautaires afin de bénéficier de spots ou de séances d'antenne en accord avec leur disponibilité financière. Il faut aussi planifier et coordonner l'action publicitaire et celle commerciale en prévoyant un stock de produits pour faire face à l'augmentation de la demande, sinon le consommateur risque de se décourager s'il ne parvient pas à trouver le produit.

En résumé, l'action de communication doit inciter les consommateurs à l'achat des produits en donnant une belle image aux gammes de produits et à la CAC. En d'autres termes, elle doit permettre d'assurer une visibilité des produits sur son segment de marché pour qu'ils puissent « se vendre tout seuls ». Les revendeurs seront plus enclins à commercialiser les produits puisque les clients mêmes en feront la demande.

## CONCLUSION

Ce mémoire apporte des pistes de réflexion sur l'efficacité de la Coopérative agroalimentaire de la Casamance (CAC) en particulier, et sur les coopératives agroalimentaires du Sénégal en général. Notre étude avait pour objectif général d'analyser la stratégie organisationnelle et commerciale de la Coopérative agroalimentaire de la Casamance (CAC) afin de déceler ses forces et faiblesses interne ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement externe. Ainsi, notre question principale de recherche a été énoncée comme suit : Quel est l'impact de la stratégie organisationnelle et commerciale sur l'efficacité de la CAC ?

Notre travail de recherche s'est appesanti sur une démarche hypothético-déductive soutenue par des techniques de recueils de données telles que la recherche documentaire, les entretiens et les enquêtes de terrain. Celles-ci nous ont permis de rassembler un nombre consistant d'informations à caractère qualitatif et quantitatif.

Les résultats de notre étude ont montré que ladite coopérative dispose de forces et de faiblesses organisationnelles et commerciales. Ses forces sont principalement :

- L'ancrage territorial, la vision commune des adhérents ;
- L'appui décisif des partenaires ;
- La bonne qualité des produits finis et des emballages ;
- La disponibilité de points de ventes ;
- La participation aux manifestations commerciales.

Relativement aux faiblesses, elles se déclinent autour de :

- Une communication interne défailante ;
- Un manque de professionnalisme des adhérents ;
- Une réciprocité d'endettement entre la CAC et les adhérents ;
- Une faiblesse des capacités de production des GIE adhérents ;
- Une absence de force de vente ;

- Une faiblesse des activités promotionnelles.

Par ailleurs, l'environnement externe est caractérisé par des opportunités et des menaces. Parmi les opportunités nous pouvons citer :

- Les fortes perspectives de croissance du secteur ;
- La libération des échanges alimentaires ;
- Les faibles capacités de développement des concurrents locaux.

Concernant les menaces, nous pouvons énumérer, entre autres :

- La forte concurrence exercée sur les produits de la CAC par ceux de l'agro-transformation locale, des entreprises agro-alimentaires nationales et étrangères ;
- L'insuffisance des politiques publiques de promotion du « consommer local » ;
- L'absence de barrières à l'entrée qui favorise l'arrivée de forts concurrents potentiels.

Ces résultats ont permis de confirmer partiellement notre première hypothèse spécifique et de valider la seconde. Toutefois, la troisième hypothèse se situe entre la confirmation et l'infirmité car elle est dépendante de la capacité de la CAC à tirer profit de ses opportunités.

En fin de compte, notre sujet de recherche requiert une attention significative d'autant plus qu'il aborde la problématique de l'efficacité des coopératives d'agro-transformation et, particulièrement, de la Coopérative agroalimentaire de la Casamance (CAC) située dans la région de Ziguinchor. Ce travail nous a permis de mieux comprendre les enjeux des entreprises collectives tant du point de vue de leur organisation que de leur système de mise en marché collectif. Elles sont des acteurs indéniables du dynamisme socio-économique local. Mais elles souffrent d'un manque d'assistance et de visibilité en termes de politiques ou de programmes pour garantir leur essor et leur permettre de jouer pleinement leur rôle dans le processus de développement local.

Partant de ce constat, l'Etat doit favoriser et accompagner la création d'entreprises coopératives afin de mieux organiser le secteur de l'agriculture et le sous-secteur agroalimentaire, en particulier. Cela pourrait se faire en instaurant un environnement

externe propice à la croissance des coopératives. Ainsi, celles-ci pourront créer de la richesse et des emplois dans les régions en réduisant parallèlement le taux de chômage et de pauvreté.

En outre, il faudrait accorder plus d'attention à la mission que les coopératives d'agro-transformation pourraient jouer dans la résolution de la problématique du « consommer local ». En effet, Ces organisations promeuvent les produits issus de leurs zones d'interventions respectives, sachant que chaque région du Sénégal possède des caractéristiques agricoles qui lui sont singulières. Elles pourront être un soubassement sur lequel l'Etat et les élus locaux s'appuieront pour développer une politique de consommation des produits agroalimentaires « Made in Sénégal ». En revanche, cela est dépendant de la volonté réelle et manifeste du gouvernement d'accorder aux produits locaux une place privilégiée dans le panier de la ménagère.

## BIBLIOGRAPHIE

### ➤ Ouvrages

AUTISSIER David, GIRAUD Laurent, JOHNSON Kevin, *Les 100 schémas du management*, Paris, Eyrolles, 2015. 228 p.

BRULHART Franck, *Les 7 points clés du diagnostic stratégique : avec la méthode des cas*, Paris, Eyrolles, 2009. 311 p.

CHARRON Jean-Luc, SEPARI Sabine, *Management : manuel et applications*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 2012. 584 p.

DIALLO Ibrahima, *Les théories et pratiques mercatiques*, Impressi'or, Dakar, 2001, 419p.

FAVREAU Louis et FALL Abdou Salam, *L'Afrique qui se refait : initiatives socio-économiques des communautés et développement en Afrique noire*, Québec, Presses de l'Université, 2007, 393 p. Disponible sur : <https://books.google.sn/books?id=MmwNHnT-OUUC&pg=PA121&lpg=PA121&dq=FAVREAU+Louis,+FALL+Abdou+Salam> (consulté le 11. 03. 2019).

N'DA Paul, *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel et son article*, Paris, L'Harmattan, 2015. 284 p.

ORTEGA Laurence Lehmann, LEROY Frédéric et al., *Stratégor*, Paris, Dunod, 6<sup>ème</sup> édition, 2013. 704 p.

VAS Alain, *Les fondements de la stratégie*, Paris, Dunod, 2017. 240 p.

VILLEMUS Philippe, *Le plan marketing à l'usage du manager*, Paris, Eyrolles, 2009. 242 p.

### ➤ Articles de revues et rapports

BARRAUD Didier, HENNINGER Valérie, « Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles », *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, RECMA, n° 314, 2009, 16 p.

ESPINASS Bernard, « Stratégie d'entreprise, système d'information et alignement », Disponible sur : <http://www.lsis.org/espinasseb/Supports/SIO/8-SIetStrategies-4p.pdf> (consulté le 06.04.2019).

BERRAS Béatrice, « La Scop Arelaine, un projet coopératif de développement local », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°281, 2001, p.151-153.

CARRE Ginette, FALL Mor, GAGNE Marie, « Rapport final sur le mouvement coopératif au Sénégal : comprendre les enjeux de son développement », SOCODEVI, juin 2008, 82 p.

CDZ, « Schéma départemental d'aménagement et de développement territorial (SDADT) de Ziguinchor », juin 2016, 87 p.

CHATOU Asmaa, « L'efficacité des coopératives agricoles et le rôle des adhérents à travers leurs organisations », Sommet international des coopératives, Lévis, 2016, 26 p.

CORADE Nathalie, « Les coopératives vinicoles sont-elles encore des entreprises locales ? », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°285, 2001, p. 27-46.

COURET Frédéric, « La démocratie nuit-elle à l'efficacité économique des coopératives ? : Le cas des coopératives vinicoles bordelaises », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°302, 2001, p. 54-66.

CQCM, *La coopération agricole, une solidarité à reconnaître et à appuyer*, Mémoire déposé dans le cadre de la commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois », Québec, juin 2007. 48 p.

DASP, « L'industrie agroalimentaire du Sénégal : enjeux et défis majeurs », Dakar, Janvier, 2012, 31 p.

DE JANVRY Alain et SADOULET Elisabeth, « Organisations paysannes et développement rural au Sénégal », Rapport, Banque Mondiale, janvier 2004, 94 p.

DIALLO Assata, « La transformation des produits agricoles locaux au Burkina Faso : des innovations en échec, analyse de cas sur la méconnaissance du marché », Ouagadougou, Institut français de recherche scientifique pour le développement en coopération, Février, 1994, 23 p.

DIENG Alioune et GUEYE Adama, « Revue des politiques agricoles au Sénégal : bilan critique de quarante années de politique céréalière », Dakar, octobre, 2005, 25 p.

ELOY David, DIAGNE Daouda et al., « Les batailles du consommé local en Afrique de l'Ouest », Fondation France, janvier 2019, 128 p.

FAO, *Développement des coopératives agricoles*, Rome, 2001, 275 p.

GRANDVAL Fanny, BROUTIN Cécile, « Le potentiel de développement des micros et petites entreprises agroalimentaires », *Revue grain de sel*, n° 58, Avril-juin 2012, 48 p.

INFOCONSEIL et PAOA, « Etat des lieux de la filière fruits et légumes au Sénégal », Dakar, Gret, Enda graf, SNC Lavalin, Cintech, MAE, CDE, ACDI, MIA, 2006, 65 p.

ISRA, ITA et CIRAD, « Bilan de la recherche agricole et agroalimentaire au Sénégal », Dakar, 2005, 513 p.

MALO Marie Claire, « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale : l'entrepreneur et son environnement », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°281, 2001, p.84 – 95.

MALO Marie Claire, « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale (2<sup>e</sup> partie) : l'entreprise et ses orientations », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°282, 2001, p.84 – 94.

MAUGET René, « Les coopératives agroalimentaires face aux enjeux de la mondialisation : l'internationalisation des coopératives constitue-t-elle une solution ? », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 297, p. 42-59.

NIYUNGEKO Thadée, HUYBRECHTS Benjamin, « La gouvernance des coopératives en situation de conflit et de post-conflit », 4<sup>th</sup> EMES International Research Conference on Social Enterprise, Liège : avril, 2013, p. 4-6. Disponible sur : [https://emes.net/content/uploads/publications/niyungeko\\_huybrechts\\_ecsp-lg13-57.pdf](https://emes.net/content/uploads/publications/niyungeko_huybrechts_ecsp-lg13-57.pdf) (Consulté le 14.01.2019).

OIT, « Favoriser le développement local dans les zones rurales grâce aux coopératives et aux autres entreprises de l'économie sociale et solidaire », Genève, 2019, 12 p.

PADERCA, « Appui aux filières économiques porteuses : caractérisation, stratégie, principaux résultats et actions d'autonomisation et de pérennisation », 2014, 62 p.

SADI Nacer-Eddine, MOULIN Françoise, « Gouvernance coopérative : un éclairage théorique ». *Revue internationale de l'économie sociale*, n°333, 2014, p. 47-48.

SAISSET Louis Antoine, « La gouvernance des entreprises coopératives agricoles : fondements et mutations profondes ». Pasquale Lubello et al., *Systèmes agroalimentaires en transition*, Edition Quae « Update Sciences et Technologies », Versailles, 2017, p. 35-50.

SOCIETE ERNST ET YOUNG S.R.L, « La gouvernance éclairée des coopératives : établir un équilibre entre le rendement et les principes plus généraux des coopératives et mutuelles », Londres, 2013, 16 p.

SARR Véronique, « Enjeux de la société coopérative : Evolution et perspectives », *Revue de l'ERSUMA : Droit des affaires - Pratique Professionnelle*, n° 2, 2013, p.188-208.

### ➤ **Thèses et mémoires**

CHAMPEHNE-RACINE Jocelyne, *Vers une culture d'affaires coopérative : la transformation de la culture organisationnelle de la caisse Desjardins de Granby-Haute – Yamaska*, Thèse de doctorat en Administration. Sherbrooke : université de Sherbrooke, 2016, 327p.

CHOLETTE Sabrina, *Développement durable et coopération : comparaison des discours et des actions des coopératives agroalimentaires*, Mémoire de maîtrise en environnement, Université Sherbrooke, Québec, 2013, 102p.

DEMBA Fernand, *Les entreprises agricoles face à la problématique du développement durable : Cas des Grands Domaines du Sénégal dans la communauté rurale de Gandon*, Mémoire de maîtrise en sociologie, Université Gaston Berger de Saint Louis, 2007, 148p.

MANGA Cyril, *Le rôle des coopératives agricoles dans la région de Ziguinchor*, Mémoire de master : Economie-Gestion, Université Assane Seck de Ziguinchor, 2015, 123 p.

### ➤ **Webographie** (Liens et sites consultés)

ACI, Faits et chiffres, Disponible sur: <https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/faits-et-chiffres> (consulté le 13.04.2019).

ACI, Bienvenue à l'alliance coopérative internationale !, Disponible sur : <https://www.ica.coop/fr> (consulté le 12.04. 2019).

Alliance Franco-Sénégalaise, Bibliothèque en ligne : *culturethèque*, Disponible sur : <https://www.culturetheque.com/exploitation/SN/accueil-portal.aspx>

ANSD, Résultats des comptes nationaux rénovés 2016, Disponible sur : [http://www.ansd.sn/ressources/publications/Note%20danalyse%20synthtique%20des%20r sultats%20CAB\\_17\\_05\\_18\\_publicier.docx](http://www.ansd.sn/ressources/publications/Note%20danalyse%20synthtique%20des%20r sultats%20CAB_17_05_18_publicier.docx) (consulté le 10.06.2019).

ANSD, Situation économique et sociale du Sénégal en 2016 : Etat et structure de la population, Disponible sur : [http://www.ansd.sn/ressources/publications/1-SES-2016\\_Etat-structure-population.pdf](http://www.ansd.sn/ressources/publications/1-SES-2016_Etat-structure-population.pdf) (consulté le 10.06.2019).

ANSD, Situation économique et sociale du Sénégal en 2016, Disponible sur : [http://www.ansd.sn/ressources/ses/SES\\_2016\\_fin.pdf](http://www.ansd.sn/ressources/ses/SES_2016_fin.pdf) (consulté le 10.06.2019).

ANSD, Situation économique et sociale régionale en 2013, Disponible sur : <http://www.ansd.sn/ressources/ses/SES-Ziguinchor-2013.pdf> (consulté le 28.02.19).

ANSD, Situation économique et sociale régionale en 2015, Disponible sur : <http://www.ansd.sn/ressources/ses/SES-Ziguinchor-2015.pdf> .

ANSD, Situation économique et sociale régionale en 2016, Disponible sur: <http://www.ansd.sn/ressources/ses/SES-2016-Ziguinchor.pdf> (consulté le 28.02.2019).

Dictionnaire Larousse (en ligne), Disponible sur : <https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/strat%C3%A9gie/94034>

OHADA, Acte uniforme du 15 décembre 2010 relatif au Droit de sociétés coopératives adopté à Lomé, Disponible sur : <http://www.jo.gouv.sn/spip.php?article9116> (consulté le 13.04.2019).

OIT, Recommandation numéro 193 sur la promotion des coopératives, Disponible sur : [https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R193](https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R193) (consulté le 13.04.2019).

PRDI, Disponible sur : <https://docplayer.fr/49321947-Plan-regional-de-developpement-integre.html> (consulté le 20.02.2019).

PSE, Disponible sur : [https://www.sec.gouv.sn/sites/default/files/Plan%20Senegal%20Emergent\\_0.pdf](https://www.sec.gouv.sn/sites/default/files/Plan%20Senegal%20Emergent_0.pdf) (consulté le 10.02.2019).

## Liste des illustrations

### Liste des tableaux

Tableau 1: Synthèse du sujet de recherche .....	11
Tableau 2: Les périodes de production fruitière .....	411
Tableau 3: Synthèse FFOM .....	75

### Liste des cartes

<a href="#">Graphique 1: Présentation de la zone d'étude</a> .....	34
<a href="#">Graphique 3: Organisation administrative de la région de Ziguinchor</a> .....	36

### Liste des graphiques

Graphique 1: Pluviométrie de la région de Ziguinchor .....	35
Graphique 2: Répartition ethnique de la région de Ziguinchor .....	38
Graphique 3: Evolution de la production céréalière de 2010 à 2018 .....	42
Graphique 4: Organigramme de la CAC .....	45
Graphique 5: Zonage des GIEs membres de la CAC .....	51
Graphique 6: Niveau de satisfaction des sociétaires .....	55
Graphique 7: Niveau d'étude des administrateurs .....	57
Graphique 8: Tranche d'âge des membres de l'A.G .....	58
Graphique 9: Disponibilité UTC .....	622
Graphique 10: Ventes moyennes en emballages et en produits finis .....	63
Graphique 11: Prix moyen au kg des fruits agronomiques et forestiers de la région de Ziguinchor .....	700

## ANNEXES

### Annexe 1: Prix emballage (adhérents / non adhérents)

<b>PRODUITS</b>	<b>PRIX MEMBRES</b>	<b>PRIX NON MEMBRES</b>
<b>ADEPME 1L</b>	225 F	<b>X</b>
<b>ALCOA 1L</b>	200 F	225 F
<b>BOUTEILLE EN VERRE 75 CL</b>	325 F	350 F
<b>PET 1,5L</b>	75 F	75 F
<b>PET 1/2L</b>	100 F	100 F
<b>PET 1/4L</b>	60 F	75 F
<b>PET 1L</b>	125 F	150 F
<b>PHD 1/4L</b>	50 F	50 F
<b>SACHETS 50g</b>	100 F	<b>X</b>
<b>SONGHAI 1/4L</b>	75 F	<b>X</b>
<b>STYLISE 1/2L</b>	100 F	100 F
<b>TAMPICO 1/4L</b>	50 F	50 F

**Annexe 2 : Photos de quelques gammes de produits**

**LES Coopératives Agricoles locales de la Sarraoua (CAL)**

**CAC/Mangue et Fruits forestiers** étiquette 1

**MANGUS**  
La mangue est très riche en fibres, en potassium et en vitamine C.

jus de mangue bio 100% (1,5L)  
jus de mangue bio 100% (500ml)  
mangue séchée bio (100g)  
mangue séchée bio (50g)

**PITAKH**  
Le fruit de djabah est riche en vitamine C.

jus de djabah bio (1,5L)  
jus de djabah bio (500ml)  
fruit de djabah bio (100g)

**MADU**  
Le miel est riche en vitamine C, en fer, en potassium, en calcium, en zinc et en vitamine B6.

miel bio (1,5L)  
miel bio (500ml)  
miel bio (100g)  
miel bio (50g)

**100% naturel**

Boite : coopérative de Ziguinchor tél : 00 229 20 77 8144

**LES Coopératives Agricoles locales de la Sarraoua (CAL)**

**CAC/Mangue et Fruits forestiers** étiquette 2

**TOLL**  
Le "TOLL" est un fruit qui a une grande valeur nutritionnelle.

jus de toll bio (1,5L)  
jus de toll bio (500ml)  
toll séché bio (100g)  
toll séché bio (50g)

**gingembre**  
Les propriétés du gingembre sont reconnues pour combattre plusieurs maux : le mal de transit et le rhume.

gingembre bio (1,5L)  
gingembre bio (500ml)  
gingembre séché bio (100g)  
gingembre séché bio (50g)

**peute**  
Le "Peute" est une herbe qui se trouve dans les zones humides. Elle est riche en vitamine C et en potassium.

peute bio (1,5L)  
peute bio (500ml)

**CAFÉ LEÏBE**  
Le "Leïbe" est une herbe qui se trouve dans les zones humides. Elle est riche en vitamine C et en potassium.

café leïbe bio (1,5L)  
café leïbe bio (500ml)

**100% naturel**

Boite : coopérative de Ziguinchor tél : 00 229 20 77 8144

**Annexe 3 : Photos de quelques produits**



**1. Sirop de gingembre**



**2. Jus de gingembre**



**3. Jus de tamarin**



**4. Sirop de Madd**



5. Jus de mangue



6. Confiture de Madd pimenté



7. Thiakry de patate



8. Mangue Séchée

**Annexe 4 : Photos boutique CAC sise au marché Saint Maur des Fossés**



**Annexe 5 : Photos participation CAC FIDACK 2018**









35. Que déplorez-vous de la relation entre le C.A, C.C et l'A.G?

36. Selon vous, quelles sont les entraves au développement de la CAC ?

37. Quelles recommandations préconisez-vous face à ces entraves ?

## Table des matières

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
SOMMAIRE.....	iii
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES .....	iv
RESUME.....	vii
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	4
Chapitre I : Cadre théorique .....	5
Paragraphe 1 : Problématique, objectifs et hypothèses de recherche .....	5
A. Problématique .....	5
1. Contexte .....	5
2. Pertinence du sujet .....	7
3. Questions de la recherche.....	8
B. Objectifs de la recherche.....	9
C. Hypothèses de la recherche.....	10
Paragraphe 2 : Clarification des concepts et revue de la littérature.....	12
A. Clarification des Concepts.....	12
1. La Coopérative.....	12
2. Stratégie d'entreprise .....	13
B. La revue de la littérature .....	14
1. Ancrage Territoriale et gouvernance de la coopérative .....	15
2. La gestion stratégique de la coopérative.....	17
C. Cadre de référence de l'étude .....	18
1. Evolution des coopératives agricoles au Sénégal .....	18
2. Les valeurs et principes coopératifs.....	22
Chapitre II : Démarche méthodologique .....	26
Paragraphe 1 : Techniques et outils d'investigation.....	26
A. Techniques et outils de recueil de données .....	26
1. Les techniques de recueils de données .....	26
2. Les outils recueil de données .....	27
B. Outils de traitement et d'analyse de données .....	28

1. Les logiciels de traitement de données .....	29
2. Les outils d'analyse stratégique .....	29
Paragraphe 2 : Echantillonnage et difficultés rencontrées .....	30
A. Echantillonnage .....	30
B. Difficultés rencontrées.....	31
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE.....	32
Chapitre I : Présentation de la zone d'étude .....	33
Paragraphe 1 : Cadre géographique, administratif, démographique et économique.....	33
A. Cadre géographique et administratif .....	33
1. Cadre géographique .....	33
a) La zone nord.....	33
b) La zone ouest.....	33
c) La zone Sud-Ouest .....	34
2. Cadre administratif .....	36
B. Présentation démographique et économique .....	36
1. Présentation démographique.....	36
2. Situation économique .....	38
Paragraphe 2 : La production fruitière et céréalière de la région de Ziguinchor.....	39
A. La production fruitière.....	39
B. La production céréalière .....	41
Chapitre II : Présentation de la CAC .....	43
Paragraphe 1 : Contexte de création et objectifs de la CAC .....	43
A. Contextes de création de la CAC (Principes fondamentaux) .....	43
B. Objectifs de la CAC.....	44
Paragraphe 2 : Organisation de la CAC.....	45
A. Organigramme de la CAC .....	45
B. Rôle des instances.....	46
TROISIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSION .....	50
Chapitre I : Analyse interne et externe .....	51
Paragraphe 1 : Analyse interne : forces et faiblesses.....	51
A. Les forces et faiblesses organisationnelles de CAC .....	51
1. Les forces organisationnelles de la CAC .....	51
1.1. Forte identité locale.....	51

1.2. Vision commune : l'union fait la force .....	52
1.3. Fort appui des partenaires .....	53
2. Les faiblesses organisationnelles de la CAC .....	55
2.1.1. Communication interne défailante.....	55
2.2. Manque de professionnalisme des administrateurs.....	56
2.3. Le problème de l'endettement.....	58
B. Les forces et faiblesses commerciales de la CAC .....	59
1. Les forces commerciales de la CAC.....	59
1.1. Bonne qualité des emballages et des produits finis.....	59
1.2. Disponibilité de points de vente .....	60
2. Les faiblesses commerciales de la CAC .....	61
2.1. Faible capacité de production des membres.....	61
2.2. Absence d'une force de vente .....	62
2.3. Faiblesse des activités promotionnelles .....	63
Paragraphe 2 : Analyse externe : Cinq forces concurrentielles de Porter .....	64
A. L'entrée de nouveaux concurrents.....	64
B. La menace des produits de substitution.....	65
C. Le pouvoir de négociation des clients .....	66
D. Le pouvoir de négociation des fournisseurs .....	68
E. Intensité de la rivalité .....	72
Paragraphe 3 : Synthèse des analyses : Diagnostic SWOT ou FFOM .....	74
Chapitre II : Vérification des hypothèses, discussion et recommandations .....	76
Paragraphe 2 : Recommandations .....	78
A. Axes stratégiques pour l'Etat et les partenaires non-étatiques .....	78
B. Axes stratégiques organisationnels.....	80
C. Axes stratégiques commerciaux .....	82
CONCLUSION .....	85
BIBLIOGRAPHIE .....	88
Liste des illustrations.....	93
Liste des tableaux.....	93
Liste des graphiques.....	93
Table des matières .....	XI



## Résumé

L'analyse de la stratégie organisationnelle et commerciale de la Coopérative agro-alimentaire de la Casamance (CAC) a pour objet de déceler ses forces et ses faiblesses puis d'identifier les opportunités et les menaces de son environnement externe. La question principale de cette étude consiste à se demander quel est l'impact de ces caractéristiques sur l'efficacité de la CAC. A cette fin, nous avons effectué des recherches documentaires et des enquêtes de terrains. Les résultats de ce mémoire ont montré que la CAC dispose de forces, eu égard à son l'ancrage territorial ou à l'appui incontesté des partenaires, et présente des faiblesses comme le manque d'activités promotionnelles ou le manque de professionnalisme des administrateurs. En outre, son environnement externe lui offre des opportunités relatives à la forte présence d'ONG d'appui aux micros entreprises d'agro-transformation, à la faiblesse de croissance des concurrents locaux, etc. Les menaces de l'environnement externe sont, entre autres, l'insuffisance des politiques publiques de promotion du « consommer local » ou même le fort pouvoir de négociation des fournisseurs d'emballages en plastique ou en verre. En conséquence, ce panorama doit pousser la CAC à consolider ses forces, à minimiser ses faiblesses, à se prémunir des menaces et à exploiter les opportunités.

Mots clés : coopérative, agro-transformation, efficacité, analyse stratégique, développement local.

## Abstract

The analysis of the organizational and commercial strategy of the « Coopérative Agro-alimentaire de la Casamance (CAC) » aims to identify its strengths and weaknesses and to detect the opportunities and the threats of its external environment. The main question of this study consists in identifying the impact of these characteristics on the effectiveness of the CAC. To this end, we have carried out documentary researches and field surveys. The results have showed that the CAC has strengths in view of its territorial anchoring or the uncontested support of partners and weaknesses such as the lack of promotional activities or the unprofessionalism of the administrators. Moreover, its external environment offers opportunities related to the strong presence of NGOs for supporting the micro-enterprises of agro-processing, the weak growth of local competitors and threats such as the insufficient of public policies that promote local consumption or even the strong bargaining power of plastics or glass packaging suppliers. Consequently, this panorama exhorts the CAC to consolidate its strengths, to minimize its weaknesses, to guard against threats and to exploit opportunities.

Keywords: cooperative, agro-processing, efficiency, strategic analysis, local development.

## Resumen

El análisis de la estrategia organizativa y comercial de la Cooperativa agroalimentaria de Casamance (CAC) tiene como objetivo identificar sus fortalezas y debilidades y detectar las oportunidades y amenazas de su entorno externo. La principal pregunta de este estudio consiste en interrogarse sobre el impacto de estas características en la eficacia de la CAC. Para ello, hemos realizado investigaciones documentarias y encuestas de terreno. Los resultados de esta tesina han mostrado que la CAC tiene fortalezas en vista de su anclaje territorial o del apoyo indiscutible de los socios, y debilidades como la falta de actividades promocionales o la falta de profesionalismo de los administradores. Además, su entorno externo ofrece oportunidades relativas a la fuerte presencia de ONG que apoyan a las microempresas de procesamiento, el débil crecimiento de los competidores locales, y amenazas como la insuficiencia de las políticas públicas de promoción del "consumo local" o incluso el fuerte poder de negociación de los proveedores de envases de plástico o vidrio. Por consiguiente, este panorama debe obligar a la CAC a consolidar sus fortalezas, minimizar sus debilidades, protegerse contra las amenazas y explotar las oportunidades.

Palabras clave: cooperativa, agro-procesamiento, eficacia, análisis estratégico, desarrollo local.